Fondo Acción

Transformando territorios **desde el ser**

Modelo de fortalecimiento en habilidades para el liderazgo

Ficha

Entidad líder	Fondo Acción
Punto de contacto	elfondo@fondoaccion.org
Autor principal	Eliana Rocio Riaño Pabon, líder modelo “Tranformando Territorios desde el SER”, Monitoreo y Evaluación.
Supervisión	Cesar Ignacio Garay, Coordinador Desarrollo Rural Sostenible Luisa Mendoza Rozo, Coordinadora de Comunicaciones y Gestión del Conocimiento Elizabeth Valenzuela, Directora Técnica
Equipo técnico	Diego Mauricio Moreno, Especialista Autonomía Agroalimentaria
Diseño y diagramación	Salomé Sánchez, Analista de Comunicaciones
Fecha de esta versión	Noviembre de 2026
Citación sugerida	Riaño, E. (2026). *Transformando Territorios desde el ser: Modelo de fortalecimiento en habilidades para el liderazgo.* Bogotá: Fondo Acción.

Todas las fotografías contenidas en este documento son propiedad de Fondo Acción. Fondo Acción cuenta con las autorizaciones y permisos para la publicación de las mismas.

Índice

Introducción 4

Problemática 6

Habilidades y conocimiento 10

Modelo de fortalecimiento en habilidades para el liderazgo 20

Casos de estudio: el modelo en acción 36

- Autonomía agroalimentaria 39
- Bioeconomía y cadenas con visión empresarial 99
- Fortalecimiento comunitario y organizativo 105

Lo que sigue germinando 110

Bibliografía 113

Introducción

El modelo de fortalecimiento de habilidades para el liderazgo de Fondo Acción propone desarrollar habilidades del SER para ACCIONAR, y abordar los desafíos medioambientales en los territorios. Este modelo está diseñado para ser replicado y escalable en diferentes contextos desbloqueando el cambio transformacional base para la sostenibilidad.

El Fondo Acción ha desarrollado herramientas de fortalecimiento de capacidades como base de la sostenibilidad de proyectos de fomento de la autonomía agroalimentaria y promoción de cadenas de valor diferenciadas con niños, niñas, adolescentes, comunidades campesinas, indígenas, raizales y afrodescendientes.

Este documento comparte una metodología para diseñar, medir e implementar el fortalecimiento de habilidades para el liderazgo en iniciativas que abordan desafíos medioambientales.

Problemática

A pesar de las importantes inversiones y esfuerzos realizados para abordar los desafíos medioambientales en los territorios, las soluciones en las que se ha insistido hasta ahora no están teniendo el impacto necesario, según el último informe sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) del 2025, revelan que solo el 35% de las metas de los ODS con datos de tendencias disponibles muestran un progreso **moderado.** Casi la **mitad** avanza con demasiada lentitud o solo logra **avances marginales,** mientras que el **18% ha retrocedido**[1]**.**

Este bajo nivel de impacto nos llama a examinar más profundamente tanto las causas profundas de la crisis como las barreras invisibles a la transformación. Voces del ámbito de la sostenibilidad han empezado a reclamar una mayor consideración de los factores humanos internos que impulsan los problemas a los que nos enfrentamos, cuestionando la narrativa dominante que ha enmarcado las soluciones como algo externo, en algún lugar "ahí fuera", desconectado de nosotros mismos, de los demás y del territorio.

> *"Solía pensar que los principales problemas medioambientales eran la pérdida de biodiversidad, el colapso de los ecosistemas y el cambio climático. Pensaba que con 30 años de buena ciencia podríamos abordar esos problemas. Pero me equivocaba. Los principales problemas medioambientales son el egoísmo, la codicia y la apatía... Y para afrontarlos necesitamos una transformación espiritual y cultural". Gustave Speth, ex Administrador del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2022.*

El progreso se ve obstaculizado por estructuras de poder arraigadas que limitan gravemente la capacidad de crear cambios a nivel individual y colectivo. Sin embargo, como veremos, estas estructuras mantienen y son mantenidas a su vez por una narrativa cultural de separación. Esta narrativa sustenta un paradigma dominante de crecimiento económico sin restricciones, resta prioridad a la atención en la formulación de políticas, restringe la colaboración entre las partes interesadas del territorio y se manifiesta en una incapacidad generalizada para pensar y actuar de forma sistémica. Si bien estas barreras están arraigadas en las desigualdades estructurales y en la falta de capacidad de acción de las partes interesadas más marginadas, también están fundamentalmente arraigadas en la conciencia humana, fomentando la desconexión con nosotros, nuestro entorno, y la naturaleza, limitando la transformación del SER, entorno y ecosistema.

1 https://unstats.un.org/sdgs/report/2025/

Causas

- **Barreras externas en las estructuras de poder:** alimentado por sistemas industrializados que hacen hincapié en la agricultura industrial, amenazas por economías ilegales, los beneficios a corto plazo, la competencia y la falta de responsabilidad y de rendición de cuentas ante las partes interesadas. Estas estructuras de poder suelen alimentar la corrupción y el dominio de intereses creados, escaza presencia estatal en los territorios, aislamiento geográfico, la exclusión de las poblaciones marginadas y de las voces disidentes de la formulación de políticas, y la falta de confianza entre las partes interesadas.
- **Narrativas culturales de separación:** este paradigma históricamente se ha extendido a través de la colonización y que actualmente cuentan con el apoyo de las estructuras de poder existentes. Estas narrativas no sólo se enfocan en el materialismo y el consumismo, sino también en un sentimiento de separación de los demás y del ecosistema, que sustenta mentalidades competitivas, limitando la capacidad de preocuparse por el bien común y colaborar.

  También se expresan en un arraigado sentimiento de superioridad sobre la naturaleza (por ejemplo, el extractivismo, deforestación, degradación y presión sobre bosques) y de unos seres humanos sobre otros (por ejemplo, las desigualdades de etnia, poder adquisitivo y género en los territorios étnicos). Esto contrasta con la cosmovisión y los valores de muchos pueblos indígenas y negros de todo el mundo, cuya relación con la naturaleza suele basarse en la pertenencia, la armonía, el respeto y la interdependencia de todos los elementos (como ríos, manglares, selva, agua, territorio colectivo, memoria ancestral, pesca, minería artesanal, agricultura ancestral, entre otros).

- **Falta de capacidad de colaboración:** La narrativa cultural de separación y dominación contribuye a un entorno político y comunitario en el que con demasiada frecuencia se enfrenta a las partes interesadas, en lugar de apoyarlas para que piensen y actúen en beneficio mutuo. Para hacer frente a la complejidad de los desafíos, se requiere ciertas cualidades y habilidades emocionales y relacionales que permitan una mayor escucha, relacionamiento con los territorios, confianza, colaboración y asociación entre las partes interesadas, incluidos: sabedores y sabedoras, mayoras y mayores, líderes/as del agua, parteras, líderes/as de pesca, agricultura, cultura, minería artesanal, liderazgos juveniles y de mujeres, gobiernos, empresas, ciudadanos/as, y organizaciones de la sociedad civil.

Efectos

La desconexión con uno mismo, con los otros y con la naturaleza se expresa en efectos que frenan el avance de la Agenda 2030 en los territorios. El modelo propone recorrer el camino inverso: fortalecer las habilidades de liderazgo que permiten re-conectar.

Tabla 1. De la desconexión a la re-conexión: efectos, habilidades de liderazgo y transformaciones.

Desconexión	Efectos	Habilidades de liderazgo	Re-conexión	Aporte a los ODS
Con uno mismo	• Desconexión del propósito y pérdida de sentido de pertenencia al territorio. • Afectaciones a la salud física, mental y emocional. • Hábitos de vida y de consumo insostenibles.	• Conexión con el propósito. • Autoconocimiento.	• Propósito de vida conectado con el territorio e identidad cultural fortalecida. • Hábitos responsables de alimentación, consumo, uso del agua y la energía, y manejo de residuos. • Bienestar individual y colectivo.	
Con los otros	• Falta de empatía, polarización y conflictos socioambientales. • Competencia e individualismo. • Pobreza, marginación y desigualdades de género . • Débil organización comunitaria y exclusión de la toma de decisiones.	• Relacionamiento comunitario y cooperación. • Comunicación asertiva.	• Comunidades organizadas con capacidad de decidir e incidir. • Economías locales y medios de vida sostenibles (sistemas alimentarios locales, bioeconomía, turismo comunitario). • Participación de mujeres, jóvenes y NNA, y reconocimiento de sabedoras y matronas. • Alianzas y colaboración eficaz entre actores.	
Con la naturaleza	• Prácticas productivas y extractivas insostenibles (agrícolas, ganaderas, mineras, pesqueras). • Deforestación, degradación de ecosistemas y pérdida de biodiversidad. • Contaminación y presión sobre el agua y el suelo. • Mayor vulnerabilidad frente al cambio climático.	• Pensamiento crítico. • Acción para facilitar el cambio.	• Transición hacia sistemas productivos sostenibles (agroecología, ganadería sostenible, pesca responsable, bioeconomía). • Conservación y restauración de ecosistemas y biodiversidad. • Gestión sostenible del agua y del suelo. • Adaptación y mitigación del cambio climático con soluciones basadas en la naturaleza.	

Fuente: elaboración propia.

Superar las barreras estructurales para la transformación de los ecosistemas requiere inversiones en la construcción y el cultivo de habilidades del SER de las personas, los grupos y las instituciones que los componen para accionar. Esto implica fomentar la reconexión y regeneración con uno mismo, con los demás y con el ecosistema. La integración del cultivo de habilidades transformadoras del SER con la inversión continua en soluciones externas existentes representa una oportunidad para superar estas barreras internas y activar la adaptación, la implementación y el impacto sostenido de las soluciones transformadoras.

Habilidades y conocimiento

En respuesta al impacto insuficiente de las soluciones convencionales para la sostenibilidad y el clima, incluso en los sistemas alimentarios, la importancia de las dimensiones internas de la sostenibilidad y de nuestra conciencia ha recibido cada vez más atención.

El cultivo de las capacidades internas (del ser, relacionales y cognitivas para accionar) se ha identificado como una vía eficaz para ampliar y profundizar la conciencia, de una manera que apoye la sostenibilidad. Las investigaciones demuestran que alimentar ciertas capacidades internas puede impulsar cambios en nuestro comportamiento para reconectarnos con nuestro ser, con los demás y con el ecosistema desde el cuidado, asumiendo un rol ecológico y transformador.

Apuestas como los Objetivos de Desarrollo Interno (ODI)[2], una iniciativa sin fines de lucro comprometida para fomentar habilidades internas y aumentar capacidades colectivas para enfrentar y trabajar eficazmente los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), muestran como las soluciones "externas" o cognitivas, con enfoque en habilidades "internas" y del ser pueden ayudar a desbloquear la transformación y promover liderazgos en los territorios para abordar desafíos ambientales.

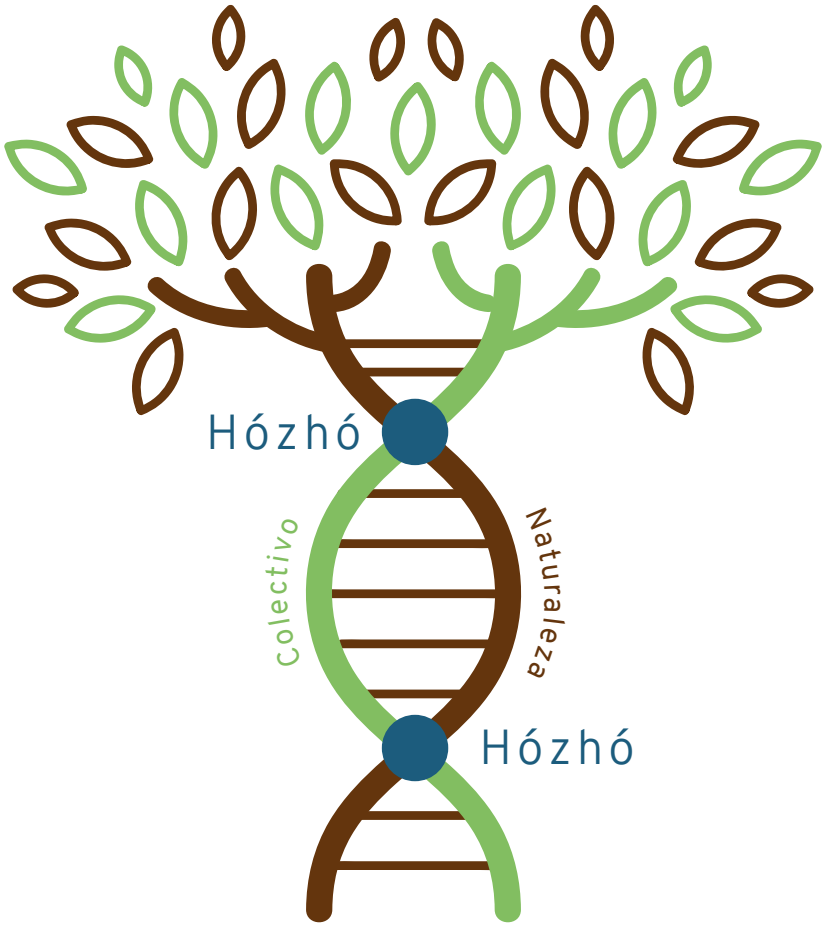
Desde la cosmogonía indígena, el mundo espiritual y del ser es fundamental para accionar y estar en armonía con el mundo físico, cooperar con los sistemas de vida circundantes (y estar al servicio de ellos), apoyar, alimentar y cuidar de toda la vida; apoyar, alimentar y cuidar de todos los seres humanos y ayudar a otras formas de vida a cumplir también su papel dentro de la naturaleza. **-Hózhó-**[3] nos invita primero a regenerarnos a nosotros mismos y sanar nuestro ser para formar parte de la belleza de toda la vida y asumir un papel ecológico en el sistema de la Madre Tierra, transformar los sistemas muertos en sistemas vivos. Ser **semillas Hózhó** implica regenerar nuestro ser y todo nuestro entorno, este proceso puede entenderse como una **doble hélice**, similar al ADN de la vida. En el centro se encuentra **-Hózhó-**, el punto de origen desde donde despierta la consciencia y nacen las transformaciones (el ser), a partir de allí se despliegan dos caminos que se entrelazan constantemente: **el cuidado del tejido social y de la naturaleza.**

Así como el ADN contiene la información que permite regenerar la vida, la **transformación del ser contiene la semilla que permite regenerar las relaciones con la comunidad y con la naturaleza.** Ambos caminos avanzan juntos, se cruzan, se nutren y finalmente vuelven al origen: el ser, en un ciclo continuo de aprendizaje, sanación y acción.

2 https://innerdevelopmentgoals.org/framework/

3 Lengua Diné, Pueblo Navajó. Johnston, L. 2022. Architects of Abundance: Indigenous Regenerative Food and Land Management Systems and the excavation of hidden history.

Gráfica 1. ADN de Hózhó



Fuente: elaboración propia.

Los últimos informes del IPCC sobre adaptación y mitigación del cambio climático destacan el papel de las "transiciones internas" y las capacidades internas de las personas, las organizaciones y las sociedades para acelerar la transición en el contexto del desarrollo sostenible[4]. De ahí que, mientras que la mayor parte de la acción a gran escala en materia de sostenibilidad y clima se ha centrado hasta la fecha en soluciones políticas y prácticas a problemas físicos, voces procedentes de diversas perspectivas, tradiciones, disciplinas y profesiones advierten cada vez más que el descuido de los factores internos deja insuficientes los enfoques y las teorías del cambio actuales.

En las últimas décadas han surgido diversos marcos de competencias que presentan las aptitudes y cualidades humanas necesarias para el desarrollo sostenible. Sin embargo, sólo recientemente estos marcos han reconocido también la importancia de las capacidades internas y de lo que se ha dado en llamar "cualidades y habilidades transformadoras". Se ha demostrado que estas cualidades y aptitudes transformadoras favorecen el cultivo de valores, creencias y visiones del mundo sobre la forma en que las personas se relacionan consigo mismas, con los demás, con el trabajo, con el medio ambiente y con las generaciones futuras de manera que puedan apoyar el desarrollo sostenible.

4 Climate change 2022: Mitigation of climate change. P. R. Shukla, J. Skea, R. Slade, A. Al Khourdajie, R. van Diemen, D. McCollum, M. Pathak, S. Some, P. Vyas, R. Fradera, M. Belkacemi, A. Hasija, G. Lisboa, S. Luz y J. Malley (Eds.), Contribution of Working Group III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781009157926

Los Objetivos de Desarrollo Interno (IDG[5]) propone cinco dimensiones transformadoras para el desarrollo sostenible con el propósito de alcanzar los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU: ser, pensar, relacionarse, colaborar y actuar. Así pues, se propone cultivar estas cualidades y habilidades transformadoras para ayudar a desbloquear la transformación de los sistemas y apoyar la eficacia de las intervenciones externas[6].

1. **Ser:** Cómo nos relacionamos con nosotros mismos
2. **Pensar:** Nuestra forma de comprender y gestionar la complejidad
3. **Relacionar:** Cómo interactuamos y construimos relaciones con los demás y con el mundo
4. **Colaborar:** La capacidad de generar cambios juntos con habilidades sociales
5. **Actuar:** Convertir las perspectivas en acción y facilitar el cambio

Gráfica 2. Dimensiones de los Objetivos de Desarrollo Interior (IDG)



Fuente: Inner Development Goals https://innerdevelopmentgoals.org/about/resources/

Los Objetivos de Desarrollo Interior señalan cuáles son las capacidades internas que necesitamos cultivar para transformar los territorios. Sin embargo, para fortalecerlas y medir su evolución es necesario reconocer cómo se expresan en la forma de ser y de actuar de cada líder y lideresa. Por eso el modelo dialoga con el Big Five, uno de los marcos más utilizados en el mundo para describir los rasgos de la personalidad (Costa y McCrae, 1992). Diversas investigaciones relacionan estos rasgos con la capacidad de las personas para emprender, sostener y llevar a buen término sus iniciativas (Ciavarella et

5 Acrónimo en inglés Inner Development Goals.

6 https://innerdevelopmentgoals.org/about/resources/

al., 2004; Zhao et al., 2010; Awwad y Al-Aseer, 2021). El modelo retoma cinco rasgos, adaptados a los contextos comunitarios:

- **Responsabilidad:** la disciplina y la perseverancia para llevar a cabo un propósito.
- **Estabilidad emocional:** la capacidad de reconocer y gestionar las propias emociones.
- **Apertura a la experiencia:** la curiosidad y la disposición a cuestionar y aprender.
- **Extraversión:** la energía para comunicarse y movilizar a otras personas.
- **Colaboración:** la disposición a cooperar, confiar y construir con los demás.

A estos cinco rasgos el modelo les suma un "+", la acción para facilitar el cambio. Los rasgos describen disposiciones de la persona, pero transformar un territorio exige convertirlas en soluciones concretas. Así nace el Big Five+[7], que conecta la personalidad con la acción, en sintonía con la dimensión ACTUAR de los IDG.

Gráfica 3. Rasgos de personalidades y de competencias BIG FIVE+



Fuente: elaboración propia con base en Costa y McCrae (1992)

7 El plus, se refiere a la resolución de problemas.

Habilidades de liderazgo

Fondo Acción para su Modelo de fortalecimiento en habilidades para el liderazgo priorizó seis habilidades transversales que debe tener un/a líder/esa. A continuación, se relacionan las habilidades de liderazgo priorizadas y su conexión con los objetivos de desarrollo interior (IDG) y las dimensiones BIG FIVE+:

Tabla 2. Objetivos de Desarrollo Interior (IDG), dimensiones BIG FIVE+ y habilidades para el liderazgo

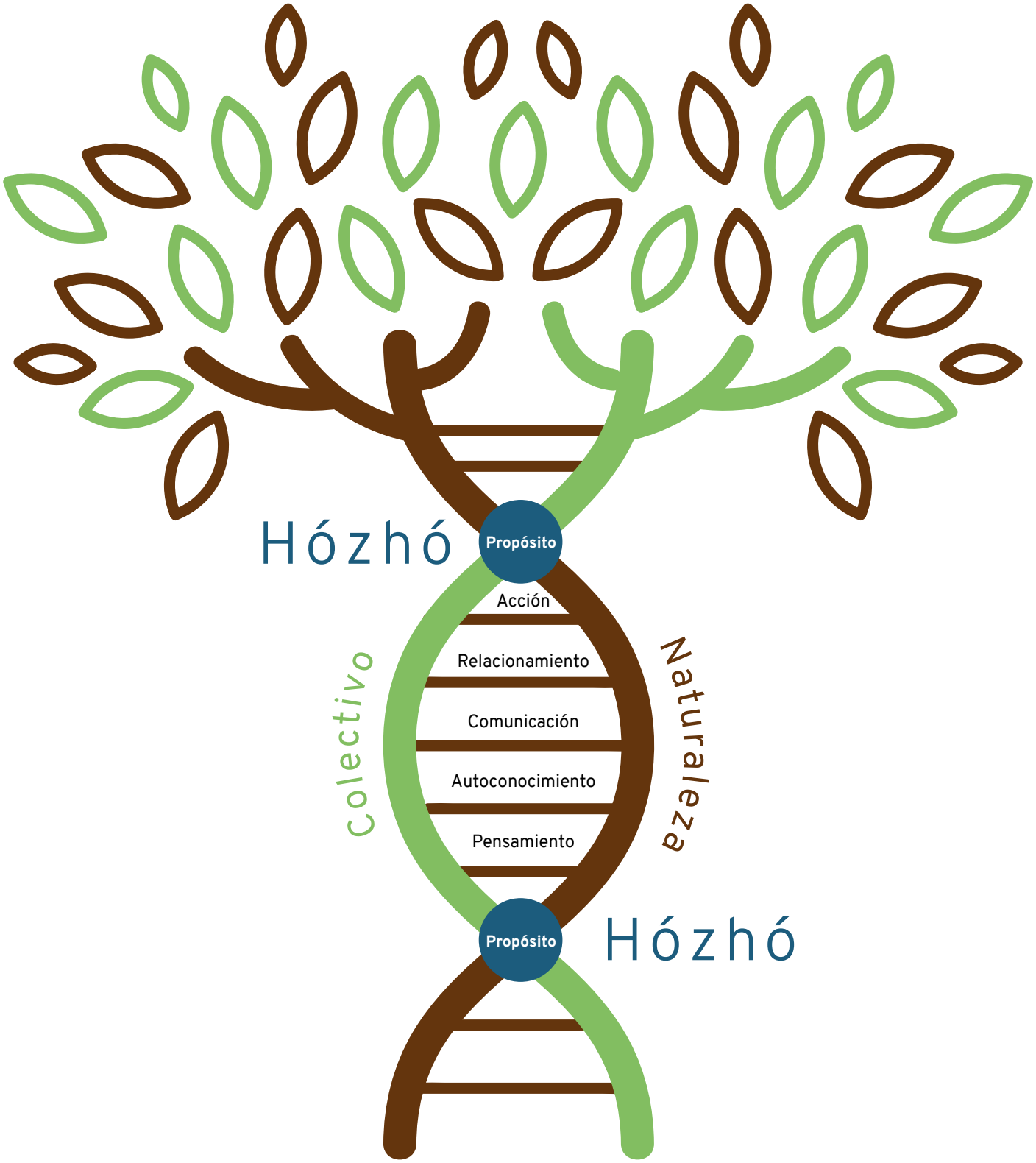
Objetivos de Desarrollo Interior (IDG)	Dimensiones BIG FIVE +	Habilidad transversal priorizada	Concepto
 **Ser**	**Responsabilidad**	Conectar con un propósito	Conectarse con un objetivo claro, es la base para trabajar y empezar un proyecto, sin un propósito muy difícilmente se logre la autosostenibilidad. Implica ser consciente de desafíos (individuales, colectivos y del entorno) y así marcar una brújula que conlleva a un grado de responsabilidad que define el logro, planificación, organización, motivación, perseverancia, según varios investigadores como Ciavarella et al. (2004) y Zhao et al. (2010).
	Estabilidad emocional	Autoconocimiento	Tener un sentido de pertenencia con la comunidad y/o la organización, así como la identidad cultural. Permite tener la capacidad para saber cuál es su rol en su comunidad y entorno, identificar las fortalezas y oportunidades de su territorio, reconocer su historia y ser ejemplo en su comunidad. Está relacionado con la estabilidad emocional es capaz de gestionar sus emociones.
 **Pensamiento**	**Apertura a la experiencia**	Pensamiento crítico	Capacidad de ser curioso, proactivo, tiene habilidad para cuestionar normas, prácticas y opiniones; para reflexionar sobre los valores, percepciones y acciones propias; y para adoptar una postura en el discurso de la sostenibilidad. Según Ciavarella et al. (2004) la apertura a la experiencia captura la curiosidad intelectual, la creatividad y la imaginación de un individuo.

Objetivos de Desarrollo Interior (IDG)	Dimensiones BIG FIVE +	Habilidad transversal priorizada	Concepto
 **Relacionarse y colaborar**	**Extraversión**	Comunicación asertiva	Habilidad para ser persuasivo, inspirar, movilizar conocimiento y ser activo en la participación. La escucha es fundamental para facilitar un dialogo constructivo. Autores como Zhao et al. (2010) han afirmado que la comunicación, el entusiasmo y la negociación son características esenciales en el liderazgo.
	Colaboración	Relacionamiento comunitario	Habilidad para ser empático, inspirar confianza, cooperativo, tener compromiso, articular positivamente entre actores (comunidad, técnicos, aliados del proyecto). Debe haber respeto por la autonomía en doble vía (comunidad - implementadores – donantes).
 **Actuar**	**Acción para facilitar el cambio**		Habilidad para aplicar distintos marcos de resolución de problemas a desafíos de sostenibilidad complejos e idear opciones de soluciones que fomenten el desarrollo sostenible.

Fuente: elaboración propia

Estas dimensiones y habilidades de liderazgo se fortalecen mutuamente para transformar sistemas muertos en vida (Hózhó): el propósito y el autoconocimiento allana el camino hacia la regeneración del ser, que se alimenta constantemente con el pensamiento y la formas de comunicación y relacionamiento con los demás y el ecosistema, para luego regresar al origen -ser- siendo semillas Hózhó en un ciclo continuo de sanación, y acción individual y colectiva.

Gráfica 4. ADN Hózhó



Fuente: elaboración propia

Conocimientos

Las habilidades de liderazgo transforman el SER y el colectivo; los conocimientos dan las herramientas para pasar a la ACCIÓN. Para que una lideresa o líder pueda responder a los efectos de la desconexión con uno mismo, con los otros y con la naturaleza, necesita también saberes concretos que le permitan proponer, gestionar y defender soluciones en su territorio. Por eso el modelo permite fortalecer y medir conocimientos en tres áreas: técnicos, administrativos y jurídicos, cuando aplique. Estos conocimientos no son fijos: se definen según el reto que se quiere atender, la temática del proyecto y la población con la que se trabaja. Así, un mismo proceso de liderazgo puede enfocarse en sistemas agroalimentarios, equidad de género, niñez, biodiversidad, monitoreo comunitario, bioeconomía, restauración ecológica o adaptación al cambio climático, sin perder su esencia. Esto es lo que permite replicar el modelo en distintos territorios y temáticas.

- **Técnicos:** saberes específicos de la temática que se quiere fortalecer. Se definen con la comunidad al diseñar el instrumento de medición y combinan el conocimiento técnico con los saberes propios del territorio. Más adelante se presenta un ejemplo aplicado a sistemas agroalimentarios.

¿Qué conocimientos técnicos fortalecer?

Si el proyecto busca fortalecer...	Conocimientos técnicos posibles
Sistemas agroalimentarios	Agroecología, bioinsumos, semillas nativas, cocina tradicional.
Biodiversidad y monitoreo comunitario	Identificación de especies, protocolos de monitoreo, registro y análisis de datos.
Restauración ecológica	Viveros comunitarios, propagación de especies nativas, diseño de estrategias de restauración.
Bioeconomía	Cadenas de valor, transformación de productos, buenas prácticas, acceso a mercados.
Cambio climático	Gestión del riesgo, medidas de adaptación, gestión del agua y del suelo.
Equidad de género	Derechos de las mujeres, liderazgo femenino, prevención de violencias, economía del cuidado.
Niñez y adolescencia	Derechos de NNA, entornos protectores, educación ambiental.

Los ejemplos son orientativos: los conocimientos se definen con cada comunidad según su contexto y el alcance del proyecto.

- **Administrativos:** Capacidad de planeación, organización, presupuesto, estrategia-visión. Conocimiento de herramientas organizativas y comunitarias.
- **Jurídicos:** Capacidad de comprender y reflexionar sobre las normas y valores que subyacen en nuestras acciones dependiendo del contexto; y para negociar los valores, principios, objetivos y metas de sostenibilidad en un contexto de conflictos de intereses y concesiones mutuas.

  También, capacidad de integrar la normatividad étnico-territorial como fundamento del liderazgo,

dependiendo del contexto y población objetivo que se fortalezca, teniendo en cuenta el enfoque diferencial (diversidad cultural, cosmovisiones y formas propias de organización), participación comunitaria y protección del territorio (uso tradicional del territorio, conocimientos ancestrales y manejo comunitario de recursos) cuando aplique.

- **Principales normas:** Constitución Política de Colombia de 1991, Convenio 169 de la OIT sobre pueblos indígenas y tribales y Ley 21 de 1991 (ratificación del Convenio 169 de consulta previa), Decreto 2164 de 1995 (regulación de res-guardos indígenas), Decreto 1953 de 2014 (régimen especial indígena).
- Consentimiento libre, previo e informado de forma transversal.
- **Pueblos indígenas:** gobierno propio, territorio ancestral, planes de vida.
- **Comunidades negras, afrodescendientes, raizales y palenqueras:** Ley 70 de 1993[8] (derechos territoriales colectivos, identidad cultural, gobernanza territorial, protección del territorio ancestral), Decreto 1745 de 1995 (titulación colectiva de tierras), Decreto 4635 de 2011 (reparación a comunidades negras víctimas del conflicto).
- **Comunidades campesinas:** fortalecimiento de la organización comunitaria (juntas de acción comunal, asociaciones campesinas, cooperativas), economía campesina (con enfoque en soberanía alimentaria, mercados locales, agroecología). Fortalecimiento normativo: declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Campesinos, Ley 160 de 1994 (reforma agraria y acceso a tierras), acto legislativo 01 de 2023 (reconocimiento al campesinado como sujeto especial de protección), Acuerdo de Paz de 2016 (reconocimiento del papel del campesinado en el desarrollo rural).

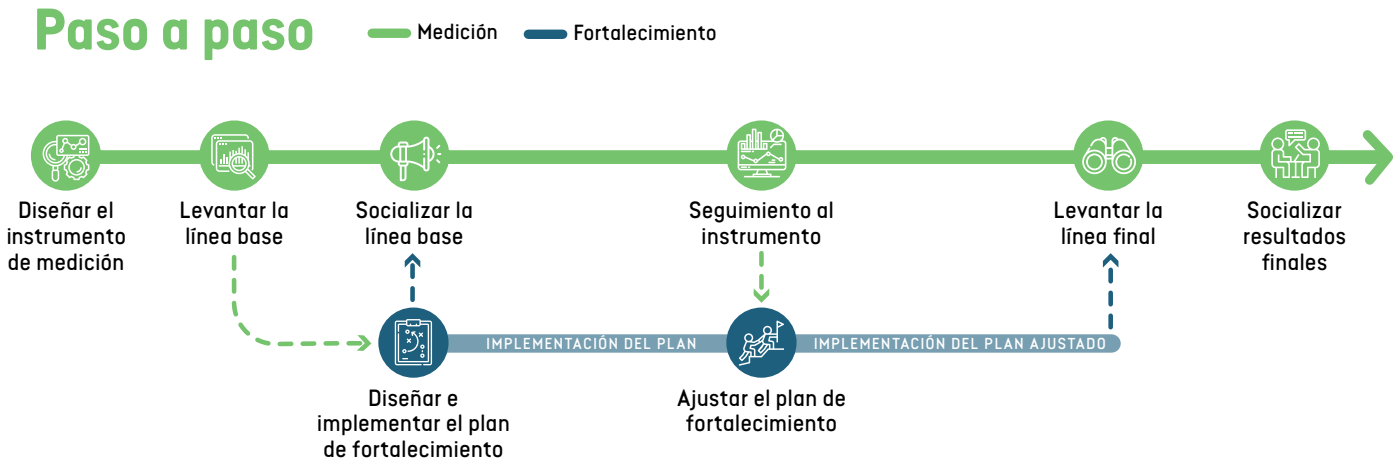
8 La ley tiene por objeto reconocer a las comunidades negras el derecho a la propiedad colectiva, de conformidad con lo dispuesto en los artículos siguientes. Así mismo tiene como propósito establecer mecanismos para la protección de la identidad cultural y de los derechos de las comunidades negras de Colombia como grupo étnico, y el fomento de su desarrollo económico y social, con el fin de garantizar que estas comunidades obtengan condiciones reales de igualdad de oportunidades frente al resto de la sociedad colombiana.

