

Canvas Agroecológico para Organizaciones Comunitarias: Aplicación en CEPRODET

Diana Yovana Riascos Lopez

Violeth Lasso Vivas

Asesor

Julio Cesar Montoya Rendón

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería ECBTI

Maestría en Gerencia de Proyectos

2026

Nota de Aceptación

Julio Cesar Montoya Rendón

Director de Trabajo de Grado

Vanessa Paola Pertuz Peralta

Jurado

Yury Yohana Castillo Molina

Jurado

Dedicatoria

A Dios, quien ha sido y sigue siendo la razón, y el motivo del porque hoy estoy aquí, mi mayor motivación y a quien le pertenece mi vida, de quien viene todo atisbo de inteligencia y sabiduría humana, y quien es la fuente de mi fuerza y mi fe. A Él dedico este logro que no habría sido posible sin su guía y Su presencia en cada paso que di.

A mis padres, por ser la mayor fortaleza que tengo en este mundo, por enseñarme con su ejemplo, por impartirme disciplina, y la búsqueda de la excelencia. Este trabajo se los dedico con profunda gratitud, con gran admiración y con la certeza de que lo que soy y lo que sueño tiene su origen en ustedes. Muchas gracias.

Esp. Violeth Lasso Vivas

A Dios, por permitirme llegar hasta este momento, por acompañarme en cada etapa de este camino, por ser mi guía, mi fortaleza y la razón principal para no rendirme cuando sentí que no podía continuar. A Ti, que haces todo posible, te entrego la honra y la gloria, con infinita gratitud.

A mi hija y a mi esposo.

A ti, hija, por estar siempre presente y por ser mi mayor motivación; por quien deseo ser cada día una mejor persona y un ejemplo de responsabilidad, disciplina, empatía y amor. A mi esposo, por tu apoyo incondicional, por comprender la limitación del tiempo compartido y por tus palabras de aliento en los momentos en que el cansancio parecía vencerme.

Diana Yovana Riascos López

Agradecimientos

A Dios, por aumentar mis fuerzas, guiar mi camino y darme la capacidad necesaria para culminar este proceso. Gracias Señor por tu amor, fidelidad y provisión en cada área de mi vida. A mis padres, les agradezco por sus muchos sacrificios, por sus palabras de aliento, y por creer en mí. Este logro es un reflejo de lo que sembraron en mi corazón desde la infancia. A mis hermanos, por su apoyo sincero, por celebrar mis triunfos y acompañarme en los momentos difíciles.

Gracias, queridos hermanos. A mi compañera de tesis, por compartir este camino con compromiso, dedicación y compañerismo genuino. Gracias por el apoyo mutuo y la constancia. A nuestro director de trabajo de grado, por su orientación académica, su criterio riguroso, y su amabilidad durante todo el proceso. Su acompañamiento fue fundamental. A todos, mi gratitud profunda. Este logro también es suyo.

Esp. Violeth Lasso Vivas

A Dios por permitirme llegar hasta este momento, por acompañarme en cada etapa de este camino, por ser mi guía y fortaleza, y por darme la fuerza necesaria para continuar cuando sentí que no podía más; a Él, que hace todo posible, le entrego la honra y la gloria con profunda gratitud, a mi hija, por ser mi mayor motivación e inspiración constante por ser y estar, por tu paciencia y amor, esposo, por su comprensión y palabras de aliento en los momentos en que no quería continuar, de manera especial, agradezco a mi compañera Violeth, por su compromiso, dedicación, empatía, y por los saberes compartidos, así como por caminar con responsabilidad y constancia en la etapa final de nuestro proceso de formación. Finalmente, agradezco a nuestro director por su acompañamiento significativo, orientación oportuna y por impulsarme a crecer tanto a nivel personal como profesional durante este proceso.

Diana Yovana Riascos Lopez

Resumen

Las organizaciones agroecológicas buscan consolidar alternativas sostenibles frente al modelo agroindustrial dominante, pero enfrentan limitaciones en la planificación estratégica, pues las herramientas de gestión tradicionales como el modelo Canvas responden a una lógica de lucro y competitividad, sin incorporar los principios de la agroecología que constituyen su pilar técnico y ecológico, ni enfoques clave como la soberanía alimentaria, la economía solidaria y la gestión territorial, que forman su pilar social, político y organizativo, lo cual genera vacíos que dificultan la coherencia entre su misión transformadora y las dinámicas operativas de sus procesos productivos.

El presente trabajo presenta el diseño de un Modelo Estratégico Canvas Agroecológico, que traduce los principios éticos, sociales y ecológicos de la agroecología en bloques estratégicos y operativos adaptados a organizaciones comunitarias. La propuesta se fundamenta en tres fases: una revisión teórica y conceptual sobre agroecología, economía solidaria y adaptaciones del Canvas; un diagnóstico estratégico y organizacional de la Corporación Centro de Promoción del Desarrollo Territorial (CEPRODET); y la creación participativa de una plantilla base validada mediante talleres y pruebas piloto con sus asociados.

La investigación desarrollada es de carácter aplicado, descriptivo-analítico y sustentado en la investigación-acción participativa (IAP). En este documento se presenta un informe teórico, un diagnóstico organizacional, una plantilla validada con su guía metodológica, y como producto académico se generó un working paper.

Palabras clave: Modelo de negocio Canvas, Agroecología, Economía solidaria, Soberanía alimentaria, Gestión organizacional.

Abstract

Agroecological organizations seek to consolidate sustainable alternatives to the dominant agro-industrial model, but they face limitations in strategic planning. Traditional management tools, such as the Business Model Canvas, respond to a logic of profit and competitiveness without incorporating the principles of agroecology, which constitute its technical and ecological foundation, or key approaches such as food sovereignty, the solidarity economy, and territorial management, which form its social, political, and organizational foundation. This creates gaps that hinder coherence between their transformative mission and the operational dynamics of their production processes.

This paper presents the design of an Agroecological Business Model Canvas, which translates the ethical, social, and ecological principles of agroecology into strategic and operational blocks adapted to community organizations. The proposal is based on three phases: a theoretical and conceptual review of agroecology, the solidarity economy, and adaptations of the Business Model Canvas; a strategic and organizational diagnosis of the Center for the Promotion of Territorial Development Corporation (CEPRODET); and the participatory creation of a validated base template through workshops and pilot tests with its partners.

The research conducted is applied, descriptive-analytical, and based on participatory action research (PAR). This document presents a theoretical report, an organizational diagnosis, a validated template with its methodological guide, and a working paper as an academic output.

Keywords: Business Model Canvas, Agroecology, Solidarity Economy, Food Sovereignty, Organizational Management.

Tabla de Contenido

Introducción	15
Justificación.....	17
Planteamiento del Problema.....	21
Objetivos	23
Objetivo General	23
Objetivos Específicos.....	23
Marco de Referencia	24
Marco Contextual.....	24
Contexto Global de los Sistemas Agroalimentarios	24
Contexto Latinoamericano: Desigualdad, Ruralidad y Sistemas Territoriales	25
Contexto Nacional y Territorial de la Investigación.....	26
Justificación Contextual del Canvas Agroecológico.....	26
Marco Teórico.....	28
El Canvas Como Herramienta de Planificación Estratégica	28
Origen y Lógica del Canvas	28
Modelos Canvas Orientados a la Sostenibilidad.....	29
Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC)	29
Sustainable Business Model Canvas (SBMC)	30
Canvas para Agricultura Sostenible (CGIAR)	31
Social Business Model Canvas (SBMC).....	32
Lean Impact Canvas	32

Límites del Canvas Convencional en Organizaciones Agroecológicas Comunitarias	36
La Agroecología Como Base del Diseño Estratégico	37
Agroecología: Ciencia, Práctica y Movimiento	37
Principios, Elementos y Atributos de los Sistemas Agroecológicos.....	38
Implicaciones para el Canvas Agroecológico	39
La Economía Social y Solidaria Como Fundamento Organizativo	39
Conceptos y Principios de la Economía Solidaria	39
Organización Comunitaria y Territorialización	40
Implicaciones para el Diseño de un Modelo Estratégico	41
Los Sistemas Agroalimentarios Sostenibles Como Marco Integrador	41
Crítica al Modelo Agroindustrial y Necesidad de Transición.....	41
Sistemas Agroalimentarios Sostenibles, Agroecología y Soberanía Alimentaria.....	41
Relevancia para el Modelo Estratégico	42
Sustentación de la Adaptación Metodológica del Canvas a Organizaciones Comunitarias	
Agroecológicas.....	42
Marco Conceptual	44
Agroecología	44
Soberanía Alimentaria.....	44
Economía Social y Solidaria (ESS)	45
Sistemas Agroalimentarios Sostenibles	45
Economía Campesina y Territorialidad	46
Canvas Agroecológico	46
Metodología	48

Fase 1: Revisión Teórica y Conceptual.....	48
Fase 2: Evaluación de la Coherencia Estratégica y Operativa de la Organización	49
Fase 3: Creación y Aplicación del Modelo Estratégico Canvas Agroecológico	50
Consideraciones sobre la Inteligencia Artificial (IA)	50
Uso de la IA en el Proceso Metodológico.....	50
Reflexiones Éticas y Aporte Académico del Uso de IA	51
Resultados	52
Identificación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de CEPRODET	52
Análisis de las Cuatro Dimensiones en CEPRODET	52
Diagnóstico General de CEPRODET	53
Dimensión Productiva	53
Dimensión Organizativa.....	54
Dimensión Socioeconómica	55
Dimensión Territorial	55
Matriz DOFA de CEPRODET	56
Modelo Preliminar Estratégico Canvas Agroecológico.....	61
Evaluación de la Coherencia Organizativa en CEPRODET.....	63
Análisis estratégico: Diagnóstico de la Coherencia entre Misión, Visión y Realidad Operativa en CEPRODET	64
Revisión de la Misión y la Visión de CEPRODET.....	64
Realidad Operativa de la Corporación	64
Coherencia Declarativa: Misión y Visión	64
Coherencia Operativa: Prácticas Productivas, Organizativas y Territoriales.....	65

	10
Coherencia de Resultados: Tensiones entre Objetivos y Realidad Operativa.....	66
Interpretación General del Análisis de Coherencia.....	66
Implicaciones para el Diseño del Canvas Agroecológico.....	68
Diseño y Estructuración del Modelo Estratégico Canvas Agroecológico.....	70
Fundamentación Conceptual del Canvas Agroecológico.....	71
Principios Orientadores de Diseño del Canvas Agroecológico.....	72
Estructuración del Modelo Estratégico Canvas Agroecológico.....	73
Bloque 1: Comunidad y Beneficiarios.....	75
Bloque 2: Propuesta de Valor Agroecológica.....	76
Bloque 3: Relación Comunitaria y Educativa.....	78
Bloque 4: Canales de Circulación Solidaria.....	79
Bloque 5: Fuentes de Ingreso.....	81
Bloque 6: Actividades Clave Agroecológicas.....	83
Bloque 7: Recursos Clave.....	84
Bloque 8: Alianzas Solidarias.....	86
Bloque 9: Estructura de Costos.....	87
Bloque 10: Impacto Ambiental y Económico.....	89
Bloque 11: Impacto Social.....	90
Sistema de Monitoreo Participativo del Canvas Agroecológico.....	94
Indicadores Operativos del Bloque 1. Comunidad y Beneficiarios.....	96
Indicadores Operativos del Bloque 2. Propuesta de Valor Agroecológica.....	97
Indicadores Operativos del Bloque 3. Relación Comunitaria y Educativa.....	98
Indicadores Operativos del Bloque 4. Canales de Circulación Solidaria.....	98

Indicadores Operativos del Bloque 5. Fuentes de Ingreso	99
Indicadores Operativos del Bloque 6. Actividades Clave Agroecológicas.....	100
Indicadores Operativos del Bloque 7. Recursos Clave	101
Indicadores Operativos del Bloque 8. Alianzas Solidarias	101
Indicadores Operativos del Bloque 9. Estructura de Costos	102
Indicadores Operativos del Bloque 10. Impacto ambiental y Económico	103
Indicadores Operativos del Bloque 11. Impacto Social	104
Plantilla del Modelo Estratégico Canvas Agroecológico.....	111
Guía Metodológica de Aplicación Comunitaria del Canvas Agroecológico	112
Fase 1. Prepararnos como Comunidad.....	113
Paso 1. Reunión de Inicio: ¿Para Qué Nos Reunimos?.....	113
Paso 2. Formar el Grupo de Trabajo	113
Fase 2. Mirarnos por Dentro (Cómo Estamos Hoy).....	114
Paso 3. Lo que Hacemos Bien y lo Que Nos Cuesta.....	114
Paso 4. Elegir lo más importante.....	114
Fase 3. Llenar el Canvas Agroecológico.....	114
Paso 5. Completar el Canvas Bloque por Bloque.....	114
Paso 6. Ver si Todo está de Acuerdo con Nuestra Misión	115
Fase 4. Cerrar y Dejar Acuerdos	115
Paso 7. Validar y Dejar Compromisos	115
Aplicaciones de Software de Apoyo para la Implementación de la Guía Metodológica...	116
Validación del Modelo Estratégico Canvas Agroecológico	117
Propósito de la Validación	119