Modelo de fortalecimiento en habilidades para el liderazgo

El objetivo del modelo es desarrollar un enfoque más integral para abordar los desafíos medioambientales de los territorios, fortaleciendo habilidades del SER para ACCIONAR soluciones locales y contextuales. Este modelo permite:

1. Diseñar instrumentos de medición, medir y hacer seguimiento a las habilidades de liderazgo.
2. Diseñar e implementar planes de fortalecimiento contextuales para promover el liderazgo participativo en los territorios.
3. Desarrollar capacidades y habilidades internas relevantes en distintas poblaciones para apoyar la transformación de los ecosistemas

Nuestro modelo



1. Diseño del instrumento de medición

El instrumento de medición de habilidades de liderazgo y conocimientos idealmente parte de las necesidades, los sueños y los retos que la comunidad reconoce como propios, y solo después los traduce en criterios para observar y medir el fortalecimiento del liderazgo. Así, el modelo se construye de adentro hacia afuera: desde la voz del territorio hacia el instrumento, y no al revés. El diseño se desarrolla en cuatro subpasos:

1.1. Escuchar las necesidades del territorio

Es el momento de acercamiento a la comunidad y de incluir su voz desde el inicio del diseño. A través de espacios propios del territorio (asambleas, círculos de la palabra, recorridos, conversaciones con autoridades, mayores, mujeres y jóvenes) se identifican los retos que la comunidad quiere atender y las temáticas que necesita fortalecer. Este acercamiento se realiza con respeto por las formas propias de organización y con el consentimiento libre, previo e informado cuando aplique.

- **Preguntas orientadoras:** ¿qué reto enfrenta hoy el territorio?, ¿qué quiere transformar la comunidad?, ¿qué capacidades siente que necesita?, ¿para qué?

1.2. Identificar los grupos de interés y las temáticas

A partir de lo escuchado, se define con la comunidad a quién se quiere fortalecer y en qué temática.

- ¿A quién? niñas, niños y adolescentes; jóvenes; mujeres; agricultores y agricultoras; asociaciones y organizaciones comunitarias; equipos técnicos, entre otros.
- ¿En qué temática? sistemas agroalimentarios, resiliencia climática, biodiversidad y monitoreo comunitario, restauración ecológica, bioeconomía, equidad de género, niñez, entre otros. Esto también está articulado con el alcance del proyecto a implementar.

1.3. Definir el objetivo o resultado final

Con la población y la temática claras, se acuerda el objetivo o resultado final del fortalecimiento: el cambio concreto que se espera ver al terminar el proceso. Este objetivo orienta todo lo que sigue: qué habilidades y conocimientos fortalecer, cómo medirlos y qué metodologías usar.

1.4. Diseñar los criterios de medición de las habilidades de liderazgo y los conocimientos

Se diseña el instrumento de medición con una escala Likert[9] de 1 a 5, que recoge datos cuantitativos y cualitativos, según la temática definida, la población objetivo y el resultado esperado. Para cada habilidad de liderazgo y cada conocimiento se definen criterios de medición que respondan a la pregunta: ¿cómo sabremos que esta habilidad o este conocimiento se fortaleció? Es importante tener en cuenta el contexto de la población y las definiciones de las habilidades presentadas en el capítulo anterior: de este subpaso depende en gran medida el éxito del proceso.

9 La escala Likert es una forma sencilla de medir actitudes, comportamientos o niveles de desarrollo. Recibe su nombre del psicólogo Rensis Likert, quien la propuso en 1932. Consiste en presentar una afirmación y pedir que se valore en una escala ordenada, en este caso de 1 a 5, donde 1 indica el nivel más bajo y 5 el más alto. Permite convertir en números algo que normalmente no se ve, como la confianza para hablar en público o la claridad del propósito, y así comparar cómo cambia una persona o un grupo entre el inicio y el final del proceso.

◊ **Ejemplo para sistemas agroalimentarios**

- ◊ **Tematica a fortalecer:** Sistemas agroalimentarios
- ◊ **Audiencia:** Grupo de agricultores
- ◊ **Objetivo:** conformar un equipo de líderes que promuevan el pensamiento agroecológico por medio de las aulas agroalimentarias ofreciendo productos y servicios de asistencia técnica a su comunidad.

Se deben definir los criterios de evaluación para cada habilidad y conocimiento, para incluirlos en el instrumento de medición.

Habilidades de liderazgo

- **Conexión con el propósito:** siguiendo el ejemplo anterior ¿qué criterio puede medir que un/a agricultor/a está conectad@ con el propósito de las aulas agroalimentarias? Ejemplo: Comprende y explica claramente a su comunidad la relación suelo sano = planta sana = persona sana.
- **Autoconocimiento:** ¿Cómo se puede evidenciar que un agricult@r o niño/a se conozca a sí mismo y que contribuya al resultado esperado? Ejemplo: conoce e incorpora recursos locales para elaborar bio preparados y compostajes, conoce sus fortalezas y debilidades técnicas, identifica los errores cometidos en el proceso de elaboración de bio-preparados y ajusta el método, conoce sus emociones en un determinado entorno.
- **Comunicación asertiva:** ¿Cómo se puede evidenciar una comunicación asertiva en determinado contexto (dependiendo del tema y la población)? Ejemplo: genera un clima armónico en los espacios de intercambio de conocimientos; el líder inspira, da confianza, motiva y mantiene conectada a la gente con su mensaje.
- **Relacionamiento comunitario:** El/la líder/lideresa participa, coopera y propone iniciativas locales para la solución de distintos desafíos, ejemplo el manejo orgánico de los cultivos.
- **Pensamiento crítico:** El/la líder/lideresa cuestiona prácticas o hábitos individuales o colectivos que bloquee el cambio o la transformación. Ejemplo: cuestiona sus prácticas actuales de producción y analiza las causas de problemas fitosanitarios (ej. agroquímicos);
- **Acción para facilitar el cambio:** Demuestra actitud propositiva para solucionar desafíos locales.

Conocimiento

- **Técnicos:** capacidad de diagnóstico de salud del suelo, cultivos y plantas; conocimiento y aplicación de la agricultura orgánica.
- **Administrativos:** Planeación de aula agroecológica — manual de procesos y procedimientos del aula agroecológica, organización — manejo de inventarios del aula agroecológica, manejo de presupuesto y estructura de costos.

- **Jurídicos:** Conocimientos jurídicos para crear una asociación, organización, entre otros. Dependiendo de cada contexto, es fundamental revisar que conocimientos se requiere fortalecer en el territorio como Ley 70 de 1993[10] , decretos 1745 y 4635, derechos de los pueblos negros y consejos comunitarios, conceptos de autonomía, gobernanza propia y toma de decisiones.

Consejo:

- Se recomienda no tener más de 3 criterios por habilidad.
- Recuerde que los conocimientos dependen del contexto y el alcance del proyecto.
- En conocimientos se recomienda máximo 5 criterios por categoría (técnicos, administrativos y jurídicos).
- Una vez diseñado el instrumento, se recomienda pilotearlo en campo antes de aplicarlo.
- Es recomendable tener mínimo dos personas para recoger la información, analizarla y evaluar el instrumento, se puede aplicar de forma individual (si es viable) o colectiva.

Ejemplo para sistemas agroalimentarios

Criterios de medición para cada habilidad y conocimiento

Habilidad	Criterios	1. Líder/esa potencial	2- Líder/esa semilla	3- Líder/esa emergente	4- Líder/esa consolidado/a	5- Líder/esa Maestro/a (Hózhó)
Conexión con el propósito	**Comprende y explica claramente a su comunidad la relación suelo sano = planta sana = persona sana.**	Tiene una idea muy básica.	Comprende superficialmente.	Comprende y explica.	Tiene dominio y explica.	Tiene dominio, explica y motiva a su comunidad.
Autoconocimiento	**Identifica y conoce como sus prácticas y hábitos pueden afectar la salud del suelo y de las personas.**	Tiene una idea muy básica.	Identifica superficialmente.	Identifica y explica.	Es consciente y realiza cambios.	Realiza cambios e inspira en su entorno.
Pensamiento crítico	**Cuestiona la situación agrícola de su comunidad.**	No cuestiona, pero le ve importancia.	Cuestiona superficialmente.	Cuestiona y analiza sus causas.	Cuestiona, analiza sus causas y genera cambios.	Cuestiona, analiza sus causas, genera cambios y moviliza e inspira en su comunidad.
Comunicación asertiva	**Escucha y articula los diferentes puntos de vista en las aulas agroalimentarias.**	Es superficial su escucha.	Escucha desde la mente abierta (nota las diferencias).	Escucha desde la mente abierta y corazón abierto (conexión emocional).	Escucha desde la mente, corazón y voluntad abierta para articular y construir.	Escucha, articula y enseña en su comunidad la importancia de la escucha para comunicarse.

10 La ley tiene por objeto reconocer a las comunidades negras el derecho a la propiedad colectiva, de conformidad con lo dispuesto en los artículos siguientes. Así mismo tiene como propósito establecer mecanismos para la protección de la identidad cultural y de los derechos de las comunidades negras de Colombia como grupo étnico, y el fomento de su desarrollo económico y social, con el fin de garantizar que estas comunidades obtengan condiciones reales de igualdad de oportunidades frente al resto de la sociedad colombiana.

Habilidad	Criterios	1. Líder/esa potencial	2- Líder/esa semilla	3- Líder/esa emergente	4- Líder/esa consolidado/a	5- Líder/esa Maestro/a (Hózhó)
Relaciona-miento comu-nitario	**Coopera, es activo y contribuye a la construcción de una red de pro-ductores agroeco-lógicos.**	No participa con la comunidad. Pero ve la importancia.	Participa par-cialmente con la comunidad.	Participa y coopera con la comunidad en iniciativas locales.	Participa, coopera y propone iniciativas locales.	Lidera y contribuye a la movilización de la comunidad o una red.
Acción para facilitar el cambio	**Crea y acciona soluciones locales en su familia y comunidad.**	No demuestra actitud propositiva para crear solucio-nes locales. Pero ve la importancia.	Demuestra par-cialmente actitud propositiva para crear soluciones locales.	Demuestra actitud proposi-tiva para crear soluciones locales.	Demuestra actitud propositiva y crea soluciones locales.	Crea y acciona solu-ciones locales en su entorno, movilizando a su comunidad.
Conocimien-tos técnicos	**Capacidad de diagnóstico de salud del suelo, cultivos y plantas.**	No tiene conoci-miento para gene-rar un diagnóstico. Pero ve la impor-tancia.	Tiene conoci-miento superficial para generar un diagnóstico.	Tiene conoci-miento para generar un diagnóstico.	Tiene conocimiento para generar un diag-nóstico, e identifica es-trategias para enseñar a la comunidad.	Tiene conocimiento para generar un diag-nóstico, y enseña a la comunidad.
Conocimien-tos admi-nistrativos/ financieros	**Maneja un presu-puesto y estructu-ra de costos.**	No tiene conoci-miento en presu-puesto del aula agroecológica. Pero ve la impor-tancia.	Tiene conoci-miento superficial en presupuesto y estructura de costos del aula agroecológica.	Tiene cono-cimiento y maneja un presupuesto y estructura de costos del aula agroecológica.	Tiene conocimiento y maneja un presupuesto y estructura de costos del aula agroecológica e identifica estrate-gias para enseñar a la comunidad.	Tiene conocimiento y maneja un presupuesto y estructura de costos del aula agroecológica. Enseña a la comunidad.

Fuente: algunos ejemplos tomados de la matriz de Aulas Agroalimentarias



2. Levantamiento linea base, seguimiento y linea final

Métodos de investigación y recolección de información

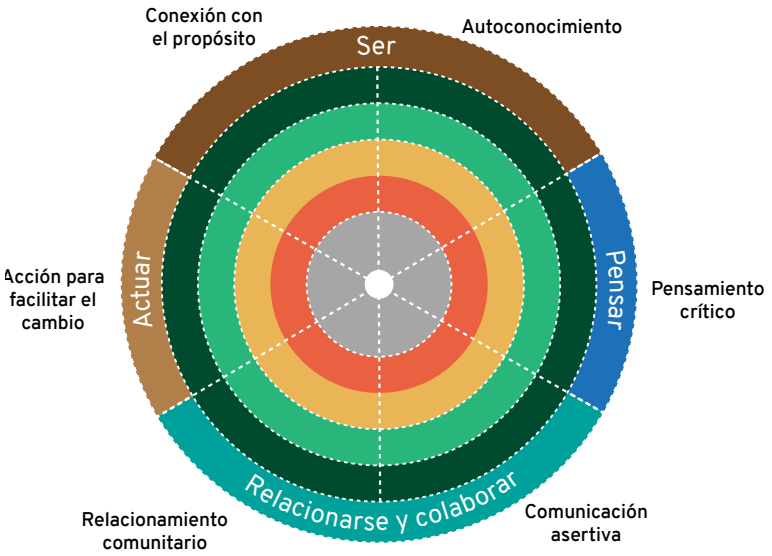
Es fundamental comprender que este instrumento no se aplica únicamente con encuestas directas a los participantes, se requiere identificar los métodos de investigación y de recolección de la información:

- **Observación participante:** es un método de investigación cualitativa con el propósito de conocer el entorno natural del grupo y registrar en campo las habilidades y conocimientos en la práctica. Es fundamental para registrar cambios en el comportamiento, de hábitos, en las interacciones sociales y con la naturaleza. Se puede aplicar en espacios claves del proyecto como talleres, concursos, encuentros, prácticas en campo, o cualquier otro espacio. El registro de la información puede ser por medio de diarios de campo, grabaciones de voz o de video y fotografías (con autorización de los participantes).
- **Entrevistas semiestructuradas:** permite recoger información para complementar y profundizar el registro de habilidades y conocimientos. El registro de la información puede ser por medio de diarios de campo, grabaciones de voz o de video y fotografías (con autorización de los participantes).

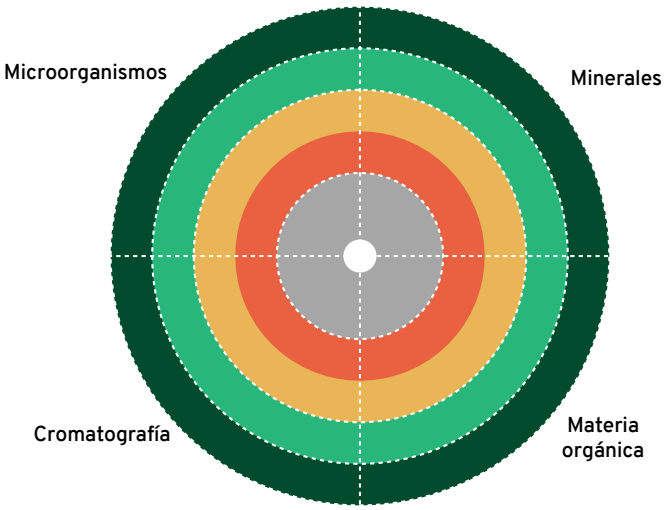
- **Autoevaluación:** es una práctica deseable para hacerlo de manera participativa en un grupo, permite tomar consciencia individual y colectiva de las habilidades de liderazgo y su progreso. Para hacerlo más didáctico y participativo, los y las líderes/as colocan un sticker rojo (como se encontraban antes) y un sticker verde (como se encuentran después) en cada una de las habilidades y conocimientos en una escala de 1 a 5, siempre surgen reflexiones, nutren el análisis y se promueve una retroalimentación participativa.

Ejemplo para sistemas agroalimentarios

Habilidades de liderazgo



Conocimientos técnicos



Fuente: elaboración propia

- **Evaluaciones para evaluar conocimientos técnicos (oral y/o escrita):** Se utilizan como una herramienta complementaria para valorar la apropiación de los conocimientos técnicos adquiridos. Su aplicación no es obligatoria y depende del contexto y de las características del grupo participante. En algunos casos pueden presentarse limitaciones relacionadas con la escritura, el nerviosismo al hablar en público frente a evaluaciones externas o el uso predominante de una lengua nativa distinta al español.

Sistematización e interpretación de los resultados

La información se recoge en tres momentos del proceso: al inicio (línea base), en la mitad (seguimiento, o cada tres meses según los tiempos y el presupuesto del proyecto) y al final (línea final)[11]. En cada momento se siguen estos pasos:

1. **Analizar la información:** el equipo evaluador, de mínimo dos personas, registra lo que observa en

11 Hay proyectos que no cuentan con tiempo suficiente para implementar una iniciativa, tal es el caso de un proyecto que le interesaba fortalecer a una comunidad en autonomía agroalimentaria por 3 meses. Se levantó una línea base en el mes 1 y línea final en el mes 3.

diarios de campo, grabaciones de voz, videos y fotografías, siempre con el consentimiento de los participantes.

2. **Evaluar con el instrumento:** cada evaluador analiza por separado la información que recogió y califica de 1 a 5 cada habilidad de liderazgo y cada conocimiento, según los criterios definidos en el instrumento de medición.

3. **Consolidar los resultados:** las calificaciones de todos los evaluadores se promedian en una herramienta de Excel. Así se obtiene un puntaje por habilidad y conocimiento, por persona y/o por grupo. Usar varios evaluadores reduce la subjetividad de una sola mirada.

4. **Interpretar el avance:** el puntaje de 1 a 5 se convierte a un porcentaje de 0 a 100 (por ejemplo, 3,5 equivale a 70%), que ubica a cada líder en una categoría, de líder potencial a líder maestro/a (Hózhó). Al comparar la línea base con la línea final se calcula el incremento porcentual, que muestra cuánto se fortaleció cada habilidad.

◊ Ejemplo para sistemas agroalimentarios

◊ Resultados habilidades de liderazgo (línea base y línea final)

Habilidades blandas	Línea base Puntaje de 1 a 5	Línea base %	Línea Final Puntaje de 1 a 5	Línea final %	*Incremento%
Conectar con un propósito	1,5	30%	4,5	90%	200%
Comunicación asertiva	2	40%	3,5	70%	75%
Autoconocimiento	2	40%	3	60%	50%
Relacionamiento comunitario	3,5	70%	4,5	90%	29%
Pensamiento crítico	2	40%	4,5	90%	125%
Acción para facilitar el cambio	2,8	56%	3,5	70%	25%
Habilidades para el liderazgo	2,3	46%	3,9	78%	70%

*Formula del incremento porcentual: ((línea final - línea base) / línea base) * 100. Fuente: elaboración propia.

Interpretación de los resultados

Puntaje de 1 a 5	Avance de 1 a 100	Categoría
1	0 -39	Líder/esa potencial
2	40-59	Líder/esa semilla
3	60-79	Líder/esa emergente
4	80-91	Líder/esa consolidado/a
5	92-100	Líder/esa maestro/a (Hózhó)

Fuente: elaboración propia.

El análisis de los resultados cuantitativos, debe ir acompañado por un análisis cualitativo que soporte los hallazgos encontrados en las habilidades de liderazgo y conocimientos como: cambios de hábitos, consciencia individual y colectiva, aplicación de soluciones locales, entre otros.



3. Plan de fortalecimiento

Una vez se tengan los resultados del diagnóstico en habilidades de liderazgo y en conocimientos técnicos, se empieza con la fase de diseño del plan de fortalecimiento aplicando conceptos y metodologías del liderazgo participativo. Antes de iniciar con los módulos de liderazgo, se explica algunos conceptos básicos para entender el liderazgo participativo y la teoría U que es la base de diseño de los módulos.

Entendiendo el liderazgo participativo

El arte de liderazgo participativo es un grupo emergente de metodologías para facilitar la conversación en grupos de cualquier tamaño. Se apoya en principios que ayudan a maximizar la inteligencia colectiva, integrar y utilizar la diversidad y minimizar/transformar los conflictos. Los procesos facilitados de esta manera tienden a dar como resultado claridad colectiva, acciones sabias y soluciones sostenibles y viables a los problemas más complejos. Su enfoque garantiza que las partes interesadas acepten el proceso, participan colectivamente en el diseño e incorporan el aprendizaje y la adaptación continua.

Culturalmente los territorios étnicos incorporan en sus estructuras propias el liderazgo colectivo (juntas del consejo comunitario, comités, asambleas, círculos de la palabra, espacios de mambeadero, entre otros). Por ello, es fundamental reconocer y realizar una lectura del territorio para fortalecer los liderazgos y por ende la gobernanza colectiva.

El diseño del plan de fortalecimiento se enmarca dentro de la teoría U que analiza de forma sistémica el contexto para promover el liderazgo participativo en torno a desafíos complejos que requieren cambios y transformaciones.

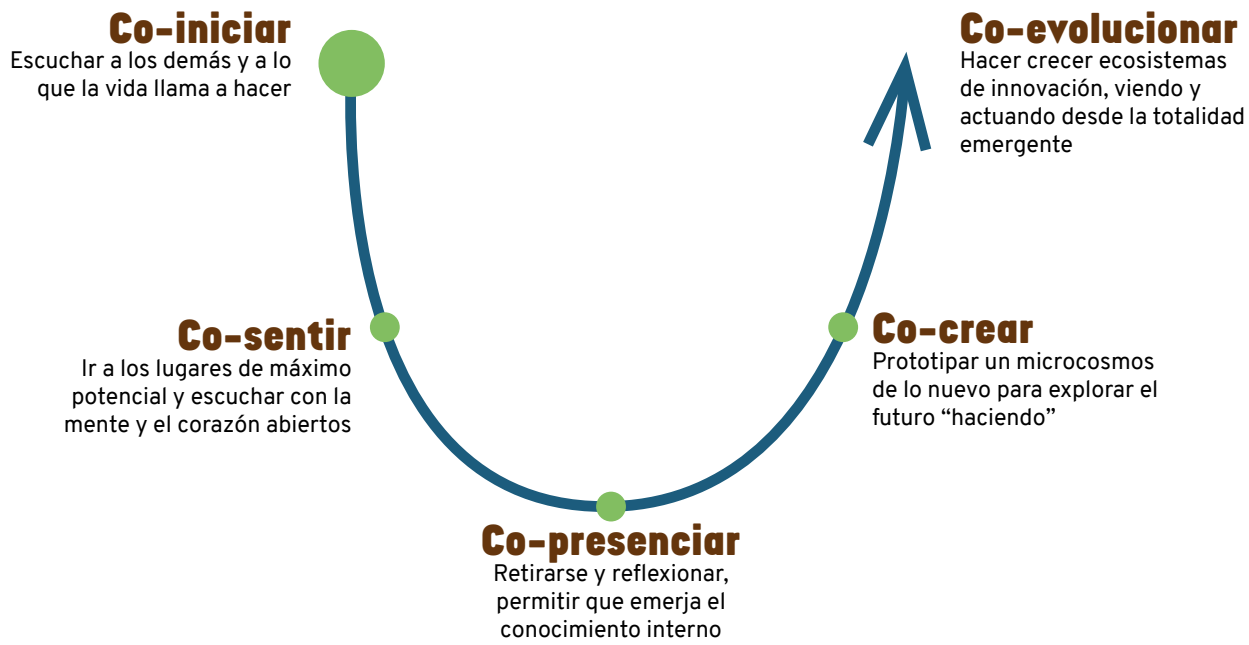
Teoría U

La teoría U, desarrollado durante muchos años por Joseph Jaworski, Otto Scharmer y su comunidad de práctica, opera bajo la creencia de pasar por distintas fases para desbloquear la consciencia transformadora, un proceso que implica navegar individual y colectivamente las siguientes etapas:

1. **Co-iniciar:** es el punto de partida del camino. Las personas se encuentran alrededor de algo que quieren transformar y construyen una intención común. En esta fase la escucha suele darse desde lo habitual, es decir, desde los propios juicios y desde lo que ya se cree saber. El reto es reconocer esa forma de escuchar y empezar a abrirse a lo que dicen los demás y el territorio.
2. **Co-sentir:** se produce cuando se escucha desde la mente y corazón abierto, cuando se empieza a producir sensibilidad del ecosistema, se empieza a desarrollar el autoconocimiento, se evidencia un pensamiento más crítico frente a situaciones que afectan el equilibrio del ecosistema.
3. **Co-presenciar:** se da desde una voluntad abierta a soltar hábitos y patrones del pasado que alteran el ecosistema (interno y externo) y dejar venir el futuro que quiere emerger en lo individual y en la comunidad; usualmente se evidencia una conexión con el otro percibiéndose como un sistema.
4. **Co-crear:** se busca diseñar ideas y soluciones locales encaminadas a cambiar un sistema o desafío.
5. **Co-evolución:** se desarrolla y se ejecutan las ideas y soluciones en un tiempo determinado.

Cada fase de la U nos invita a transitar el proceso de liderazgo colectivo, aplicando distintos métodos y herramientas dependiendo del contexto local, facilitando los cambios del SER para ACCIONAR.

Gráfica 5. Teoría de la U



Fuente: Teoría U. Otto Scharmer www.presencinginstitute.org.

Módulos de habilidades de liderazgo

Entendiendo el marco de la teoría U, se realizan principalmente tres módulos de liderazgo[12] dependiendo las necesidades en cada contexto.

MÓDULO 1	MÓDULO 2	MÓDULO 3 TRANSVERSAL
SER	**COMUNIDAD**	**ECOSISTEMA**
Propósito y autoconocimiento	Comunicación y relacionamiento	Pensamiento crítico y acción para facilitar el cambio

Módulo 1 – Ser

ENTENDIENDO LA U COMO VIAJE DE LIDERAZGO.

- **Objetivo:** fortalecer la conexión con el propósito y el autoconocimiento (individual y colectivamente), partiendo de la consciencia como punto clave para desbloquear la transformación de un sistema.

  Es un módulo teórico práctico (intensidad horaria de 1 a 3 horas)[13] donde se prepara el viaje de la U como herramienta de liderazgo colectivo y comprensión de un sistema para accionar cambios desde la consciencia.

- **Temas:**
  - Se construye colectivamente – qué es liderazgo –.
  - Fundamentos de la teoría U y sus fases.
  - Niveles de escucha y atención, patrones, hábitos y paradigmas individuales y colectivos.
  - La Anti U cuando se ignora el cambio.
- **Herramientas personales complementarias:**
  - Diario personal con preguntas orientadoras.
  - Monitoreo de la escucha.

Módulo 2 – Comunidad

DIÁLOGO Y COMUNICACIÓN

- **Objetivo:** fortalecer las habilidades comunicativas y de relacionamiento comunitario para facilitar cambios individuales y colectivos.

  Es un módulo teórico práctico (intensidad horaria de 2 a 3,5 horas) según la necesidad del contexto se fortalece las prácticas de conversación para navegar la U, y se brindan herramientas para mejorar las habilidades comunicativas para accionar un cambio.

12 Estos módulos son complementarios a los conocimientos específicos que se requieran fortalecer.

13 Depende de la disponibilidad de tiempo del proyecto

Dado el contexto y la necesidad, en este módulo se puede invitar a posibles aliados o mentores para fortalecer las herramientas de comunicación.

- **Temas:**
  - Prácticas de escucha y de conversación en el marco de la teoría U.
  - Comunicación asertiva (hablar en público, negociación).
  - Herramientas de comunicación: voz, cuerpo y/o narrativa visual y oral.
- **Herramientas personales complementarias:**
  - Diario personal con preguntas orientadoras.
  - Monitoreo de la escucha.
  - Proyectos personales de comunicación.

Módulo 3 – Ecosistema

METODOLOGÍAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO

Este módulo se trabaja transversalmente a los módulos anteriores y/o en el ciclo del proyecto.

- **Objetivo:** aplicar distintas metodologías y herramientas prácticas con el propósito de incentivar el liderazgo participativo dependiendo de las fases de consciencia (fases de la U) que se encuentre la comunidad o los y las líderes/esas, y así poder facilitar el tránsito del cambio que se quiere lograr.

◊ Herramientas/metodologías para Co-iniciar a Co-crear



Objetivo

Construir de manera participativa el propósito individual y colectivo de una organización o comunidad, y convertirlo en una visión compartida y en estrategias concretas para alcanzarla.

Herramientas o metodologías

Propósito y visión

El grupo construye su "columna vertebral": su historia, su identidad, sus valores, su propósito, su visión y sus estrategias. Primero identifica el valor que genera para cada actor (asociados/as, familias, comunidad, aliados, clientes y la Tierra) y con eso escribe su propósito común. Luego sueña cómo quiere verse en tres años y prioriza las estrategias para lograrlo.

◊ **Herramientas/metodologías para Co-iniciar:**

Objetivo de Desarrollo Interno



Ser

Habilidades de liderazgo

- Conexión con el propósito
- Comunicación asertiva
- Autoconocimiento

Objetivo

Sensibilizar, construir el diálogo y la reflexión frente a un tema en específico.

Herramientas o metodologías

Círculos de la palabra

El grupo se sienta en círculo alrededor de un centro armado con elementos del territorio y un objeto de la palabra pasa de mano en mano: solo habla quien lo tiene y los demás escuchan. Inspirado en la tradición de la palabra de los pueblos indígenas y en las asambleas comunitarias, crea confianza, horizontalidad y un propósito compartido para iniciar el camino.

Tejiendo la mochila

Como la mochila que crece en espiral desde el centro, cada participante teje su camino de liderazgo: el punto de partida es su ser y cada vuelta responde una pregunta sobre su historia, sus mayores y su sueño para el territorio. Al final los tejidos se unen en uno colectivo que guarda la memoria del grupo.

Relatos comunitarios

La comunidad reconstruye su historia a partir de relatos propios: cómo era el territorio, qué cambió y cuándo fue capaz de resolver algo junta. Las historias revelan pérdidas, fortalezas y liderazgos que ya existen, y se devuelven a la comunidad en cartillas, murales o audios para compartir, ejemplo a la emisora local.

Cantos y arrullos

Una cantadora o sabedor comparte un canto tradicional -arrullo, bullerengue, copla o canto- y cuenta su historia. El grupo lo aprende, lo canta en pregunta y respuesta, y luego crea su propia estrofa sobre el sueño para el territorio. La música abre el corazón, despierta la identidad y da confianza para usar la propia voz.

Diálogos intergeneracionales

Mayoras, mayores, jóvenes, niñas y/o niños se encuentran en parejas para preguntarse mutuamente, trabajar juntos con las manos -sembrar, cocinar, recorrer- y compartir un saber que no debe perderse y una idea nueva. El diálogo tiende puentes entre generaciones, reconoce los liderazgos de cada una y prepara el relevo del liderazgo en el territorio.

Herramientas/metodologías para Co-sentir:

Objetivos de Desarrollo Interno



Habilidades de liderazgo

- Comunicación asertiva
- Relacionamiento comunitario
- Pensamiento crítico
- Acción para facilitar el cambio

Objetivo

Crear redes de trabajo colaborativo alrededor de preguntas orientadoras de cambios en el ecosistema, promoviendo el intercambio de saberes alrededor de un elemento cultural que une a la comunidad (viche, mambe, guarapo, café).

Herramientas o metodologías

Viche del Pacífico

Alrededor del viche, bebida ancestral de caña y saber de las vicheras y vicheros del Pacífico, una vichera o vichero cuenta su proceso y el grupo conversa en mesas rotativas sobre una pregunta del territorio. El elemento cultural convoca a la comunidad, consejos comunitarios, aliados e instituciones a tejer redes para fortalecer ideas propias sin perder su raíz.

Mambe del Amazonas

En los pueblos amazónicos el mambeadero es el espacio de la palabra de consejo, donde se piensa despacio y se "endulza" la palabra antes de convertirla en obra. Guiados por las autoridades tradicionales, los participantes aprenden a escuchar con calma, a construir acuerdos y a pasar del diálogo a la acción colectiva.

Guarapo y café de los Llanos

La tertulia llanera -el tinto de olla antes de la faena y el guarapo en los trabajos colectivos - se convierte en espacio para conversar los retos del territorio en confianza. Se adapta a cualquier región campesina.

Objetivos de Desarrollo Interno



Habilidades de liderazgo

- Conexión con el propósito
- Autoconocimiento
- Comunicación asertiva
- Relacionamiento comunitario
- Pensamiento crítico
- Acción para facilitar el cambio

Objetivo

Conocer experiencias, modelos, personas en otros contextos a practicando la escucha desde la mente y corazón abierto.

Herramientas o metodologías

Viaje de aprendizaje

Un grupo de líderes/as visita otro territorio donde una comunidad ya logró lo que ellos sueñan. Con una pregunta de viaje, observan sin juzgar, trabajan hombro a hombro con los anfitriones y reflexionan cada noche. Al regresar comparten lo aprendido y escogen una idea para probar en casa. Siempre con reciprocidad hacia la comunidad que los recibe.

◊ **Herramientas/metodologías para Co-sentir y Co-presenciar:**

Objetivo de Desarrollo Interno



Habilidades de liderazgo

- Conexión con el propósito
- Autoconocimiento

Objetivo

Conectar con la Madre Tierra, observar la naturaleza y procesos de cambio. Reflexionar desde el ser por medio de un diario, dibujo o compartiendo la experiencia.

Herramientas o metodologías

Caminatas de reconocimiento territorial

Con guías locales, el grupo recorre el territorio: un tramo en silencio para escuchar con todos los sentidos, paradas donde los sabedores cuentan qué ha cambiado y un momento a solas para observar y escribir o dibujar en el diario. Caminar despierta la conexión con la Madre Tierra y la pregunta por el propio lugar en ese sistema vivo.

Objetivos de Desarrollo Interno



Habilidades de liderazgo

- Autoconocimiento
- Comunicación asertiva
- Relacionamiento comunitario
- Acción para facilitar el cambio

Objetivo

Comprender el rol de cada persona dentro de una comunidad u organización como un ecosistema vivo, reconociendo sus talentos y aprendiendo a llegar a acuerdos para trabajar en equipo.

Herramientas o metodologías

Roles en un ecosistema

Cada participante representa un animal o ser vivo de su entorno y asume su papel en un ecosistema biodiverso. Al interactuar, el grupo descubre cómo cada rol aporta al equilibrio del conjunto y cómo autorregularse como un organismo vivo. Luego lleva la reflexión a su organización: qué rol ocupa cada persona, qué talentos aporta y cómo conformar equipos de trabajo. Puede complementarse con un test de estilos de pensamiento (racional, emocional y práctico).

◊ **Herramientas/metodologías para Co-presenciar:**

Objetivos de Desarrollo Interno



Habilidades de liderazgo

- Conexión con el propósito
- Autoconocimiento
- Relacionamiento comunitario
- Pensamiento crítico
- Acción para facilitar el cambio

Objetivo

Crear una visión externa de un reto en la comunidad para llevar a cabo una iniciativa de liderazgo, permitiendo visibilizar distintos actores del sistema y dejar venir el fututo emergente.

Herramientas o metodologías

Mapeo 3D – cartografía social del territorio

Basado en la teoría U de Otto Scharmer, el grupo construye con elementos del territorio (piedras, semillas, ramas, arcilla, lana) una escultura de su reto actual. Luego la recorre por sus cuatro lados (sentir, verdad, reflexión y propósito) para mirarla desde 360 grados, la transforma en el futuro que quiere crear y define el primer paso para hacerlo realidad. Puede hacerse en parejas (mapeo personal) o en grupo (mapeo del sistema).

◊ Herramientas/metodologías para Co-crear:

Objetivos de Desarrollo Interno



Habilidades de liderazgo

- Conexión con el propósito
- Pensamiento crítico
- Acción para facilitar el cambio

Objetivo

Facilitar la transición entre la visualización de ideas en la fase de co-presenciar y cristalizarlas en la fase de co-creación. Las semillas empiezan a surgir durante el tiempo de silencio y reflexión permitiendo emerger ideas para la creación de soluciones.

Herramientas o metodologías

Semillas

Con una semilla nativa en la mano y en silencio, cada persona escucha qué idea quiere nacer a través de ella. La escribe, la comparte en tríos para que otros la "rieguen" con preguntas y la siembra junto con su compromiso. El semillero se cuida durante el proceso y se vuelve un indicador vivo: la iniciativa crece como crece la planta.

Objetivos de Desarrollo Interno



Habilidades de liderazgo

- Conexión con el propósito
- Autoconocimiento
- Comunicación asertiva
- Relacionamiento comunitario
- Pensamiento crítico
- Acción para facilitar el cambio

Objetivo

Promover cambios en la conciencia individual y colectiva por medio del alimento. Los alimentos son testigos de la historia personal, familiar y comunitaria: evocan emociones, memorias e ilusiones, y permiten narrar una situación del territorio y transformarla.

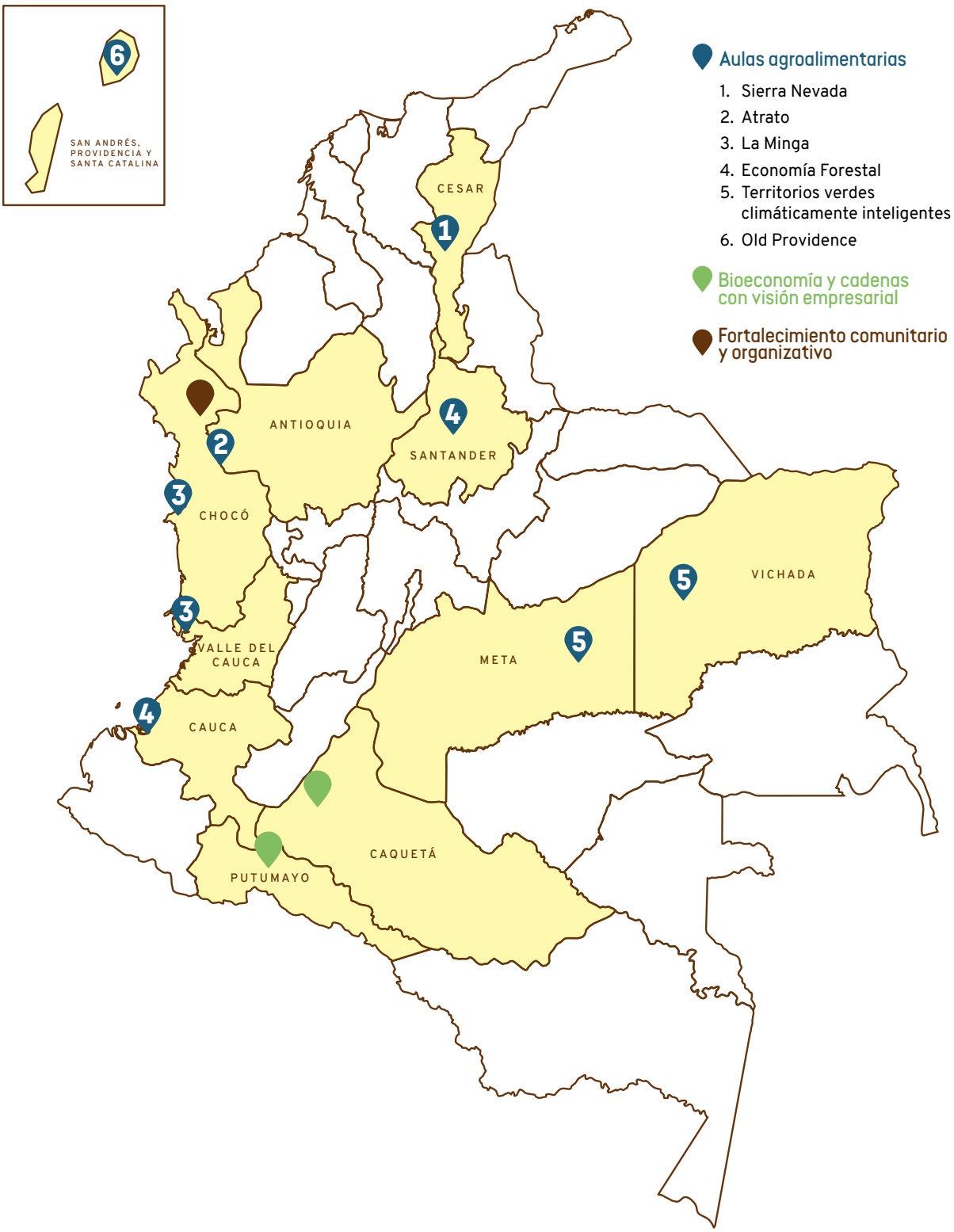
Herramientas o metodologías

Cocina

La cocina se convierte en una experiencia que transforma: a partir de un propósito y de un mensaje que se quiere sembrar, se eligen los alimentos que cuentan esa historia, se invita a la mesa a las personas clave y se diseña una experiencia gastronómica en cinco momentos (expectativa, entrada, conexión, final y recuerdo) que despierta memorias, emociones y compromisos de cambio.

Casos de estudio: el modelo en acción

A continuación se presentan algunas de nuestras experiencias aplicando el modelo de fortalecimiento de habilidades de liderazgo en iniciativas de autonomía agroalimentaria, bioeconomía, cadenas con visión empresarial, fortalecimiento comunitario y organizativo en diferentes lugares del país.



Nuestros resultados

125 líderes y lideresas formados

+330 participantes en talleres de fortalecimiento comunitario y organizativo

Los líderes y lideresas aumentaron en

95% sus conocimientos técnicos y administrativos, con respecto a la línea base.

52% sus habilidades de liderazgo, con respecto a la línea base.

Qué cambia en las personas y los territorios

Se reconectan
con su territorio, su identidad cultural y su propósito.

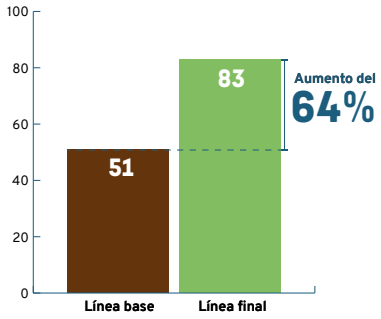
Transforman
hábitos, estereotipos y paradigmas.

Lideran
Mujeres técnicas, redes de líderes y voz en la política pública local.

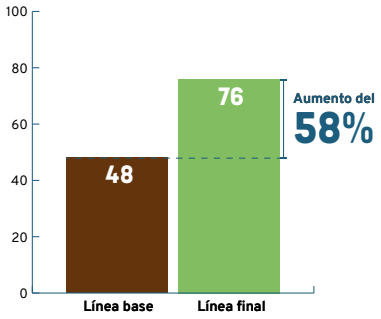
Avance por dimensión y habilidad

Ser

Conexión con el propósito

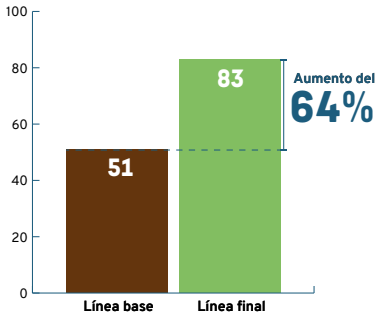


Autoconocimiento



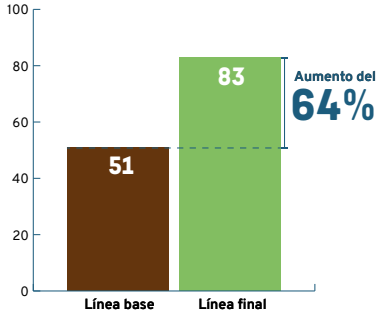
Pensar

Pensamiento crítico

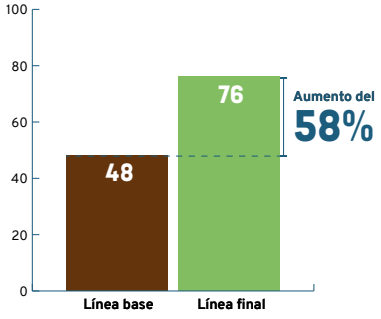


Relacionarse y colaborar

Comunicación asertiva

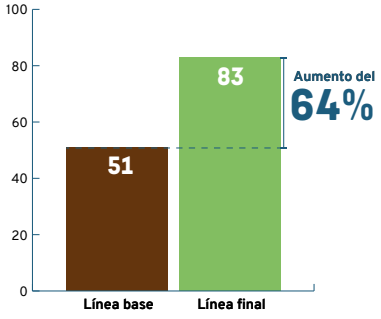


Relacionamiento comunitario



Actuar

Acción para facilitar el cambio





Autonomía agroalimentaria

El modelo de Aulas Agroalimentarias desarrollado por Fondo Acción busca el fortalecimiento de la autonomía alimentaria comunitaria.

El modelo consiste en un espacio de formación de capacidades de líderes/as comunitarios para la apropiación de conocimientos en cocina para la tierra y cocina para las personas[14], fortaleciendo la gastronomía local como catalizador de cambios en la consciencia interna y fomento de la filosofía de las Aulas Agroalimentarias "suelo sano, planta sana y persona sana"[15]. El liderazgo se fortalece transversalmente cultivando la condición interna y la confianza en la acción necesaria para un cambio de sistemas agroalimentarios basado en la conciencia.

Se ha implementado en diferentes territorios desde el 2019, logrando impactar a más de 400 personas beneficiaras y 77 líderes/as (53% mujeres y 47% hombres).

14 Cocina para la tierra: módulo de formación a líderes agriculturales en las dos primeras etapas del modelo (Tejido de Confianza y Formación de Formadores) en producción de bioinsumos, implementación de sistemas agroecológicos y restauración del suelo. En la tercera etapa del modelo (Formadores en acción) los líderes están en capacidad para prestar servicios de asistencia técnica, capacitaciones, venta de bioinsumos, y servicios de auditoría y sellos de confianza con análisis cromatográficos.
Cocina para las personas: módulo de formación a líderes agriculturales en las dos primeras etapas del modelo en aprovechamiento de ingredientes locales y aprendizaje de técnicas de cocina fomentado el interés entre los participantes por diversificar la producción agrícola y la recuperación de ingredientes tradicionales, nativos y naturales que han sido dejados en desuso. En la tercera etapa del modelo, los/as líderes/as están en capacidad para prestar servicios en capacitación en técnicas de cocina; diseño, montaje y atención de servicios de alimentación temporal por pedido o permanentes; diseño de recetas estándar; diseño de productos de gastronomía que den valor agregado a los ingredientes locales; venta de productos transformados, refrigerios y almuerzos saludables, orgánicos y diversos.

15 https://fondoaccion.org/2024/07/02/agroecologia-2024/

Las Aulas Agroalimentarias se ejecutan en 3 fases:

1. **Tejido de confianza:** etapa crucial para la sensibilización agroalimentaria en las comunidades, se identifica a potenciales líderes/as en los territorios para implementar las aulas agroalimentarias.
2. **Formación de Formadores:** se fortalecen conocimientos técnicos en cocina para la tierra, personas y liderazgo, al tiempo que los /as líderes/as replican el conocimiento en sus territorios como laboratorios de práctica de las aulas agroalimentarias.
3. **Formadores en acción:** en esta última etapa los/as líderes/as ponen en práctica los conocimientos para movilizar y dinamizar las aulas agroalimentarias en sus y otros territorios y, se consolida unidades de negocio en cocina para la tierra y personas.

¿Cómo fue el proceso para fortalecer habilidades de liderazgo en el modelo de Aulas agroalimentarias?

Identificación de habilidades

Al inicio del proceso se identificaron qué habilidades de liderazgo son necesarias para promover las aulas agroalimentarias en los territorios.

Tabla 3. Habilidades de liderazgo de Aulas Agroalimentarias

Objetivos de Desarrollo Interno (IDG)	Habilidades de liderazgo	Variables
SER	Conexión con el propósito	Comprende y explica claramente a su comunidad la relación suelo sano = planta sana = persona sana.
		Comprende y aclara la relación entre la cocina para el suelo y la cocina para las personas.
	Autoconocimiento	Conoce sus fortalezas y debilidades como líder/lideresa del aula agroalimentaria.
		Identifica y conoce como sus prácticas pueden afectar la salud del suelo, planta y persona.
		Comprende cómo las decisiones de estilo de vida individual influencian el desarrollo social, económico y ambiental.
		Identifica y conoce plantas y variedades nativas y ancestrales en los territorios como parte de la identidad cultural.

Objetivos de Desarrollo Interno (IDG)	Habilidades de liderazgo	Variables
 Relacionarse y colaborar	Comunicación asertiva	El/la líder/esa inspira, da confianza, motiva y mantiene conectada a la gente con su mensaje.
		Genera un clima armónico en los espacios de intercambio de conocimientos, practicando la escucha y el diálogo.
	Relacionamiento comunitario	El/la líder/esa coopera, es activo/a y contribuye a la construcción de una red de productores agroecológicos.
 Pensar	Pensamiento crítico y creativo	Cuestiona y analiza la situación agroalimentaria de su comunidad.
		Creatividad para incorporar alternativas locales y sostenibles en su parcela y gastronomía.
 Actuar	Acción para facilitar el cambio	Demuestra actitud propositiva para sacar adelante el aula agroalimentaria.
		Se adapta y es flexible para resolver problemas no previstos.

Fuente: elaboración propia.

Medición y seguimiento

En la primera fase "Tejido de confianza" se levanta la línea base de los participantes que asisten a las capacitaciones iniciales por medio de la observación participante en sus prácticas y desarrollo de actividades en los módulos de formación, entrevistas semiestructuradas, autoevaluación, y evaluación oral y/o escrita. Se seleccionan las personas que obtuvieron los mejores puntajes para ser líderes/as en sus territorios.

En la segunda fase "Formación de Formadores" se realiza un seguimiento a las habilidades para evaluar el proceso del modelo y ajustar el plan de fortalecimiento.

Por último, en la tercera fase "Formadores en acción" se levanta la línea final, para medir y revisar el impacto en los liderazgos de las aulas agroalimentarias.

Plan de fortalecimiento

Dependiendo de los resultados del diagnóstico y contextos de las aulas agroalimentarias, se trabaja transversalmente en los tres módulos de formación, se detalla en los casos estudio por proyecto.



Resultados

Con el modelo de intervención de las aulas agroalimentarias[16] y el fortalecimiento en liderazgo, entre 2019 y 2026, se ha evidenciado que 93 líderes/as de 6 proyectos terminados han aumentado en un 76% las habilidades de liderazgo y conocimientos necesarios para promover las aulas agroalimentarias en los territorios (aumento del 64% en habilidades de liderazgo y 87% en conocimientos técnicos y administrativos).

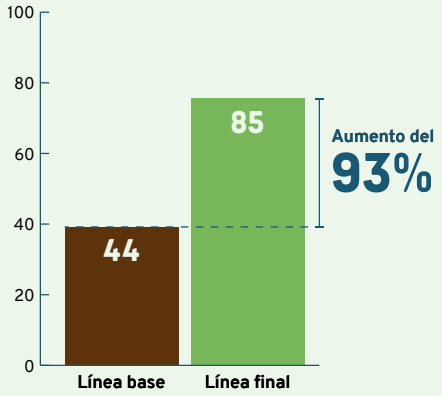
Se evidencia que de los seis proyectos finalizados, hay un aumento significativo en las habilidades de liderazgo en los proyectos de mayor duración y que participaron en las tres fases del Aula Agroalimentaria:

16 Moreno, D. (2024). Aulas agroalimentarias: Modelo de intervención para el fortalecimiento de la autonomía alimentaria comunitaria. Bogotá: Fondo Acción. Obtenido de https://fondoaccion.org/2024/07/02/agroecologia-2024/

Sierra Nevada de Santa Marta

Duración: 6 años

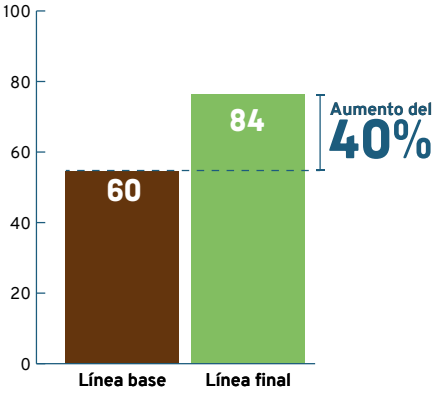
Quince líderes/as participaron en las tres fases del proceso de formación de aulas agroalimentarias replicando los conocimientos y desarrollando sus habilidades en la tercera fase del Aula.



La Plata - Bahía Málaga y Nuquí

Duración: 2 años y 3 meses

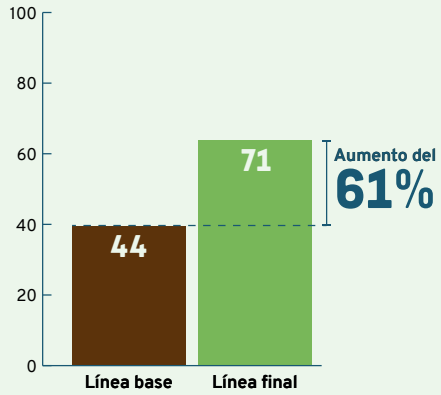
Diez líderes/as participaron en las tres fases del proceso de formación de aulas agroalimentarias replicando los conocimientos y desarrollando sus habilidades en la tercera fase del Aula.



Atrato

Duración: 4 años

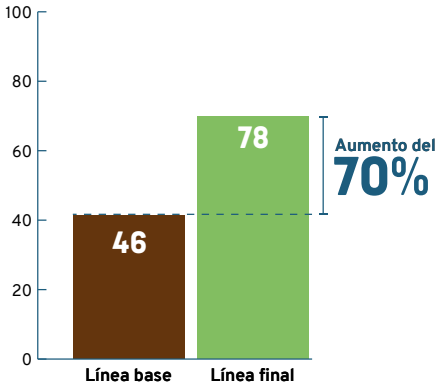
23 líderes/as de ocho consejos comunitarios de Vigía del Fuerte (Antioquia) participaron en las tres fases del aula agroalimentaria. Fue el primer piloto del aula: aunque se implementaron sus tres fases, el modelo de liderazgo aún no estaba desarrollado por completo, por lo que las habilidades se fortalecieron y midieron principalmente a través de los módulos de cocina para la tierra y para las personas.



San Vicente de Chucurí y Guapi

Duración: 3 meses

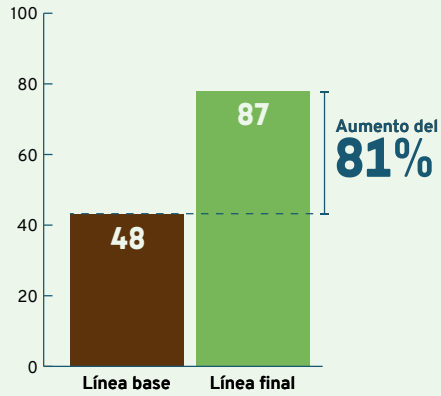
20 líderes/as participaron en las dos primeras fases del proceso de formación de aulas agroalimentarias. Si bien ha sido el proceso más corto, se destaca que se lograron fortalecer en un 70% sus habilidades de liderazgo, alcanzando 78 puntos como "líderes/esas emergentes" para accionar sus iniciativas en sus territorios.



Meta y Vichada

Duración: 8 meses

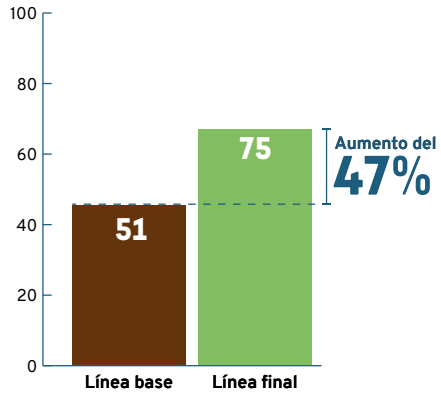
20 líderes/as participaron en la segunda fase del proceso de formación de aulas agroalimentarias. Si bien el proceso se desarrolló en menos tiempo y únicamente en una fase del aula, se implementaron todos los módulos de formación incluyendo temas específicos en liderazgo enfocado en los sistemas agroalimentarios de sus contextos.



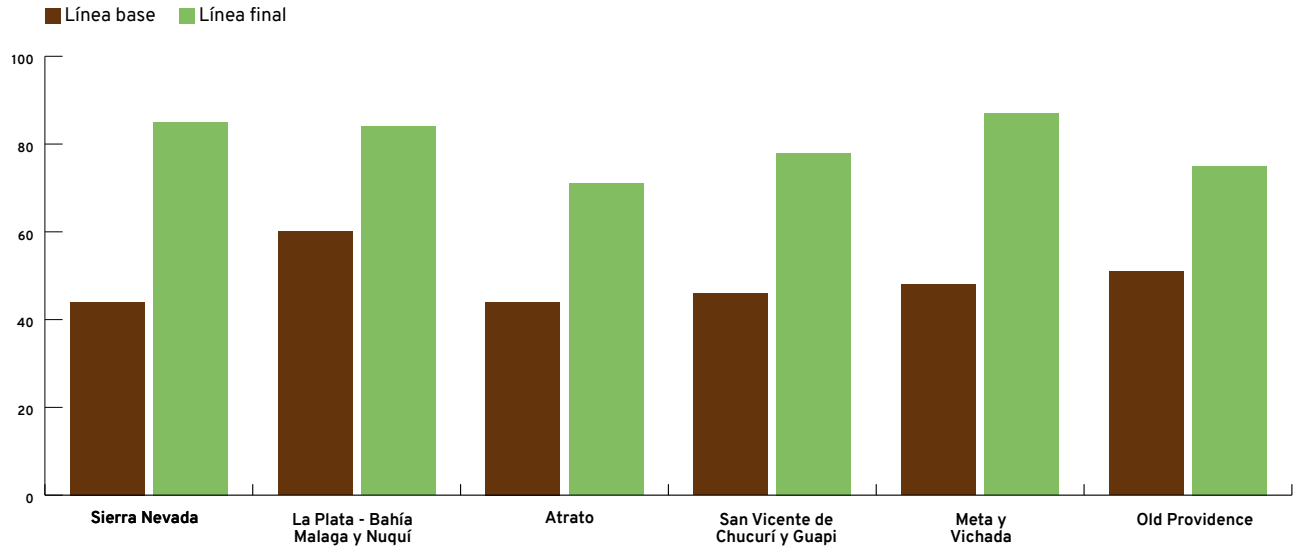
Old Providence

Duración: 2 años

5 líderesas participaron en la primera y segunda fase del proceso de formación de aulas agroalimentarias. Se monitorearon las habilidades y se empezó a incluir algunos temas de liderazgo, pero no se alcanzó a implementar en su totalidad los módulos de liderazgo. Se evidenciaron cambios significativos en su autoconocimiento y hábitos en su alimentación.



Gráfica 6. Fortalecimiento de habilidades de liderazgo en Aulas agroalimentarias



Fuente: elaboración propia.

El análisis de estos resultados evidencia que el fortalecimiento del liderazgo no depende únicamente de la duración del proyecto o del número de fases implementadas del Aula Agroalimentaria, sino de una combinación de factores contextuales y metodológicos:

1. Los *procesos previos de formación básicos de liderazgo* influyen significativamente en la rapidez con la que los participantes consolidan sus habilidades, como ocurrió en Meta y Vichada, donde varios líderes ya contaban con experiencias formativas anteriores.

2. Las *condiciones geográficas y el aislamiento territorial* inciden en la intensidad del acompañamiento y en las oportunidades de intercambio entre los participantes; en territorios con alta dispersión y de difícil acceso, como ocurre con varias comunidades indígenas, el seguimiento en campo y el trabajo colectivo requieren mayores tiempos y estrategias de adaptación.

3. La *cosmovisión y las dinámicas culturales propias* de cada territorio influyen en los ritmos de fortalecimiento del liderazgo. En el caso de la Sierra Nevada, al tratarse del primer proceso de trabajo de Fondo Acción con estas comunidades indígenas, fue necesario dedicar un periodo más amplio a la construcción de confianza y al respeto de los tiempos comunitarios. Sin embargo, este proceso también evidenció un gran aumento del 93% de habilidades de liderazgo encontrando hallazgos en transformaciones significativas, especialmente en el fortalecimiento del liderazgo de las mujeres y a nivel cultural con el fortalecimiento de la ley de origen de la comunidad arhuaca.

4. El papel de la *gobernanza comunitaria* como condición habilitante del liderazgo es una lección clave. En territorios colectivos o comunitarios, como los de comunidades negras o indígenas, el relacionamiento entre líderes/as locales y autoridades comunitarias como los consejos comunitarios, resulta fundamental para garantizar que las iniciativas tengan continuidad y respaldo territorial. Esto sugiere que los procesos de fortalecimiento de liderazgo deben ir idealmente acompañados

de estrategias paralelas de fortalecimiento organizativo y de gobernanza. En contraste, en Meta y Vichada participaron principalmente líderes/esas de asociaciones campesinas, lo que implica dinámicas organizativas distintas.

5. Si bien en todos los proyectos se implementaron módulos de liderazgo, se evidenció que un factor decisivo para potenciar los resultados y aumentar en un 81% las habilidades de liderazgo del Meta y del Vichada, fue *complementar el proceso* con un curso intensivo de liderazgo de dos días en el Jardín Botánico de Bogotá. Este espacio permitió a los participantes fortalecer de manera más profunda sus habilidades, reflexionar sobre su rol como líderes/as, promover redes de intercambio y estructurar con mayor claridad sus propios proyectos de liderazgo, facilitando así la aplicación práctica de los aprendizajes en sus territorios.

6. Se identificó como un factor determinante la existencia de *redes activas* entre los líderes del territorio, que faciliten el intercambio de experiencias, el apoyo mutuo y la continuidad de las acciones colectivas más allá del proyecto.

Analizando los proyectos que tuvieron un puntaje entre 71 a 78 puntos, ubicando a los participantes como "Líderes/esas emergentes", se debe considerar las condiciones particulares de cada proceso.

En términos de duración, el proyecto del Atrato tuvo un periodo de implementación de cuatro años, mientras que en Old Providence se desarrolló durante dos años y, en contraste, el proceso en San Vicente de Chucurí y Guapi tuvo una duración significativamente menor de tres meses. Más allá del tiempo de ejecución, los resultados también reflejan el momento metodológico en el que se encontraba el modelo de fortalecimiento de liderazgo:

1. **La maduración metodológica del modelo influye directamente en los resultados:** los proyectos con puntajes más bajos coincidieron con etapas tempranas de desarrollo del modelo, cuando aún se estaban pilotando los instrumentos de medición y no se habían estructurado completamente los módulos de liderazgo. A medida que la metodología se consolidó, los procesos posteriores lograron integrar de manera más sistemática el fortalecimiento del liderazgo, reflejándose en puntajes más altos pasando de "Líderes/esas emergentes" a "Líderes/esas consolidados/as"

2. **La duración del proyecto influye, pero no es el único factor determinante:** si bien los procesos de mayor duración suelen facilitar un fortalecimiento más profundo de ha-bilidades, la experiencia de San Vicente de Chucurí y Guapi demuestra que, incluso en periodos cortos, es posible generar avances significativos cuando se implementan metodologías intensivas y bien estructuradas, dependiendo del contexto cultural como lo analizado anteriormente. Sin embargo, en estos casos resulta clave que las organizaciones continúen desarrollando las iniciativas de liderazgo diseñadas durante el proceso formativo.

3. **El Aula Agroalimentaria potencia habilidades del ser, relacionales y de acción:** las experiencias iniciales, como la de Atrato y Old Providence, permitieron observar que el modelo del Aula Agroalimentaria no solo fortalece conocimientos técnicos, sino que también impulsa transformaciones

en dimensiones personales y colectivas, tales como la confianza, el trabajo colaborativo y la capacidad de acción en el territorio.

¿Cómo fue el proceso para fortalecer los conocimientos técnicos y administrativos?

Identificación de conocimientos

Según el objetivo de las aulas agroalimentarias "promover la autonomía agroalimentaria en los territorios" se identificaron que conocimientos son necesarios para aplicar en sus contextos[17]:

Tabla 4. Conocimientos técnicos y administrativos

Conocimientos	Variables
Cocina para la tierra	Capacidad de diagnóstico de salud del suelo, cultivos y plantas.
	Conocimiento y aplicación de técnicas de agricultura orgánica – microorganismos.
	Conocimiento y aplicación de técnicas de agricultura orgánica – materia orgánica.
	Conocimiento y aplicación de técnicas de agricultura orgánica – minerales.
	Conocimiento y aplicación de técnicas de agricultura orgánica – manejo de plagas y enfermedades.
Cocina para las personas	Participación activa en los encuentros culinarios.
	Replica las recetas y articula conocimientos ancestrales en distintos contextos de la comunidad.
	Conocimiento y aplicación de las técnicas de cocina (salsas y aderezos, panadería, pastelería).
Administración	Planea su parcela y el centro de producción de bioinsumos.
	Organiza, sistematiza y realiza monitoreo de los cultivos, centro de producción de bioinsumos y recetas de cocina para las personas.
	Maneja presupuesto y estructura de costos del Aula Agroalimentaria.

Fuente: elaboración propia

Medición

Para la primera fase "Tejido de confianza" se levanta la línea base de los participantes que asisten a las capacitaciones iniciales por medio de la observación en sus prácticas y desarrollo de actividades en los módulos de formación, y se seleccionan las personas que obtuvieron los mejores puntajes para ser líderes/as en sus territorios, sistematizando todos los resultados de liderazgo, cocina para la tierra y cocina para las personas.