Ábaco de Régnier como Herramienta de Validación del Canvas Agroecológico	119
Diseño del Instrumento de Validación	120
Procedimiento Empleado para la Aplicación del Ábaco de Régnier	121
Resultados de la Validación del Canvas Agroecológico.....	121
Conclusiones	126
Recomendaciones.....	131
Referencias Bibliográficas	134

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Primer Canvas Agroecológico de CEPRODET</i>	62
Figura 2 <i>Plantilla del Modelo Estratégico Canvas Agroecológico</i>; Error! Marcador no definido.	
Figura 3 <i>Versión final del Canvas Agroecológico de CEPRODET</i>	118
Figura 4 <i>Matriz de resultados del Ábaco de Régnier</i>	122

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Matriz de relación problema - respuesta territorial</i>	26
Tabla 2 <i>Matriz de comparación entre canvas tradicional, canvas sostenible, TLBMC, canvas para agricultura sostenible, social business model canvas, lean impact canvas</i>	33
Tabla 3 <i>Matriz DOFA de CEPRODET: Fortalezas y Debilidades</i>	56
Tabla 4 <i>Matriz DOFA de CEPRODET: Oportunidades y Amenazas</i>	57
Tabla 5 <i>Estrategias derivadas de la DOFA (FO, DO, FA, DA)</i>	58
Tabla 6 <i>Evaluación de coherencia entre misión, visión y realidad operativa de CEPRODET</i> ...	67
Tabla 7 <i>Bloques del Canvas Agroecológico y sus principios asociados</i>	92
Tabla 8 <i>Tipos de indicadores del Canvas Agroecológico</i>	95
Tabla 9 <i>Indicadores del Canvas Agroecológico</i>	105
Tabla 10 <i>Matriz de comparación entre el Canvas tradicional y el Canvas Agroecológico</i>	109
Tabla 11 <i>Preguntas del Canvas Agroecológico para aplicación de la Guía Metodológica Comunitaria</i>	114
Tabla 12 <i>Ábaco de Régnier diseñado para la validación del Canvas Agroecológico de CEPRODET</i>	120
Tabla 13 <i>Matriz de resultados del Ábaco de Régnier</i>	123
Tabla 14 <i>Interpretación de los resultados del Ábaco de Régnier</i>	124

Introducción

La configuración actual de los sistemas agroalimentarios en Colombia evidencia profundas tensiones relacionadas con la sostenibilidad ambiental, la inequidad social y la vulnerabilidad económica de las comunidades rurales (FAO, 2021; IPES-Food, 2016). En este escenario, las organizaciones comunitarias agroecológicas se constituyen en actores fundamentales para la promoción de alternativas productivas sustentadas en principios de sostenibilidad, resiliencia ecológica, economía solidaria y autogestión territorial (Altieri & Nicholls, 2012; Gliessman, 2015). No obstante, pese a su relevancia social y ambiental, dichas organizaciones presentan dificultades para consolidar procesos de planificación estratégica debido a que las herramientas disponibles han sido diseñadas predominantemente para estructuras empresariales orientadas al mercado y no para dinámicas comunitarias, cooperativas y territoriales (Coraggio, 2007; Razeto, 1999).

En respuesta a esta brecha conceptual y operativa, el presente trabajo de grado tiene como propósito adaptar el modelo Canvas a las necesidades específicas de organizaciones comunitarias agroecológicas, integrando fundamentos teóricos provenientes de la agroecología, la economía solidaria y los sistemas agroalimentarios sostenibles. Esta propuesta surge de la necesidad de contar con instrumentos estratégicos contextualizados, pertinentes y coherentes con las realidades socioproductivas de organizaciones como la Corporación Centro de Promoción del Desarrollo Territorial (CEPRODET), cuyo quehacer articula prácticas agroecológicas, procesos comunitarios, iniciativas solidarias y dinámicas territoriales de construcción de paz.

La investigación adopta un enfoque descriptivo-analítico y se sustenta en una revisión documental especializada, así como en el análisis de información cualitativa proveniente de entrevistas semiestructuradas realizadas a integrantes de la organización, permitiendo identificar

los elementos conceptuales, organizativos, productivos y territoriales que deben integrarse en el Modelo Estratégico Canvas Agroecológico, y asegurando que la adaptación no sea una simple extrapolación del modelo original, sino una reformulación fundamentada en la evidencia teórica y en las dinámicas socioproductivas del territorio.

La pertinencia del estudio radica en que contribuye al fortalecimiento de las capacidades de planificación estratégica de organizaciones comunitarias que desempeñan un papel clave en la transición agroecológica, la seguridad y soberanía alimentaria, el desarrollo territorial y la consolidación de modelos socioeconómicos alternativos. Asimismo, aporta una herramienta metodológica innovadora que facilita la toma de decisiones, la definición de estrategias de gestión y la articulación de procesos agroproductivos, organizativos y territoriales en coherencia con principios de sostenibilidad integral.

Este documento se estructura en 5 sesiones principales que dan respuesta a cada uno de los objetivos planteados, las cuales abarcan el análisis de los fundamentos teóricos, la caracterización de las áreas estratégicas de la corporación CEPRODET, la evaluación de la coherencia en la corporación CEPRODET, el diseño del modelo estratégico Canvas Agroecológico y la validación del Canvas Agroecológico.

Justificación

Desde la Dimensión Académica

Las corporaciones agroecológicas plantean un desafío teórico y metodológico para las ciencias sociales, económicas y ambientales, ya que sus lógicas organizativas no se ajustan a los esquemas empresariales convencionales. El modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010), aunque ampliamente difundido en el ámbito empresarial, resulta limitado en contextos agroecológicos al priorizar la lógica de mercado y el lucro, dejando de lado dimensiones esenciales como la sostenibilidad ecológica, la autogestión colectiva, la equidad territorial y los vínculos comunitarios y culturales.

Teniendo en cuenta lo anterior, la adaptación del Canvas desde la perspectiva agroecológica constituirá un aporte académico significativo que permitirá:

Traducir los principios de la agroecología en componentes estratégicos comprensibles, contribuyendo al logro del ODS 2: Hambre cero, al promover sistemas agroalimentarios sostenibles y accesibles.

Ampliar el debate metodológico sobre herramientas de planificación en economía social y solidaria (Coraggio, 2007; Razeto, 1999), en consonancia con el ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico, al fortalecer modelos de organización productiva inclusivos.

Contribuir a la construcción de un marco teórico-práctico innovador, participativo y replicable en distintos contextos académicos y territoriales, aportando al ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos, al fomentar la cooperación entre actores académicos, comunitarios e institucionales.

Desde la Dimensión Organizacional (CEPRODET)

En el caso específico de la Corporación Centro de Promoción del Desarrollo Territorial (CEPRODET), la ausencia de una herramienta estratégica adaptada ha limitado la consolidación de sus líneas agroproductivas y su proyección como actor clave en el ecosistema agroecológico regional. Sus fincas productivas no cuentan con una hoja de ruta unificada hacia la sostenibilidad económica y ambiental, y tampoco se dispone de un diagnóstico participativo que recoja las visiones e intereses de los asociados.

La construcción de un Canvas Agroecológico aplicado en CEPRODET permitirá:

Organizar y visibilizar las acciones productivas de la corporación, impulsando prácticas sostenibles que contribuyen al ODS 12: Producción y consumo responsables, mediante el uso eficiente de recursos y la generación de valor local.

Fortalecer la planificación interna respetando los principios ético-políticos de la agroecología, promoviendo un modelo económico solidario alineado con el ODS 8 al incentivar el empleo digno y las economías locales.

Ofrecer una herramienta funcional para la toma de decisiones colectivas y la autogestión, promoviendo procesos participativos que favorezcan alianzas estratégicas en coherencia con el ODS 17.

Proyectar a CEPRODET como referente metodológico para otras organizaciones agroecológicas en el suroccidente colombiano, generando un impacto en la transición hacia sistemas alimentarios sostenibles (ODS 2).

Desde la Dimensión Social y Territorial

Más allá de CEPRODET, el desarrollo de un Modelo Estratégico Canvas Agroecológico responde a una necesidad social y territorial ampliamente reconocida por organismos

internacionales como la FAO (2021) y el IPES-Food (2016): avanzar hacia sistemas alimentarios sostenibles, resilientes y equitativos. En este sentido, una herramienta de este tipo logrará:

Promover la sostenibilidad económica sin renunciar a valores sociales, culturales y ambientales, aportando al ODS 8 y al ODS 12 al fomentar modelos productivos inclusivos y sostenibles.

Brindar una guía accesible y replicable para otras organizaciones agroecológicas similares a CEPRODET, impulsando el ODS 17 mediante el fortalecimiento de redes territoriales y alianzas comunitarias.

Potenciar la viabilidad de los procesos agroecológicos como alternativa real frente al modelo agroindustrial, contribuyendo a la seguridad y soberanía alimentaria (ODS 2) y al manejo sostenible de los ecosistemas terrestres (ODS 15).

Integrar de manera estratégica la soberanía alimentaria y la resiliencia territorial en las decisiones organizativas, fortaleciendo la gestión sostenible del suelo, los recursos naturales y la biodiversidad (ODS 15).

Adicionalmente, este trabajo llena un vacío de conocimiento en el campo de la planificación y gestión de organizaciones agroecológicas, pues si bien el Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010) ha sido ampliamente aplicado en contextos empresariales, la literatura actual ofrece escasa sistematización metodológica en dos aspectos, el primero sobre cómo traducir principios agroecológicos, de economía social y solidaria y de enfoque territorial en componentes estratégicos comparables; y el segundo sobre cómo convertir esa traducción en un instrumento operativo que permita evaluar la coherencia entre la identidad estratégica declarada por la organización, es decir, la misión, visión, y la realidad operativa, y las formas reales de producción, organización, comercialización, toma de decisiones, restricciones y vínculos

territoriales. En particular, se identifica un déficit de herramientas que integren estas dimensiones en una estructura clara de análisis, como los 11 bloques del Canvas Agroecológico, acompañada de criterios, evidencias e indicadores que hagan verificable la consistencia entre lo que la organización declara y lo que efectivamente realiza. En respuesta, esta investigación aporta un marco teórico-práctico replicable que permite diagnosticar brechas, orientar objetivos estratégicos y ajustar prácticas organizativas en procesos de transición agroecológica y territorial.

Finalmente, la propuesta se justifica en tres planos: como aporte académico innovador, como respuesta concreta a las necesidades de planificación de CEPRODET, y como una contribución al fortalecimiento de procesos sociales y territoriales de transición agroecológica.

Planteamiento del Problema

Las corporaciones agroecológicas han emergido como respuesta organizada frente a los desafíos del modelo agroindustrial dominante, promoviendo prácticas agrícolas sostenibles, autogestionables y orientadas al bienestar ecológico, comunitario y territorial. Sin embargo, enfrentan una limitación central: la ausencia de herramientas estratégicas de planificación que les permitan estructurar, consolidar y proyectar sus actividades de manera contextualizada, sin desvirtuar sus principios ético-políticos y ambientales (Altieri, 2012; FAO, 2021).

En el ámbito empresarial, una de las metodologías de gestión más difundidas es el modelo Canvas desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2010), que facilita la representación visual de los componentes clave de un modelo de negocio. No obstante, su aplicación en organizaciones agroecológicas resulta insuficiente, ya que fue diseñado desde una lógica orientada al lucro y no incorpora las dimensiones esenciales que constituyen la base de estas organizaciones (Coraggio, 2007; Razeto, 1999). Aplicar el Canvas sin adaptaciones puede invisibilizar dichas características y obstaculizar la construcción de estrategias coherentes con el enfoque agroecológico.

En este sentido, diversos estudios e informes institucionales (IPES-Food, 2016; FAO, 2021) advierten que los procesos de transición agroecológica requieren herramientas metodológicas que faciliten la toma de decisiones estratégicas. Este vacío metodológico se hace evidente en experiencias concretas como la de la Corporación Centro de Promoción del Desarrollo Territorial (CEPRODET), que desde 2017 impulsa iniciativas agroecológicas en municipios del suroccidente colombiano como Miranda (Cauca) y Guacarí (Valle del Cauca), fortaleciendo el tejido social y económico de comunidades históricamente afectadas por el conflicto.

A pesar de su trayectoria, CEPRODET enfrenta dificultades para consolidar un modelo estratégico que articule de manera coherente sus líneas de trabajo agroproductivas, pues sus fincas productivas carecen de una hoja de ruta unificada que oriente las actividades hacia la sostenibilidad económica y ambiental, y no se ha desarrollado un diagnóstico participativo que recoja las visiones e intereses de los asociados. Estas limitaciones restringen su capacidad de proyección como actor relevante en el ecosistema agroecológico regional.