17 Los módulos de formación de cocina para la tierra y personas se encuentran en: Moreno, D. (2024). Aulas agroalimentarias: Modelo de intervención para el fortalecimiento de la autonomía alimentaria comunitaria. Bogotá: Fondo Acción. Obtenido de https://fondoaccion.org/2024/07/02/agroecologia-2024/

Para la segunda fase “Formación de Formadores” se realiza un seguimiento a los conocimientos de cocina para la tierra y cocina para las personas, y se refuerzan los módulos de formación.

En la tercera fase “Formadores en acción” se fortalecen, en especial, los conocimientos administrativos y se levanta la línea final.

Plan de fortalecimiento

Con los resultados de la línea base de la primera fase “Tejido de confianza” del Aula Agroalimentaria, se diseña un plan de fortalecimiento de liderazgo ajustado al contexto, a la cultura y a las necesidades de cada grupo. El plan se desarrolla a través de los tres módulos del modelo, integrados a las actividades de cocina para la tierra y cocina para las personas:

En la segunda fase, “Formación de Formadores”: se implementan los tres módulos:

- **Módulo 1 – SER, “Entendiendo la U como viaje del liderazgo”:** conexión con el propósito y autoconocimiento.
- **Módulo 2 – Comunidad:** escucha, comunicación asertiva y relacionamiento comunitario.
- **Módulo 3 – Ecosistema:** metodologías de liderazgo participativo para facilitar el cambio en el territorio.

El seguimiento de mitad del proceso permite ajustar el plan y priorizar las habilidades con menor avance.

Por último, en la tercera fase, “Formadores en acción”: se refuerzan los módulos de Comunidad y Ecosistema, según las necesidades del contexto, para que los/as líderes/as movilicen a sus comunidades, consoliden redes y pongan en marcha sus propias iniciativas en el territorio.

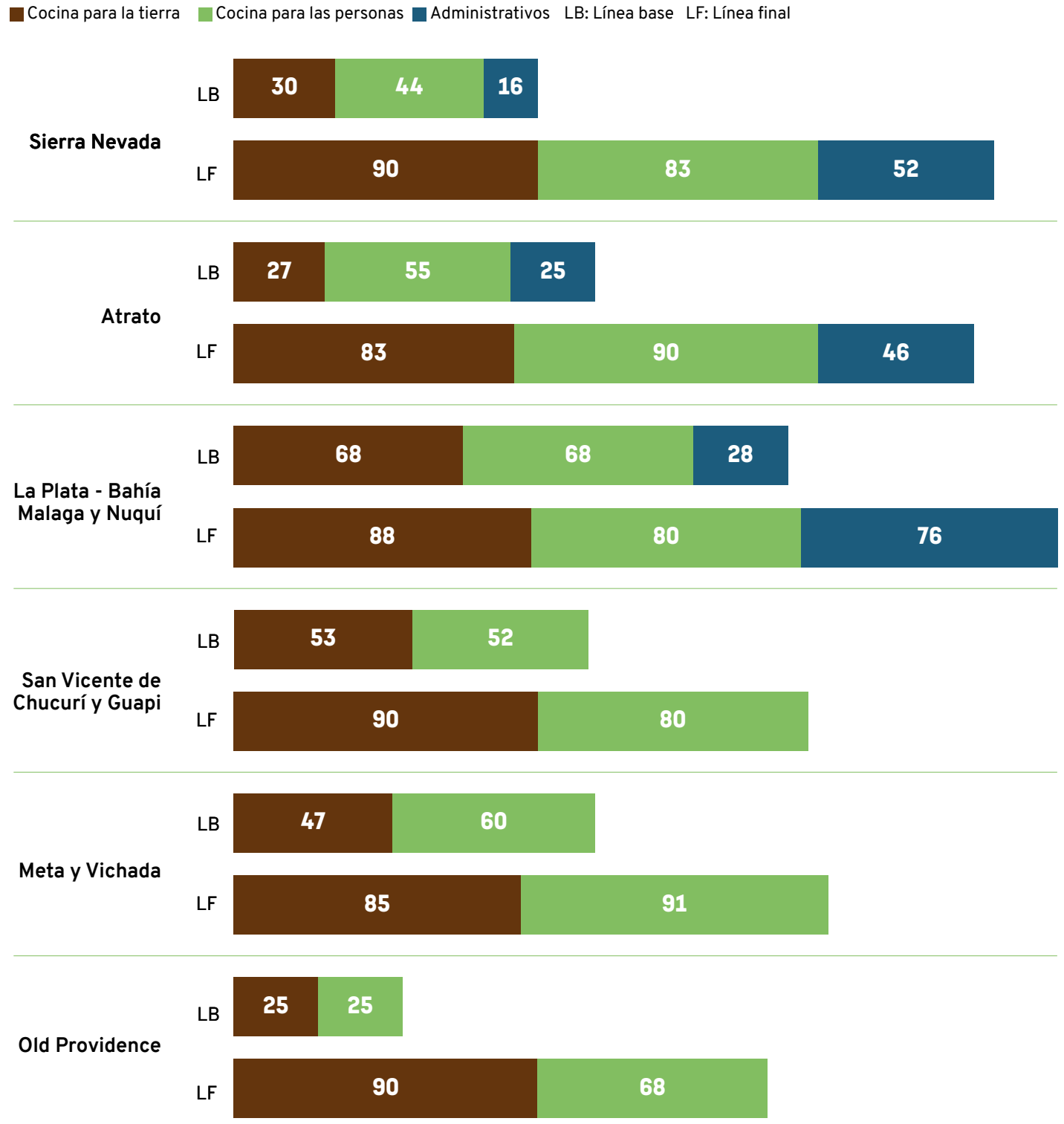
En cada caso de estudio se detalla cómo se adaptó el plan y qué metodologías se utilizaron.

Resultados

Un hallazgo importante es la apropiación y aplicación de los conocimientos por medio de la investigación acción participativa, promoviendo la participación colaborativa y activa de los/as líderes/as en sus contextos, impactando a nivel personal y colectivo procesos de conexión con el ser, con los demás y con la naturaleza. Por ello, es fundamental, el fortalecimiento transversal de habilidades a nivel emocional, interpersonal con los conocimientos técnicos.

Los conocimientos administrativos tuvieron el menor avance. Aunque se abordan de forma transversal desde la segunda fase, se fortalecen sobre todo en la tercera, “Formadores en acción”, cuando las aulas se preparan para funcionar de manera autónoma. Por eso solo se midieron en los tres proyectos que llegaron a esa fase, y siguen siendo el principal reto para la sostenibilidad de las aulas.

Gráfica 7. Fortalecimiento de conocimientos en Aulas agroalimentarias



Fuente: elaboración propia.

Conoce el detalle de cada una de estas experiencias

Haz clic en la imagen para conocer más















Sierra Nevada de Santa Marta

Fases de aulas desarrolladas:

1 Tejido de confianza → 2 Formador de formadores → 3 Formadores en acción

Comunidades: indígenas arhuacos de Umuriwa, Birwa, Isrwa, Jugaka y Jewrwa, de los municipios Pueblo Bello y Valledupar, corregimiento La Mesa. Estas comunidades están ubicadas en la línea negra[18] de la Sierra Nevada de Santa Marta y Umuriwa se preserva como un pueblo talanquero[19].

Duración: 6 años (2019 – 2025).

Beneficiadas: 50 familias.

Formados: 15 líderes/as (7 mujeres y 8 hombres).

Donantes: Gobierno de Suecia, Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (ASDI) del 2024 al 2025. Fondo Acción financió del 2019 al 2023.

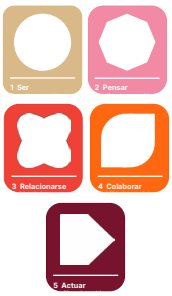
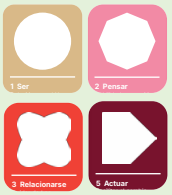
18 La Línea Negra es el territorio ancestral de los pueblos indígenas Arhuaco, Kogui, Wiwa y Kankuamo de la Sierra Nevada de Santa Marta, en el marco del Decreto 1500 de 2018. Para estos pueblos indígenas, la Línea Negra es la conexión del mundo material con los principios espirituales del origen de la vida. Es el tejido sagrado del territorio y garantiza el sostenimiento de las interrelaciones del territorio, la cultura y la naturaleza que es la base de la vida.

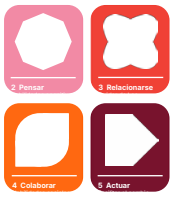
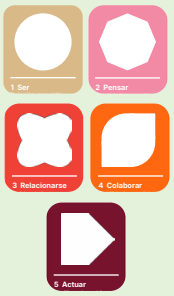
19 Un "pueblo talanquero" está ubicado en las fronteras de la línea negra de la Sierra Nevada de Santa Marta, tiene como propósito proteger al pueblo arhuaco como "muros de contención" frente a cambios externos, preservando la cosmovisión de su pueblo.

Los/as líderes/as de las comunidades participaron en las tres fases de las aulas agroalimentarias en el marco del proyecto "Umuriwa: nutriendo el suelo, el pensamiento y la vida" con recursos del Fondo Acción y "Bioeconomía, Acción por el Clima y Restauración Ecológica" con recursos del gobierno de Suecia con el propósito de replicar el conocimiento a la nueva comunidad de Jewrwa y en sus comunidades mediante las huertas comunitarias y escolares. En Jewrwa se implementó la primera y segunda fase del aula durante un año.

En el marco del modelo de liderazgo se desarrolló el módulo 1 de liderazgo "SER" Entendiendo la U como viaje del liderazgo y el módulo 3 con las siguientes metodologías:

Tabla 5. Metodologías utilizadas en liderazgo participativo de la Sierra Nevada

Viaje de aprendizaje del aula agroalimentaria	Metodologías	Objetivo	Habilidades de liderazgo fortalecidas	Objetivos de desarrollo interno (IDG)
1. Co-iniciar	**Tejiendo la mochila con el pensamiento en Seynekun**	Propiciar espacios de cuidado y reflexión entre mujeres sobre dolencias físicas y espirituales; y prácticas de sanación por medio de los alimentos sanos.	• Conexión con el propósito. • Comunicación asertiva. • Autoconocimiento.	
2. Co-sentir	**Viaje de aprendizaje en Cachipay con Etika Verde "Agricultura orgánica"**	Conocer experiencias, modelos, personas en otros contextos de agroecología practicando la escucha desde la mente y corazón abierto.	• Conexión con el propósito. • Autoconocimiento. • Comunicación asertiva. • Relacionamiento comunitario. • Pensamiento crítico. • Acción para facilitar el cambio.	
3. Co-presenciar	**Mapeo 3D**	Crear una visión externa del territorio en la comunidad de Jewrwa, permitiendo visibilizar distintos actores del sistema agroalimentario.	• Conexión con el propósito. • Autoconocimiento. • Relacionamiento comunitario. • Pensamiento crítico. • Acción para facilitar el cambio.	

Viaje de aprendizaje del aula agroalimentaria	Metodologías	Objetivo	Habilidades de liderazgo fortalecidas	Objetivos de desarrollo interno (IDG)
2. Co-crear	**Café de la Sierra Nevada "Acciones del futuro de las Aulas Agroalimentarias"**	Crear redes de trabajo colaborativo alrededor de la sostenibilidad de las aulas agroalimentarias de la Sierra Nevada. Actores que participaron: líderes/as, AGROSAVIA, ASOANEI, Agencia de renovación territorial (ART), Corpocésar, Gobernación del César y Alcaldía de Valledupar.	• Comunicación asertiva. • Relacionamiento comunitario. • Pensamiento crítico. • Acción para facilitar el cambio.	
1. Co-iniciar **2. Co-sentir** **3. Co-presenciar** **4. Co-crear** **5. Co-evolucionar**	**Cocina para la tierra y cocina para las personas**[20]	Sensibilizar por medio del alimento el cuidado del ecosistema (interno y externo) bajo la filosofía de las aulas agroalimentarias "suelo sano, planta sana y persona sana".	• Conexión con el propósito. • Autoconocimiento. • Comunicación asertiva • Relacionamiento comunitario. • Pensamiento crítico. • Acción para facilitar el cambio.	

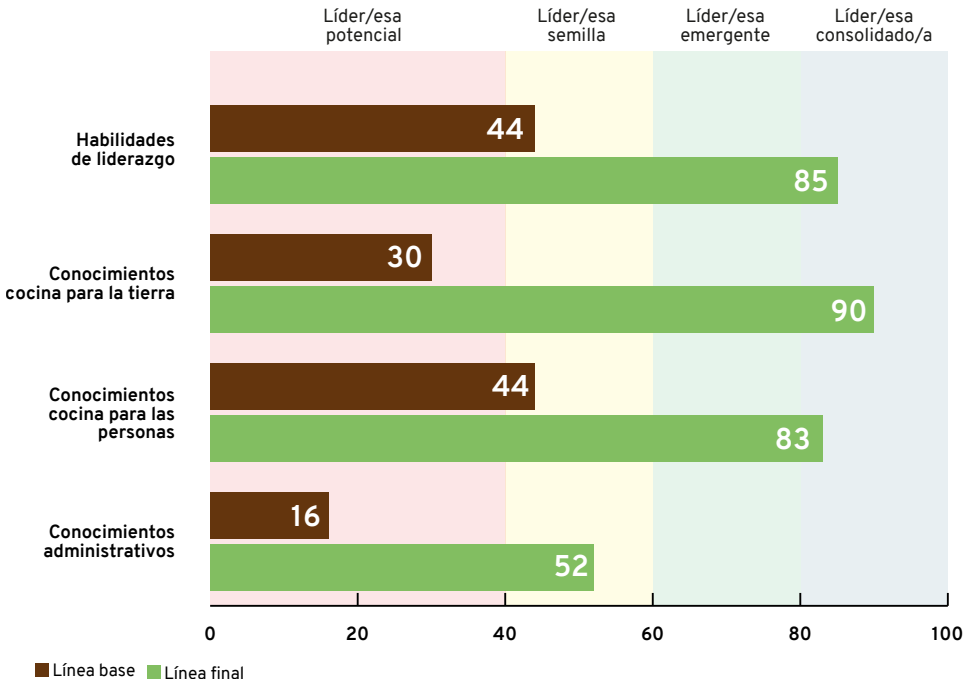
Fuente: elaboración propia.

20 La cocina se incluye como metodología de liderazgo bajo el marco de las aulas agroalimentarias, cocina para el suelo y para las personas. Teniendo en cuenta las dinámicas sociales que genera al sensibilizar el cuidado de la madre tierra, el intercambio de conocimientos y, preguntas orientadoras alrededor de nuestro SER, con los demás y con el ecosistema.



Resultados habilidades y conocimientos

Gráfica 8. Resultados habilidades y conocimientos



Fuente: elaboración propia

Conocimientos

Se evidencia un aumento significativo del 200% en conocimientos de cocina para la tierra destacando la aplicación de los conocimientos para diseñar y aplicar recetas locales en sus huertas comunitarias y familiares promoviendo la autonomía agroalimentaria en sus comunidades con las mujeres, en las escuelas comunitarias y sus familias.

En cocina para las personas, aumentó un 89%, evidenciando un cambio de pensamiento y de conducta al pasar por el desconocimiento del potencial de sus ingredientes locales y dependencia del mercado de los "*bunachi*[21]" a diseñar e incluir en sus dietas recetas naturales y locales con ingredientes en desuso o desvalorizados.

Este cambio se ve en lo que hoy producen: pasaron de transformar dos alimentos (café y panela) a ocho (arepas, café, condimentos naturales, jugos, miel, panela, pan y curry de achiote), es decir, cuatro veces más, y con ellos sustituyen alimentos procesados que antes compraban. Además, redujeron casi a la mitad la frecuencia de compra de alimentos procesados como condimentos, jugos artificiales y galletas.

También, se resalta un cambio de paradigma de nuevos roles de las mujeres y hombres en la comunidad, potenciado por el bienestar y cuidado de la salud del suelo, plantas y personas como: inserción e interés de los hombres en la cocina, espíritu emprendedor de las mujeres con productos transformados como sal de *Amia*[22], cremoso de fríjol, entre otros.

21 Persona no indígena o colonizador en lengua arhuaca.

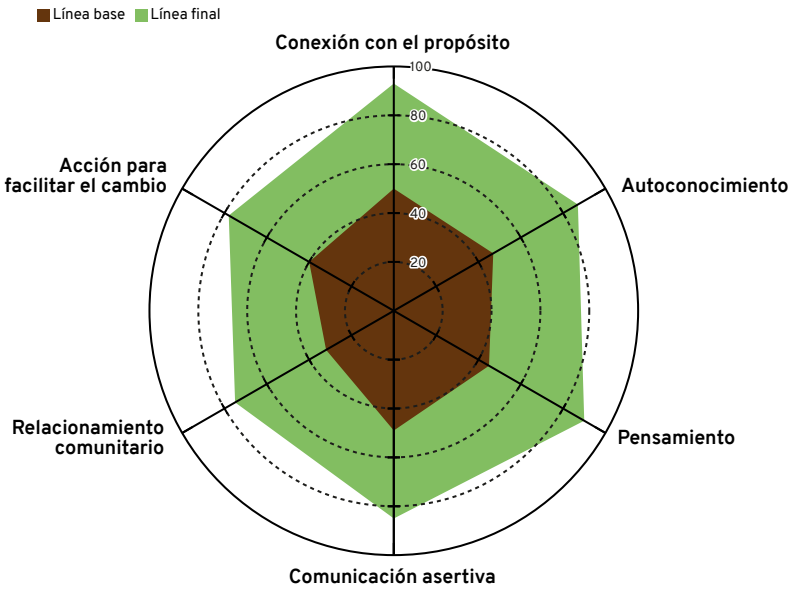
22 Mujer en lengua Iku.

A nivel de conocimientos administrativos, si bien aumentó más del doble (225%), se evidenciaron dificultades en el registro y costeo de productos.

Habilidades

En las habilidades de liderazgo se destaca la evolución en todas las dimensiones del Ser (conexión con el propósito y autoconocimiento), pensar (pensamiento crítico), relacionarse y colaborar (el relacionamiento comunitario y la comunicación asertiva) y actuar para facilitar el cambio (resolución de problemas).

Gráfica 9. Resultados de habilidades de liderazgo



Fuente: elaboración propia.

CONEXIÓN CON EL PROPÓSITO, de líder/esa semilla a maestro-Hózhó.

Los conocimientos de la cocina para la tierra y personas logró reconectar el SER y propósito de cada uno y como comunidad con la "Ley de origen" del pueblo arhuaco, afianzando el propósito máximo de ser guardianes de la madre tierra, manteniendo el equilibrio y la armonía de la naturaleza, incluyendo cuerpo y mente como parte de la naturaleza. También, durante distintos encuentros de liderazgo, se fue afianzando en la conexión con el propósito, reforzando la conexión con la tierra, el alimento y el cuerpo y, también, a un nivel más superior con el espíritu y el rol de cada uno en el ecosistema de la Sierra Nevada como indígena arhuaco/a.

> *(…) nosotros nos regimos por la ley de origen, protegemos la madre tierra y conservamos nuestro ecosistema de la Sierra Nevada, saneando espiritualmente y físicamente nuestra cultura y territorio por medio del Aula Agroalimentaria. (Oswaldo Ramos, 2024)*

La conexión con el propósito ha permitido transformar las vidas de los/as líderes/as y de la comunidad, generando impactos a nivel individual y comunitario.

- **Mejoramiento de la resiliencia del ser y de la cultura,** fortaleciendo la cosmovisión indígena arhuaca como "guardianes de Zaku Seynekun (Madre Tierra)" articulando lo espiritual con prácticas ancestrales y lo físico con prácticas del aula agroalimentaria para el cuidado de la Madre Tierra.

  Y con todo lo que lo que quizás hoy podemos el conocimiento que nos han traído de afuera y junto con lo que sabemos. Eso ayuda también. Aquí en la parte física. Y quizás es un resultado del de lo que nosotros vivimos cada vez pagando y pagando. Eso lo vemos en físico. También quizás hace parte que Fondo de Acción haya hoy puesto los pies aquí en Jewrwa también vemos un resultado positivo por ese lado. Bellanira Izquierdo, 2026.

  Logramos vincular más de cerca ese conocimiento traído con el conocimiento ancestral para un solo objetivo, y fue el de cuidar el suelo, el de darle vida al suelo. Cuidar tanto la salud de lo que vamos a cultivar como hasta la salud de las personas. Entonces yo creo que eso generó también confianza entre mujeres, confianza entre la comunidad. María Izquierdo, 2026.

Los y las líderes/as reconocen el cambio de consciencia frente al propósito de cada uno de ellos frente a su cultura, siendo más conscientes de los problemas a nivel espiritual que ha enfrentado la comunidad iku en los últimos tiempos y en la Madre Tierra por la afectación del cambio climático.

Anteriormente, se enfocaba uno solamente de pronto en el abono de afuera, en el químico. Pero hoy en día, desde que se empezó a realizar o a hacer el abono, yo creo que ya muchas personas lo han mirado de otra manera. Pues se sabe que el químico es un gran daño para la naturaleza y tanto para el humano. De esa forma, las personas se han ido concientizando, por lo menos, no utilizarlo. Y pensando como en la madre tierra, cómo mejorarlo, claro, desde la transformación de él los elementos que se encuentran alrededor, yo creo que eso es una gran fortaleza que se ha aprendido. Aquí sería. es ir como fortaleciendo, ir, llevar a estas personas. Comisario de Umuriwa, 2026.

- **Empoderamiento de las mujeres y cambio en los estereotipos de los roles de los hombres y mujeres,** se ha evidenciado un creciente propósito por cuidar a "Zaku Seynekun" (Madre Tierra), cuidar el alimento, cuidar a la comunidad, apropiándose de herramientas que permitan a las mujeres ser coherentes con su propósito individual y colectivo

  "yo era una mujer que casi no conocía, o sea, yo no tenía casi los conocimientos del tema del aula. Yo era una mujer que estaba cerrada, pero ya desde que empecé a estar con Fondo Acción. Yo siento que mi vida ha cambiado mucho. Físicamente, porque espiritualmente uno diría, para tener un suelo sano, hay que estar para tener y para cuidar. Para cuidarlo físicamente hay que hacerle abono y espiritualmente, como en los pagamentos de uno que le toca desde casa hacia la comunidad. Yo siento que he tenido un cambio, un cambio, pero digamos que un cambio total" Seyarusi Izquierdo, 2026.

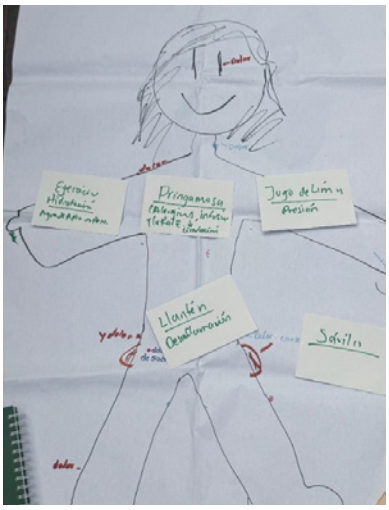
"El resultado de todo este proceso es tener mujeres empoderadas, tener muchas más recetas con los productos de acá mismo de la comunidad. Tener ideas de negocio, de comercialización de sus productos, pero sumado a eso, hombres que también quieren cocinar, quieren ver cómo se cocina, quieren probar, conocen el sabor y el olor de los diferentes productos y que realmente tienen claro que entraron a la cocina. Es llevar vida a las demás familias, llevar amor, cuidar y estar conectados con la Madre Tierra" María Izquierdo, 2026.

AUTOCONOCIMIENTO, de líder/esa semilla a consolidado/a.

En el primer módulo de sensibilización agroalimentaria y a lo largo de los módulos de cocina para la tierra, personas y liderazgo, se logró observar una comprensión del contexto histórico y la variedad de desafíos que enfrentan las comunidades en la actualidad.

Al reconocer estas dinámicas históricas, pudieron comprender mejor las necesidades agroalimentarias específicas de estas comunidades y los obstáculos sociales, ambientales y personales. Esta conciencia más profunda preparó el camino para una visión más holística de las transiciones agroalimentarias, evidenciadas en el reconocimiento y cambio en la alimentación, cuidado del suelo y relacionamiento con "Zaku Seynekun" (Madre Tierra). Este proceso fue también una oportunidad de autoconocimiento: los/as líderes/as reflexionaron sobre sus dolencias del cuerpo y del alma, y sobre qué hábitos de su vida cotidiana no eran coherentes con la cosmovisión espiritual del pueblo arhuaco, una distancia que reconocieron frente a la Ley de Origen

Producto del ejercicio "Tejiendo la mochila con el pensamiento en Seynekun[23]", las mujeres mientras hacían un tejido durante el encuentro, reflexionaron sobre sus dolencias físicas en el cuerpo (en la cabeza, ojos, hombros, brazos, manos, corazón, cintura, rodillas, piernas), qué pudo haber causado esas dolencias (inmediatamente respondieron cansancio, falta de ejercicio, estrés, mala alimentación, pereza) y relacionaron algunos alimentos sanos que pueden curar el cuerpo y el espíritu (pringamosa, limón, sábila, llantén, maminteka, ichu - frijol, batata, guandul, malanga).



Dolencias en el cuerpo y alimentos



Tarjetas de alimentos con mensajes

23 Tierra negra en lengua arhuaca, donde habita la vida y crece el alimento.

(…) este tejido es Jukurumūtutu. Fui consciente de mi cansancio, como mujeres cocinamos, lavamos, a lidiar otras cosas, nos calentamos, nos enfriamos… eso pue-de traer dolencias en el cuerpo, tomando plantas se alivia. Es tener la consciencia de las dolencias de nuestro cuerpo y como se puede sanar recurriendo a alimentos sanos. Si nosotras no estamos bien, no lo vamos a estar con los demás (Yozune Mejía, marzo de 2025)

(…) los espacios de cuidado ayudan a sanar, de poder estar con otras personas y mujeres, los dolores o las molestias de salud es estrés, cansancio, cosas acumuladas que no se dicen, estos espacios ayudan a sanar. El suelo, la comida todo va cambiando, vale la pena preguntarnos como mujeres como nos cuidamos (María Izquierdo, marzo de 2025)





El proceso de autoconocimiento permitió que las mujeres pasaran de reconocer sus propios dolores físicos y emocionales a fortalecer su autoestima, liderazgo y capacidad de acción en la comunidad, evidenciando que el cuidado personal y espiritual es una base fundamental para el liderazgo comunitario permitiendo que las mujeres:

- Reconocieran sus talentos, capacidades y potencial de liderazgo.
- Reflejarán mayor seguridad para tomar decisiones en sus rutinas del día a día, en su familias, y en el manejo del Aula Agroalimentaria.
- Liderar espacios de aprendizaje en el Aula Agroalimentaria con el rol de técnicos arhuacos, fortaleciendo sus habilidades comunicativas.
- Proponer cambios en sus comunidades para mejorar los sistemas agroalimentarios, y desarrollar las habilidades de comunicación, relacionamiento y resolución de problemas (acción por el cambio).

“Hay que ser conscientes que las mujeres no hablaban, las mujeres no podían expresarse anteriormente. Y el que hoy tengamos, digamos, mujeres como técnicos en las comuni-dades que puedan trasladarse a otras comunidades sin que tengan un marido que no las deje salir, porque anteriormente, viajar con alguien a otra comunidad sola

o en medio de otros, de barrones y de todo, realmente no estaba bien visto. Y yo creo que eso digamos, todo este proceso hace parte también de que las mujeres hoy tengan esa fortaleza y ese liderazgo. Esas mujeres que hoy siembran, esas mujeres que hoy pueden dar una idea de cómo manejar un aula, que tengan ideas de negocio, que tengan ideas de presentarse a una convocatoria y sueños de ganar esas convocatorias y sueños de trabajar. Yo creo que este es un constante movimiento que lo podemos manejar." María Izquierdo, 2026.

PENSAMIENTO CRÍTICO, de líder/esa semilla a consolidado/a.

Cada módulo de cocina para la tierra, personas y liderazgo los hizo confrontar con las prácticas cotidianas que estaban manejando, evidenciando una brecha grande con la Ley de origen. En el ejercicio de Mapeo 3D, fueron conscientes al visibilizar y retratar la situación actual y futura de su territorio, analizando la influencia de los *bunachi* a través de la historia y contaminación del pueblo arhuaco en prácticas como alta dependencia de productos químicos para el suelo e industrializados para la alimentación.



Ejercicios de mapeo 3D

Los/as líderes/as han manifestado y han llevado reflexiones sobre la importancia de sanar el ser, empezando por los hábitos y prácticas de la alimentación y del cuidado del suelo.

(...) físicamente hacemos daño, así también sufre nuestra madre cuando le hacemos daño, cortamos, cavamos, sacamos tierra, arena, por eso espiritualmente saneamos, pagar las enfermedades, por eso existen las enfermedades. El pueblo arhuaco solo tiene esas herramientas, pagar espiritualmente. La tierra es igual al ser humano, nosotros nos enfer-mamos y vamos al médico, nos dan medicamento, igual la tierra se enferma. Si nos vamos alimentar de una planta que está desnutrida, quien nos va alimentar, nos desnutrimos nuestro cuerpo y espíritu, nuestra madre Seynekum tiene un riesgo grave de desnutrición necesitamos saber cuáles son los nutrientes, vitaminas, que es el calcio, que se necesita. Se debería llevar a las escuelas, para que nuestros hijos y nietos tengan conciencia que nuestra madre tierra está cansada (Bellanira Izquierdo, mayo de 2025).

Después de la implementación del modelo del Aula Agroalimentaria y de Liderazgo se evidencian los siguientes cambios:

- **En las prácticas actuales y ancestrales que han promovido el daño en el ecosistema:** Las quemas, la aplicación de fungicidas en el suelo, las tumbas, los monocultivos, entre otros han contribuido a generar sequías, escasez de agua en ríos, erosión de suelos, cambios en la temperatura, enfoque en la maximización de la producción sin considerar la salud del suelo.

  Se ha evidenciado un cambio de consciencia por medio del pensamiento crítico y creativo para mejorar la resiliencia en el ecosistema y en el territorio, implementado prácticas de cuidado del suelo como preparar bioinsumos orgánicos sin depender de los químicos, diversidad en las huertas, monitoreo del suelo por medio de los análisis cromatográficos, prácticas de emulchado en vez de la "limpieza" que ancestralmente hacían.

  > *Primero es que ha creado conciencia en los técnicos que tal vez manejan el tema en los técnicos y en las personas que han visto la forma en que se trabaja desde las aulas. Hoy podemos realmente mirar qué suelos están malos. Porque tal vez se tiene el conocimiento de hacer una cromatografía o se tiene el conocimiento de poder hacer un análisis de suelo, de hacer una clasificación de suelo. Pero también tenemos el conocimiento de cómo mejorar los suelos, de qué productos podemos utilizar. El compost, los bioles para la afectación de plantas. Cómo conservamos la humedad en el suelo, cómo logramos por medio del emulchado, o de la misma forma de aprender a limpiar los suelos, porque muchas veces para nosotros limpiar era recoger todo lo que cortamos y quemarlo o quitarlo de ahí porque eso era limpiar. La idea de limpiar tal vez cambió y simplemente cubrir, no podemos dejar descubierto un suelo, porque sería que los rayos del sol penetren demasiado fuerte y nos maten la poquita vida que aún hay. Entonces yo creo que en las aulas desde ese punto de vista, desde ese punto de conciencia ahorita son la única razón y yo creo que es como el único camino para poder cuidar la Madre Tierra, poder cuidar el medio ambiente. María Izquierdo, 2026.*

- **En las prácticas de alimentación:** Se ha evidenciado mayor consciencia en las prácticas de alimentación de las familias de la comunidad, anteriormente su dieta eran más productos industrializados, han incluido recetas más sanas.

  > *Porque desde un principio la gente estaba acostumbrada a comer químicos de la tienda. Pero ahora dicen no, hay personas que nos dicen, yo tengo una ahuyamita ahí en la casa, quiero que me hagan un pan o un pudín, y nosotros se lo hacemos, yo digo que también la gente ya empezó a pensar que eso sí es real. O sea, que eso sí es verdad porque ya la gente también empezó a decir que yo también quiero comer algo sano que no contenga químicos. Entonces yo digo que también es un cambio porque, cuando no había llegado Fondo Acción, decían no, la gente siempre acostumbra a comer químicos, solamente lo de la tienda, pero ahorita no, ya la gente ya como que empezaron a decir no, yo también quiero comer algo. Seyarusi Izquierdo, 2026.*

- **En los estereotipos de las mujeres:** Se ha evidenciado un pensamiento crítico por los estereotipos que tienen las mujeres en la cocina y en el hogar, los talleres de cocina han permitido que los hombres se involucren más en las actividades de la cocina, rompiendo con la idea de que es una labor exclusiva de las mujeres.