En consecuencia, se vuelve urgente contar con una herramienta de planificación estratégica que organice y visibilice las acciones productivas, sea coherente con los principios agroecológicos y facilite la participación de los actores comunitarios. El Modelo estratégico Canvas adaptado a Organizaciones Agroecológicas Comunitarias, y centrado en las realidades y valores de CEPRODET siendo aplicable a otras organizaciones similares, constituye una oportunidad para superar estas limitaciones y fortalecer sus capacidades de gestión, sostenibilidad y escalabilidad.

De ahí surge la pregunta central de este proyecto: ¿Cuál es el Modelo Estratégico Canvas Agroecológico aplicable a organizaciones comunitarias como CEPRODET?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar y validar un Modelo Estratégico Canvas Agroecológico para CEPRODET, replicable en organizaciones similares.

Objetivos Específicos

Establecer las bases conceptuales que sustenten la adaptación metodológica del modelo estratégico a organizaciones comunitarias agroecológicas, mediante la aplicación de los fundamentos teóricos del modelo Canvas, la agroecología, la economía solidaria y los sistemas agroalimentarios sostenibles.

Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que orienten el proceso de planificación de la corporación, con base a la caracterización de las áreas estratégicas de la Corporación CEPRODET

Evaluar la coherencia entre la misión, la visión, y la realidad operativa de CEPRODET, mediante el estudio de experiencias representativas y percepciones de sus asociados mediante la generación de insumos para el diseño del modelo estratégico.

Diseñar la plantilla del Modelo Estratégico Canvas Agroecológico, mediante el uso de una herramienta tecnológica, incorporando criterios de sostenibilidad, flexibilidad, aplicabilidad territorial y pertinencia técnica en la gestión organizativa y productiva de CEPRODET y de otras organizaciones similares.

Validar el Modelo Estratégico Canvas Agroecológico desarrollando talleres participativos y una prueba piloto que ajusten la funcionalidad y pertinencia como herramienta de planificación estratégica adaptada a las necesidades y principios de las organizaciones comunitarias agroecológicas.

Marco de Referencia

Marco Contextual

Contexto Global de los Sistemas Agroalimentarios

En las últimas décadas los sistemas alimentarios han sido objeto de crecientes cuestionamientos debido a su contribución a la crisis climática, la pérdida de biodiversidad, la degradación de los suelos, y el aumento de las desigualdades sociales en el acceso a alimentos saludables. De acuerdo con la FAO (2018), los sistemas alimentarios dominantes, basados en la agricultura industrial, han logrado incrementar la producción, causando impactos ecológicos y sociales que comprometen su sostenibilidad a largo plazo. En este contexto, la agroecología ha emergido como un enfoque estratégico que permite integrar dimensiones ecológicas, sociales, económicas y culturales en la organización de los sistemas alimentarios (Gliessman, 2015; Altieri & Nicholls, 2012).

El Panel de Expertos de Alto Nivel sobre Seguridad Alimentaria y Nutrición (HLPE, 2019) señala que la transformación de los sistemas agroalimentarios requiere cambios estructurales en la forma de producir, distribuir y consumir alimentos, así como en los mecanismos de gobernanza, planificación y toma de decisiones. Esta situación ha llevado a organismos internacionales y a la comunidad científica a reconocer la necesidad de transitar hacia sistemas agroalimentarios sostenibles, capaces de articular productividad, equidad social y conservación ambiental. Es así como la FAO, mediante la Iniciativa para Ampliar la Escala de la Agroecología, ha promovido rutas transformadoras para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible a través de la expansión de prácticas agroecológicas adaptadas a contextos locales (FAO, 2021).

Contexto Latinoamericano: Desigualdad, Ruralidad y Sistemas Territoriales

En América Latina la problemática agroalimentaria se expresa de manera singular debido a la coexistencia de altos niveles de producción agrícola con profundas desigualdades sociales, concentración de la tierra, y exclusión de la agricultura familiar y campesina (FAO, 2021). A pesar de que América Latina concentra una de las mayores biodiversidades del planeta y una importante capacidad productiva agroalimentaria, amplios sectores rurales enfrentan pobreza estructural, inseguridad alimentaria y procesos de exclusión territorial, especialmente entre pequeños productores y comunidades campesinas (FAO, 2021; CEPAL, 2022).

De acuerdo con el Banco Mundial, la región enfrenta una combinación de bajo crecimiento económico, aumento de la pobreza y limitadas oportunidades productivas en los territorios rurales, lo que afecta de manera directa la seguridad alimentaria y la sostenibilidad de los medios de vida campesinos (World Bank, 2022). Por lo tanto, los sistemas agroalimentarios territoriales se presentan como una alternativa al modelo agroindustrial globalizado, permitiendo fortalecer economías locales, circuitos cortos de comercialización y formas de gobernanza comunitaria (FAO & Bioversity International, 2021).

Diversos estudios han demostrado que el fortalecimiento de las capacidades productivas locales, la articulación de los actores territoriales y el anclaje de la producción en el territorio se constituyen en elementos clave para promover un desarrollo más inclusivo y resiliente de los sistemas agroalimentarios (Schejtman & Berdegué, 2004; RIMISP, 2024), es así como la agroecología ha cobrado especial relevancia en América Latina pues vincula la sostenibilidad ecológica con la justicia social y la soberanía alimentaria, ya que más que una técnica productiva, constituye un proceso de transformación socio-territorial que recupera saberes campesinos,

fortalece la organización comunitaria y promueve la autonomía de los productores frente a los mercados globales (Rosset & Martínez-Torres, 2012; IPES-Food, 2016).

Contexto Nacional y Territorial de la Investigación

En Colombia la agricultura familiar y campesina desempeña un papel central en la seguridad alimentaria nacional, pero enfrenta limitaciones estructurales, relacionadas con el acceso a tierra, mercados, asistencia técnica y políticas públicas diferenciadas, (FAO, 2016, 2021). En las regiones rurales, las organizaciones agroecológicas comunitarias han surgido como respuestas locales a estas problemáticas, articulando prácticas de producción sostenible, organización colectiva y estrategias de comercialización que fortalecen la resiliencia socioecológica de los territorios, véase tabla 1, (FAO, 2020; RIMISP, 2021).

Tabla 1

Matriz de relación problema - respuesta territorial

Problemática	Respuesta territorial
Inseguridad alimentaria	Producción agroecológica local
Pobreza rural	Organización colectiva
Dependencia de insumos	Reciclaje y diversificación
Exclusión territorial	Gobernanza comunitaria
Debilidad de mercados	Comercialización solidaria

Nota. Elaboración propia con base en FAO (2021), CEPAL (2022), HLPE (2019). En esta tabla se presenta la relación entre las problemáticas rurales y las respuestas territoriales a cada problemática.

Justificación Contextual del Canvas Agroecológico

Debido a su naturaleza las organizaciones agroecológicas operan en contextos donde la planificación estratégica no puede limitarse a la lógica empresarial tradicional, sino que debe integrar dimensiones sociales, ecológicas, culturales y territoriales. Por ello, se hace necesario

contar con herramientas que permitan visualizar y gestionar la complejidad de estos sistemas, incorporando tanto los procesos productivos como los organizativos y de impacto (Sili, 2025; Carranza-Barona, 2025).

En este escenario, el Canvas Agroecológico surge como una respuesta metodológica a las necesidades de planificación, análisis y monitoreo de organizaciones agroecológicas comunitarias. A diferencia de los modelos empresariales convencionales, este Canvas se inscribe en el contexto de los sistemas agroalimentarios sostenibles, la economía social y solidaria y la territorialidad rural, permitiendo que la estrategia organizativa se construya desde la práctica, el territorio y la participación comunitaria (HLPE, 2019; FAO, 2018).

Así, el marco contextual de esta investigación evidencia que la propuesta metodológica no es una adaptación técnica aislada, sino una herramienta situada, coherente con las transformaciones que actualmente demandan los sistemas agroalimentarios en América Latina y, particularmente, en los territorios rurales donde actúan organizaciones agroecológicas comunitarias.

Marco Teórico

El Canvas Como Herramienta de Planificación Estratégica

Origen y Lógica del Canvas. El Business Model Canvas (BMC) desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2010), es una herramienta visual para representar cómo una organización crea, entrega y captura valor, a través de nueve bloques: Segmentos de mercado, propuesta de valor, relaciones con clientes, canales, fuentes de ingresos, actividades clave, recursos clave, socios clave y estructura de costos. Esta propuesta ha sido ampliamente difundida en contextos empresariales, de innovación y emprendimiento, por su capacidad de sintetizar de manera gráfica la lógica de funcionamiento de una organización.

En este trabajo se reconoce el potencial del Canvas como metodología de gestión estratégica, pero también se señala su origen en una lógica de negocio orientada al lucro, lo que genera tensiones cuando se intenta aplicar directamente en organizaciones agroecológicas comunitarias como CEPRODET. Es por esto por lo que, aunque diversos estudios han demostrado que el Canvas es altamente adaptable, debido a que su estructura original responde a una racionalidad mercantil, dicha estructura debe ser reconfigurada cuando se aplica a organizaciones orientadas al valor social y territorial (Morales & Konno, 2020; Joyce & Paquin, 2016; Bocken et al., 2014).

Modelos Canvas Orientados a la Sostenibilidad. La sostenibilidad implica una redefinición de qué se entiende por valor, incorporando dimensiones sociales, ecológicas y territoriales en la lógica estratégica de las organizaciones (Elkington, 1997; FAO, 2018; HLPE, 2019). Es así como el debate contemporáneo sobre modelos de negocio incorpora el enfoque de la triple cuenta de resultados (económica, social y ambiental), propuesto por Elkington (1997), que cuestiona los modelos centrados únicamente en la rentabilidad financiera. Por esta razón, se han desarrollado múltiples modificaciones del Canvas, cada una de las cuales contribuye al desarrollo del nuevo modelo estratégico con aprendizajes relevantes.

Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC). El Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC), propuesto por Joyce y Paquin (2016), amplía el Business Model Canvas original mediante la incorporación de tres capas interrelacionadas: económica, ambiental y social, permitiendo analizar simultáneamente la creación de valor financiero, ecológico y social. La capa ambiental se fundamenta en el análisis de ciclo de vida, flujos de recursos y huella ecológica, mientras que la capa social integra dimensiones como gobernanza, actores, equidad y bienestar. Este modelo aporta al Canvas Agroecológico al legitimar la integración explícita de la sostenibilidad como dimensión estructural del modelo estratégico, y no como un componente externo. Asimismo, justifica el rediseño de bloques como recursos clave, actividades clave, propuesta de valor e impactos, permitiendo que el Canvas Agroecológico incorpore de manera coherente los principios agroecológicos, de economía solidaria y de sostenibilidad territorial.

Sustainable Business Model Canvas (SBMC). El Sustainable Business Model Canvas (SBMC) es una adaptación del Business Model Canvas que incorpora sistemáticamente los criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica en la planificación estratégica. Es importante tener en cuenta que la sostenibilidad no se añade como un elemento externo, sino que se integra en la lógica central de creación de valor, especialmente en lo relacionado con recursos, actividades, propuesta de valor y estructura de costos (Bocken, Short, Rana, & Evans, 2014). A partir de ello, diversas instituciones académicas, organismos multilaterales y consultoras como OECD (2019), IGI Global (2020) y FinModelsLab (2023) han desarrollado y difundido variantes del Canvas que incorporan variables como biodiversidad, energía, uso de recursos naturales, circularidad y responsabilidad social. Su principal aporte al Canvas Agroecológico radica en la incorporación explícita de la dimensión ecológica como componente estratégico, lo cual permite fortalecer los bloques asociados a recursos ecológicos, actividades productivas sostenibles y costos ambientales. los cuales son posteriormente ampliados en el modelo agroecológico mediante la integración de principios de agroecología, economía solidaria y organización comunitaria.

Canvas para Agricultura Sostenible (CGIAR). El Canvas para Agricultura Sostenible, desarrollado y utilizado por el CGIAR (2021) como herramienta de planificación, análisis y evaluación de sistemas alimentarios sostenibles, integra dimensiones productivas, ambientales, económicas y de riesgo climático para apoyar la toma de decisiones en organizaciones agrícolas. Este enfoque permite evaluar las prácticas agronómicas, la eficiencia productiva, la sostenibilidad ecológica, la adaptación al cambio climático y el uso de recursos naturales desde una perspectiva sistémica. El aporte de este Canvas al Canvas Agroecológico radica en proporcionar una base técnica y ambiental sólida para el análisis de sistemas productivos, la cual es ampliada y resignificada en el presente modelo al integrar explícitamente principios de la agroecología, la economía social y solidaria y principios territoriales y organizativos, incorporando dimensiones sociales, organizativas y políticas que no están presentes en los Canvas agrícolas convencionales.

Social Business Model Canvas (SBMC). El Social Business Model Canvas (SBMC), es una adaptación del Canvas desarrollado por Osterwalder y Pigneur(2010) desarrollado por Social Enterprise UK (2011) y organizaciones de innovación social, el cual amplía el Canvas tradicional para organizaciones cuyo propósito principal es la creación de valor social, más que la maximización del beneficio económico. Este modelo incorpora explícitamente elementos como la misión social, los beneficiarios, el impacto social, la gobernanza y la sostenibilidad del propósito, permitiendo diferenciar entre clientes, usuarios y comunidades beneficiarias. Su aporte al Canvas Agroecológico es fundamental, pues refuerza la propuesta de valor social y territorial, justifica la redefinición de bloques como comunidad, relaciones, impacto social y alianzas, y legitima que el modelo estratégico se oriente a la reproducción de la vida, la equidad y el bienestar colectivo, lo cual es coherente con la economía social y solidaria y la agroecología (Coraggio, 2007; Frank, 2025).

Lean Impact Canvas. El Lean Impact Canvas, desarrollado por Ann Mei Chang (2018), adapta la lógica del Lean Canvas para iniciativas de impacto social, ambiental y territorial, priorizando el aprendizaje iterativo, la medición de resultados y la adaptación continua del modelo a partir de la evidencia. A diferencia del Canvas empresarial, este modelo reemplaza el enfoque en ingresos por el enfoque en impacto medible, incorpora la teoría de cambio, y enfatiza la validación participativa de soluciones en contextos complejos. Su aporte al Canvas Agroecológico es especialmente relevante, ya que justifica la incorporación de indicadores operativos en todos los bloques, el diseño de bloques específicos de impacto (ambiental, económico y social), y la comprensión del modelo como un dispositivo de monitoreo, aprendizaje y transformación, coherente con los procesos de transición agroecológica, evaluación participativa y gestión adaptativa en territorios rurales (HLPE, 2019; FAO, 2018).

Este tipo de desarrollos muestran que el Canvas no es un esquema rígido, sino un artefacto adaptable que puede reconfigurarse para hacer explícita la creación de valor social, ambiental y territorial (Elkington, 1997; Joyce & Paquin, 2016; CGIAR, 2022). Asimismo, diferentes experiencias de modelos de negocio ecológicos y sostenibles, como los Canvas para agricultura sostenible o agricultura verde, evidencian que la herramienta puede parametrizarse para sectores específicos, incorporando variables técnicas, ecológicas y sociales propias del ámbito rural, véase tabla 2.

Tabla 2

Matriz de comparación entre canvas tradicional, canvas sostenible, TLBMC, canvas para agricultura sostenible, social business model canvas, lean impact canvas

Categoría	Canvas tradicional (BMC)	Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC)	Canvas sostenible (SBMC)	Canvas para Agricultura Sostenible (CGIAR)	Social Business Model Canvas (SBMC)	Lean Impact Canvas
Naturaleza del modelo	Empresarial; orientado al mercado	Modelo de sostenibilidad integral: económico, ambiental, y social.	Modelo empresarial ajustado para incluir criterios ambientales y sociales.	Herramienta de planificación y evaluación de sistemas de agricultura sostenible, con énfasis técnico-productivo y ambiental.	Modelo orientado a emprendimientos con misión social explícita.	Modelo liviano para innovación social basada en aprendizaje y medición de impacto.
Número de bloques	9 bloques	27 bloques (tres capas de 9 bloques)	Entre 9 y 12 bloques, según la adaptación	No estandarizado en bloques; se organiza en componentes productivos, ambientales y de innovación	Adaptación del Canvas tradicional con entre 9 y 11 bloques, según la versión	9 bloques adaptados del Lean Canvas al enfoque de impacto

Categoría	Canvas tradicional (BMC)	Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC)	Canvas sostenible (SBMC)	Canvas para Agricultura Sostenible (CGIAR)	Social Business Model Canvas (SBMC)	Lean Impact Canvas
				según cada proyecto		
Enfoque principal	Creación y captura de valor económico	Análisis de impacto socioambiental completo	Responsabilidad social empresarial (RSE) y mitigación ambiental	Sostenibilidad productiva y ambiental de sistemas agrícolas y rurales	Creación de impacto social con sostenibilidad económica	Validar hipótesis de solución e impacto social mediante experimentación continua
Propuesta de valor	Valor comercial y diferenciación de mercado	Valor económico, social, ambiental	Valor sostenible (productos verdes, reducción de impactos)	Producción agrícola sostenible, resiliente y climáticamente inteligente	Solución a problemas sociales específicos de poblaciones objetivo	Propuestas de valor en forma de hipótesis de impacto que se prueban y ajustan
Segmentos / beneficiarios	Clientes	Stakeholders (grupos de interés)	Clientes, grupos sensibles a sostenibilidad	Productores rurales, proyectos agrícolas, centros de investigación y agencias de desarrollo	Poblaciones vulnerables, beneficiarios directos y clientes pagadores	Usuarios finales, beneficiarios y financiadores de impacto
Relación con beneficiarios	Relación comercial	Relaciones éticas, inclusivas y responsables	Relación basada en reputación sostenible	Acompañamiento técnico, proyectos de innovación y extensión rural	Relación de apoyo, acompañamiento y co-creación de soluciones	Interacción continua para validar hipótesis y recoger retroalimentación
Canales	Canales comerciales	Ciclo de vida del producto y flujos sostenibles	Canales con criterios de sostenibilidad	Programas y proyectos de desarrollo rural, plataformas de innovación y extensión	Programas, servicios, alianzas con ONG y sector público	Pilotos, experimentos, plataformas digitales y proyectos locales

Categoría	Canvas tradicional (BMC)	Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC)	Canvas sostenible (SBMC)	Canvas para Agricultura Sostenible (CGIAR)	Social Business Model Canvas (SBMC)	Lean Impact Canvas
Actividades clave	Operaciones y logística	Actividades con evaluación socioambiental	Actividades con menor huella ecológica	Implementación de prácticas agrícolas sostenibles, manejo de recursos naturales, innovación tecnológica	Prestación de servicios sociales, acompañamiento, formación e innovación social	Pruebas piloto, medición de impacto, iteración del modelo
Recursos clave	Infraestructura, capital, personal	Materiales, energía, capital social	Recursos eficientes y sostenibles	Suelo, agua, biodiversidad, conocimiento técnico y local, financiamiento de proyectos	Capital humano, redes sociales, conocimiento, donaciones y apoyo de aliados	Datos, equipos pequeños, herramientas de medición, financiamiento inicial
Alianzas clave	Proveedores y socios comerciales	Actores sociales, ambientales y productivos	Proveedores responsables y aliados sostenibles	Centros de investigación, gobiernos, ONG, organizaciones de productores y proyectos de cooperación	ONG, sector público, financiadores de impacto y comunidades locales	Aliados para pilotaje, inversionistas de impacto, organizaciones anfitrionas
Estructura de costos	Costos financieros y operativos	Costos económicos ambientales y sociales	Costos ambientales y sociales asociados	Costos de implementación de prácticas sostenibles, investigación y asistencia técnica	Costos operativos de servicios sociales y gestión de proyectos	Costos de experimentación, personal, recolección y análisis de datos
Fuentes de ingresos	Venta de bienes y servicios	Valor capturado mediante impactos sostenibles	Venta sostenible, diferenciación verde	Ingresos por producción sostenible, recursos públicos y de cooperación,	Ventas de servicios, donaciones, subvenciones, inversión de impacto	Fondos semilla, subvenciones, contratos basados en resultados e

Categoría	Canvas tradicional (BMC)	Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC)	Canvas sostenible (SBMC)	Canvas para Agricultura Sostenible (CGIAR)	Social Business Model Canvas (SBMC)	Lean Impact Canvas
Indicadores	Financieros	Sociales, ambientales y económicos avanzados	Económicos ambientales sociales básicos	financiación de proyectos Indicadores agronómicos, productivos y ambientales (productividad, resiliencia, huella ecológica, etc.)	Indicadores de impacto social (número de beneficiarios, cambios sociales) y económicos básicos	inversión de impacto Métricas de impacto social, indicadores de aprendizaje validado y viabilidad económica

Nota. Elaboración propia a partir de Osterwalder y Pigneur (2010), Elkington (1997), Joyce y Paquin (2016), Chang (2018), FAO (2018), HLPE (2019) y CGIAR (2022). En esta tabla se presenta la comparación entre los seis Canvas predecesores al Canvas Agroecológico.

Límites del Canvas Convencional en Organizaciones Agroecológicas Comunitarias

Este trabajo reconoce un problema central, y es que aplicar el Canvas estándar a organizaciones agroecológicas comunitarias puede invisibilizar dimensiones fundamentales, como la reciprocidad, la autogestión, la soberanía alimentaria y la reparación del tejido social en contextos de conflicto.

En organizaciones como CEPRODET, donde el proyecto productivo se entrecruza con procesos de paz, víctimas del conflicto, reorganización territorial y economía solidaria, reducir la planificación a clientes, productos y flujos de ingresos resulta insuficiente. Las entrevistas muestran, además, que los actores territoriales conciben el proceso como un emprendimiento social y solidario, más que como un negocio tradicional, y demandan herramientas que recojan estos matices.

De allí que este trabajo de maestría plantea la necesidad de adaptar metodológicamente el Canvas, incorporando principios agroecológicos, criterios de economía solidaria y enfoques de sistemas agroalimentarios sostenibles, en lugar de emplearlo tal y como viene diseñado desde el mundo empresarial convencional.

La Agroecología Como Base del Diseño Estratégico

Agroecología: Ciencia, Práctica y Movimiento. La agroecología se entiende actualmente como un enfoque integral que articula ciencia, práctica y movimiento social, orientado a la transformación de los sistemas agroalimentarios hacia la sostenibilidad, la justicia social y la resiliencia territorial (FAO, 2018; Gliessman, 2015). Más allá de un conjunto de técnicas productivas, la agroecología constituye un paradigma que cuestiona la lógica del agronegocio, promueve la diversificación productiva, la autonomía campesina y la revalorización de los saberes locales (Altieri & Nicholls, 2012; Rosset & Martínez-Torres, 2012).

Diversos autores coinciden en que las transiciones agroecológicas no pueden comprenderse únicamente desde el ámbito productivo, sino como procesos socio-territoriales que implican cambios en las relaciones de poder, los sistemas de conocimiento y las formas de organización colectiva (Gliessman, 2015; IPES-Food, 2016; HLPE, 2019). Desde esta perspectiva, la agroecología exige herramientas de planificación que permitan la transformación de los sistemas alimentarios, mediante la articulación de dimensiones ecológicas, sociales, culturales, económicas y políticas, y que se apoye en la co-creación de conocimiento con campesinos, pueblos indígenas y comunidades locales.

Principios, Elementos y Atributos de los Sistemas Agroecológicos. La literatura especializada revisada (Altieri, 1995, 2012; Gliessman, 2015; FAO, 2018, 2021; HLPE, 2019) converge en que los sistemas agroecológicos se caracterizan por atributos como: Diversidad biológica y funcional, reciclaje de nutrientes y energía, eficiencia en el uso de recursos, resiliencia frente al cambio climático y crisis socioeconómicas, y cooperación y organización colectiva.

La FAO define la agroecología a partir de diez elementos interrelacionados que orientan la transición hacia sistemas alimentarios sostenibles, integrando dimensiones ecológicas, sociales, económicas y culturales (FAO, 2021).

Gliessman (2015) propone, además, fases de transición agroecológica, que van desde la sustitución de insumos hasta la reconfiguración del sistema agroalimentario, integrando circuitos cortos, mercados campesinos y cambios en los patrones de consumo. La transición agroecológica implica procesos de aprendizaje sociotécnico, articulación de saberes locales y políticas públicas multisectoriales, como muestran experiencias de ocho países en Europa donde la agroecología se ha abordado como trayectoria territorial de largo plazo (European Commission, 2024).

El HLPE (2019) sistematiza estos avances en 13 principios de agroecología que guían las transiciones hacia sistemas alimentarios sostenibles, destacando el reciclaje, la reducción de insumos externos, la biodiversidad, la co-creación de conocimiento, la justicia social y el arraigo territorial.

Implicaciones para el Canvas Agroecológico. Para un Modelo Estratégico Canvas Agroecológico, estos principios se traducen en criterios para redefinir los bloques del Canvas, por ejemplo:

Propuesta de valor: No solo productos (tilapia, maíz criollo, hortalizas), sino servicios ecosistémicos, educación agroecológica, reparación del tejido social y soberanía alimentaria, tal como emerge en las entrevistas de CEPRODET.

Segmentos y relaciones: Priorizar familias campesinas, víctimas del conflicto, mercados agroecológicos y circuitos cortos por encima de grandes cadenas de supermercados.

Recursos y actividades clave: Incluir la biodiversidad cultivada y manejada (semillas nativas, policultivos, manejo de agua) como recursos estratégicos, y no solo infraestructura física.