> *Yo creo que también fue un tema que vino a revolucionar, y en el mundo, digamos, el mundo arhuaco. El pensamiento arhuaco también, comenzando que la labor de la cocina es una labor única y exclusivamente de mujeres, para nosotros como indígenas. Antes era visto así, y aún sigue siendo visto así en muchas comunidades que siempre le delegan exclusivamente a las mujeres. Muy pocas veces vemos un hombre cocinando, muy pocas veces vemos un hombre picando, muy pocas veces no, yo creo que no se veía o no se ve aún. Creo que de todas las comunidades que tenemos, aún tenemos una. Hay hombres que no reparten café, en donde los hombres no pueden cocinar porque, eso es de mujeres, eso no es de hombres.*

COMUNICACIÓN ASERTIVA, de líder/esa semilla a consolidado/a.

Durante el proceso se evidenció una mayor y reconexión de la escucha profunda con la Madre Tierra, fundamental para comprender la comunicación interior y exterior, por medio de la sensibilización del "suelo sano, planta sana y persona sana". Con el módulo "Reflexionando la U como viaje del liderazgo", se practicaron los niveles de escucha y de conversación hacia una mente, corazón y voluntad abierta. Fue fundamental vivenciar la reconexión y el respeto por la naturaleza, reconociendo la diversidad de seres vivos en un ecosistema para comprender la escucha profunda y el diálogo regenerador con el otro.

> *"Antes no se era consciente del daño que le hacemos a la Madre Tierra y a nosotros mismos, quemamos, pero ya sabemos que hacemos daño. Saneamos, pero estamos hablando mal de otros. Debemos sanar con la Madre Tierra" Bellanira Izquierdo, 2024.*

También, la apropiación de conocimientos de cocina para la tierra y las personas, comprendiendo el propósito como guardianes de la Sierra Nevada en un ecosistema interno (cuerpo y mente sana) y externo (suelo sano y planta sana) aumentó la confianza de los/as líderes/as al comunicar, replicar y mejorar el conocimiento de las aulas agroalimentarias en sus comunidades integrando su espiritualidad y cosmovisión arhuaca.

> *"He aprendido a escuchar, he aprendido a dialogar un poco más, a ser un poco más paciente. A entender que para estar al frente de un proceso, de un proyecto, al frente de una organización o de personas, siempre se necesita también tener fuerza y voluntad" María Izquierdo, 2026.*

RELACIONAMIENTO COMUNITARIO, de sin experiencia a líder/esa emergente.

Si bien aumentó 134%, se mantuvo como la habilidad más baja respecto a las demás teniendo en cuenta las distancias entre comunidades como un factor decisivo para conformar redes y trabajo en equipo.



No obstante, en aquellas comunidades más cercanas y accesibles se evidencian avances importantes en la creación de redes de colaboración, especialmente entre mujeres. Entre los principales resultados se destacan:

- **Reconocimiento del liderazgo de mujeres y jóvenes en las comunidades:** El Aula Agroalimentaria ha contribuido a la formación de nuevos liderazgos comunitarios, visibilizando el papel de mujeres y jóvenes en espacios como la biofábrica y la huerta comunitaria. Este proceso ha generado un creciente interés de la comunidad por adquirir bioinsumos y productos provenientes de la huerta. Asimismo, los Mayores y Mamos han acompañado de cerca este proceso, llegando incluso a donar el espacio para la biofábrica, e incorporando las voces de mujeres y jóvenes en espacios comunitarios, reconociendo su conocimiento en cocina para la tierra y cocina para las personas.

  Nosotros hemos informado, estamos haciendo puros abonos, de aquí, orgánico y en líquido. Entonces ellos preguntan ¿no los venden, no venden los líquidos y eso? ¿cómo hacen? Eso lo ven ellos como somos mujeres, nos decía ¿las mujeres cómo vamos a trabajar? Bueno pero nosotros nos pegamos ahí y alcanzamos. Ello, si hay algunos que preguntan, hasta los Mayores preguntan cómo hicieron, como van, nos ha dicho. Ahí están, el que le guste, bueno, trabajemos y lo hacemos. Bueno, ahora sí, sí toca crecer. Nosotros estamos para trabajar ahí con los grupos que están. Diosune, 2026.

  "Y a veces también los mayores también preguntan, ¿cómo van las semillas? ¿Cómo van las verduras? Entonces, sí, nosotros estamos trabajando, pero ahí va bien. Ellos también están contentos y uno también se alegra porque ya uno sabe que. Porque dónde íbamos a encontrar ese espacio vacío así donde nosotros nos digamos, bueno, mujeres, cojan esto y para que trabajen. Ninguna parte yo creo que no íbamos a encontrar. Entonces agradecido con ellos también porque hemos avanzado". Miladys, 2026.

- **Transformación de estereotipos sobre el rol de las mujeres:** el trabajo colectivo entre mujeres ha permitido cuestionar y transformar percepciones tradicionales, demostrando que las mujeres pueden participar activamente en labores agrícolas, en la gestión de huertas y en otros espacios comunitarios de toma de decisiones.

  > *Muchos no veían a la mujer picar tierra y todo eso le hacía como extraño, ¿no? Bueno, y esas mujeres, ¿por qué vienen a trabajar solas? ¿Quieren hacer el trabajo de nosotros? El trabajo es de nosotros, es de las mujeres. Entonces no puedo decir que eso es ajeno, que eso es particular, no, que eso no tiene que ser otro. No. Eso es demasiado bien. Tenemos que trabajar juntos. Ahí donde yo decía, y salían los otros que decían, esas mujeres están perdiendo tiempo, y yo decía bueno te vas a dar cuenta cuando esté el producto te vas a dar cuenta que eso no es perdido.*
  >
  > *Yo siento que eso es un cambio. No es como yo ponerme ahí a trabajar apenas, que tengo tal cosa en la casa. Y uno siente, por ejemplo, si ahora digamos el día sábado vamos a ir al semillero. Y bueno, vamos a recoger tal cosa, tal cosa para bueno, claro, bueno, para ese día nos vamos. Las seis que estamos allí, pues nos vamos a echar. ¿Qué vamos a hacer? Uno trae el palo, otro trae la pala, otro un saco, de lo que sea, de lo que hay que traer, pues llevamos y hacemos juntos. Entonces, yo no siento que he perdido tiempo, eso no es ganancia. No, no, sino que yo siento que eso es como algo que nos han brindado para nosotros, darnos el apoyo entre mujeres y seguir más adelante. Miladys, 2026.*

- **Creación de un fondo económico comunitario para mujeres:** A partir del fortalecimiento del trabajo en equipo, las mujeres decidieron de manera autónoma crear un fondo de apoyo mutuo, destinado a atender emergencias y a ahorrar recursos para la compra de semillas y el fortalecimiento de sus procesos de siembra.

ACCIÓN PARA FACILITAR EL CAMBIO, de líder/esa semilla a emergente.

En las comunidades más activas como Umuriwa, Birwa y Jewrwa han emprendido varias iniciativas que promueven las aulas agroalimentarias:

- **Fortalecimiento del rol de líderes y lideresas como técnicos/as arhuacos:** Se evidencia una mayor apropiación de los conocimientos agroecológicos por parte de los/as líderes/as, quienes ahora realizan diagnósticos del suelo y de las plantas, e implementan prácticas adaptativas frente a las condiciones climáticas, como el emulchado, elaboración y aplicación de bioinsumos con ingredientes locales, reduciendo la dependencia de insumos ex-ternos. Como lo señala Nuris Izquierdo (2024): “antes nos traían abonos de afuera, pero el abono lo podemos hacer”.
- **Creación de recetas con ingredientes locales para el consumo familiar y la generación de ingresos:** Los/as líderes/as han incorporado los aprendizajes del Aula para innovar en la preparación de alimentos utilizando productos de sus huertas, diversificando la alimentación de sus familias y generando oportunidades de intercambio y aprendizaje comunitario.

"Antes le echaba trisazón y color; con los talleres me gusta innovar. A mi familia le gusta comer lo que hago. Con lo que tenemos en la huerta podemos variar las comidas; realizo preparaciones como tortas para compartir en familia, enseñar y generar intercambio de conocimientos". Nuris Izquierdo, 2024.

- **Creación de un fondo económico para mujeres y desarrollo de pilotos de comercialización de circuitos cortos:** Las mujeres crearon un fondo solidario autónomo para atender emergencias y fortalecer sus procesos productivos. Además, han iniciado pilotos de comercialización en circuitos cortos dentro de sus comunidades, en sectores como salud, educación y hogares, promoviendo el consumo de productos orgánicos y reduciendo la dependencia de químicos en el suelo y de alimentos industrializados.
- **Incidencia en la política pública de Agroecología:** Una de las lideresas y técnica del proyecto participó en la Mesa Regional del Caribe Norte de la Política Pública de Agroecología, donde se presentaron acciones del Aula Agroalimentaria de la Sierra Nevada como propuestas para ser consideradas en la Mesa Nacional de Agroecología.
- **Participación en espacios de gobernanza del pueblo arhuaco:** Las lideresas participaron en la Asamblea del pueblo arhuaco en la comunidad de Jewrwa, específicamente en los círculos de mujeres y jóvenes, donde socializaron los avances del Aula Agroalimentaria y promovieron su continuidad en la comunidad.
- **Fortalecimiento de la educación agroalimentaria en los/as niños/as:** Se promovió la participación de niños y niñas en el manejo de las huertas escolares, contribuyendo al aprendizaje práctico sobre producción agroecológica y al mejoramiento de su alimentación mediante el consumo de productos orgánicos cultivados en las huertas con el plan de alimentación escolar - PAE.

  Los niños llegaron a revolucionar lo que ya teníamos. Los niños llegaron a cambiar esa imagen, y quiero aclarar acá que sí o sí, en cualquier espacio deben haber niños. Por esa manera de ver las cosas, por esa manera de querer explorar, que no solo somos nosotros, a veces creemos lo que estamos enseñando. Sin embargo, son los niños los que tienen ese conocimiento. Realmente yo creo que fuimos salidos más fortalecidos de ahí porque aprendimos muchísimo. Entonces yo creo que uno de los aprendizaje que nos dejan los niños es eso, es realmente cómo vemos las cosas. Cómo podemos ver el mundo, ver la vida, ver las situaciones diarias desde ese mundo, desde esa vista, desde ese mundo infantil que tienen ellos, desde esa inocencia. Yo creo que eso sería lo que me queda de esta experiencia de esta alianza que hubo con Niñez, que fue que realmente no enseñamos, sino que vinieron ellos a enseñarnos a nosotros. María Izquierdo, 2026

- **Autonomía en la toma de decisiones sobre el cuidado del suelo:** Los/as líderes/as han fortalecido su capacidad para evaluar la calidad de bioinsumos externos mediante análisis cromatográficos, lo que les permite tomar decisiones informadas y priorizar la producción y uso de bioinsumos propios para el cuidado del suelo.

- ◊ **Participación autónoma en convocatorias para la sostenibilidad del proceso:** Los/as líderes/as han comenzado a participar de manera autónoma en convocatorias, con el fin de asegurar la sostenibilidad de las aulas agroalimentarias y fortalecer iniciativas productivas como la elaboración de bioinsumos en las biofábricas y la transformación de productos lo-cales, entre ellos la sal de amia.

Aprendizajes

- **Integración de saberes:** Se evidencia una brecha entre el conocimiento occidental (“bunachi”) y la cosmovisión indígena, especialmente en la administración de recursos y la sistematización de la información. Para fortalecer procesos de agroecología y comercialización, es necesario co-crear herramientas de fortalecimiento administrativo y financiero que integren la cosmovisión arhuaca y fortalezcan la toma de decisiones comunitarias.
- **Los procesos de transformación requieren tiempo:** El fortalecimiento desarrollado durante seis años permitió consolidar habilidades técnicas y transformaciones en el ser. Se dejaron “semillas Hózhó” en familias y comunidades, que en algunos casos ya están germinando e inspirando nuevos liderazgos, mientras que en otros territorios aún están en proceso de florecimiento.
- **Riesgos y oportunidades para la sostenibilidad:** La movilidad de líderes y la presencia de múltiples programas en las comunidades pueden dificultar la transferencia de conocimientos y generar cansancio colectivo. Sin embargo, las aulas agroalimentarias han demostrado ser espacios seguros para el diálogo y la toma de decisiones, por lo que fortalecer mecanismos de comunicación e intercambio de saberes es clave para asegurar impactos a largo plazo.
- **Importancia de los espacios propios de las mujeres:** El proceso evidenció la necesidad de espacios autónomos de encuentro y sanación para las mujeres arhuacas, donde la cocina se convierte en un centro de cuidado, conversación, tejido e intercambio de conocimientos.
- **Articulación con autoridades indígenas:** Integrar a las autoridades arhuacas en los procesos formativos es fundamental para co-crear y transferir conocimientos, fortalecer su gobernanza y consolidar una red de aulas agroalimentarias en el territorio.
- **Dimensiones espirituales y socioafectivas:** Estas dimensiones contribuyen a la construcción de una forma de vida y cosmovisión agroalimentaria, profundamente arraigada en la relación espiritual del pueblo arhuaco y la Madre Tierra. En este sentido, destacamos cómo el modelo del aula agroalimentaria no solo restaura las relaciones productivas y ecológicas, sino que también tiene el potencial de sanar el tejido simbólico de las relaciones entre el ser humano y la naturaleza, ofreciendo una nueva comprensión basada en el respeto mutuo, la responsabilidad y la reciprocidad.



Atrato

Fases de aulas desarrolladas:

1 Tejido de confianza → 2 Formador de formadores → 3 Formadores en acción

Comunidade: campesinos afrodescendientes de ocho consejos comunitarios locales (Palo Blanco, Santa María, Padua, Buchadó, San José de la Calle, Arenal, San Martín y Vuelta Cortada) y el consejo comunitario mayor COCOMACIA.

Duración: 4 años (2019 – 2022).

Beneficiadas: 81 familias.

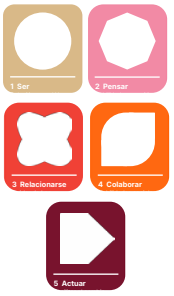
Formados: 23 líderes (12 mujeres y 11 hombres).

Proyecto: Unión Natural para el Fortalecimiento Manejo Forestal Sostenible.

Aliados y donantes: Fondo Francés para el Medio Ambiente FFEM, ONF Andina.

Los/as líderes/as pasaron por las tres fases del aula agroalimentaria. Sin embargo, al ser el primer piloto de medición de habilidades de liderazgo, el modelo aún no estaba estructurado: no se desarrollaron los módulos 1 (SER) y 2 (Comunidad), y del módulo 3 (Ecosistema) solo se aplicaron algunas metodologías de liderazgo participativo, integradas a las actividades de cocina para la tierra y para las personas.

Tabla 6. Metodologías de liderazgo participativo del Atrato

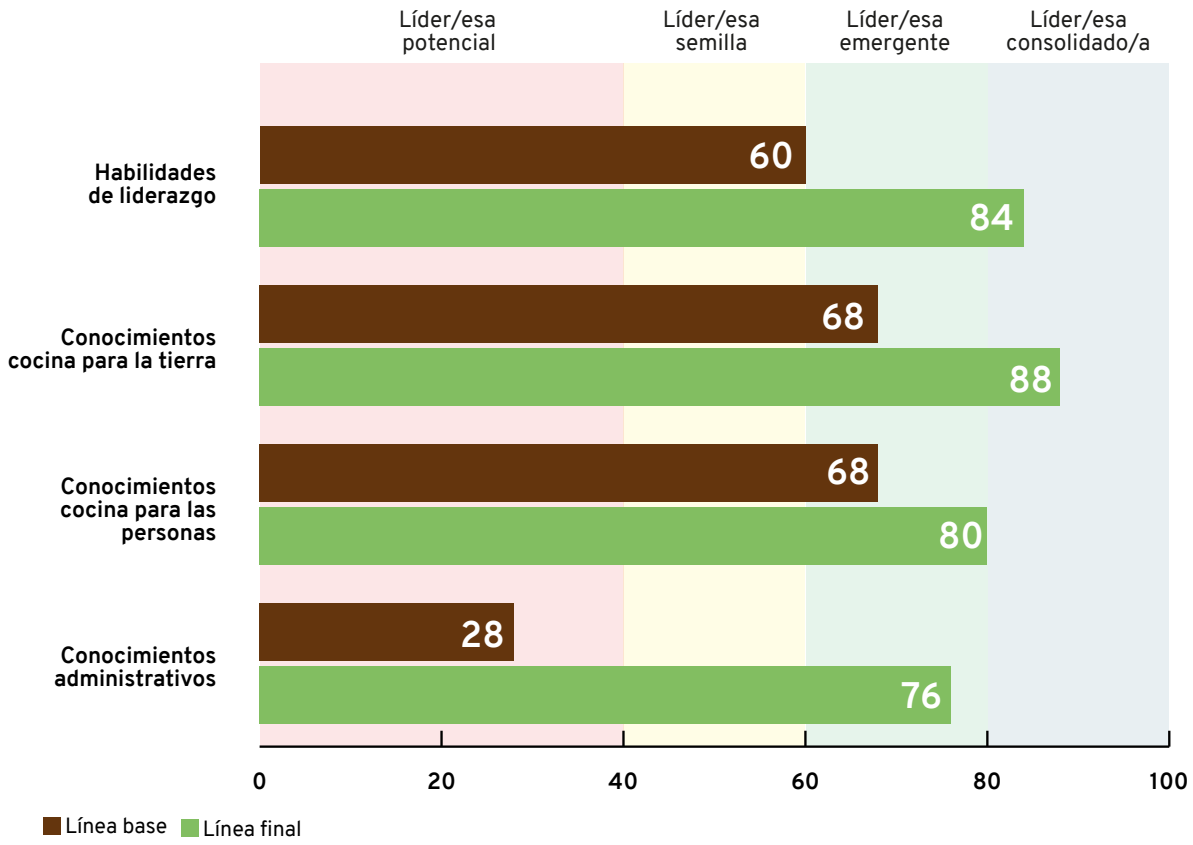
Viaje de aprendizaje del aula agroalimentaria	Metodologías	Objetivo	Habilidades de liderazgo fortalecidas	Objetivos de desarrollo interno (IDG)
2. Co-sentir	**Viaje de aprendizaje en Cachipay con Etika Verde "Agricultura orgánica" y en Bogotá con la escuela de cocina Gato Dumas**	Conocer experiencias, modelos, personas en otros contextos de agroecología y gastronomía practicando la escucha desde la mente y corazón abierto.	• Conexión con el propósito. • Autoconocimiento. • Comunicación asertiva. • Relacionamiento comunitario. • Pensamiento crítico. • Acción para facilitar el cambio.	
1. Co-iniciar **2. Co-sentir** **3. Co-presenciar** **4. Co-crear** **5. Co-evolucionar**	**Cocina para la tierra y cocina para las personas**	Sensibilizar por medio del alimento el cuidado del ecosistema (interno y externo) bajo la filosofía de las aulas agroalimentarias "suelo sano, planta sana y persona sana".	• Conexión con el propósito. • Autoconocimiento. • Comunicación asertiva. • Relacionamiento comunitario. • Pensamiento crítico. • Acción para facilitar el cambio.	

Fuente: elaboración propia.



Resultados habilidades y conocimientos

Gráfica 10. Resultados habilidades y conocimientos



Fuente: elaboración propia

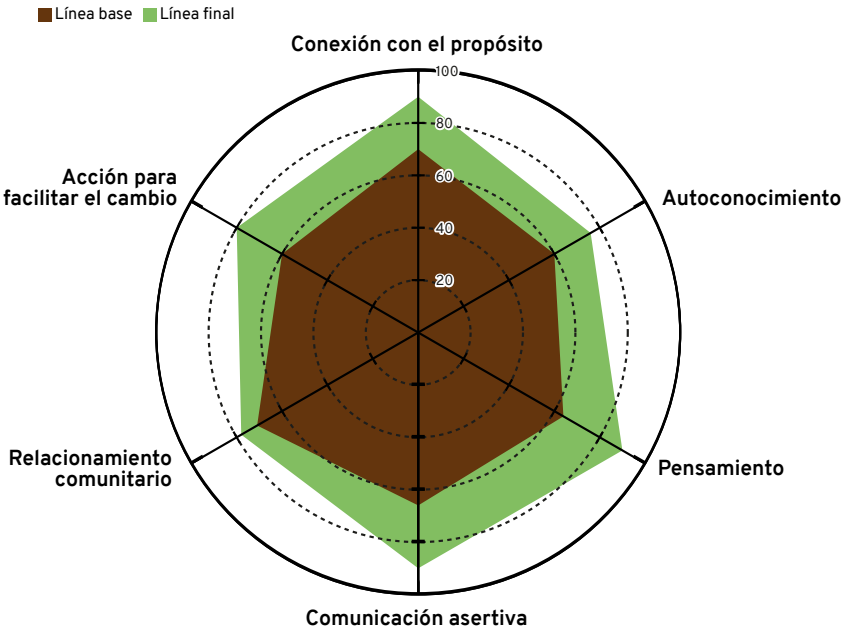
Conocimientos

Se evidencia un aumento significativo del 207% en conocimientos de cocina para la tierra un aumento del 64% en cocina para las personas las habilidades de liderazgo se fortalecieron transversalmente con los módulos del aula agroalimentaria, aumentando 61% y, finalmente, los conocimientos adminis-

trativos fueron fortalecidos especialmente en la tercera fase del aula, aumentando un 84% si bien, los productores mejoraron sus capacidades de planear las labores de la parcela por medio de los planes de acción, sin embargo, con la práctica a largo plazo pueden mejorar las capacidades de monitoreo, registro y administración de las aulas agroalimentarias.

Habilidades de liderazgo

Gráfica 11. Habilidades de liderazgo Atrato



Fuente: elaboración propia

CONEXIÓN CON EL PROPÓSITO, de líder/esa potencial a emergente.

A través de las Escuelas de Campo (ECAS) y de los intercambios interculturales con líderes/as de otras regiones (Pacífico, Amazonas, Sierra Nevada y Providencia), los participantes vivieron un cambio de paradigma en su relación con la agricultura y la alimentación. Venían de una agricultura convencional basada en herbicidas, insecticidas y otros agrotóxicos que afectaban el ecosistema y su salud; a lo largo del proceso fueron tomando consciencia y hoy promueven en sus comunidades el cuidado del suelo, de las plantas y de las personas.

AUTOCONOCIMIENTO, de líder/esa potencial a emergente.

Los/as líderes/as identificaron sus fortalezas y debilidades como productores agrícolas y líderes con el acompañamiento técnico; comprendieron cómo las decisiones de estilo de vida individual influencian en su entorno (familia, comunidad y en el ecosistema).

En los talleres de cromatografía tuvieron una visión más holística del cuidado del suelo, sensibilizándose acerca de sus prácticas personales de cuidado que les permitió identificar que debían cambiar.

Igualmente, las sesiones de sensibilización agroalimentaria permitieron que los/as líderes/as conocieran su historia como comunidad negra y, la relación de los alimentos a través de la historia como identidad cultural, esto permitió tener mayor interés y apropiación cultural consolidando alimentos autóctonos en su alimentación y productos desarrollados.

COMUNICACIÓN ASERTIVA, de líder/esa emergente a consolidado/a.

La filosofía de las aulas agroalimentarias, "suelo sano, planta sana y persona sana", les permitió comprender que en un ecosistema todo se relaciona a partir del cuidado de la vida. Con esa mirada, en cada sesión y práctica mejoraron su forma de relacionarse con los demás: una comunicación más sana y respetuosa que generó un clima armónico entre comunidades y les permitió inspirar, generar confianza y motivar a otros con sus propios cambios de pensamiento y de práctica.

También, durante las sesiones de fortalecimiento comercial en la tercera fase del aula, las mujeres de los semilleros culinarios mejoraron su confianza al hablar en público, conectando su historia como identidad cultural con los ingredientes naturales y locales de sus productos transformados.

RELACIONAMIENTO COMUNITARIO, de líder/esa potencial a emergente.

Con el desarrollo de las actividades del aula agroalimentaria se incentivó el trabajo colectivo por medio de la cocina, encontrando desde el inicio un fuerte machismo entre los hombres y mujeres, además, se encontraban casos de competencia o desconfianza entre las comunidades por dinámicas sociales internas, con la sensibilización agroalimentaria se logró gradualmente fortalecer lazos sociales entre los hombres y mujeres en actividades comunitarias de cocina para el suelo y de las personas, desafiando los estereotipos de las cocinas y fortaleciendo un tejido social.

PENSAMIENTO CRÍTICO, de líder/esa semilla a emergente.

Los/as líderes/as lograron tener mayor confianza en la toma de decisiones, siendo más asertivos al analizar las causas y consecuencias de las acciones personales y colectivas en sus cultivos y alimentación. Anteriormente, los productores veían las parcelas de una forma distinta, el suelo no lo concebían como fuente de vida, agregando agrotóxicos y acabando con la salud del suelo y de las personas. Durante y después del proyecto, las comunidades empezaron a incorporar soluciones locales y sostenibles en sus parcelas aplicando compostajes, abonos verdes y distintos bioinsumos, igualmente, en la cocina se tuvo mayor consciencia al incorporar ingredientes locales y naturales en su alimentación.

ACCIÓN PARA FACILITAR EL CAMBIO, de líder/esa semilla a emergente.

Los/as líderes/as aplicaron lo aprendido para resolver problemas concretos de sus parcelas. Antes del proyecto no acostumbraban usar bioinsumos; con las aulas agroalimentarias empezaron a preparar y usar con más frecuencia microorganismos nativos (MN), supermagros y compostajes adaptados a las necesidades de cada parcela y a los recursos disponibles.

También encontraron nuevas formas de diversificar los ingresos familiares: venta de bioinsumos ($2.000.000), productos de pancoger orgánicos ($6.098.000) y productos gastronómicos de los

semilleros culinarios ($41.250.500), con un menú ancestral que promocionan en eventos comunitarios y en ferias agrícolas y gastronómicas.

Aprendizajes

- **Un piloto que mostró el camino:** medir el liderazgo dentro de las actividades del aula, aun sin aplicar el modelo completo, evidenció avances en todas las habilidades, sobre todo en las del SER (conexión con el propósito y autoconocimiento), en las relacionales (comunicación asertiva y relacionamiento comunitario) y en el pensamiento crítico. La lección fue estructurar los módulos de liderazgo y sus metodologías participativas para aplicarlos de forma intencionada en los siguientes procesos, que alcanzaron puntajes más altos.
- **Lo administrativo se aprende en la práctica y en el tiempo:** aunque en la tercera fase aumentaron los conocimientos administrativos y contables, persisten dificultades para estandarizar productos y manejar los costos de producción. Estos conocimientos necesitan un acompañamiento práctico de más largo plazo, con ejercicios reales de registro y costeo en las unidades de negocio de las aulas.
- **Formar al equipo local multiplica el alcance:** fortalecer primero al equipo técnico local (técnicos y agrónomos) en la "Escuela Producir Conservando"[24] y luego acompañar su enseñanza con las comunidades demostró que el modelo puede implementarse de forma mixta: en cascada[25] y directa[26]. Con el tiempo, este método permite un relevo: los técnicos locales pueden formar equipos de aulas agroalimentarias en otras regiones, y los/as líderes pueden certificarse en competencias laborales y formar a más líderes de sus comunidades.

24 Programa virtual diseñado en la época del COVID-19, contiene 9 módulos: 1. Un lugar para producir alimentos para la tierra; 2. Las tradiciones vs lo natural; 3. La conexión entre el suelo y nuestro cuerpo; 4. La conexión entre el suelo y nuestro cuerpo II; 5. ¿Natural o químico?; 6. ¿Bio fertilizantes o fertilizantes?; 7. Los mitos del agricultor moderno; 8. Alimentos de la tierra para las personas

25 Programas de educación que se implementan en distintos niveles de formación: 1) primer nivel del equipo base al equipo técnico local; 2) segundo nivel del equipo técnico local a los líderes de las aulas agroalimentarias; 3) tercer nivel de los líderes de las aulas agroalimentarias a sus comunidades.

26 Del equipo base a los beneficiarios finales (comunidades).



La Plata – Bahía Málaga y Nuquí

Fases de aulas desarrolladas:

1 Tejido de confianza → 2 Formador de formadores → 3 Formadores en acción

Comunidades: campesinos afrodescendientes de dos consejos comunitarios locales.

Duración: 2 años (2024 – 2026).

Beneficiadas: 216 personas.

Formados: 10 líderes/as (6 mujeres y 4 hombres).

Proyecto: La Minga.

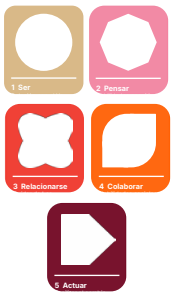
Aliados y donantes: financiado por Blue Action Fund, ejecutado por Fondo Acción y Conservación Internacional. Otros socios y aliados: Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca (CVC); Corporación para el Desarrollo Sostenible del Chocó (Codechocó); Consejo Comunitario General Los Riscales; Consejo Comunitario de Comunidades Negras de Chucheros y Ensenada del Tigre y Consejo Comunitario de Comunidades Negras de La Plata Bahía Málaga.

Los/as líderes/as de las comunidades participaron en las tres fases de las aulas agroalimentarias. En la primera fase "Tejido de confianza" se seleccionaron 10 líderes/as, en la segunda fase del aula se desarrolló el primer módulo de liderazgo "SER" entendiendo la U como viaje de liderazgo, y el módulo 3 "ECOSISTEMA" con las siguientes metodologías. Y en la tercera fase, se desarrolló el módulo 2 "Comunidad".

Tabla 7. Metodologías utilizadas en liderazgo participativo en la segunda fase del aula de La Minga

Viaje de aprendizaje del aula agroalimentaria	Metodologías	Objetivo	Habilidades de liderazgo fortalecidas	Objetivos de desarrollo interno (IDG)
1. Co-iniciar	**Circulo de la palabra**	Construir el diálogo y la reflexión de paradigmas en cocina para la tierra y personas (desde lo individual a lo colectivo)[27].	• Conexión con el propósito. • Comunicación asertiva. • Autoconocimiento.	
1. Co-iniciar **2. Co-sentir**	**Viaje con nuestros ancestros y generaciones futuras**	Conectarse con la Madre Tierra, ancestros y visibilizar el legado de las generaciones futuras.	• Conexión con el propósito. • Autoconocimiento.	
2. Co-sentir	**Viaje de aprendizaje en Coqui (módulo de cocina para las personas) y Miramar (módulo de cocina para la tierra)**	Conocer experiencias, modelos, personas en otros contextos de agroecología practicando la escucha desde la mente y corazón abierto.	• Conexión con el propósito. • Autoconocimiento. • Comunicación asertiva. • Relacionamiento comunitario. • Pensamiento crítico. • Acción para facilitar el cambio.	