En síntesis, la agroecología aporta el marco de principios y atributos que orientan la redefinición qué cuenta como valor, y cómo se produce, organiza y distribuye ese valor en el Canvas Agroecológico.

La Economía Social y Solidaria Como Fundamento Organizativo

Conceptos y Principios de la Economía Solidaria. La economía social y solidaria (ESS) ofrece un marco organizativo que permite estructurar las relaciones económicas desde la cooperación, la reciprocidad y la primacía del trabajo sobre el capital (Coraggio, 2007, 2020; Razeto, 1999).

Coraggio la define como un sistema de procesos de producción, distribución, circulación y consumo, que busca satisfacer las necesidades de todas las personas, presentes y futuras, en equilibrio con la naturaleza, mientras que Razeto plantea la economía de solidaridad como la búsqueda teórico-práctica de formas alternativas de hacer economía, basadas en el trabajo, la

cooperación y la mutualidad, ofreciendo una base conceptual para experiencias autogestionarias, cooperativas y comunitarias.

Estudios recientes muestran que la ESS es especialmente relevante en contextos rurales donde la producción, la identidad y el territorio se entrelazan como sistemas socioeconómicos complejos (Sili, 2025; Frank, 2025; Carranza-Barona, 2025), lo cual conlleva a que la ESS se materialice en asociaciones, cooperativas, redes de comercialización y sistemas participativos de garantía, que fortalecen la resiliencia de las organizaciones agroecológicas y su inserción territorial (Laville, 2010; Frank, 2025). Estos enfoques permiten identificar a CEPRODET como una organización de economía solidaria, más que como empresa clásica.

Organización Comunitaria y Territorialización

Los trabajos de Coraggio (2020), Laville (2010) y otros autores de la economía social y solidaria muestran que estas experiencias se configuran como proyectos socioeconómicos territoriales, enraizados en movimientos sociales, cooperativas, asociaciones de productores y redes de comercio justo, donde la dimensión política (derechos, ciudadanía, dignidad) es inseparable de la dimensión económica.

En las entrevistas de CEPRODET, esta visión se concreta en:

La apuesta por capítulos territoriales (Cauca, Valle, posible Quindío) para ampliar el impacto social de la corporación.

La comprensión del proyecto como emprendimiento social y solidario, no reducible a la rentabilidad económica.

La preocupación por la autorreparación de víctimas del conflicto y la reconstrucción del tejido social a través de la organización productiva colectiva.

Implicaciones para el Diseño de un Modelo Estratégico

Desde la economía solidaria, un modelo estratégico para organizaciones agroecológicas comunitarias debe poner el trabajo y la vida antes que el capital, como plantea Coraggio, reconocer que el valor generado incluye ingresos, cohesión social, autonomía alimentaria, identidad territorial y reparación simbólica, e incorporar en el Canvas bloques que visibilicen formas asociativas, mecanismos de cooperación, fondos solidarios, distribución equitativa de excedentes y dispositivos de gobernanza democrática.

Por lo tanto, la economía solidaria proporciona el andamiaje organizativo y ético-político para adaptar el Canvas a organizaciones como CEPRODET sin distorsionar su naturaleza comunitaria.

Los Sistemas Agroalimentarios Sostenibles Como Marco Integrador

Crítica al Modelo Agroindustrial y Necesidad de Transición. Informes internacionales como los de IPES-Food (2016) sostienen que el modelo agroindustrial dominante genera graves impactos ambientales, sociales y sanitarios, y plantean la necesidad de una transición hacia sistemas agroecológicos diversificados.

FAO (2018) y el HLPE (2019) vinculan esta transición con el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), subrayando que los sistemas agroalimentarios sostenibles deben garantizar disponibilidad, acceso, utilización y estabilidad de los alimentos, asegurando al mismo tiempo rentabilidad, salud ambiental y equidad social.

Sistemas Agroalimentarios Sostenibles, Agroecología y Soberanía Alimentaria

En la literatura revisada (FAO, 2018, 2021; IPES-Food, 2016; HLPE, 2019; Renting, Marsden & Banks, 2003), la agroecología se reconoce como el enfoque clave para avanzar hacia los sistemas agroalimentarios sostenibles y territorializados, en los que se fortalecen circuitos

cortos de comercialización (mercados agroecológicos, venta directa, campesino a campesino), se priorizan semillas nativas, prácticas agroecológicas y manejo ecológico del suelo, agua, y biodiversidad, como se evidencia en las prácticas de CEPRODET, y se promueve la soberanía alimentaria, entendida como el derecho de los pueblos a definir sus propios sistemas alimentarios.

Estos enfoques refuerzan la necesidad de herramientas de planificación estratégica que permitan articular producción, organización, territorio e impacto, como lo propone el Canvas Agroecológico desarrollado en este estudio.

Relevancia para el Modelo Estratégico

En el caso de CEPRODET, las entrevistas muestran que la comercialización no se concibe como un problema meramente técnico, sino como un desafío de articulación a mercados agroecológicos móviles, redes regionales y estrategias de campesino a campesino.

Por ello, un modelo estratégico basado en Canvas Agroecológico debe incorporar explícitamente bloques dedicados a circuitos cortos y redes de mercado solidario, e indicadores de desempeño que contemplen impactos territoriales, ambientales y sociales, y no solo volúmenes de venta.

Sustentación de la Adaptación Metodológica del Canvas a Organizaciones Comunitarias

Agroecológicas

La revisión de la literatura especializada permite concluir que la adaptación del Canvas tradicional a un Canvas Agroecológico Comunitario es conceptualmente sólida, metodológicamente necesaria y empíricamente justificada. Los enfoques revisados coinciden en que la sostenibilidad, la justicia social, la resiliencia ecológica, la participación comunitaria y la soberanía alimentaria no pueden ser tratadas como externalidades, sino como componentes

estructurales de los modelos estratégicos (FAO, 2018; HLPE, 2019; Joyce & Paquin, 2016; Bocken et al., 2014). Es por ello por lo que, a partir de los fundamentos teóricos revisados y en coherencia con la tabla de revisión analítica especializada y el marco conceptual del trabajo, se sintetizan las siguientes bases conceptuales para la adaptación metodológica del Canvas en organizaciones comunitarias agroecológicas:

Desde el Canvas, de acuerdo con Osterwalder & Pigneur y Joyce & Paquin:

Se conserva la estructura visual y lógica de los bloques como herramienta de comunicación y planificación.

Se asume su potencial de adaptación, integrando las dimensiones ambientales y sociales (triple capa, triple cuenta de resultados).

Desde la agroecología, de acuerdo con Altieri, Gliessman, FAO, y HLPE:

Se redefinen los contenidos de los bloques a partir de principios agroecológicos (diversidad, resiliencia, reciclaje, conocimiento local, justicia social).

Se reconoce la organización como parte de un sistema agroalimentario territorial y no solo como unidad económica aislada.

Desde la economía solidaria, de acuerdo con Coraggio, Razeto, Lavill:

El modelo estratégico prioriza la reproducción ampliada de la vida, el trabajo digno y la equidad, por encima de la maximización del lucro.

Los bloques del Canvas incluyen explícitamente formas organizativas solidarias, gobernanza democrática y mecanismos de redistribución de excedentes.

Desde los sistemas agroalimentarios sostenibles, de acuerdo con FAO, IPES-Food, HLPE, Renting et al.:

Se integran en el modelo estrategias de circuitos cortos, mercados agroecológicos, aprovechamiento de residuos, energías renovables y gestión integral del agua, como se evidencia en las prácticas de CEPRODET.

Se articulan los bloques del Canvas con indicadores de sostenibilidad y contribución a los ODS, coherentes con las rutas de transición propuestas por FAO y el HLPE.

Marco Conceptual

A continuación, se presentan los conceptos clave que orientan este proyecto aplicado y que permiten operacionalizar los enfoques teóricos previamente expuestos.

Agroecología

Para este estudio, la agroecología se define como: Un enfoque integral que articula la ciencia, la práctica y el movimiento social, orientado a la construcción de sistemas agroalimentarios sostenibles, resilientes, justos y territorializados.

Esta definición recoge el concepto ampliamente aceptado de la agroecología como marco epistémico, técnico y político, en el que la producción de alimentos se integra con la organización social, el conocimiento local y la gestión ecológica del territorio (Gliessman, 2015; FAO, 2018; HLPE, 2019). En este trabajo, la agroecología constituye el marco que da la estructura al Canvas Agroecológico, pues permite reconfigurar la planificación estratégica incorporando dimensiones productivas, socioeconómicas, culturales y políticas, superando la lógica empresarial convencional (Altieri & Nicholls, 2012; Rosset & Martínez-Torres, 2012).

Soberanía Alimentaria

La soberanía alimentaria es un concepto político propuesto por La Vía Campesina y posteriormente reconocido por la FAO, que se define como: El derecho de los pueblos a definir

sus propios sistemas alimentarios y productivos, priorizando la producción local, el control del territorio, las semillas, el agua y el conocimiento.

En el contexto de CEPRODET, la soberanía alimentaria se expresa en la recuperación de semillas nativas, la diversificación productiva, el consumo local, el acceso equitativo a alimentos y la autonomía organizativa. Este concepto resulta central para el Canvas Agroecológico, ya que orienta la definición de la propuesta de valor, los canales de circulación solidaria y las relaciones comunitarias (La Vía Campesina, 2018; FAO, 2021; Rosset, 2025).

Economía Social y Solidaria (ESS)

La economía social y solidaria se define como: Un sistema socioeconómico basado en la cooperación, el trabajo colectivo, la participación democrática y la primacía del bien común sobre el lucro.

Este enfoque concibe la economía como un proceso social y territorial, orientado a la reproducción de la vida, y no únicamente a la acumulación de capital (Coraggio, 2007; Razeto, 1999). En el Canvas Agroecológico, la ESS constituye el eje para interpretar la gobernanza, la distribución del valor y la sostenibilidad económica, especialmente en los bloques de alianzas, recursos, costos e ingresos (Carranza-Barona, 2025; Frank, 2025).

Sistemas Agroalimentarios Sostenibles

Los Sistemas Agroalimentarios Sostenibles (SAgS) se definen como: Conjuntos de actividades, actores y relaciones territoriales que permiten producir, transformar y distribuir alimentos de manera ambientalmente responsable, económicamente viable y socialmente justa, sin comprometer las bases ecológicas, sociales y productivas del territorio, fortaleciendo los medios de vida locales y la resiliencia del territorio (HLPE, 2017; HLPE, 2019).

Este concepto se deriva del marco de sistemas alimentarios sostenibles de la FAO (2018), pero incorpora explícitamente una perspectiva territorial, centrada en la organización productiva local, los medios de vida rurales y la resiliencia socioecológica (FAO & Bioersity International, 2021; HLPE, 2017; HLPE, 2019). En este estudio, los SAgS constituyen la base conceptual para la estructuración de los bloques del Canvas Agroecológico y para la definición de los indicadores de impacto ambiental, económico y social.

Economía Campesina y Territorialidad

La economía campesina se define como: La articulación entre familia, trabajo, biodiversidad y territorio, donde la producción no se orienta exclusivamente al mercado, sino a la reproducción social y ecológica del sistema (Van der Ploeg, 2013; Rosset, 2025). La territorialidad, por su parte, se define como: El conjunto de relaciones sociales, culturales, productivas y de identidad que vinculan a las comunidades con su espacio de vida, incluyendo la gestión colectiva de los bienes comunes (Schejtman & Berdegú, 2004).

Ambos conceptos resultan centrales para la identificación de recursos clave, alianzas y relaciones comunitarias dentro del Canvas Agroecológico, ya que permiten comprender el sistema productivo como proceso territorializado y socialmente construido.

Canvas Agroecológico

Para este trabajo, el Canvas Agroecológico se define como: Una herramienta de planificación estratégica de sostenibilidad y análisis organizativo, adaptada del modelo Canvas tradicional, que integra principios agroecológicos, de economía social y solidaria y de sistemas agroalimentarios sostenibles, con el fin de orientar la gestión y la toma de decisiones en organizaciones comunitarias agroecológicas.

A diferencia de los modelos de negocio convencionales, este Canvas no se centra en la rentabilidad económica, sino en la creación de valor social, ecológico y territorial, en coherencia con CEPRODET y con experiencias documentadas en la literatura sobre transiciones agroecológicas, innovación social y economía solidaria (Pontelli, 2025; Frank, 2025; Sili, 2025).

Es así como, el análisis de la literatura especializada permite concluir que la adaptación del Canvas hacia un modelo agroecológico comunitario no solo es conceptualmente sólida, sino metodológicamente necesaria, dado que la sostenibilidad, la justicia social, la resiliencia ecológica y la participación no pueden ser tratadas como externalidades, sino como componentes estructurales del modelo estratégico (HLPE, 2019; FAO, 2018; IPBES, 2019).

Metodología

Este trabajo corresponde a una investigación descriptiva–analítica, aplicada, no experimental de corte transeccional, desarrollada bajo el enfoque de investigación–acción participativa (IAP). La elección de este enfoque metodológico responde a la naturaleza del problema de estudio, que busca no solo analizar una realidad organizativa, sino también transformarla mediante la construcción colectiva de una herramienta estratégica para organizaciones agroecológicas comunitarias.

La metodología se estructura en tres fases secuenciales e interrelacionadas, alineadas con los objetivos específicos de la investigación.

Fase 1: Revisión Teórica y Conceptual

En esta fase se desarrolló el objetivo específico 1. Se realizó una revisión sistemática de literatura científica y técnica sobre agroecología, economía social y solidaria, sistemas agroalimentarios, territorialidad rural y modelos de negocio Canvas, incluyendo sus adaptaciones hacia enfoques de sostenibilidad e impacto social. La información fue organizada mediante consulta bibliográfica, matrices de síntesis, y matrices de comparación de modelos, haciendo uso de buscadores y bases de datos especializados como Google Scholar y Scopus, mediante criterios de búsqueda previamente definidos, tales como:

- Período de análisis: 2020-2025
- Tipos de documento considerados: Artículos, capítulos de libros, y encuestas breves.
- Criterios de inclusión y exclusión: Limitado a agroecología, sostenibilidad, agricultura, desarrollo sostenible e innovación.

Como resultado de la búsqueda se generó la siguiente ecuación de búsqueda en la base de datos Scopus:

Para el procedimiento de selección y análisis de la información recopilada se organizaron los referentes bibliográficos por ejes temáticos, lo cual permitió consolidar el marco contextual, teórico, y conceptual que sustenta el diseño del Canvas Agroecológico, así como identificar vacíos en las herramientas existentes para la planificación estratégica de organizaciones agroecológicas comunitarias, garantizando rigor, trazabilidad y coherencia en el proceso de revisión de la literatura.

Dentro de los entregables de la fase 1 se encuentran el marco contextual, marco teórico, y el marco conceptual.

Fase 2: Evaluación de la Coherencia Estratégica y Operativa de la Organización

En esta fase se desarrollaron los objetivos específicos 2 y 3. Se realizó un diagnóstico socioproductivo y organizacional de la organización CEPRODET, con el fin de evaluar la coherencia entre su misión, prácticas productivas, formas de organización, relaciones territoriales y mecanismos de creación de valor. Para ello se utilizaron las siguientes técnicas de investigación cualitativa: entrevistas semiestructuradas a directivos y asociados, talleres participativos y grupos focales, observación no participante, y matrices DOFA y de coherencia estratégica.

Este proceso permitió identificar vacíos, limitaciones, tensiones y oportunidades en la gestión organizativa, así como insumos clave para el diseño del modelo Canvas Agroecológico desde la práctica territorial y la experiencia de los actores.

Dentro de los entregables de la fase 2 se encuentran el diagnóstico socioproductivo y organizacional, el informe de análisis estratégico, y las recomendaciones para la mejora de la gestión organizativa.

Fase 3: Creación y Aplicación del Modelo Estratégico Canvas Agroecológico

En esta fase se desarrollaron los objetivos específicos 4 y 5. A partir de los hallazgos de las fases de revisión y evaluación, se diseñó la plantilla base del Canvas Agroecológico y su guía de aplicación, incorporando principios de agroecología, economía social y solidaria, sistemas agroalimentarios sostenibles y planificación territorial.

El modelo fue validado en talleres participativos con los miembros de CEPRODET, ajustado mediante retroalimentación colectiva, y sometido a una prueba piloto, que permitió evaluar su utilidad práctica, claridad y pertinencia organizativa.

El resultado final es un modelo estratégico contextualizado, diseñado para ser replicable y adaptable a otras organizaciones agroecológicas comunitarias.

Dentro de los entregables de la fase 3 está la plantilla final del Canvas Agroecológico y la guía metodológica de aplicación.

Consideraciones sobre la Inteligencia Artificial (IA)

Uso de la IA en el Proceso Metodológico

Durante el desarrollo de esta investigación se utilizaron herramientas de Inteligencia Artificial (IA) generativa como apoyo para la sistematización de la información, de forma ética, transparente y académicamente responsable, sin sustituir en ningún momento el análisis crítico, la interpretación teórica ni la toma de decisiones investigativas por parte de las autoras.

La IA fue empleada como herramienta de apoyo técnico, específicamente en:

Sistematización de literatura (Fase 1): En esta fase la IA se empleó como apoyo para la organización, síntesis y comparación de la literatura científica, permitiendo la generación de borradores académicos, los cuales fueron revisados, corregidos y validados por las

investigadoras. Este uso es equivalente al empleo de software de análisis cualitativo o gestores bibliográficos, sin reemplazar el juicio intelectual.

Coherencia metodológica y estructuración del modelo (Fases 2 y 3): La IA se utilizó para verificar la coherencia interna entre objetivos, fases, técnicas, instrumentos y entregables, así como para apoyar la claridad en la redacción de los apartados metodológicos. La validación empírica, el análisis de campo y la toma de decisiones estratégicas se realizaron exclusivamente mediante procesos participativos con la organización, garantizando el carácter de investigación–acción participativa (IAP).

Reflexiones Éticas y Aporte Académico del Uso de IA

El uso de IA en el presente trabajo se enmarca en los principios de integridad académica, transparencia y responsabilidad investigativa, puesto que, todas las fuentes teóricas fueron verificadas y citadas manualmente bajo normas APA 7, además la IA no sustituyó el trabajo de campo ni la interpretación analítica, y finalmente, la autoría intelectual del modelo propuesto corresponde íntegramente a las investigadoras.

Desde la perspectiva académica la incorporación de IA constituye un aporte metodológico para trabajos de maestría, al demostrar su potencial para fortalecer la calidad académica, mejorar la sistematización de información compleja, apoyar la coherencia metodológica, y optimizar tiempos de investigación sin sacrificar el rigor científico.

Resultados

En este apartado se presentan los resultados tangibles de la investigación, organizados de manera secuencial con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos planteados. Es importante destacar que el desarrollo del primer objetivo específico, orientado a la revisión teórica y al establecimiento de las bases conceptuales que sustentan la adaptación del modelo estratégico, se encuentra integrado en el Marco Teórico, dada su naturaleza de fundamentación epistemológica y analítica.

En consecuencia, la presente sección de Resultados se centra en la ejecución y cumplimiento de los objetivos específicos del dos al cinco, presentando de manera detallada el diagnóstico organizacional, el análisis estratégico, la plantilla final del Modelo Estratégico Canvas Agroecológico y la guía metodológica para su aplicación.

Identificación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de CEPRODET

Análisis de las Cuatro Dimensiones en CEPRODET

A continuación, se presenta el análisis de las áreas estratégicas de la Corporación Centro de Promoción del Desarrollo Territorial (CEPRODET), en donde se evalúa tanto la producción como la estructura social, económica y territorial sobre la cual funciona esta organización comunitaria agroecológica.

El análisis de estas cuatro dimensiones permite responder las siguientes preguntas clave:

- ¿Qué produce la organización y cómo lo hace? (productiva).
- ¿Cómo se organiza y se gobierna? (organizativa).
- ¿Qué impacto económico y social genera? (socioeconómica).
- ¿Qué relación tiene con su territorio y su contexto? (territorial).

Con esta información se construye el diagnóstico general, la DOFA, las estrategias derivadas de la DOFA y es el insumo para la creación del Canvas Agroecológico que refleja la realidad compleja de CEPRODET evaluada de forma integral.

Diagnóstico General de CEPRODET

Es importante aclarar que el siguiente diagnóstico se construyó integrando literatura teórica de economía solidaria, marcos técnicos y políticos de agroecología y sistemas alimentarios, y evidencia empírica proveniente de entrevistas, lo que permite una lectura multiescalar del funcionamiento de CEPRODET.

El diagnóstico de la Corporación CEPRODET evidencia una organización agroecológica comunitaria que ha logrado consolidar capacidades productivas, sociales y territoriales significativas, pero que enfrenta limitaciones estructurales, técnicas y administrativas propias de los procesos de transición agroecológica en contextos rurales. Este diagnóstico se construyó a partir de entrevistas semiestructuradas a directivos y asociados, observación de campo y revisión documental, y se organiza en cuatro dimensiones analíticas: productiva, organizativa, socioeconómica y territorial, coherentes con los enfoques de agroecología y economía social y solidaria (FAO, 2018; IPES-Food, 2016; Coraggio, 2020).

Dimensión Productiva

CEPRODET ha desarrollado una matriz productiva diversificada que combina piscicultura de tilapia roja y negra, cultivos de plátano, maíz criollo, hortalizas y producción avícola, orientada tanto al autoconsumo como a mercados locales. La piscicultura se ha consolidado como la principal fuente de ingresos, sustentada en una experiencia acumulada desde 2019 que integra saberes campesinos con aprendizajes técnicos adquiridos mediante ensayo y error y procesos formativos.

Esta diversificación es coherente con los principios agroecológicos de diversidad, eficiencia y reciclaje (Gliessman, 2018), evidenciados en el uso de aguas residuales de piscicultura para fertilización y la implementación de energía solar como fuente alternativa; sin embargo, persisten debilidades en el registro técnico y productivo sobre consumo de alimento, tasas de conversión, pesajes y sanidad, lo que limita la toma de decisiones basada en evidencia y dificulta la evaluación de la eficiencia productiva, situación recurrente en organizaciones campesinas en transición agroecológica (FAO, 2018).

Dimensión Organizativa

En la dimensión organizativa, CEPRODET presenta un alto capital social, reflejado en el compromiso sostenido de sus asociados, quienes mantienen las actividades productivas incluso sin remuneración inmediata, evidenciando un fuerte sentido de pertenencia y propósito colectivo. Este compromiso constituye una fortaleza clave para la sostenibilidad de la organización, pues la agroecología depende de procesos sociales de largo plazo más que de resultados económicos inmediatos (Altieri & Nicholls, 2020).

No obstante, se identifican debilidades en la gestión administrativa, contable y tributaria, especialmente en el manejo de facturación electrónica y obligaciones fiscales, lo que ha generado deudas y riesgos institucionales. Asimismo, se presentan tensiones internas entre la lógica de rentabilidad de corto plazo y la misión social y territorial, una contradicción estructural ampliamente documentada en experiencias de economía social y solidaria en América Latina (Coraggio, 2015; Aguilar Hernández, 2016). Estas tensiones afectan la coherencia entre el discurso agroecológico y las decisiones operativas cotidianas.

Dimensión Socioeconómica

CEPRODET opera en un contexto socioeconómico marcado por la presión del modelo agroindustrial, el predominio del monocultivo de caña, y la vulnerabilidad económica de las familias campesinas, los cuales son factores que condicionan las decisiones productivas y favorecen la adopción de tecnologías convencionales de alto impacto ambiental. Frente a ello, la organización ha desarrollado estrategias de economía solidaria y comercio justo, como Mercapaz y la promoción del RUT campesino, buscando reducir intermediación y mejorar ingresos locales.

La literatura sobre economía social y solidaria y agroecología coincide en que este tipo de experiencias organizativas pueden convertirse en vectores de desarrollo social y territorial cuando logran articular redes de productores, consumidores y políticas públicas locales, y cuando fortalecen sus capacidades de gestión, gobernanza e incidencia en el territorio. Desde el enfoque de la economía solidaria, estos procesos permiten construir economías locales más justas y democráticas (Coraggio, 2015; Aguilar Hernández, 2016; Altschuler, 2015), mientras que desde la agroecología y los sistemas agroalimentarios sostenibles se reconoce su potencial para generar resiliencia territorial, sostenibilidad ecológica y estabilidad socioeconómica a escala local y regional (IPES-Food, 2016; FAO, 2018).

Dimensión Territorial

Desde el punto de vista territorial CEPRODET se configura como una isla agroecológica en medio de un paisaje dominado por monocultivos industriales, lo que incrementa la vulnerabilidad ecológica, pero también posiciona a la organización como experiencia demostrativa de transición agroecológica. La articulación con campesinos vecinos, la recuperación de semillas nativas y la integración de energía solar y reciclaje hídrico fortalecen la identidad territorial del proyecto.

No obstante, persisten amenazas relacionadas con el acceso a tierra e infraestructura para las familias asociadas, así como la captura de narrativas verdes por actores agroindustriales que desplazan recursos y legitimidad de las experiencias comunitarias (RIMISP, 2024). En este sentido, la dimensión territorial no es un contexto pasivo, sino un actor activo que condiciona y es transformado por las prácticas organizativas, tal como plantean los enfoques de desarrollo territorial rural (Schejtman & Berdegué, 2004).

Matriz DOFA de CEPRODET

En las tablas 3 y 4 se muestra la matriz DOFA construida a partir de las cuatro dimensiones analizadas en la Corporación CEPRODET, la cual sirvió como insumo para la posterior construcción del Canvas Agroecológico.