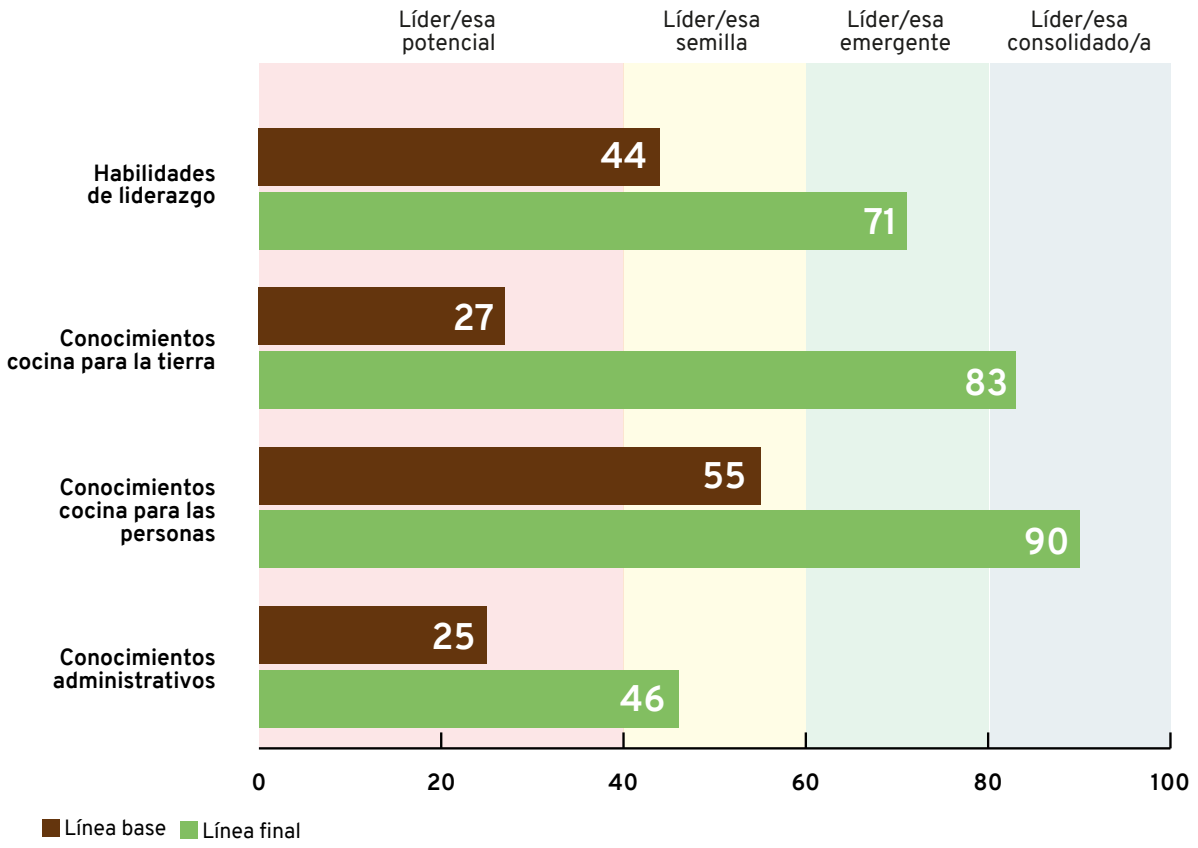
27 Se realizaron círculos de la palabra al inicio y final del módulo de cocina para la tierra en Miramar, con las siguientes preguntas orientadoras: 1) Hubo algún paradigma o forma de pensar que cambió?; 2) Que podemos aprender de la naturaleza?; 3) Que acciones puntuales podría hacer para regenerar mi cuerpo?; 4) Que debo dejar morir para compostar y nutrir mi vida y la de mi entorno?

Viaje de aprendizaje del aula agroalimentaria	Metodologías	Objetivo	Habilidades de liderazgo fortalecidas	Objetivos de desarrollo interno (IDG)
1. Co-iniciar 2. Co-sentir 3. Co-presenciar 4. Co-crear 5. Co-evolucionar	Cocina para el suelo y cocina para las personas	Sensibilizar por medio del alimento el cuidado del ecosistema (interno y externo) bajo la filosofía de las aulas agroalimentarias "suelo sano, planta sana y persona sana".	• Conexión con el propósito. • Autoconocimiento. • Comunicación asertiva. • Relacionamiento comunitario. • Pensamiento crítico. • Acción para facilitar el cambio.	

Fuente: elaboración propia.

Resultados habilidades y conocimientos

Gráfica 12. Resultados habilidades y conocimientos



Fuente: elaboración propia.

Conocimientos

Se evidencia un aumento del 29% en los conocimientos de cocina para la tierra. Este fortalecimiento se refleja que los participantes lograron: i) tener herramientas de análisis y preparación de bioinsumos utilizando ingredientes locales y favoreciendo la economía circular por medio de prácticas orgánicas y de reciclaje de residuos; ii) articular con iniciativas productivas locales como la caña y el arroz; iii) aplicar la investigación midiendo la efectividad de nuevos bioinsumos; iv) transferir conocimientos a agricultores de sus comunidades, realizando visitas de asistencia técnica y promoviendo el uso de los bioinsumos.

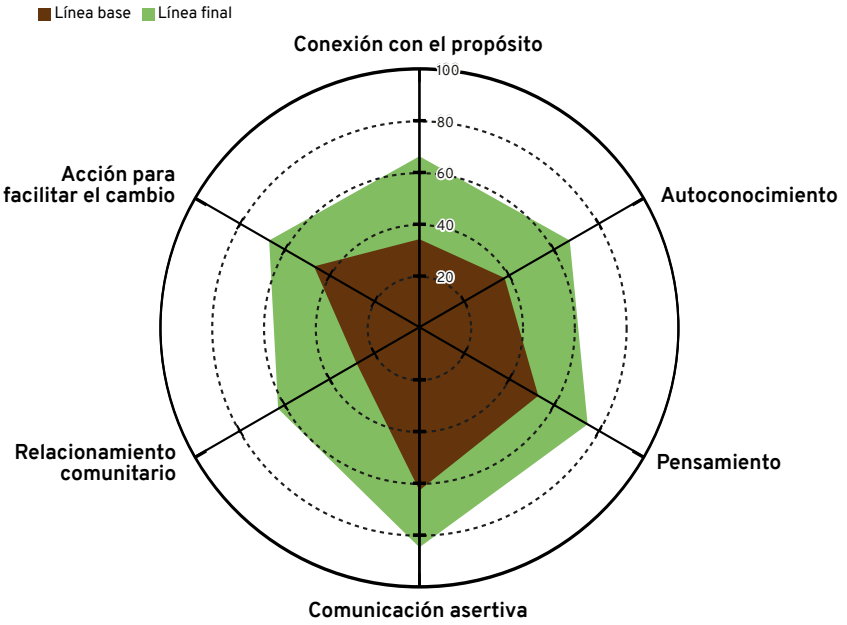
En cocina para las personas, se evidencia un aumento del 18% aplicando los conocimientos adquiridos en recetas ancestrales en restaurantes locales.

Los conocimientos administrativos aumentaron el 171% los/as líderes/as aplicaron herramientas para i) gestionar el centro de producción de bioinsumos, ii) estandarizar recetas y iii) costear bioinsumos para definir precios de venta. Adicionalmente, se fortaleció a nivel transversal en educación financiera, brindando herramientas para la gestión y sostenibilidad de sus iniciativas productivas.

Habilidades de liderazgo

En liderazgo se evidenció un aumento del 40% en las habilidades de liderazgo, para promover las aulas agroalimentarias en sus comunidades.

Gráfica 13. Habilidades de liderazgo La Minga



Fuente: elaboración propia.



CONEXIÓN CON EL PROPÓSITO, de líder/esa emergente a consolidado/a .

Se evidencia una transformación en la forma de pensar la agricultura de los participantes, por medio de la transición de prácticas agrícolas tradicionales hacia sistemas agroalimentarios más sanos y conscientes, conectados con el propósito de cuidado de la tierra y la vida.

> *"Saber cuidarme, sino lo hago se deteriora mi cuerpo, debo comer sano"*
>
> *"Aprender a cuidar mi cuerpo no comiendo químicos"*
>
> *"Empezar a usar los microorganismos en las plantas para que nuestro cuerpo tenga mejor salud"*
>
> *"En el futuro estas luchas colectivas han rendido fruto, próspero y sostenible. Viajar 7 generaciones para conocer como pensaban nuestros ancestros, conocer luchas y resiliencia".*
>
> *"con la tierra está el futuro, tiene tanto para darnos, podemos sostener el equilibrio que tanto necesita, sanar sus heridas que le han causado nuestros ancestros y nosotros"*

AUTOCONOCIMIENTO, de líder/esa semilla a emergente.

Los/as líderes/as reconocieron los hábitos y las prácticas que afectan el suelo, su alimentación y su entorno - el uso de químicos, los monocultivos o las actitudes individualistas basadas en el ego - y empezaron a cambiarlos por prácticas que cuidan el territorio y la salud. También identificaron qué querían soltar para construir un mejor territorio, interno y externo: el miedo, la negatividad, la soberbia y el pasado; y qué querían cultivar: una alimentación sana y una respiración consciente. La práctica del compostaje, al observar y escuchar a la naturaleza, les permitió reflexionar sobre sus propios procesos de transformación y regeneración, individuales y colectivos.

“Debo aprender a conocer mi cuerpo, manejar la respiración y mente”

“Me ayudo a trabajar mi autoconocimiento, analizar mi comportamiento alimenticio y ver en que puedo mejorar”

“Debo aprender a soltar para poder regenerarnos, y de esta manera ayudarnos a nosotros mismos y a los demás”

“Dejar ir el pasado y mejorar para el futuro, porque cuando liberamos somos capaces de dar más”

“Debo dejar morir el miedo y la negatividad”

“Dejar ir todo lo que me hace daño como persona, pensamiento, malas prácticas que no funcionan en mi”

“Debo dejar mi vieja personalidad y encontrar mi paz interior”

“Debo dejar morir mi negatividad, mi pesimismo, aprender a soltar aquello que no me deja estar en paz”

“Debo dejar morir la envidia, la soberbia al escuchar a las personas y la mala comunicación”

“Debo tener mayor importancia al saber escuchar”

COMUNICACIÓN ASERTIVA, de líder/esa emergente a consolidado/a.

Se han fortalecido las habilidades de escucha y conversación en el primer módulo “Reflexionando la U como viaje del liderazgo” evidenciando un aumento en la escucha profunda de los/as líderes/as al tener la voluntad de abrir la mente y corazón frente a percepciones de otros compañeros/as, de nuevas perspectivas y cambios de paradigmas de la agroecología, permitiendo tener mayor apropiación del conocimiento y comunicarlo en sus entornos. En la tercera fase del aula, se fortalecieron especialmente habilidades comunicativas, movilizando y socializando el aula agroalimentaria en ferias gastronómicas locales.

RELACIONAMIENTO COMUNITARIO, se mantuvo en líder/esa emergente.

Se evidencia un aumento del 10% por medio del trabajo en el SER, autoconocimiento y comunicación aplicando la escucha profunda en un eco-sistema, entendiendo la relación simbiótica de todo como parte la naturaleza y de un organismo vivo, se ha fortalecido el tejido social entre ellos fomentando la colaboración y la confianza al compartir el conocimiento colectivamente.

“Cambio mi forma de ver el relacionamiento comunitario, ya que anteriormente no pensaba en tener mucha participación colectiva”

“Aprender a convivir, mirarla como una vida para poder protegernos mutuamente”

“Recuperar confianza, intercambiar y compartir conocimiento”

“Cambiar mi forma de pensar hacia los demás y ser mejor”

“Siempre he sido muy cerrada, con los talleres he podido ver que las cosas funcionan mejor cuando se hacen en colectivo”

PENSAMIENTO CRÍTICO, de líder/esa emergente a consolidado/a.

Los/as líderes/as tienen mayor consciencia del impacto de los hábitos y prácticas nocivas que erosionan el suelo, la gastronomía, la cultura y el medio ambiente, lo que ha conllevado a una disminución de consumo de condimentos artificiales e introducción de ingredientes naturales en la gastronomía.

“Tenemos dificultades con los agroquímicos, porque el lorban mata a las plantas”

“nuestros abuelos no se enfermaban tanto como nosotros ahora, tenían una forma de cultivar mas natural y ancestral. He podido recuperar los conocimientos ancestrales “

“La tierra nos da vida, nosotros no hacemos nada para cuidar a la tierra a sostenerse y tener buena alimentación y buena salud”

“Es mejor cocinar con hierbas, abonos naturales. Ahora aprender a cuidar la tierra, antes era con triple 15, don gustico, ricostilla.”

ACCIÓN PARA FACILITAR EL CAMBIO, de líder/esa semilla a emergente.

Los/as líderes/as cuentan con más mayor capacidad para generar soluciones e innovaciones locales, se evidencia mayor seguridad y confianza para crear herramientas y soluciones sostenibles, tales como: recetas para la salud del suelo con insumos locales, manejo de cultivos con prácticas ancestrales, desarrollo de recetas gastronómicas con ingredientes del territorio, proyectos de agroturismo y educación con niños y niñas, microempresas gastronómicas y experiencias de granjas experimentales con comercialización local de productos orgánicos.

Finalmente, se destaca el fortalecimiento de la autonomía en la toma de decisiones del grupo de líderes/as . Debido a su posicionamiento en las comunidades, han logrado que los Consejos Comunitarios le indiquen a proyectos de fomento agrícola que adquieran bioinsumos y compostajes producidos localmente, contribuyendo así a la sostenibilidad económica del proceso y al fortalecimiento de su autonomía territorial.

“Es difícil cultivar una plantita de romero, el sueño es crear un agroturismo”

“Usualmente se pierde la primera cosecha, lo poquito que se ha aplicado da resultados”

“Las matas empezaron a ponerse bellas y hermosas, empezaron a preguntarnos que hacíamos”

Aprendizajes

- **Los consejos comunitarios abren el camino:** La participación de los consejos comunitarios en el proceso y talleres de las aulas agroalimentarias ha sido fundamental para articular acciones con los/as líderes/as, en especial en el caso del Consejo Comunitario de La Plata Bahía Málaga, ayudando a facilitar el cambio e interés de los/as participantes.
- **Aprender en colectivo teje redes:** Los talleres y espacios colectivos de cocina para la tierra y para las personas han propiciado el desarrollo de habilidades en los líderes con los demás y con el ecosistema, por medio del aprendizaje colectivo e intercambio de saberes. Se ha evidenciado una alta conexión con el propósito del aula agroalimentaria en sus territorios y un fuerte fortalecimiento al tejido social conformando orgánicamente una red de líderes/as en el Pacífico.
- **Las herramientas del modelo facilita el cambio:** Las metodologías y herramientas de liderazgo participativo en el marco de la teoría U, han demostrado sensibilizar a los/as líderes/as y transitar por la transformación del SER facilitando el cambio hacia soluciones locales de autonomía agroalimentaria.
- **Sin gobernanza no hay sostenibilidad:** La sostenibilidad de las aulas agroalimentarias en las comunidades está estrechamente vinculada al fortalecimiento de la gobernanza de los Consejos Comunitarios, ya que su liderazgo y acompañamiento son fundamentales para garantizar la continuidad, apropiación y proyección de las actividades en el territorio.



San Vicente de Chucurí y Guapi

Fases de aulas desarrolladas:

1 Tejido de confianza → 2 Formador de formadores

Comunidades: afrodescendientes de la Asociación Asobogua de Guapi y campesinas de la Asociación ASAFCH de San Vicente de Chucurí).

Duración: 3 meses (diciembre 2025 a febrero 2026).

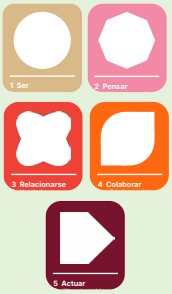
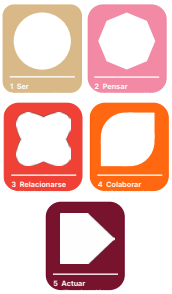
Formados: 20 líderes/as (10 mujeres y 10 hombres).

Proyecto: Economía Forestal.

Aliados y donantes: financiado por el Fondo Colombia Sostenible a través de los gobiernos de Noruega, Suecia y Embajada de Suiza en Colombia bajo la administración fiduciaria del Banco Interamericano de Desarrollo, con el apoyo del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, ejecutado por Fondo Acción.

Durante las dos fases del aula agroalimentaria se adaptaron los módulos del modelo de liderazgo. Primer módulo "SER" (conceptos de liderazgo, cambios de un sistema según la teoría U, niveles de escucha interna y externa) y tercer módulo "ECOSISTEMA" (prácticas y metodologías de liderazgo participativo para navegar el cambio del sistema agroalimentario en los territorios) con las siguientes metodologías y herramientas.

Tabla 8. Metodologías utilizadas en liderazgo participativo en Economía Forestal

Viaje de aprendizaje del aula agroalimentaria	Metodologías	Objetivo	Habilidades de liderazgo fortalecidas	Objetivos de desarrollo interno (IDG)
1. Co-iniciar **2. Co-sentir**	**Circulo de la palabra**	Conectar con el propósito personal y del aula agroalimentaria[28]	• Conexión con el propósito. • Comunicación asertiva. • Autoconocimiento.	
2. Co-sentir	**Viaje de aprendizaje**	Conocer experiencias, modelos, personas en otros contextos de agroecología practicando la escucha desde la mente y corazón abierto: San Vicente del Chucurí (Santander).	• Conexión con el propósito. • Autoconocimiento. • Comunicación asertiva. • Relacionamiento comunitario. • Pensamiento crítico. • Acción para facilitar el cambio.	
1. Co-iniciar **2. Co-sentir** **3. Co-presenciar** **4. Co-crear** **5. Co-evolucionar**	**Cocina para las personas**	Sensibilizar por medio del alimento el cuidado del ecosistema (interno y externo) bajo la filosofía de las aulas agroalimentarias "suelo sano, planta sana y persona sana". [29]	• Conexión con el propósito. • Autoconocimiento. • Comunicación asertiva. • Relacionamiento comunitario. • Pensamiento crítico. • Acción para facilitar el cambio.	
4. Co-crear	**Semillas**	Facilitar la transición entre la visualización de ideas en la fase de co-presenciar y cristalizarlas en la fase de co-creación.	• Conexión con el propósito. • Pensamiento crítico. • Acción para facilitar el cambio.	

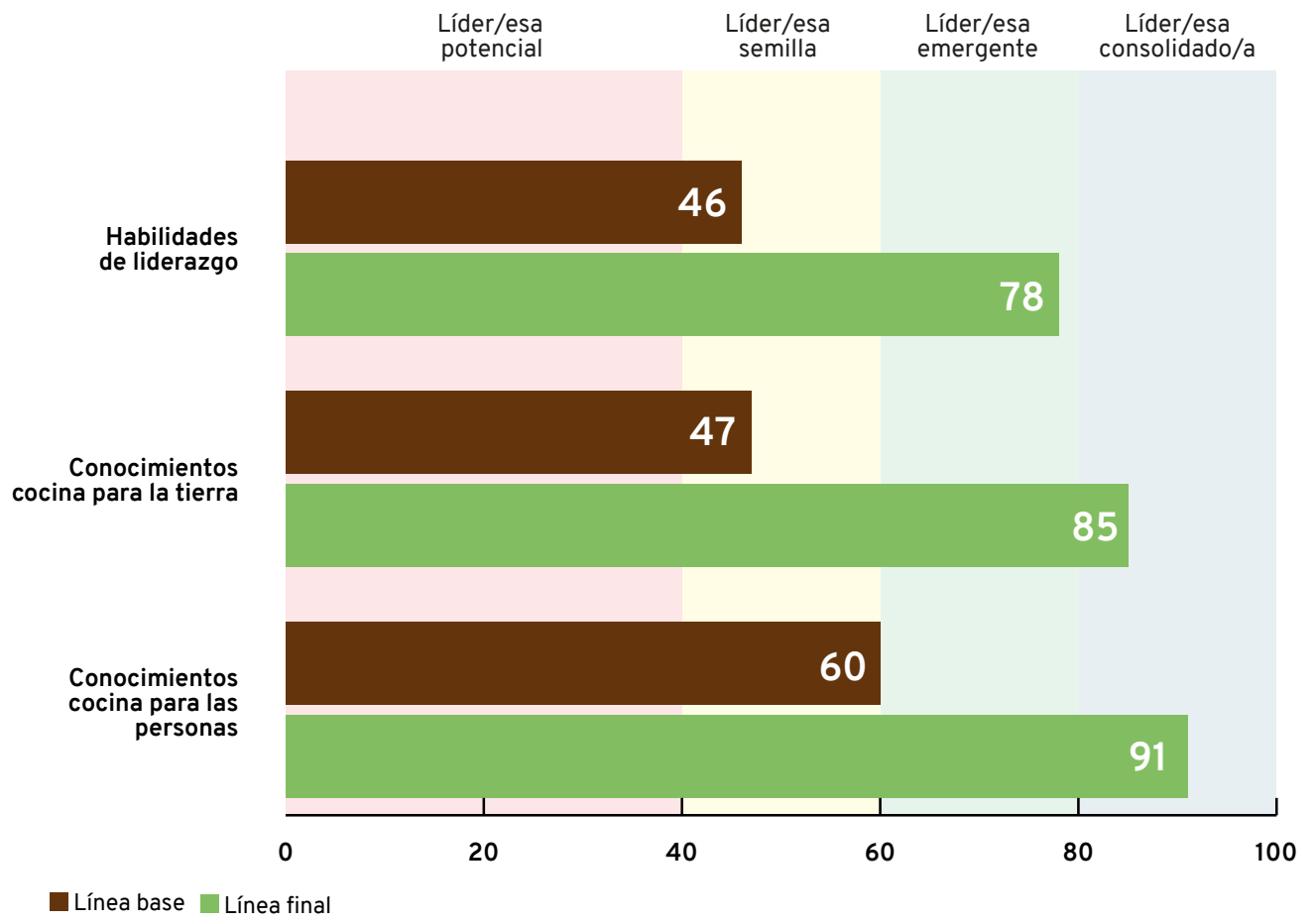
Fuente: elaboración propia.

28 De acuerdo a la sensibilización agroalimentaria de la sesión 1, se realizó la siguiente pregunta: ¿En qué seguimos estando colonizados?

29 Se trabaja transversalmente habilidades de liderazgo en el espacio de cocina para las personas del modelo de Aula Agroalimentaria, como una herramienta catalizadora de cambios en la consciencia interna y colectiva. Se reflexiona ¿Cómo nos estamos alimentando? Promoviendo el intercambio intercultural.

Resultados habilidades y conocimientos

Gráfica 14. Resultados habilidades y conocimientos



Fuente: elaboración propia.

Conocimientos

Se evidenció un aumento del 81% en conocimientos de cocina para la tierray un aumento del 51% en cocina para las personas.

Se evidenció una gran conexión de los participantes con el cuidado de la tierra y la relación de los alimentos, se rescata que anteriormente no tenían suficientes herramientas para analizar la salud del suelo de una forma más comprensible e integral.

> *"En relación a nuestros suelos, pues no tenía conocimiento. Y que en base de este método nos damos cuenta que qué tan vivo está nuestro suelo y así producir nuestros alimentos. Es algo que se tiene que romper como tradición, porque nos adentró Monsanto y toda la tradición agroquímica, los paquetes tecnológicos agroquímicos. Y ya prácticamente que sin eso no se puede, que no podemos cultivar y que no seamos eficientes, pero estamos matando el suelo y nos estamos matando nosotros mismos. Una forma también de que*

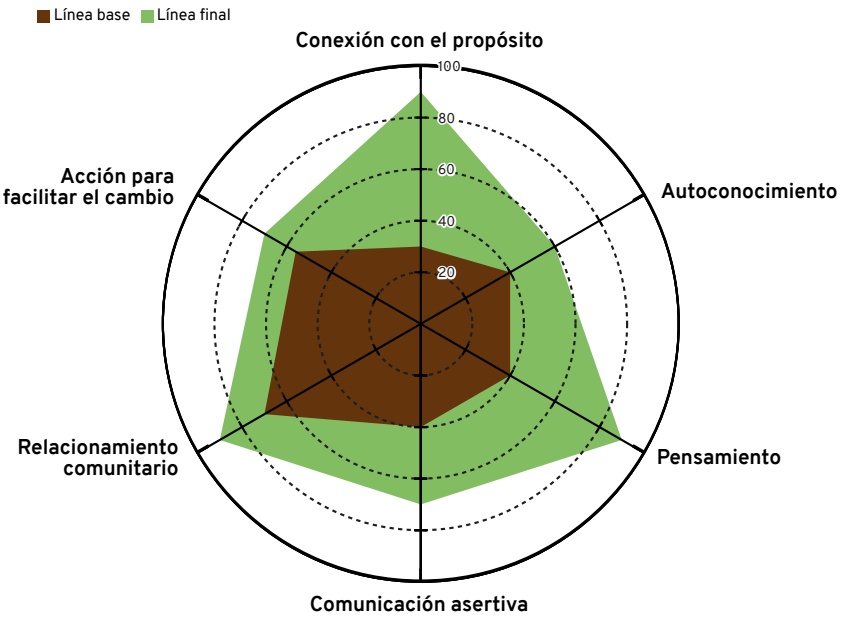
empecemos a pensar en un mercado campesino con productos sanos y que pues con este método no nos van a engañar tampoco si tenemos dudas, podemos ir a ese lote o a esa finca o incluso a esos productos. Hacerle la toma de micro y pues nos damos cuenta qué tan sanos son esos productos" Jesús Díaz

"Hablando del suelo, pero también lo que hemos aprendido es que lo podemos hacer a otros productos, como puede ser en los alimentos o al mismo sistema foliar de las plantas. Me parece muy importante para la agricultura, y para lo que todos los cocineros de la tierra debemos llegar es al punto de tener esta herramienta, la cual aprendí estamos adquiriendo conocimiento hoy para trabajar en nuestro territorio. porque es una herramienta práctica, que si lo miramos desde el punto de vista no sale costosa, lo podemos hacer acá mismo, no tenemos que desplazarnos con una muestra de tierra hacia otro lugar, hacia la ciudad, sino que lo podemos hacer acá para tener una idea de cómo empezar a trabajar de la mejor manera" Pedro James

Habilidades de liderazgo

En relación a las habilidades de liderazgo aumentaron en un 70%.

Gráfica 15. Habilidades de liderazgo Economía Forestal



Fuente: elaboración propia.

CONEXIÓN CON EL PROPÓSITO, de líder/esa potencial a consolidado/a.

Su conexión con el propósito de aulas agroalimentarias aumentó 200% , evidenciando: sensibilidad y mayor consciencia al deseo de reconectar con las prácticas ancestrales, cambio de mentalidad hacia la agricultura y la producción de alimentos, conciencia sobre los efectos dañinos de

los químicos y pesticidas en la salud y el medio ambiente, y responsabilidad al sembrar y cosechar alimentos orgánicos para la familia y consumidores.

Por medio de los módulos de cocina para la tierra, personas y liderazgo se logró en cada uno de los participantes una conexión espiritual con la tierra, logrando mayor consciencia y conexión con el SER, con los demás y con el ecosistema (interno y externo).

> *"Estamos haciendo un curry al natural, con el fin de consumir las cosas más sanas. para mejorar nuestra salud, para no consumir tanto, para sustituir el caldo de gallina y el ricostilla, todos los productos industriales que se usan en la cocina, entonces los vamos a hacer naturales. Volver a la cocina ancestral de nuestros antepasados. Y por ese motivo es que la gente duraba mucho, porque la gente no dura mucho, por eso la gente quiere conseguirlo ya y comprar todo- Me voy para allá al supermercado a comprar esto-" Nancy Galeano.*

> *"pero además yo creo que es una herramienta también para poder fortalecer esa conexión espiritual de lo que somos las personas con el suelo, con la tierra. Esta posibilidad que tenemos de producir alimentos sanos" Mariela Caballero*

> *"Como persona, no veo las cosas de la misma manera que las veía antes, ¿sí? Porque yo ya tengo un conocimiento que lo puedo, como dicen, el que es. Entonces creo que nosotros nos queda una tarea muy grande que es hacer el proceso y empezar a conocer mi tierra, mi lugar donde yo estoy y que yo puedo cambiar, porque entiendo que el mundo está lleno de muchas enfermedades a causa de lo mismo que le estamos echando a la comida. Para subsistir o para mantener grandes cultivos. Entonces, si uno, por ejemplo, quiere salud para nuestros hijos, para nosotros y para los demás, es como una conciencia que uno debe adquirir. No sé si eso se tardará años, si sea por meses, porque es algo que ya como escuché, ya uno viene con un chiste antes que era, eche veneno, eche veneno, eche veneno, para todo eche veneno. Y el cambio de uno ya convivir con las cosas, con las plagas que hay o tratarlas de una manera que no sea con esos químicos tan bravos para la salud, va a ser un cambio que debería implementarse en este país o en los países donde se producen alimentos, pero que es difícil que las personas empiecen a cambiar digamos de la noche a la mañana. Pero uno sí puede, al menos con la comida que uno produce, para uno mismo. O sea, yo digo, lo que pasa es que una vez hay falta de juicio. Pero aquí se dan tomates, que son de estos son así pequeñones, que son cherries, que no hay que echarles nada para que den. No les da hielo, no les da nada. Y uno compra tomates de esos que llevan una cantidad de químicos. Entonces, desde ahí en adelante, creo que es la conciencia que uno debe adquirir como campesino y como agricultor." Viviana González.*

◇ AUTOCONOCIMIENTO, de líder/esa potencial a semilla.

Los/as líderes/as alcanzaron un nivel de autoconocimiento superior (aumento del 50 %) al reconocer lo que debían soltar y la necesidad de aprender continuamente, dejando de lado el ego y la prepotencia para relacionarse mejor con los demás y con el ecosistema (interno y externo).

“Pienso que debemos iniciar por dejar el ego y la prepotencia, por así decirlo, para uno poder aprender a escuchar y desde ahí poder analizar y dar también uno su punto de vista. La alimentación también, pues partiendo del conocimiento que ya nos vamos llevando del cuidado de las plantas y de nuestras fincas y todo lo relacionado. Entonces creo que ya cada alimento que nosotros vamos a consumir, ya vamos a pensar cómo fue el proceso hasta llegar a nuestras mesas” Maria Fernanda Moreno

“Si yo quiero cambiar tengo que cambiar mis prácticas, si seguimos haciendo lo mismo más esclavos nos volvemos” Pedro James

PENSAMIENTO CRÍTICO, de líder/esa potencial a consolidado/a.

Se evidenció un cambio profundo en su pensamiento crítico, aumentando un 125%, al cuestionar los sistemas agroalimentarios de sus territorios, manifestado en una creciente conciencia sobre la relación entre las prácticas productivas, el cuidado del medio ambiente y la sostenibilidad.

Los/as líderes/as reconocieron la necesidad de transformar la forma en que los seres humanos se relacionan con la naturaleza, entendiendo que la preservación de los ecosistemas es fundamental para el equilibrio del planeta y para el bienestar de las generaciones presentes y futuras. Cuestionaron sus prácticas individuales y colectivas del uso de insumos químicos en la agricultura, y sus efectos negativos sobre el suelo, las plantas y los ecosistemas. De igual manera, se observa una reflexión sobre la responsabilidad individual y colectiva en la producción y consumo de alimentos, destacando la importancia de producir alimentos sanos, preservar la fertilidad del suelo y transmitir conocimientos a las nuevas generaciones.

“En realidad pues yo no tenía nada de idea de que los químicos le estábamos echando a la tierra y a nuestras plantas, pensé que fueran a ser químicos, pero en realidad nosotros pensamos que eran buenos, pero a la vez no estaban afectando bien a las plantas. Cuando en realidad, tenemos maneras de cómo hacer organismos sanos y que le den buena vitalidad a las plantas” Luis Javier Moreno, Jóven líder.

“Hemos venido tratando la tierra, el suelo de una manera irresponsable. y estamos casi que llevando este suelo a que, de aquí a unos años, vaya a ser un suelo improductivo. Y no solo improductivo, sino que, qué le vamos a dejar, por ejemplo, a nuestros hijos, o a las nuevas generaciones, porque no es solo a nuestros hijos, sino a los que vayan a habitar estos territorios. Yo siempre lo digo, yo creo que de aquí a 100 años. De pronto, ninguno quizás de los que estamos acá vamos a estar, habrá otra gente. Entonces, qué herencia? Herencia no solo de tierra, sino también de conocimiento. Y de experiencias que uno le pueda decir, mire, es que esto funciona al vecino, podemos cambiar la manera de trabajar porque venimos haciendo una agricultura irresponsable, pero podemos hacerlo de esta manera. Entonces, yo creo que los que estamos acá, adquirimos hoy una responsabilidad. Porque cada vez que yo aprendo algo y yo sé que estoy haciendo algo malo y mal hecho en trabajando, es una responsabilidad, que adquiero conmigo, pero también con la sociedad” Pedro James

COMUNICACIÓN ASERTIVA, de líder/esa potencial a emergente.

Las habilidades de comunicación aumentaron 75%. A través de la sensibilización y del intercambio con experiencias de otros territorios, los/as líderes/as pasaron de una escucha desde la mente abierta -con curiosidad por lo nuevo- a una escucha desde la voluntad abierta, dispuesta a soltar lo conocido y a dejar emerger algo nuevo. Esta escucha más profunda, practicada en la sesión de liderazgo, les permitió comunicarse con más apertura y empatía.

RELACIONAMIENTO COMUNITARIO, de líder/esa emergente a consolidado/a.

Los/as líderes/as aumentaron en un 29% sus habilidades de relacionamiento y cooperación. Con los ejercicios prácticos de cocina para la tierra, personas y reflexiones de liderazgo, se evidenció una articulación entre ellos, identificando roles y talentos para conformar un equipo de trabajo en la cocina y de cromatografía.

Se evidenció una sensibilización por la cooperación con el módulo de cocina para la tierra al comprender la simbiosis de todos los elementos en un gran ecosistema. Como resultado, se fortaleció un tejido social entre las dos organizaciones de Guapi y San Vicente de Chucuri, unidos por el propósito de cuidar la naturaleza y mejorar sus sistemas agroalimentarios.