Tabla 3

Matriz DOFA de CEPRODET: Fortalezas y Debilidades

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
F1. Experiencia acumulada en piscicultura y manejo integral de tilapia desde 2019, combinando saberes campesinos y conocimientos técnicos.	D1. Registros técnicos y productivos insuficientes (consumo de alimento, pesajes, incidencias sanitarias).
F2. Diversificación productiva (tilapia roja y negra, plátano, maíz criollo, hortalizas, gallinas) orientada a la autonomía alimentaria y al mercado local.	D2. Dependencia parcial de insumos externos (concentrados comerciales, semillas de otras regiones), que tensiona la autonomía agroecológica.
F3. Proyecto político-pedagógico que vincula agroecología, economía solidaria y trabajo comunitario (Mercapaz, formación en RUT, compras a campesinos).	D3. Debilidades en gestión contable y tributaria (manejo de facturación electrónica, deudas con DIAN) y en capacidades administrativas.
F4. Identidad territorial y articulación con campesinos vecinos, con enfoque de red y apoyo mutuo.	D4. Tensiones internas sobre la finalidad de los proyectos (rentabilidad de corto plazo vs. misión social, política y territorial).
F5. Innovación en uso de energía solar y reciclaje de aguas de piscicultura para fertilización, coherente con principios agroecológicos.	D5. Limitaciones en la eficiencia y dimensionamiento del sistema fotovoltaico, que genera cuellos de botella en la producción piscícola.

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
F6. Capital social y compromiso operativo (trabajo sostenido incluso sin remuneración inmediata).	D6. Resistencia interna a innovaciones agroecológicas, afectando coherencia técnica y acuerdos productivos.
F7. Ventaja territorial para diversificación de canales por ubicación en triángulo turístico y potencial de articulación turismo-agroecología-mercados.	D7. Dependencia crítica de infraestructura y energía estable para escalar piscicultura (limitaciones técnicas del sistema fotovoltaico, baterías, inversores).
F8. Red de aliados y cooperación multiactor (SENA, Gobernación, cooperación internacional, iniciativas para restaurante y formación).	D8. Gestión de proyectos afectada por trámites y burocracia (permisos, traslados de rubros, tiempos institucionales).

Nota. Elaboración propia con asistencia de IA. En esta tabla se presentan las fortalezas y debilidades de la corporación CEPRODET.

Tabla 4

Matriz DOFA de CEPRODET: Oportunidades y Amenazas

Oportunidades (O)	Amenazas (A)
O1. Creciente reconocimiento internacional y nacional de la agroecología y de la economía solidaria como pilares de sistemas agroalimentarios sostenibles.	A1. Presión del modelo agroindustrial en el territorio (monocultivo de caña, revolución verde) que debilita la base campesina y la agrobiodiversidad.
O2. Posibilidad de consolidar circuitos cortos de comercialización agroecológicos y alianzas con consumidores conscientes en áreas urbanas y periurbanas.	A2. Marcos tributarios y regulatorios poco adaptados a la realidad de pequeños productores y organizaciones solidarias, que pueden generar sanciones y desincentivos.
O3. Interés creciente en semillas nativas y alimentos libres de transgénicos, que puede favorecer productos como la tilapia negra y el maíz criollo.	A3. Cambios climáticos y variabilidad de temperatura que afectan el bienestar animal, el consumo de alimento y la piscicultura.
O4. Disponibilidad de marcos conceptuales y metodológicos para escalar experiencias agroecológicas y solidarias a nivel territorial.	A4. Competencia de productos agroindustriales baratos (pollo y pescado industrial, alimentos ultra procesados), que desplazan la demanda de productos agroecológicos.
O5. Mercados territoriales, turismo y consumo consciente como palancas de estabilidad (restaurante, circuitos cortos, nichos diferenciados).	A5. Bloqueos por acceso a tierra e infraestructura para familias y riesgo de exclusión institucional por dispersión territorial.
O6. Marcos e iniciativas de escalamiento agroecológico (alianzas, políticas, redes) que pueden respaldar transición y legitimidad.	A6. Captura de recursos por actores agroindustriales que desplazan apoyo a experiencias comunitarias.

Nota. Elaboración propia con asistencia de IA. En esta tabla se presentan las oportunidades y amenazas de la corporación CEPRODET.

En la tabla 5 se definen las estrategias derivadas de la DOFA (FO, DO, FA, DA), las cuales servirán para orientar la planificación y, en particular, para alimentar los bloques del Canvas Agroecológico, tales como alianzas solidarias, actividades clave, recursos clave, propuesta de valor agroecológica, canales de circulación solidaria, etc. (FAO s. f.; IPES-Food 2024).

Tabla 5

Estrategias derivadas de la DOFA (FO, DO, FA, DA)

Factores Externos/ Factores Internos	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	<p>Estrategias FO (Maximizar Fortalezas y Oportunidades)</p> <p>FO-1 (F2O2): Diseñar y operar circuitos cortos (canastas, ferias, acuerdos de compra) usando la diversificación productiva para estabilizar ventas y reducir intermediación.</p> <p>FO-2 (F7O5): Desarrollar una línea de turismo agroecológico (visitas, experiencias, restaurante de identidad territorial) aprovechando la ubicación en triángulo turístico y la demanda por consumo consciente.</p> <p>FO-3 (F3O1): Posicionar a CEPRODET como experiencia referente en agroecología y economía solidaria para acceder a apoyos y convocatorias asociadas al reconocimiento nacional/internacional.</p> <p>FO-4 (F1O3): Diferenciar la piscicultura mediante una línea “tilapia negra/alimento local” y relato “libre de transgénicos”, apalancada en la experiencia técnica acumulada.</p> <p>FO-5 (F5O4): Convertir la innovación (energía solar y reciclaje de aguas) en un modelo demostrativo con criterios de</p>	<p>Estrategias DO (Minimizar Debilidades y Maximizar Oportunidades)</p> <p>DO-1 (D1O4): Implementar un sistema mínimo de registros (producción, alimento, conversión, sanidad) usando marcos metodológicos disponibles para escalamiento agroecológico.</p> <p>DO-2 (D3O6): Fortalecer gestión administrativa y tributaria (facturación, soportes, calendario fiscal) apoyándose en alianzas, redes y capacidades de escalamiento.</p> <p>DO-3 (D2O3): Reducir dependencia de insumos externos creando un plan de autonomía de semillas e insumos (maíz criollo, bioinsumos) apalancando el interés por “nativo y libre de transgénicos”.</p> <p>DO-4 (D6O4): Abordar la resistencia al cambio mediante una escuela interna de transición agroecológica (parcelas demostrativas, ensayos, validación práctica).</p>

Factores Externos/ Factores Internos	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Amenazas (A)	<p>sostenibilidad replicable a escala territorial.</p> <p>FO-6 (F8O6): Formalizar una plataforma de alianzas (SENA, Gobernación, cooperación, redes) para fortalecer legitimidad y escalamiento territorial del modelo.</p> <p>Estrategias FA (Maximizar Fortalezas y Minimizar Amenazas)</p> <p>FA-1 (F3A6): Construir un blindaje de legitimidad y alianzas para diferenciar la agroecología comunitaria frente a sistemas alimentarios agroindustriales y evitar desplazamiento de apoyos.</p> <p>FA-2 (F4A1): Fortalecer redes campesinas y articulación territorial para resistir la presión del monocultivo y sostener agrobiodiversidad.</p> <p>FA-3 (F2A4): Competir por valor territorial (diversidad, calidad, sostenibilidad) y no por precio, diversificando el portafolio para enfrentar productos agroindustriales baratos.</p> <p>FA-4 (F5A3): Implementar medidas de resiliencia climática (manejo hídrico, sombreado, protocolos de temperatura, eficiencia energética) para reducir impactos en piscicultura.</p> <p>FA-5 (F8A2): Gestionar apoyo técnico-jurídico con aliados para reducir riesgo por marcos regulatorios y prevenir sanciones.</p> <p>FA-6 (F7A4): Usar el canal turístico y consumo consciente como un amortiguador frente a la competencia de</p>	<p>DO-5 (D8O6): Diseñar una ruta de gestión de proyectos (permisos, matriz de riesgos, cronograma institucional) con soporte de alianzas y redes para reducir bloqueos burocráticos.</p> <p>DO-6 (D5O5): Priorizar inversiones por fases para optimizar el sistema fotovoltaico y asegurar viabilidad del componente turístico y mercados territoriales (restaurante, abastecimiento estable).</p> <p>Estrategias DA (Minimizar Debilidades y Minimizar Amenazas)</p> <p>DA-1 (D3A2): Crear un sistema de cumplimiento tributario-contable (manual interno, responsables, soportes) para evitar sanciones y desincentivos regulatorios.</p> <p>DA-2 (D7A3): Asegurar continuidad energética crítica (baterías, inversores, y plan de respaldo) para reducir vulnerabilidad climática y pérdidas productivas.</p> <p>DA-3 (D6A1): Definir acuerdos técnicos mínimos y plan de formación para reducir la resistencia al cambio y evitar retrocesos hacia la innovación tecnológica bajo presión del modelo agroindustrial.</p> <p>DA-4 (D2A4): Reducir costos y dependencia de insumos externos para no quedar en desventaja frente a productos baratos (optimización alimentaria, producción propia de insumos).</p> <p>DA-5 (D8A5): Plan de gestión institucional para reducir bloqueos</p>

Factores Externos/ Factores Internos	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
precios de sistemas alimentarios agroindustriales.		por permisos y tiempos, y mitigar riesgo de exclusión por dispersión territorial (rutas, cronogramas, y responsables). DA-6 (D5A3): Optimizar el sistema fotovoltaico para evitar que la inestabilidad energética agrave pérdidas por clima y limite la productividad (cuello técnico, y presión externa).

Nota. Elaboración propia con asistencia de IA. En esta tabla se presentan las estrategias derivadas de la DOFA en los cuatro cuadrantes FO, DO, FA y DA de la corporación CEPRODET.

Finalmente, es importante recalcar que la transición agroecológica no constituye un proceso lineal ni homogéneo, sino una trayectoria sociotécnica y territorial que combina aprendizajes locales, cambios en las prácticas productivas, transformaciones organizativas y reconfiguraciones institucionales. Experiencias comparadas en ocho países europeos muestran que la agroecología avanza mediante múltiples rutas de transición, determinadas por el contexto territorial, la capacidad organizativa y el grado de articulación entre actores locales, políticas públicas y sistemas de conocimiento (European Commission, 2024). En este sentido, el proceso que atraviesa CEPRODET comparte rasgos comunes con dichas experiencias internacionales, como la coexistencia de prácticas convencionales y agroecológicas, las resistencias internas al cambio, la importancia de las redes territoriales y la necesidad de instrumentos de planificación que permitan alinear visión estratégica y realidad operativa. La comparación internacional permite interpretar las tensiones de CEPRODET no como fallas organizativas, sino como etapas

propias de los procesos de transición agroecológica, reforzando la pertinencia del Modelo Estratégico Canvas Agroecológico como herramienta de acompañamiento y análisis de dicha transición.

Estos hallazgos evidencian que la sostenibilidad del proceso agroecológico no depende únicamente de la disponibilidad de recursos o de la diversificación productiva, sino de la coherencia entre lo que la organización declara (su misión y visión), lo que planifica (sus objetivos estratégicos), y lo que efectivamente realiza en su realidad operativa. Teniendo en cuenta que, la literatura sobre transición agroecológica señala que las brechas entre discurso y práctica son comunes en procesos de cambio sociotécnico y territorial, y que su identificación constituye un paso clave para orientar estrategias de transformación organizativa (FAO, 2018; European Commission, 2024), en este sentido, el siguiente objetivo se orienta a evaluar dicha coherencia mediante el estudio de experiencias representativas y de las percepciones de los asociados de CEPRODET, con el fin de generar insumos analíticos y prácticos para el diseño del Modelo Estratégico Canvas Agroecológico como herramienta de planificación y acompañamiento de la transición territorial.

Modelo Preliminar Estratégico Canvas Agroecológico

Como resultado de la interacción participativa con los asociados estratégicos se elaboró inicialmente un Canvas Agroecológico preliminar para la Corporación CEPRODET, construido a partir de la información recopilada mediante entrevistas a dichos asociados. así como del diagnóstico organizativo desarrollado en los objetivos anteriores. Como se observa en la Figura 1 este primer Canvas sintetiza la situación inicial de la organización en sus dimensiones productiva, organizativa, socioeconómica y territorial, y fue concebido como un insumo de trabajo para el proceso de validación participativa. Su función no fue representar una versión

final del modelo, sino servir como base para la discusión colectiva, la identificación de ajustes necesarios y la verificación de la pertinencia del Canvas como herramienta de planificación estratégica adaptada al contexto comunitario.

Figura 1

Primer Canvas Agroecológico de CEPRODET



Nota. Elaboración propia haciendo uso de la herramienta de diseño online Canva. Esta imagen muestra el primer Canvas Agroecológico diseñado para la corporación CEPRODET.