ACCIÓN PARA FACILITAR EL CAMBIO, de líder/esa semilla a emergente.

Se evidenció un aumento del 25% los/as líderes/as desarrollaron habilidades para elaborar bioinsumos con recursos locales en sus territorios, hacer seguimiento a sus suelos por medio de la cromatografía y aprovechar los ingredientes locales para crear alimentos naturales sin químicos, analizar. También con la sesión de liderazgo de “semillas” diseñaron colectivamente sus proyectos locales para implementar el aula agroalimentaria en sus territorios:

- **ASOBOGUA- Guapi:** En el municipio de Guapi, impulsa la creación de una escuela de transformación y aprendizaje productivo de buenas prácticas, orientada a recuperar y fortalecer las prácticas tradicionales de producción, mejorar la calidad de la alimentación de las familias y contribuir a la conservación del medio ambiente. La iniciativa sería liderada por organizaciones locales como Asobogua y el Consejo Comunitario Guapi Abajo, articulando a productores, jóvenes, mujeres, instituciones educativas, formadores y sabedores ancestrales. El proceso busca generar intercambios entre diversas iniciativas productivas —forestales y agropecuarias— y avanzar en acciones concretas como la socialización del proyecto en el territorio, la implementación de una biofábrica y el establecimiento de una parcela demostrativa para formación práctica. Asimismo, se plantea integrar la propuesta en el plan de etno desarrollo del Consejo Comunitario y gestionar recursos adicionales mediante alianzas y convocatorias públicas. En conjunto, la escuela pretende transformar la mentalidad productiva del territorio, promover sistemas de producción más sanos y sostenibles, y fortalecer la autonomía alimentaria de la comunidad, que actualmente depende en gran medida de alimentos externos producidos con agroquímicos.

- **ASAFCH – San Vicente de Chucurí:** En el municipio de San Vicente de Chucurí, la estrategia de escalamiento del proyecto se centra en la implementación de parcelas demostrativas en las fincas de los participantes, las cuales funcionarán como espacios piloto de aprendizaje y réplica para otras familias del territorio. Este proceso se articula con la iniciativa "Cosechando resiliencia", que permitirá aplicar y fortalecer los conocimientos agroecológicos adquiridos. La propuesta también busca involucrar a instituciones educativas y a niños, promoviendo la transmisión intergeneracional de saberes y ampliando el alcance del proyecto. Entre las estrategias de dinamización se plantea el trueque de alimentos producidos en las parcelas, como mecanismo para motivar la participación y diversificar la producción más allá del café y el cacao, aprovechando las condiciones del clima y los suelos locales. Asimismo, se destaca la importancia del acompañamiento a los responsables de las biofábricas, el uso de herramientas de coordinación como grupos comunitarios de comunicación, la interpretación técnica de análisis de suelo por medio de la cromatografía para fortalecer la producción de abonos orgánicos y el control biológico de plagas, y el intercambio de semillas nativas como mecanismo para ampliar la participación en el territorio. En conjunto, el proyecto busca consolidar sistemas productivos más diversos, sostenibles y respetuosos con los bosques y la salud de la comunidad.

Aprendizajes

- **Lo intensivo también siembra el cambio:** en solo tres meses, combinando cocina para la tierra, cocina para las personas y liderazgo, los/as líderes/as fortalecieron sus habilidades en 70 %. Un proceso corto e intensivo puede despertar el cambio de consciencia; sin embargo, una transformación profunda, como la de la Sierra Nevada, requiere más tiempo y acompañamiento.
- **Cerrar con un proyecto propio da continuidad al cambio:** la sesión de "Semillas" permitió que el cambio de consciencia -cuestionar sus prácticas y su relación con la tierra, el alimento y consigo mismos- se convirtiera en propuestas concretas: una escuela de transformación productiva en Guapi y parcelas demostrativas en San Vicente de Chucurí. Terminar el proceso con iniciativas diseñadas por los/as propios/as líderes/as facilita que el aprendizaje siga vivo en el territorio después del proyecto.



Meta y Vichada

Fases de aulas desarrolladas:

1 Tejido de confianza → 2 Formador de formadores

Ubicación: Meta (Cubarral, El Dorado, Lejanías, Puerto Rico, San Juan de Arama, Uribe, Vista Hermosa) y Vichada (Primavera y Puerto Carreño).

Comunidades: representantes de asociaciones agricultoras, en su gran mayoría de cacao y cacay.

Duración: 8 meses.

Formados: 20 líderes/as (10 mujeres y 10 hombres).

Proyecto: Territorios Verdes Climáticamente Inteligentes.

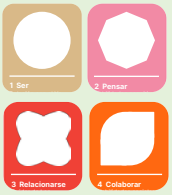
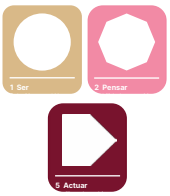
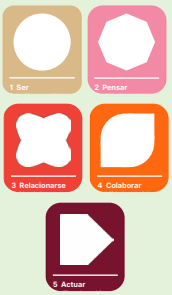
Aliados y donantes: financiado por la Unión Europea en Colombia, implementado por la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD) y Fondo Acción.

Durante ocho meses se desarrollaron la primera y la segunda fase del aula. En los módulos de cocina para la tierra y cocina para las personas se trabajó el liderazgo de manera transversal y se monitorearon participativamente las habilidades y los conocimientos. Para profundizar, los tres módulos de liderazgo –1. SER, "Entendiendo la U como viaje del liderazgo"; 2. "Comunidad", y 3. "Ecosistema"– se reforzaron en un curso intensivo teórico-práctico de veinte horas, "Liderando para el futuro emergente de las Aulas Agroalimentarias", en el Jardín Botánico de Bogotá. A lo largo del proceso se aplicaron las siguientes metodologías del módulo 3:

Tabla 9. Metodologías utilizadas en liderazgo participativo en Territorios verdes

Viaje de aprendizaje del aula agroalimentaria	Metodologías	Objetivo	Habilidades de liderazgo fortalecidas	Objetivos de desarrollo interno (IDG)
1. Co-iniciar **2. Co-sentir**	**Circulo de la palabra**	Conectar con el propósito personal y de los proyectos de liderazgo[30]	• Conexión con el propósito. • Comunicación asertiva. • Autoconocimiento.	
2. Co-sentir	**Guarapo y café de los Llanos**	Crear a nivel territorial las aulas agroalimentarias promoviendo el intercambio de saberes alrededor del guarapo y café de los llanos, símbolos de unión e identidad cultural.	• Comunicación asertiva. • Relacionamiento comunitario. • Pensamiento crítico. • Acción para facilitar el cambio.	
2. Co-sentir	**Viaje de aprendizaje**	Conocer experiencias, modelos, personas en otros contextos de agroecología practicando la escucha desde la mente y corazón abierto: Granada (Meta) experiencia de agroecología en una finca modelo; Jardín Botánico de Bogotá: proyectos de recuperación de semillas nativas, biofábrica, y aprendizaje de distintos proyectos de conservación.	• Conexión con el propósito. • Autoconocimiento. • Comunicación asertiva. • Relacionamiento comunitario. • Pensamiento crítico. • Acción para facilitar el cambio.	

30 Preguntas orientadoras en distintos espacios del viaje de la U: ¿Qué estás notado en los niveles de escucha en este espacio? ¿Qué está muriendo o terminando en tu vida y en tu trabajo, y que quiere nacer? ¿Qué semilla del futuro (intención) descubriste?

Viaje de aprendizaje del aula agroalimentaria	Metodologías	Objetivo	Habilidades de liderazgo fortalecidas	Objetivos de desarrollo interno (IDG)
2. Co-sentir **3. Co-presenciar**	**Paseo de empatía por la naturaleza**	Observar la naturaleza, procesos de cambio y simbiosis de cada ecosistema en el tropicario del Jardín Botánico de Bogotá. Reflexionar con preguntas orientadoras del diario personal practicando la escucha profunda. [31]	• Conexión con el propósito. • Autoconocimiento.	
3. Co-presenciar	**Mapeo 3D**	Crear una visión externa de los proyectos personales de liderazgo en el marco de las aulas agroalimentarias.	• Conexión con el propósito. • Autoconocimiento. • Relacionamiento comunitario. • Pensamiento crítico. • Acción para facilitar el cambio.	
4. Co-crear	**Semillas**	Identificar que semillas quieren emerger en los proyectos de liderazgo de las aulas agroalimentarias[32].	• Conexión con el propósito. • Pensamiento crítico. • Acción para facilitar el cambio.	
1. Co-iniciar **2. Co-sentir** **3. Co-presenciar** **4. Co-crear** **5. Co-evolucionar**	**Cocina para la tierra y personas**	Sensibilizar por medio del alimento el cuidado del ecosistema (interno y externo) bajo la filosofía de las aulas agroalimentarias “suelo sano, planta sana y persona sana”. [33]	• Conexión con el propósito. • Autoconocimiento. • Comunicación asertiva. • Relacionamiento comunitario. • Pensamiento crítico. • Acción para facilitar el cambio.	

Fuente: elaboración propia.

31 Se acompañó el ejercicio con un diario entregado a cada líder/esa con preguntas orientadoras de reflexión del viaje de la U, pensamiento sistémico, escucha, dejar ir y dejar venir, sentir y conectar con la fuente y, cristalizar el futuro.

32 En el encuentro de liderazgo en el jardín botánico se invitaron mentores en temáticas relacionadas a los proyectos de las aulas agroalimentarias de los/as líderes: acciones sabias para el cuidado de la niñez y, manejo de redes y proyectos de comunicación, adicional a los conocimientos previos de cocina para la tierra y personas. Se complementó la reflexión por medio del diario, con el fin de permitir emerger ideas para la creación de soluciones.

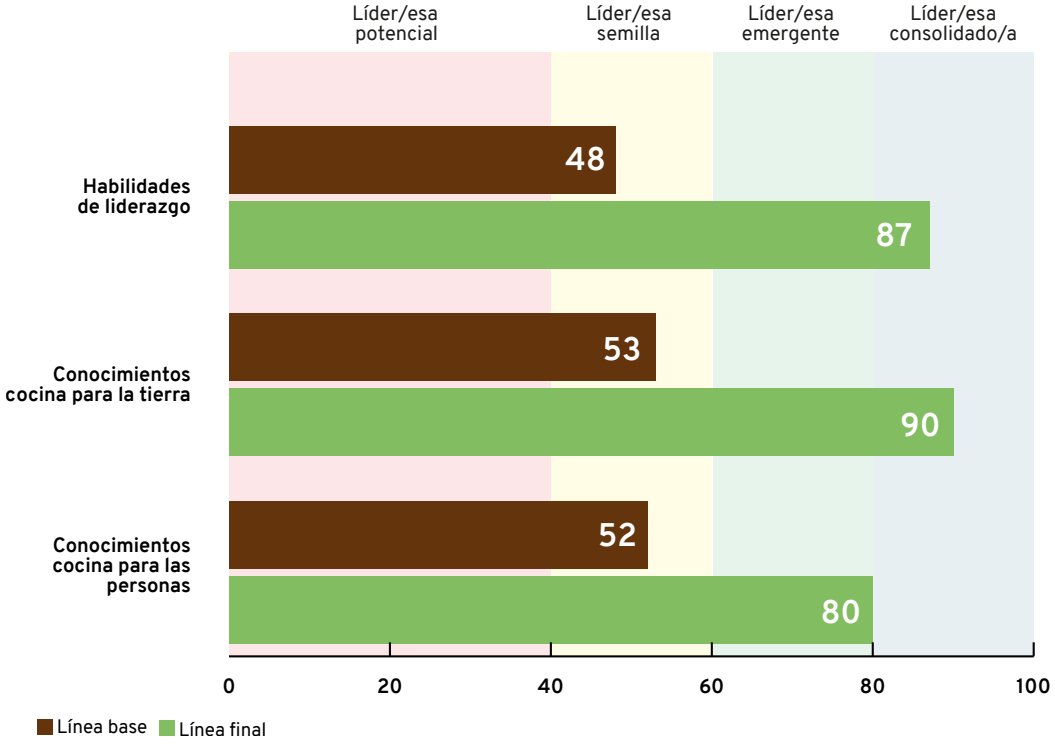
33 Adicional a los ejercicios prácticos de cocina para la tierra y cocina para las personas en el marco de las aulas agroalimentarias, también, se compartió la metodología para diseñar y ejecutar una práctica de cocina, como herramienta catalizadora de cambios en la consciencia interna y colectiva.

Resultados habilidades y conocimientos

Conocimientos

Se evidenció un aumento del 70% en conocimientos de cocina para la tierray un aumento del 54% en cocina para las personas

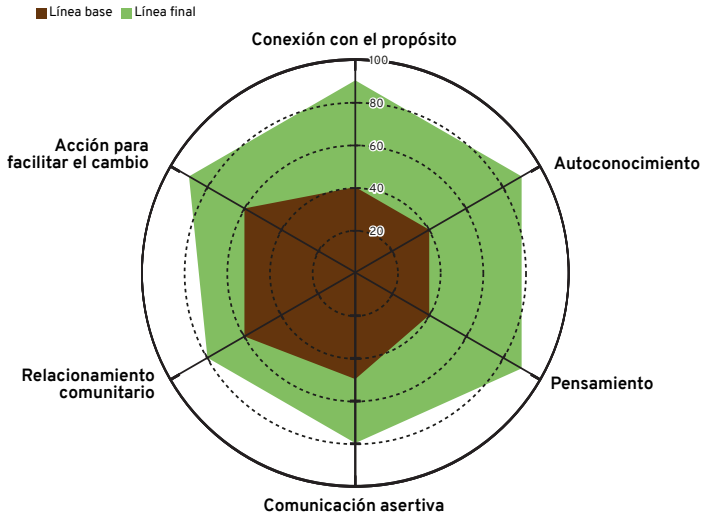
Gráfica 16. Habilidades y conocimientos de Territorios Verdes



Fuente: elaboración propia.

Habilidades de liderazgo

Gráfica 17. Habilidades de liderazgo de Territorios Verdes



Fuente: elaboración propia.

CONEXIÓN CON EL PROPÓSITO, de líder/esa potencial a consolidado/a.

Su conexión con el propósito de aulas agroalimentarias, articulando el propósito personal y colectivo de sus asociaciones y del territorio aumentó 125%. Se evidenció un cambio de paradigma gradual a través del tiempo, de mayor consciencia y conexión con el SER, con los demás y con el ecosistema (interno y externo).

> *"Yo pensaba que los abonos orgánicos no servían, ahora que ya veo en esta finca, ya sé que eso si funciona y lo voy a implementar en mi finca"*
>
> *"estamos cuidando el medio ambiente, estamos recuperando los suelos, el producto que uno saca es de mejor calidad para la salud, para la familia y para los demás"*
>
> *"Amo la tierra, ahora en momento inicial no soy buen cocinero, pero con esta experiencia le doy importancia a los alimentos, al cuidado del ambiente y de mi territorio"*

AUTOCONOCIMIENTO, de líder/esa potencial a consolidado/a.

Los/as líderes/as alcanzaron un nivel de autoconocimiento superior, aumentó 125%, al cuestionar que prácticas y hábitos tenían que soltar para regenerar la vida, la gran mayoría identificaron que tenían desconfianza en ellos mismos para hacer sus propios bioinsumos, así mismo desconfianza y negativismo hacia la agricultura orgánica.

Manifestaron un proceso transformador para ellos, en su SER y en su salud mental, implicando romper algunos paradigmas y repensarse como seres humanos parte de un ecosistema que necesita cuidado y confianza en ellos mismos, dejando atrás los miedos y los malos hábitos.

> *"He creído más en mí, en lo que puedo hacer, llevar herramientas para llevar a otros jóvenes"*
>
> *"La naturaleza le da tranquilidad al ser humano, todo es una transición si el suelo está pasando por una transición de lo químico a lo natural, es lo mismo para nosotros, si tenemos sentimientos de tristeza y dolor es una transición para que podamos estar bien, la naturaleza le da tranquilidad y estabilidad emocional, con eso he podido conocerme más y me ha ayudado a mi salud mental"*
>
> *"La agricultura orgánica era desconocida para mí, me parecía extraño ver a la gente que se cuidaba, aquí aprendí que debo cuidarme y cuidar a los demás, debo soltar mis malos hábitos que me está causando enfermedad"*
>
> *"Debo dejar morir el negativismo por cambiar a un modelo orgánico, el afán por producir con un modelo convencional"*
>
> *"Debo dejar mis falsas creencias en no poder hacer las cosas, mi negativismo"*
>
> *"Debo dejar morir los agroquímicos"*
>
> *"Debo aprender a perdonar, y dejar atrás el resentimiento y rencor"*

COMUNICACIÓN ASERTIVA, de líder/esa semilla a emergente.

Los/as líderes/as aumentaron sus habilidades de comunicación en un 60% aplicaron los niveles de escucha en el marco de la teoría U, manifestando un cambio en su escucha y en la forma de relacionarse y tener un diálogo con los demás aplicando los principios de mente, corazón y voluntad abierta. También, fortalecieron sus habilidades de comunicación para sus proyectos de liderazgo en el marco de las aulas agroalimentarias, aplicando estrategias para redes sociales y construyendo su proyecto personal con una guía práctica para crear contenido.

RELACIONAMIENTO COMUNITARIO, de líder/esa semilla a emergente.

Los líderes/as aumentaron en un 33% sus habilidades de relacionamiento y cooperación, manifestaron un cambio en la forma de ver el relacionamiento, fue fundamental comprender cómo funciona la cooperación y simbiosis en la naturaleza, "cómo inició el planeta, todo ser vivo que está en la tierra tiene un rol importante" (Daniela Anzola, 2025).

También, se evidenció que en los viajes de aprendizaje en Granada (Meta) y el Jardín Botánico de Bogotá, se fue consolidando una red de líderes/as con un propósito en común, los espacios de cocina y ejercicios de liderazgo participativo fomentaron la confianza mutua, la empatía, la escucha profunda y la unión creando un tejido social regenerativo.

PENSAMIENTO CRÍTICO, de líder/esa potencial a consolidado/a.

Se evidenció un cambio profundo en su pensamiento crítico, aumentó 125%, al cuestionar prácticas nocivas que estaban aplicando en sus cultivos y en su alimentación, comprendieron y analizaron como sus prácticas individuales y colectivas estaban afectando a sus familias, niños, niñas, comunidad, la tierra, el agua, en general todo el ecosistema.

> *"Nosotros vemos solo el negocio, pero no nos damos cuenta de daños que causamos a la tierra y a las personas con los agroquímicos"*
>
> *"Estamos acostumbrados a fertilizar con solo químicos, y en la alimentación nunca nos cuidamos, uno come lo que se le atraviesa, sin cuestionarse si esto es sano, nosotros llevamos a comer a nuestros hijos comida chatarra que es dañina "*
>
> *"Debemos cuidar nuestras fuentes hídricas puras no contaminadas, respirar aire puro, cultivar todo lo que consumo"*
>
> *"Las plantas son como uno, las plantas necesitan comida"*

ACCIÓN PARA FACILITAR EL CAMBIO, de líder/esa semilla a consolidado/a.

La habilidad de la acción para facilitar el cambio aumentó 50 %. Los/as líderes/as no solo aprendieron a elaborar bioinsumos y a preparar alimentos naturales con ingredientes locales, también aprendieron a diseñar espacios colectivos para movilizar a otros. Hoy cuentan con un repertorio de metodologías participativas (cocina, círculo de la palabra, guarapo y café de los Llanos, mapeo 3D, semillas, viajes de aprendizaje y paseo de empatía por la naturaleza) para liderar en sus asociaciones y territorios, y con herramientas para: i) comprender en qué estado están sus aso-

ciaciones y cómo abordar los cambios desde la escucha profunda; ii) incluir a niñas y niños en sus proyectos de liderazgo y en los procesos comunitarios y familiares, y iii) crear contenido en redes sociales para sus proyectos.

> *"Antes utilizaba mucho el químico, y el cambio que he mirado ha sido muy bueno, en la calidad del grano y en las plagas y enfermedades"*
>
> *"No sabía cómo utilizar los ingredientes y que usos darles, como la flor de jamaica, yerbabuena"*
>
> *"Innovar con la cocina nos hemos dado cuenta darle un valor agregado mayor, que hay en nuestro entorno y transformarlo"*
>
> *"Poder convocar a los socios de las asociaciones para replicar el modelo, haciéndolo nosotros primero para presentar ejemplos"*
>
> *"ya empecé hacer los microorganismos nativos antes lo tenía que comprar a una fundación para hacer reutilización y aprovechamiento de residuos sólidos, pensaba que antes era muy complejo y se producía en el laboratorio"*

Aprendizajes

- **Combinar lo cotidiano con lo intensivo potencia el liderazgo:** este fue el proceso con el puntaje final más alto (87 puntos), en solo ocho meses. La combinación de sesiones en el territorio con un curso intensivo fuera de él, sumada a la formación previa de varios líderes, aceleró la consolidación de sus habilidades.
- **Salir del territorio permite verlo distinto:** el viaje de aprendizaje al Jardín Botánico de Bogotá les dio tiempo para compartir con sus compañeros/as, conocer otras experiencias y estar en el presente. La lección es incluir espacios inmersivos, fuera de la rutina, que favorezcan la pausa y la reflexión que propone la teoría U y que, además, fortalecen la red entre líderes.
- **Liderar la transición agroecológica es ir contra la corriente:** en un contexto de agricultura convencional como el del Meta y el Vichada, los/as líderes/as que se proponen ser ejemplo de agricultura orgánica enfrentan el reto de conciliar innovación y tradición, productividad y sostenibilidad. Por eso, el fortalecimiento del liderazgo necesita continuar después del proceso, con redes entre pares, parcelas demostrativas y seguimiento técnico que les ayuden a sostener el cambio.



Old Providence

Fases de aulas desarrolladas:

1 Tejido de confianza → 2 Formador de formadores

Ubicación: Old Providence y Santa Catalina.

Comunidad: agricultores locales.

Duración: 16 meses (agosto 2022 a diciembre 2023).

Beneficiadas: 12 familias.

Formadas: 5 líderesas.

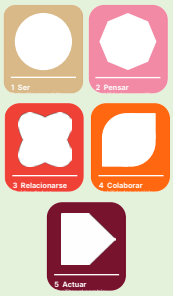
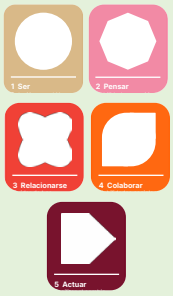
Proyecto: Proyectos con impacto desde un Desarrollo Rural Sostenible.

Aliados y donantes: financiado por ISA implementado por Fondo Acción.

Durante la ejecución del proyecto, se logró implementar las dos primeras fases del modelo "Tejido de confianza" y "Formación de Formadores" siguiendo la metodología de investigación, acción participativa, mediante la cual las comunidades tomaron parte activa en la identificación y descripción de su problemática y la planeación de las acciones para modificarla; del proceso educativo y formativo para la conversión a un sistema agroecológico y alimentario saludable; y de la puesta en marcha y seguimiento de las actividades productivas (cultivos pancoger de los/as agricultores/as).

En este periodo, se realizó: un viaje de aprendizaje en Cachipay con Etika Verde, talleres prácticos por medio de los módulos de cocina para la tierra y cocina para las personas y la columna vertebral del aula agroalimentaria de Old Providence.

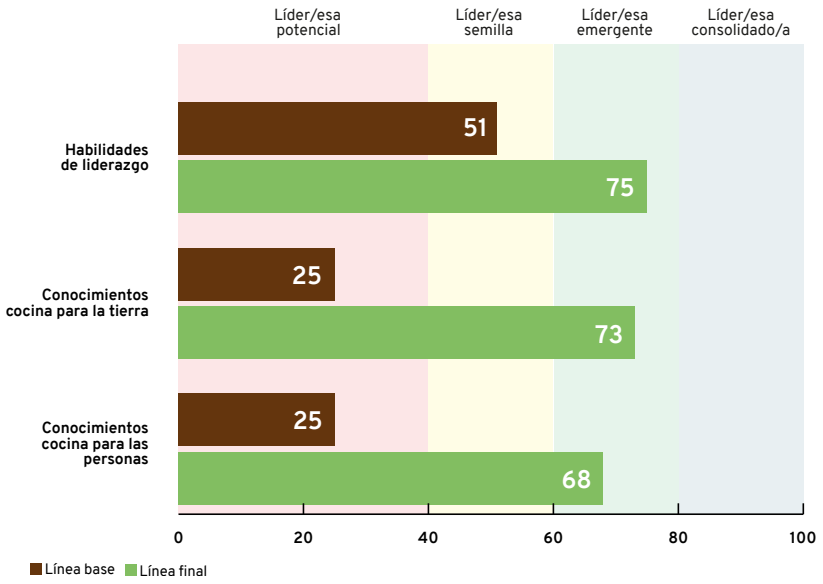
Tabla 10. Metodologías utilizadas en liderazgo participativo en Old Providence

Viaje de aprendizaje del aula agroalimentaria	Metodologías	Objetivo	Habilidades de liderazgo fortalecidas	Objetivos de desarrollo interno (IDG)
2. Co-sentir	**Viaje de aprendizaje en Cachipay con Etika Verde "Agricultura orgánica"**	Conocer experiencias, modelos, personas en otros contextos de agroecología y gastronomía practicando la escucha desde la mente y corazón abierto.	• Conexión con el propósito. • Autoconocimiento. • Comunicación asertiva. • Relacionamiento comunitario. • Pensamiento crítico. • Acción para facilitar el cambio.	
1. Co-iniciar **2. Co-sentir** **3. Co-presenciar** **4. Co-crear**	**Columna vertebral del aula agroalimentaria**	Construir participativamente el propósito individual y colectivo del aula agroalimentaria de Old Providence.	• Conexión con el propósito. • Autoconocimiento. • Comunicación asertiva. • Relacionamiento comunitario. • Pensamiento crítico. • Acción para facilitar el cambio.	
1. Co-iniciar **2. Co-sentir** **3. Co-presenciar** **4. Co-crear** **5. Co-evolucionar**	**Cocina para el suelo y cocina para las personas**	Sensibilizar por medio del alimento el cuidado del ecosistema (interno y externo) bajo la filosofía de las aulas agroalimentarias "suelo sano, planta sana y persona sana".	• Conexión con el propósito. • Autoconocimiento. • Comunicación asertiva. • Relacionamiento comunitario. • Pensamiento crítico. • Acción para facilitar el cambio.	

Fuente: elaboración propia.

Resultados habilidades y conocimientos

Gráfica 18. Habilidades y conocimientos de Old Providence



Fuente: elaboración propia.

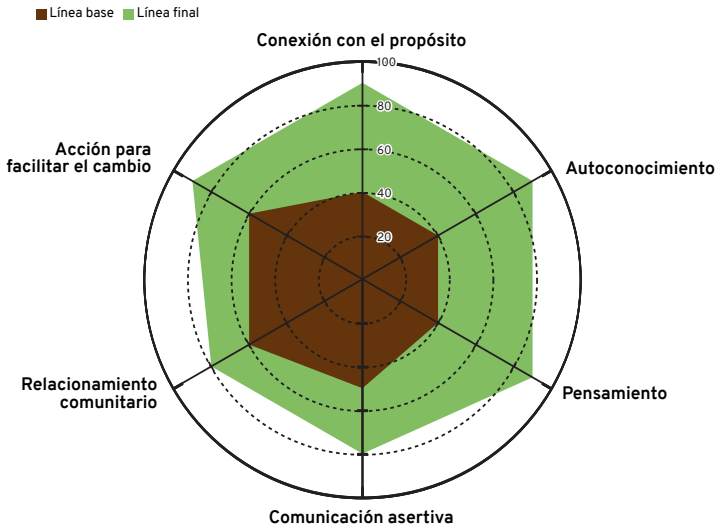
Conocimientos

Se evidenció un aumento del 192% en conocimientos de cocina para la tierra y un aumento del 172% en cocina para las personas.

Habilidades de liderazgo

Con el desarrollo de los módulos del aula agroalimentaria, las habilidades de liderazgo se fortalecieron transversalmente, evidenciando un aumento del 47% en habilidades de liderazgo.

Gráfica 19. Habilidades de liderazgo de Old Providence



Fuente: elaboración propia.

CONEXIÓN CON EL PROPÓSITO, de líderesa semilla a emergente.

La conexión aumentó 44%. Durante el proceso de formación, las cinco mujeres líderes conectaron su propósito personal con el del aula agroalimentaria de Old Providence de proteger la reserva de biosfera Seaflower implementando prácticas saludables, eliminando la dependencia de químicos, promoviendo vida saludable y economía circular construyendo la siguiente visión "somos un aula agroalimentaria liderada por mujeres agriculturales reconectadas con nuestra ancestralidad y ecosistema, que genera ingresos y oportunidades reales para sus trabajadoras, familias y comunidad. Somos reconocidas como agentes de cambio en Providencia por prestar servicios de asistencia técnica, ofrecer insumos orgánicos para restaurar el suelo de Providencia, y productos de gastronomía saludable con ingredientes locales, de origen ancestral y de impacto social".

AUTOCONOCIMIENTO, de líderesa semilla a emergente.

El autoconocimiento aumentó 52%. Las lideresas reconocieron limitaciones personales que impedían ejercer y llevar a cabo su propósito como el miedo, la autoestima y la inseguridad en sus habilidades comunicativas. También, reconocieron prácticas no adecuadas en su alimentación y lo relacionaron con sentimientos de temor (sobresaltadas, agitadas, tensas, preocupadas), de tristeza (desalentadas, decepcionadas), de pena, molestia (incomodas, insatisfechas), desconectadas, de cansancio. Cada uno de esos sentimientos fueron trabajándose indirectamente en las prácticas de cocina para la tierra y personas, atendiendo necesidades de bienestar como la regeneración, equilibrio y armonía del ecosistema (interno y externo) al tener prácticas de cuidado y mejorar la relación entre el suelo y el alimento. También, a medida que fueron practicando y enfrentando sus miedos como el hablar ante un público, fueron reforzando su seguridad y confianza en ellas mismas.

COMUNICACIÓN ASERTIVA, se mantuvo en lideresas emergentes.

Las mujeres líderes aumentaron sus habilidades de comunicación en un 21% fue clave en los procesos de sensibilización agroalimentaria comprender la relación y el cuidado mutuo del ecosistema para sanar el suelo, las plantas y las personas, permitió tomar consciencia el cuidado hacia los demás teniendo una comunicación asertiva, también, con el ejercicio gradual del autoconocimiento fueron practicando sus habilidades comunicativas con los/as agricultores/as y en los ejercicios de retroalimentación entre pares y el equipo técnico.

RELACIONAMIENTO COMUNITARIO, de líderesa semilla a emergente.

Las habilidades de relacionamiento y cooperación aumentaron 60 %. Aunque hubo algunas dificultades internas, las prácticas de cocina para la tierra y para las personas fueron construyendo un tejido de confianza entre las lideresas. Además, al ganar confianza en sí mismas y mejorar su comunicación, fortalecieron su relación con los agricultores a quienes brindaban asistencia técnica.

PENSAMIENTO CRÍTICO, de líderesa semilla a emergente.

Aumentaron en un 44%, al cuestionarse y analizar las prácticas de agricultura convencional en la isla que no solo afectan la salud del suelo y la reserva de biosfera, sino también su ancestralidad como comunidad raizal al dejar atrás sus cultivos propios e ingredientes locales y autóctonos, por el círculo vicioso de responder a un mercado de monocultivo y depender de agrotóxicos para atender las plagas y enfermedades en aumento, erosionando cada vez más suelo y la gastronomía.

ACCIÓN PARA FACILITAR EL CAMBIO, de lídera semilla a emergente.

Se evidenció un aumento del 74% al aplicar los conocimientos de cocina para la tierra y personas en el manejo de plagas y enfermedades, diseñar bioinsumos con recursos locales de la isla atendiendo a necesidades específicas y preparar alimentos nutritivos y creativos representando la identidad raizal.

Aprendizajes

- **Formar a pocas para llegar a muchos:** fortalecer a un grupo pequeño de cinco lideresas permitió que su conocimiento llegara a 12 agricultores a través de la asistencia técnica. Un grupo reducido facilita un acompañamiento cercano y la construcción de un tejido de confianza fuerte.
- **La continuidad entre proyectos sostiene el liderazgo:** casi dos años después de terminar el proyecto, tres de las cinco lideresas siguen sembrando la semilla "Hózhó"[34] en una iniciativa que une el conocimiento avícola con la regeneración del suelo y del ecosistema. El tiempo de transición sin acompañamiento hizo que no todas continuaran; por eso es clave prever estrategias de acompañamiento entre una fase y otra.
- **Una visión compartida mantiene vivo el propósito:** la visión que construyeron hace dos años ha podido ajustarse al contexto, pero el propósito común se mantiene: proteger su identidad cultural y la reserva de biosfera Seaflower promoviendo la autonomía agroalimentaria de la isla. En la tercera fase, "Formadores en acción", en el marco del proyecto Fi wi Riif, se espera fortalecerlas en conocimientos jurídicos, administrativos, comerciales y de liderazgo para avanzar hacia esa visión.

34 En la introducción del modelo de liderazgo, se invita a los lectores y a los líderes/as que empiezan o están ejerciendo su labor, que sean semillas "Hózhó", nos invita primero a regenerarnos a nosotros mismos y sanar nuestro ser para formar parte de la belleza de toda la creación y asumir un papel ecológico en el sistema de la Madre Tierra, transformar los sistemas muertos en sistemas vivos.



Bioeconomía y cadenas con visión empresarial

En el marco del proyecto “Promoción de la Inversión Verde y la Bioeconomía para la lucha contra la Deforestación” (2021 - 2025) financiado por el Fondo Colombia Sostenible, con recursos de Noruega, Suecia y Suiza, bajo la administración fiduciaria del BID, se fortalecieron 18 iniciativas que trabajan bioeconomía en zonas de alta deforestación y afectadas por el conflicto armado.

De acuerdo con el diagnóstico empresarial, se priorizaron dos asociaciones críticas en el liderazgo interno de los asociados, evidenciando falta de motivación y desconexión con el propósito de las iniciativas. Estas dos asociaciones son:

- La Asociación de mujeres productoras de esencias de paz (ASMUPROPAZ) conformada 39 por integrantes firmantes de la paz, ubicada en la vereda Agua bonita del municipio de Montañita (Caquetá) transforma y comercializa productos cosméticos a base de plantas aromáticas, elaborados por mujeres y hombres cabeza de hogar, victimas y comunidad en proceso de reincorporación.
- Sacha Muiu - Asociación Agroindustrial Amazónica del Pueblo Inga en Villagarzón (Putumayo), conformada por diez asociados (cabildos indígenas), nace como parte del proyecto de vida del pueblo Inga con el propósito de crear una oportunidad a las comunidades indígenas por medio de la transformación y comercialización del aceite de canangucha.

Resultados

Identificación de habilidades

Al inicio del proceso de fortalecimiento se identificaron que habilidades de liderazgo son necesarias para fortalecer las iniciativas de bioeconomía.

Tabla 11. Variables de habilidades de liderazgo de bioeconomía

Objetivos de Desarrollo Interno (IDG)	Habilidades de liderazgo	Variables
 SER	Conexión con el propósito	Comprende y explica el propósito esencial de la asociación, el impacto a nivel individual, colectivo y ecosistémico.
	Autoconocimiento	Conoce sus fortalezas y debilidades como asociado.
		Identifica y conoce como sus prácticas pueden afectar el colectivo y el ecosistema.
		Identifica y conoce plantas y variedades nativas y ancestrales en los territorios como parte de la identidad cultural.
 Relacionarse y colaborar	Comunicación asertiva	El/la asociado/a inspira, da confianza, motiva y mantiene conectada a la gente con su mensaje.
		Genera un clima armónico en los espacios de intercambio de conocimientos, practicando la escucha y el diálogo.
	Relacionamiento comunitario	El/la asociado/a coopera, es activo/a y contribuye a la construcción de la asociación.
 Pensar	Pensamiento crítico	Cuestiona y analiza las problemáticas ambientales y sociales de su asociación y en sus comunidades indígenas.
 Actuar	Acción para facilitar el cambio	Creatividad para incorporar alternativas locales y sostenibles en su asociación.
		Se adapta y es flexible para resolver problemas no previstos.

Fuente: elaboración propia.

Medición

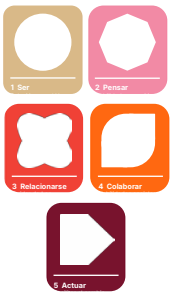
Se realizó la evaluación inicial de habilidades de liderazgo en la primera sesión (mayo 2024) en las asociaciones de Asmupropaz y Sachamuiu. Se evaluaron las seis habilidades (conexión con el propósito, autoconocimiento, comunicación asertiva, relacionamiento comunitario, resolución de problemas, y pensamiento crítico, analítico y creativo).

Al finalizar, en la segunda sesión (julio 2024), se levantó la línea final de habilidades y se analizaron los resultados.

Plan de fortalecimiento

De acuerdo con el diagnóstico empresarial realizado en el marco del proyecto y los resultados vistos en la línea base del modelo, se priorizaron dos sesiones de fortalecimiento en cada asociación, con las siguientes metodologías participativas.

Tabla 12. Metodologías participativas de bioeconomía

Viaje de aprendizaje del aula agroalimentaria	Metodologías	Objetivo	Habilidades de liderazgo fortalecidas	Objetivos de desarrollo interno (IDG)
1. Co-iniciar	**Circulo de la palabra**	Construir el diálogo y la reflexión frente a nuestra conexión como Asociación y propósito como comunidad y territorio.	• Conexión con el propósito. • Comunicación asertiva. • Autoconocimiento.	
1. Co-iniciar **2. Co-sentir** **3. Co-presenciar** **4. Co-crear**	**Propósito y visión**	Construir participativamente el propósito individual y colectivo. [35]	• Conexión con el propósito. • Autoconocimiento. • Comunicación asertiva. • Relacionamiento comunitario. • Pensamiento crítico. • Acción para facilitar el cambio.	

35 Ejercicio del espiral: ¿Qué impacto tenemos? ¿Cuál es nuestro propósito? Visión ¿Que estamos soñando? ¿Hacia donde queremos ir? Estrategias para priorizar (Pensamiento crítico, analítico, creativo)

Viaje de aprendizaje del aula agroalimentaria	Metodologías	Objetivo	Habilidades de liderazgo fortalecidas	Objetivos de desarrollo interno (IDG)
2. Co-sentir **3. Co-presenciar**	**Roles en un ecosistema**	Comprender el rol de cada uno en una comunidad como ejercicio de autoconocimiento y negociación.	• Autoconocimiento. • Comunicación asertiva. • Relacionamiento comunitario. • Acción para facilitar el cambio.	

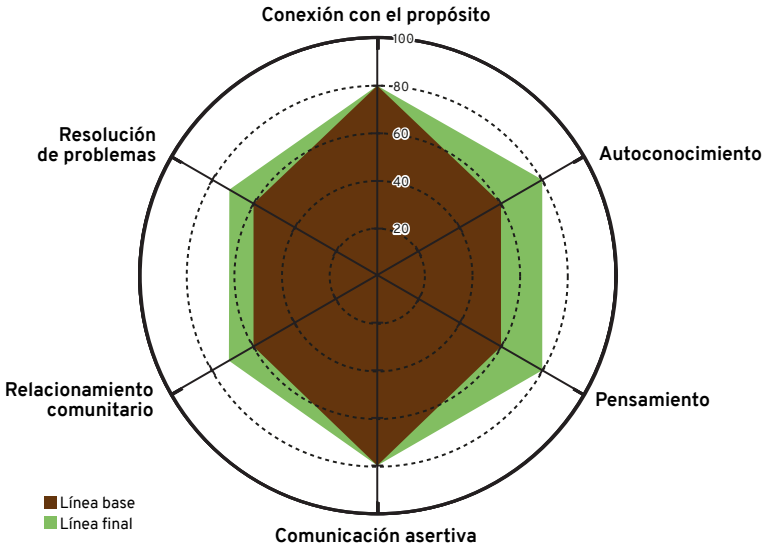
Fuente: elaboración propia.

Adicional a los espacios de liderazgo participativo, se trabajaron en las estrategias de comunicación de Rosemerg (2017) y se articularon procesos de fortalecimiento en estrategias de comunicación con Proterritorio, en el manejo y elaboración de una presentación persuasiva.

Resultados habilidades de liderazgo

Dadas las limitaciones de tiempo del proyecto, el fortalecimiento se adaptó a dos sesiones de liderazgo en tres meses, sin un diagnóstico previo: la línea base se levantó en la misma primera sesión. Con esos resultados, la segunda sesión se enfocó en las cuatro habilidades con menor puntaje -autoconocimiento, comunicación asertiva, pensamiento crítico y acción para facilitar el cambio-, ya que la conexión con el propósito y el relacionamiento comunitario fueron las mejor puntuadas desde el inicio (80 puntos). Por eso estas dos habilidades se mantuvieron, mientras las demás aumentaron entre 17 % y 33 %.

Gráfica 20. Habilidades de liderazgo de bioeconomía



Fuente: elaboración propia.

CONEXIÓN CON EL PROPÓSITO, se mantuvo en líder/esa emergente.

Se trabajó en el primer ciclo la conexión con el propósito en el territorio y en las asociaciones, se realizó la metodología del círculo para conectarlos con el SER y el propósito auténtico de Asmupropaz y Sachamuiu. La protección del territorio, la resignificación del SER para regenerar el TERRITORIO, fue fundamental para encontrar el valor de las asociaciones en su círculo como Asociación, en las familias, comunidad y otros actores externos.

RELACIONAMIENTO COMUNITARIO, se mantuvo en líder/esa emergente.

Se fortaleció en los dos ciclos, se trabajó en la confianza del liderazgo utilizando estrategias de comunicación y trabajo en equipo por medio de la comunicación empática. Se evidencia mayor cohesión del grupo en la toma de decisiones.

COMUNICACIÓN ASERTIVA, de líder/esa semilla a emergente.

Aumentó en un 33%, pasando de un 60 a 80 puntos en el segundo ciclo. Antes se les dificultaba propiciar conversaciones y mantener una comunicación asertiva y empática en su entorno. Se fortaleció en estrategias de comunicación empática de Rosemberg (2017) en situaciones de su cotidianidad como asociación.

AUTOCONOCIMIENTO, de líder/esa semilla a emergente.

Aumentó en un 33%, pasando de un 60 a 80 puntos en el segundo ciclo. Se evidenció al inicio el desconocimiento de roles y sus habilidades individuales. Se fortaleció por medio del test tricerebral (racional, emocional y práctico) para conformar equipos de trabajo en sus asociaciones de acuerdo a sus habilidades; también, se trabajó en roles simulando un ecosis-tema biodiverso, representando diversos comportamientos de animales de su entorno para llegar a la autorregulación como organismo vivo (asociación). Como resultados positivos, las representantes legales fueron más conscientes y quedaron con más ideas de conformar equipos de trabajo de acuerdo a los talentos y habilidades de cada asociado, también a nivel individual, les permitió conocer y descubrir su potencialidad y sus aportes que podrían hacer en las asociaciones.

ACCIÓN PARA FACILITAR EL CAMBIO Y PENSAMIENTO CRÍTICO, de líder/esa semilla a emergente.

Ambas habilidades aumentaron en un 17%, pasando de un 60 a 70 puntos. Se les brindó herramientas básicas para resolver problemas participativos como el círculo de la palabra, y construcción participativa del propósito y visión de la asociación, manteniendo como centro el propósito y diseñar estrategias que les permita identificar los problemas y proponer soluciones, principalmente en producción y transformación.

Aprendizajes

Con la aplicación del modelo de liderazgo en las asociaciones, se evidencia que puede ser adaptable a cualquier contexto y temática. Dadas las limitaciones de tiempo para fortalecer habilidades de li-

derazgo y levantar la línea base, se adaptaron dos sesiones de acuerdo a los resultados evidenciados inicialmente en el diagnóstico empresarial del proyecto, por eso, la primera sesión se fortalecieron las habilidades de liderazgo y se levantó la línea base, y, en la segunda sesión, de acuerdo a los resultados del primer taller, se priorizaron las habilidades más bajas para fortalecerlas en la segunda.

Es fundamental abordar inicialmente el propósito en todo proceso de fortalecimiento de liderazgo, con la experiencia en el proyecto, se evidenció que los espacios participativos es una fuente catalizadora de cambios internos y colectivos.



Fortalecimiento comunitario y organizativo

En el marco del proyecto Unión Natural “Manejo Forestal Sostenible” en la región del Pacífico colombiano, una iniciativa financiada por el Fondo Francés para el Medio Ambiente Mundial (FFEM) e implementada con el apoyo de la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD), se fortaleció a ocho consejos comunitarios locales y el consejo comunitario mayor Cocomacia en la gestión sostenible de sus bosques para el aprovechamiento legal y sostenible de madera y de productos forestales no maderables.

De manera transversal del proyecto, se fortalecieron capacidades políticas, organizativas y comunitarias de los consejos comunitarios y la Junta Directiva Mayor de Cocomacia, así como de las diferentes áreas de gobernanza de la organización en temas relacionados con habilidades, herramientas y competencias de la dirección y multiplicación del liderazgo organizativo y la gobernanza forestal comunitaria. Estos procesos de fortalecimiento se realizaron principalmente en las áreas de género, juventud, territorio, comunicación y comité disciplinario de Cocomacia.

Inicialmente, se implementó la herramienta de medición y monitoreo en habilidades de liderazgo y competencias técnicas que implementa la estructura organizativa de Cocomacia con los administradores locales en el ejercicio de la gobernanza propia, gestión territorial y administración para su aplicación a los nueve consejos comunitarios del área de influencia del proyecto (Paloblanco, Santa María, San Antonio de Padúa, La Boba, Buchadó, San José de la calle, Arenal, Vuelta cortada y San Martín).

Resultados

Idenficación de habilidades de liderazgo y conocimientos técnicos, administrativos y jurídicos

Al inicio del proceso, el equipo técnico del proyecto identificó las habilidades y conocimientos requeridos para fortalecer a los consejos comunitarios locales y Cocomacia.

Tabla 13. Variables de habilidades de liderazgo de fortalecimiento comunitario

Objetivos de Desarrollo Interno (IDG)	Habilidades de liderazgo	Variables
 SER	Conexión con el propósito	Comprende y entiende la importancia de la normatividad étnica y estructura de gobierno propio para la administración y gestión del territorio.
	Autoconocimiento	Conoce las funciones que debe ejercer dentro de la organización.
		Conoce sus limitaciones y habilidades.
		Identifica las debilidades y fortalezas y potencialidades de su territorio.
 Relacionarse y colaborar	Comunicación asertiva	Hay una articulación entre las áreas de gobernanza de la organización.
		Las bases (comunidades) conocen el accionar de las juntas directivas, implementadores de proyectos y demás actores.
		El/La líder/esa (Cocomacia) se comunica haciendo conocer sus opiniones, derechos y deberes, sentimientos y necesidades respetando las opiniones de los demás.
		Las comunidades se comunican, escuchan y son receptivas a la información dada por la junta directiva, implementadores de proyectos y demás actores.
		Los directivos socializan de manera constante avances y dan respuestas oportunas a las comunidades.
	Relacionamiento comunitario	Tiene claro los principios territoriales para el relacionamiento con terceros.
		Interactúa, coopera con actores aliados, socios, implementadores, donantes, e instituciones, con el fin de buscar soluciones y/o gestionar procesos.
		Tiene buen relacionamiento comunitario reconociendo y respetando las estructuras organizativas y territoriales.

Objetivos de Desarrollo Interno (IDG)	Habilidades de liderazgo	Variables
 Pensar	Pensamiento crítico	Es abierto a nuevas experiencias y conocimientos.
		Es propositivo para llevar a cabo procesos transformadores en el territorio.
		Conoce, comprende y reflexiona sobre las normas y valores que subyacen en nuestras acciones.
 Actuar	Acción para facilitar el cambio	Conoce y aplica los instrumentos de resolución de conflictos organizativos.
		Gestiona las situaciones que se presentan y que generan conflicto de manera rápida.
		Toma en cuenta el saber ancestral o puntos de vista de los mayores de la comunidad para resolver conflictos.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 14. Conocimientos de técnicos fortalecimiento comunitario y organizativo

Conocimientos	Variables
Técnicos	Capacidad de hacer diagnóstico organizativo y comunitario.
	Tiene habilidad para articular conocimientos ancestrales, técnicos y empíricos para la gobernanza comunitaria y el fortalecimiento organizativo y comunitario.
Administrativos	Realiza planificación, organización y presupuestos de las actividades comunitarias.
	Tiene capacidad de gestionar recursos para el desarrollo propio del territorio.
	Tiene capacidad de realizar, presentar y argumentar informes y rendición de cuentas a las comunidades y demás actores necesarios.
	Conoce la visión, misión y estrategia de la organización para la ejecución de proyectos y toma de decisiones.
Jurídicos	Conoce y diferencia la normatividad general y la del derecho propio (normatividad étnica).
	Ejecuta acciones de gobernanza acorde a las normas generales e internas.

Fuente: elaboración propia.

Medición

La aplicabilidad de la herramienta se da en dos momentos durante 28 encuentros de saberes del proceso de fortalecimiento organizativo. En estos eventos participaron en total 336 personas entre beneficiarios del proyecto, junta de los 9 consejos comunitarios y comunidad en general.

Plan de fortalecimiento

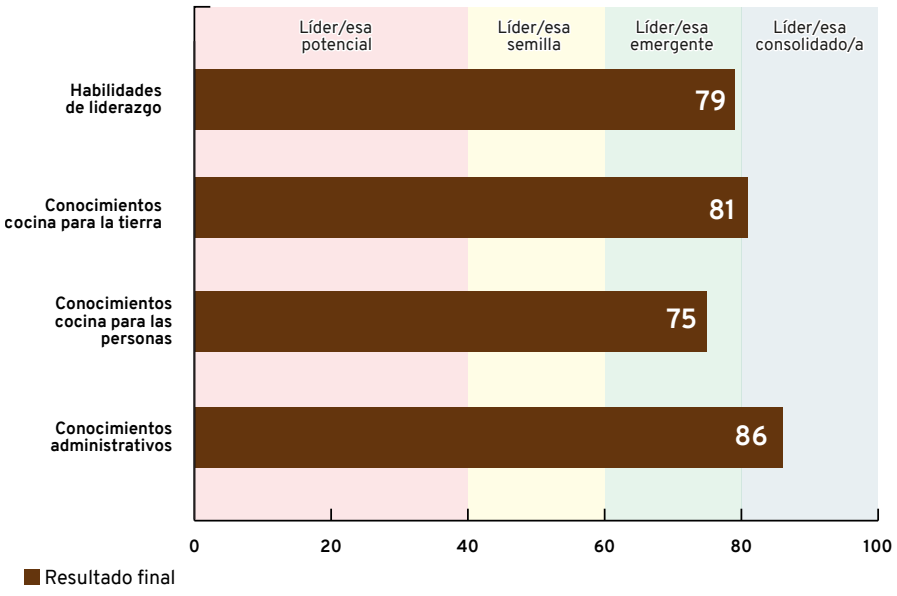
De acuerdo a las temáticas y habilidades de liderazgo identificadas a fortalecer, el equipo técnico priorizó los siguientes temas para fortalecer en los consejos comunitarios locales y en COCOMACIA, trabajando transversalmente las habilidades de liderazgo:

- Liderazgo organizativo y consulta previa.
- Planteamiento alternativas de debilitamiento proceso organizativo.
- Normatividad étnica.
- Juego de roles.
- Gobernanza propia.
- Derechos humanos.
- Análisis situacional de la comisión de género y juvenil.
- Estructura organizativa.
- Líderes multiplicadores en la comisión de género.

Resultados habilidades de liderazgo y conocimientos

A diferencia de los demás casos, en este proyecto no se levantó línea base: fue la primera experiencia en la que se empezó a estructurar el modelo y su herramienta de medición, por lo que solo se registraron los resultados finales. Por eso, la gráfica muestra el nivel alcanzado al final del proceso y no el aumento de las habilidades y los conocimientos.

Gráfica 21. Habilidades y conocimientos de fortalecimiento organizativo de Unión Natural



Fuente: elaboración propia.

Conocimiento

En relación a los conocimientos técnicos (81 puntos), los consejos demostraron experiencia en el diagnóstico organizativo y comunitario, articulando conocimientos ancestrales, técnicos y empíricos para la gobernanza colectiva y fortalecimiento organizativo.

Los conocimientos administrativos (75 puntos) fueron fortalecidos en los consejos comunitarios locales, demostraron capacidad de gestionar recursos propios para el desarrollo del territorio, realizar y presentar rendición de cuentas a las comunidades y demás actores necesarios. Sin embargo, se sigue presentando para todos los consejos como oportunidades de mejora en la planificación, organización y presupuesto de las actividades comunitarias.

Habilidades de liderazgo

En general, los Consejos Comunitarios locales y COCOMACIA alcanzaron un nivel de 79 puntos en habilidades de liderazgo, mediante las temáticas abordadas en el fortalecimiento organizativo y comunitario, lograron conectar con el propósito como consejos comunitarios, mejorar la comunicación asertiva, el autoconocimiento individual y colectivo, tener herramientas para gestionar los conflictos y el relacionamiento comunitario haciendo uso de los conocimientos técnicos y jurídicos locales.

Con el proceso de fortalecimiento, los nueve consejos comunitarios alcanzaron un nivel alto en las competencias jurídicas (86 puntos), demostrando un alto grado de claridad de la visión, misión y estrategia de la organización de Cocomacia para la ejecución de proyectos y toma de decisiones. También, tienen conocimiento y diferencian la normatividad general y la del derecho propio, lo cual les permite ejecutar acciones de gobernanza acorde a las normas generales internas.

Aprendizajes

El modelo de liderazgo tuvo su primer piloto de medición de habilidades y conocimientos durante la ejecución del proyecto de Unión Natural, demostrando que las habilidades de liderazgo son transversales a cada temática priorizada, puede ser adaptable en cada contexto, y el plan de fortalecimiento también puede ser adaptable según las necesidades identificadas y el territorio. En este contexto, la medición y el fortalecimiento se realizó en los encuentros de saberes, demostrando que los líderes y lideresas de las comunidades cuentan con estrategias de empoderamiento y gestión para la incidencia en sus territorios.

Si bien, no se trabajó en específico las metodologías participativas del modelo, en los encuentros de saberes se realizaron prácticas ancestrales participativas como los círculos de la palabra y otras dinámicas participativas para realizar diagnósticos organizativos y resolver conflictos.

Es necesario primero el fortalecimiento de habilidades de liderazgo en el equipo técnico del proyecto, para comprender el propósito de la herramienta y el fortalecimiento participativo.

Lo que sigue germinando

Reflexiones y preguntas abiertas

Después de caminar el modelo con 125 líderes y lideresas en nueve territorios de Colombia, sabemos que este documento no es un punto de llegada. Como toda semilla, el modelo sigue creciendo con cada comunidad que lo recibe. Compartimos aquí lo que hemos aprendido en el camino y las preguntas que aún nos acompañan, con la intención de abrir una conversación con quienes trabajan por transformar los territorios desde adentro.

Lo que aprendimos caminando

El modelo no es una receta: se teje con cada territorio

El modelo se construye de forma orgánica, a medida que avanza el proceso con cada comunidad. Sus cuatro dimensiones de transformación interna son SER (propósito y autoconocimiento), PENSAR (pensamiento crítico), RELACIONARSE Y COLABORAR (relacionamiento comunitario y comunicación asertiva) y ACTUAR (acción para facilitar el cambio). Estas dimensiones se nutren de las cosmovisiones, la cultura y las características propias de cada región. Liderar no significa lo mismo en la Sierra Nevada que en el Pacífico o en los Llanos, y la reflexión y la evolución de cada grupo dependen de su contexto y de los temas que lo convocan. Lo que distingue al modelo es que garantiza la pertinencia local en todo el proceso: desde el diseño del instrumento de medición hasta las metodologías, que parten de las prácticas que cada territorio ya tiene arraigadas.

Las niñas, niños y adolescentes transforman hoy, no solo mañana

El modelo también se adapta al tipo de población: niñas, niños y adolescentes, mujeres, jóvenes, asociaciones y organizaciones comunitarias. Incluir a las niñas, niños y adolescentes nos mostró que no son solo los líderes del futuro: son agentes activos de transformación en el presente. Desde sus hogares, escuelas y comunidades movilizan cambios de hábitos, cuestionan prácticas y contagian a las personas adultas. Reconocerlos como protagonistas del cambio, y no solo como destinatarios, amplía el alcance del modelo.

Lo que no se ve también se puede medir

Los donantes y aliados piden cada vez más evidencia de qué ha cambiado realmente con los proyectos: no solo cuántas actividades se hicieron, sino qué transformaciones hubo en las personas, en sus conductas y en sus territorios. El modelo nos ha permitido responder a esa pregunta: medir y mostrar resultados de impacto en tres niveles, el de las transformaciones internas, el colectivo y el del ecosistema. También nos ha permitido diseñar proyectos que integran desde el inicio el fortalecimiento de estas dimensiones, como en el modelo Aulas Agroalimentarias. Esta integración no se limita a los sistemas agroalimentarios: puede acompañar proyectos de biodiversidad, cambio climático, restauración, bioeconomía y otras temáticas que buscan transformar los territorios.

Transformar el SER es necesario, aunque no siempre suficiente, y ningún cambio es pequeño

Las transformaciones internas son el punto de partida para transformar el ecosistema, pero no todas las iniciativas avanzan al mismo ritmo. Algunas consolidan cambios de consciencia y de prácticas, pero no logran madurar hasta la incidencia ni hasta cambios profundos en el territorio. Influyen las relaciones de poder con otros actores que tienen peso en el territorio y que pueden abrir o cerrar caminos. Aun así, algo se transforma en las personas, en sus familias y en sus comunidades: nuevas formas de relacionarse, de cuidar y de decidir juntos. Estos cambios, a veces silenciosos, son la base sobre la que crecen las transformaciones mayores.

Preguntas que dejamos abiertas

- ¿Qué condiciones (alianzas, acompañamiento, tiempos) permiten que una iniciativa pase del cambio de consciencia a la incidencia?
- ¿Cómo acompañar a los liderazgos frente a las relaciones de poder sin ponerlos en riesgo?
- ¿Cómo lograr que la voz de niñas, niños y adolescentes incida hoy en las decisiones de sus comunidades y territorios?
- ¿Cómo seguir midiendo las transformaciones en las familias, la comunidad y el ecosistema después de que termina el proyecto?
- ¿Cómo pueden dialogar las cosmovisiones propias con marcos globales como los Objetivos de Desarrollo Interior sin traducirlas ni apropiarlas?

Una invitación

Invitamos a organizaciones comunitarias, academia, cooperación internacional, sector público y privado a explorarlas con nosotros, a implementar el modelo en nuevos territorios y temáticas, y a sumarse a una comunidad de práctica que aprende del SER para llegar a la ACCIÓN para facilitar cambios.

Bibliografía

Referencias

- Awwad, M. S., y Al-Aseer, R. M. N. (2021). *Big Five personality traits impact on entrepreneurial intention: The mediating role of entrepreneurial alertness.* Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship, 15(1), 87–100.
- Ciavarella, M. A., Buchholtz, A. K., Riordan, C. M., Gatewood, R. D., y Stokes, G. S. (2004). *The Big Five and venture survival: Is there a linkage?* Journal of Business Venturing, 19(4), 465–483. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.03.001
- Conscious Food Systems Alliance. (2026). *2026 CoFSA case studies collection.* Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. https://consciousfoodsystems.org/wp-content/uploads/2026/08/2026_CoFSA_Case-Studies-Collection.pdf
- Costa, P. T., y McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual.* Psychological Assessment Resources.
- Inner Development Goals. (2021). *Inner Development Goals: Background, method and the IDG framework.* Growth that Matters AB. https://innerdevelopmentgoals.org/about/resources/
- Inner Development Goals. (s.f.). *The IDG framework.* Recuperado el 15 de octubre de 2026 de https://innerdevelopmentgoals.org/framework/
- IPCC. (2022a). *Climate change 2022: Impacts, adaptation and vulnerability.* Contribution of Working Group II to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change (H.-O. Pörtner, D. C. Roberts, M. Tignor, E. S. Poloczanska, K. Mintenbeck, A. Alegría, M. Craig, S. Langsdorf, S. Löschke, V. Möller, A. Okem y B. Rama, Eds.). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781009325844
- IPCC. (2022b). *Climate change 2022: Mitigation of climate change.* Contribution of Working Group III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change (P. R. Shukla, J. Skea, R. Slade, A. Al Khourdajie, R. van Diemen, D. McCollum, M. Pathak, S. Some, P. Vyas, R. Fradera, M. Belkacemi, A. Hasija, G. Lisboa, S. Luz y J. Malley, Eds.). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781009157926

- Johnston, L. J. (2022). *Architects of abundance: Indigenous regenerative food and land management systems and the excavation of hidden history* [Tesis doctoral, University of Alaska Fairbanks]. ScholarWorks@UA. http://hdl.handle.net/11122/13122
- Moreno, D. (2024). *Aulas agroalimentarias: Modelo de intervención para el fortalecimiento de la autonomía alimentaria comunitaria.* Bogotá: Fondo Acción. Obtenido de https://fondoaccion.org/2024/07/02/ agroecologia-2024/
- Naciones Unidas. (2025). *The Sustainable Development Goals report 2025.* Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. https://unstats.un.org/sdgs/report/2025/
- Presencing Institute. (s.f.). *Theory U.* Recuperado el 15 de octubre de 2026 de https://www.presencing.org
- Scharmer, C. O. (2017). *Teoría U: Liderar desde el futuro a medida que emerge.* Eleftheria. (Obra original publicada en 2009).
- Scharmer, C. O. (2018). *The essentials of Theory U: Core principles and applications.* Berrett-Koehler.
- Senge, P., Scharmer, C. O., Jaworski, J., y Flowers, B. S. (2004). *Presence: Human purpose and the field of the future.* Society for Organizational Learning.
- Speth, J. G. (s.f.). *A new consciousness and the eight-fold way towards sustainability* [Episodio de pódcast]. En Earth Charter Podcasts. Earth Charter International. https://earthcharter.org/podcasts/gus-speth/
- Zhao, H., Seibert, S. E., y Lumpkin, G. T. (2010). *The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review.* Journal of Management, 36(2), 381–404. https://doi.org/10.1177/0149206309335187

Marco normativo

- Asamblea General de las Naciones Unidas. (2018). Declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos de los campesinos y de otras personas que trabajan en las zonas rurales (Resolución A/RES/73/165).
- Congreso de la República de Colombia. (1991, 6 de marzo). Ley 21 de 1991, por medio de la cual se aprueba el Convenio 169 sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes. Diario Oficial No. 39.720.
- Congreso de la República de Colombia. (1993, 27 de agosto). Ley 70 de 1993, por la cual se desarrolla el artículo transitorio 55 de la Constitución Política. Diario Oficial No. 41.013.
- Congreso de la República de Colombia. (1994, 3 de agosto). Ley 160 de 1994, por la cual se crea el Sistema Nacional de Reforma Agraria y Desarrollo Rural Campesino. Diario Oficial No. 41.479.
- Congreso de la República de Colombia. (2021, 8 de noviembre). Ley 2158 de 2021, por medio de la cual se reconoce, impulsa y protege el viche/biche y sus derivados como bebidas ancestrales, artesanales, tradicionales y patrimonio colectivo de las comunidades negras afrocolombianas de la costa del Pacífico colombiano.

- Congreso de la República de Colombia. (2023). Acto Legislativo 01 de 2023, por medio del cual se reconoce al campesinado como sujeto de especial protección constitucional.
- Constitución Política de Colombia [Const.]. (1991). Asamblea Nacional Constituyente.
- Gobierno Nacional de Colombia y FARC-EP. (2016). Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera.
- Organización Internacional del Trabajo. (1989). Convenio sobre pueblos indígenas y tribales, 1989 (núm. 169).
- Presidencia de la República de Colombia. (1995). Decreto 1745 de 1995, por el cual se reglamenta el capítulo III de la Ley 70 de 1993 (titulación colectiva de tierras de comunidades negras).
- Presidencia de la República de Colombia. (1995). Decreto 2164 de 1995, por el cual se reglamenta parcialmente el capítulo XIV de la Ley 160 de 1994 en lo relacionado con la dotación y titulación de tierras a las comunidades indígenas para la constitución, reestructuración, ampliación y saneamiento de resguardos.
- Presidencia de la República de Colombia. (2011). Decreto Ley 4635 de 2011, por el cual se dictan medidas de asistencia, atención, reparación integral y de restitución de tierras a las víctimas pertenecientes a comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras.
- Presidencia de la República de Colombia. (2014). Decreto 1953 de 2014, por el cual se crea un régimen especial con el fin de poner en funcionamiento los territorios indígenas respecto de la administración de los sistemas propios de los pueblos indígenas.

Fondo Acción

Somos un fondo privado colombiano con más de 25 años realizando inversiones sostenibles en ambiente y niñez para crear territorios posibles.

Más información
elfondo@fondoaccion.org
@FondoAccion • www.fondoaccion.org