El primer Canvas diseñado para CEPRODET fue utilizado durante los talleres participativos y la prueba piloto como instrumento de análisis colectivo, permitiendo a los asociados revisar la información contenida en cada bloque, contrastarla con su experiencia

cotidiana y proponer ajustes tanto en el contenido como en el lenguaje utilizado. Este ejercicio facilitó la identificación de vacíos, inconsistencias y elementos que no reflejaban plenamente la realidad operativa de la organización, constituyéndose en un momento clave de aprendizaje y apropiación del modelo por parte de la comunidad.

Evaluación de la Coherencia Organizativa en CEPRODET

Evaluar la coherencia entre misión, visión, objetivos estratégicos y realidad operativa de CEPRODET es clave para asegurar que la propuesta del Modelo Estratégico Canvas Agroecológico se ajuste a la identidad y las condiciones reales de la organización. Para ello es necesario tener en cuenta lo siguiente: La misión es aquella que define la razón de ser de una organización, es decir, su propósito actual, mientras que la visión señala sus aspiraciones futuras, y los objetivos estratégicos derivan de estos enunciados, y deben traducirse en prácticas concretas. Si hay una disonancia entre lo que se declara y lo que realmente se hace, la estrategia pierde legitimidad.

En organizaciones del sector social o comunitario, la planificación estratégica, y su evaluación periódica, son indispensables para garantizar que los recursos, actividades y decisiones sigan coherentes con los valores fundacionales. Además, la revisión y reflexión colectiva fortalece el sentido de pertenencia, la gobernanza democrática y la sostenibilidad institucional. Por eso el ejercicio de concebir un análisis estratégico de CEPRODET, contribuye a cimentar una base sólida para el diseño del modelo estratégico.

Análisis estratégico: Diagnóstico de la Coherencia entre Misión, Visión y Realidad Operativa en CEPRODET

Revisión de la Misión y la Visión de CEPRODET. A partir de los sitios web de CEPRODET, los cuales incluyen el sitio institucional principal y sitio web de apoyo, se revisaron declaraciones y descripciones de propósito, proyectos, y valores organizacionales, lo cual permitió alcanzar los siguientes hallazgos:

- La misión declarada enfatiza desarrollo territorial, promoción del agroecología, economía solidaria, participación comunitaria y transformación social.
- La visión aspira a consolidar un proyecto sostenible agroecológico, con soberanía alimentaria, justicia social, fortalecimiento del tejido rural y autonomía comunitaria.

En otras palabras, la estructura estratégica declarada coincide con los valores de la agroecología, la economía solidaria y el desarrollo territorial; estos elementos constituyen un marco coherente, moderno y pertinente para una organización comunitaria.

Realidad Operativa de la Corporación

Del análisis de las entrevistas realizadas y del diagnóstico ya elaborado previamente se logró identificar lo siguiente:

Coherencia Declarativa: Misión y Visión

El análisis de los documentos institucionales y las percepciones de los asociados muestra una alineación sólida entre la misión y la visión. La misión de CEPRODET orientada al desarrollo territorial, la producción agroecológica, la economía solidaria y la reconstrucción del tejido social es ampliamente reconocida por los miembros de la organización como su razón de ser, especialmente en el marco del proceso de paz y de la reconstrucción comunitaria.

Los asociados reconocen que la corporación no es únicamente una unidad productiva, sino un proyecto político y social que articula soberanía alimentaria, memoria histórica, trabajo comunitario y economía solidaria, lo que refuerza la coherencia declarativa y la identidad organizativa (Coraggio, 2015; Aguilar Hernández, 2016).

Coherencia Operativa: Prácticas Productivas, Organizativas y Territoriales

Las entrevistas evidencian que muchas de las prácticas cotidianas reflejan efectivamente la misión y la visión declaradas, como la producción de alimentos sin químicos, el uso de semillas nativas, la piscicultura con energías renovables, la comercialización solidaria a través de Mercapaz y las actividades de formación comunitaria. Estas prácticas constituyen expresiones concretas de la agroecología como enfoque técnico y social, tal como lo plantean Gliessman (2018) y Altieri y Nicholls (2020).

Sin embargo, también se identifican brechas operativas significativas que afectan la coherencia entre discurso y práctica. Los asociados señalan debilidades en la planificación de tareas, en la sistematización de registros productivos, en la gestión administrativa y en la formalización tributaria, lo que limita la sostenibilidad de las iniciativas y genera tensiones internas. Estas dificultades se expresan, por ejemplo, en el uso irregular de bioinsumos preparados colectivamente, la falta de cronogramas operativos y la dependencia de liderazgos específicos para ejecutar prácticas agroecológicas clave.

Este tipo de brechas ha sido identificado en experiencias internacionales como una etapa recurrente de los procesos de transición agroecológica, donde coexisten lógicas convencionales y agroecológicas, y donde la consolidación de la coherencia requiere instrumentos de planificación y aprendizaje organizativo (European Commission, 2024; FAO, s. f.).

Coherencia de Resultados: Tensiones entre Objetivos y Realidad Operativa

La evaluación también permitió identificar tensiones entre los objetivos de la corporación y la realidad operativa, especialmente en proyectos de mayor escala como la estación piscícola y el sistema fotovoltaico. Si bien estos proyectos responden plenamente a la visión de sostenibilidad ambiental y autonomía energética, su implementación ha enfrentado limitaciones técnicas, sobrecostos, dependencia de actores externos y ajustes no previstos en la fase de formulación.

Estas tensiones no deben interpretarse como fallas organizativas, sino como expresiones de los desajustes propios de los procesos de innovación sociotécnica, donde los objetivos estratégicos superan temporalmente las capacidades instaladas (IPES-Food, 2016; European Commission, 2024). No obstante, su persistencia puede debilitar la legitimidad organizativa si no se gestionan de manera explícita y colectiva.

Interpretación General del Análisis de Coherencia

Mientras la misión y la visión se encuentran ampliamente interiorizadas por los asociados, la realidad operativa presenta limitaciones estructurales que afectan su implementación. Las entrevistas evidencian dificultades en la planificación de tareas, en la sistematización de registros productivos, en la formalización tributaria y en la gestión de proyectos, lo que genera desajustes entre los objetivos estratégicos y las capacidades reales de ejecución.

En conjunto, la evaluación de la coherencia entre misión, visión y realidad operativa evidencia que CEPRODET presenta alta coherencia declarativa, entre misión, visión y valores compartidos, coherencia operativa parcial, con prácticas alineadas pero desigualmente sistematizadas, y coherencia de resultados en tensión, especialmente en proyectos que dependen

de infraestructura, financiamiento externo y alta coordinación técnica, lo cual muestra un patrón consistente con experiencias internacionales de transición agroecológica territorial (European Commission, 2024; FAO, 2018). En la tabla 6 se muestra la síntesis de la evaluación realizada a CEPRODET, la cual justifica la necesidad de un instrumento de planificación que permita cerrar las brechas entre misión, visión y práctica, función que asumirá el Modelo Estratégico Canvas Agroecológico.

Tabla 6

Evaluación de coherencia entre misión, visión y realidad operativa de CEPRODET

Aspecto evaluado	Coherencia (coincidencias)	Desviaciones y/o tensiones identificadas
Misión (propósito)	Producción agroecológica; economía solidaria; trabajo comunitario; soberanía alimentaria reconocida por asociados	Falta de mecanismos operativos para traducir la misión en planes, indicadores y responsables
Visión (aspiración)	Enfoque territorial; justicia social; autonomía comunitaria; sostenibilidad	Escalamiento limitado por capacidades técnicas, administrativas y energéticas
Objetivos estratégicos	Producción agroecológica, Mercapaz, piscicultura sostenible, formación	Objetivos superan capacidades operativas; ausencia de priorización estratégica
Práctica productiva	Uso de energía solar; semillas nativas; piscicultura agroecológica; diversificación	Falta de registros técnicos; dependencia parcial de insumos externos; eficiencia irregular
Gestión organizativa	Liderazgo comprometido; identidad colectiva fuerte; trabajo solidario	Debilidades contables y tributarias; sobrecarga de líderes; baja sistematización
Cohesión estratégica interna	Valores compartidos; sentido de pertenencia; visión territorial	Tensiones entre lógica solidaria y lógica de mercado; diferencias de priorización
Articulación territorial	Redes campesinas; Mercapaz; alianzas institucionales	Dependencia de actores externos; limitaciones de coordinación
Capacidad de aprendizaje	Experimentación, formación, intercambio de saberes	Falta de evaluación sistemática y retroalimentación organizada

Nota. Elaboración propia con base en entrevistas a asociados y directivos de CEPRODET, y

revisión documental. En esta tabla se muestra la evaluación de coherencia organizativa de CEPRODET.

Finalmente, es importante recalcar que las debilidades que se evidencian en CEPRODET no son menores y pueden desacreditar la propuesta, reducir la sostenibilidad y debilitar la

confianza en la comunidad. Por tanto, hay una base sólida para construir un Modelo Estratégico Canvas Agroecológico, pero es urgente fortalecer la estructura institucional, administrativa, técnica y organizativa de la corporación.

Implicaciones para el Diseño del Canvas Agroecológico

La evaluación de la coherencia entre la misión, la visión y la realidad operativa de CEPRODET permite identificar un conjunto de criterios orientadores que deberán ser incorporados en el diseño del Modelo Estratégico Canvas Agroecológico. Los hallazgos del diagnóstico y de las entrevistas evidencian que la principal necesidad de la organización no es redefinir su propósito, sino contar con una herramienta que permita traducir dicho propósito en prácticas planificadas, gestionadas y evaluadas de manera sistemática, cerrando las brechas detectadas entre discurso y acción.

En primer lugar, los resultados muestran que el Canvas deberá incorporar un bloque explícito sobre comunidad y beneficiarios, dado que los asociados reconocen que el sujeto organizativo que son: Las familias campesinas, las redes de producción y los consumidores responsables, constituyen el eje del proyecto agroecológico. La ausencia de este elemento en herramientas de planificación convencionales limita la comprensión del carácter colectivo y territorial de la organización, por lo que su inclusión se perfila como una necesidad estructural del modelo.

En segundo lugar, la evaluación de coherencia indica que será necesario integrar un bloque que permita explicitar la propuesta de valor agroecológica, entendida no solo como un conjunto de productos, sino como un sistema de valores que articula soberanía alimentaria, identidad territorial, prácticas regenerativas y comercio justo. Este bloque permitirá traducir la

misión y la visión en criterios operativos de decisión y en referentes compartidos para la acción colectiva.

En tercer lugar, las entrevistas evidencian que las prácticas de formación, acompañamiento técnico, comunicación comunitaria y construcción de redes constituyen mecanismos centrales de funcionamiento organizativo. Por ello, el diseño del Canvas deberá contemplar un bloque orientado a la relación comunitaria y educativa, que permita planificar, visibilizar y evaluar estos procesos, los cuales suelen permanecer invisibilizados en modelos estratégicos tradicionales.

Asimismo, la sostenibilidad económica emerge como una dimensión crítica de la coherencia organizativa. Los hallazgos muestran la necesidad de incorporar bloques diferenciados para los canales de circulación solidaria, las fuentes de ingreso y la estructura de costos, con el fin de analizar la viabilidad económica del proyecto sin subordinarlo a lógicas exclusivamente mercantiles. Esta distinción permitirá visibilizar costos sociales y ambientales, así como diversificar ingresos de manera coherente con la misión de la organización.

Por otra parte, la evaluación de la realidad operativa evidencia que el diseño del Canvas deberá integrar bloques específicos para las actividades clave agroecológicas y los recursos estratégicos, con el propósito de fortalecer la planificación operativa, mejorar la sistematización de prácticas y reducir las brechas entre objetivos estratégicos y capacidades reales. Las entrevistas revelan que la falta de claridad en estos aspectos afecta la eficiencia, la continuidad de las actividades y la toma de decisiones colectivas.

De igual forma, los resultados de la evaluación muestran que la articulación con actores externos constituye una condición indispensable para la sostenibilidad del proyecto, pero también una fuente de dependencia y tensión. En consecuencia, el Canvas deberá incluir un bloque

dedicado a las alianzas solidarias, que permita analizar de manera estratégica las relaciones con instituciones, organizaciones y redes, fortaleciendo la autonomía organizativa sin aislar el proceso territorial.

Finalmente, la evaluación de coherencia pone en evidencia la necesidad de que el futuro Canvas incorpore mecanismos para evaluar los impactos ambientales, económicos y sociales de las decisiones estratégicas, así como espacios para la reflexión colectiva y el ajuste adaptativo. La inclusión de bloques orientados al impacto permitirá transformar el Canvas en un instrumento de seguimiento de la transición agroecológica, y no únicamente en una herramienta de planificación inicial, coherente con la naturaleza dinámica y no lineal de los procesos organizativos agroecológicos (FAO, 2018; European Commission, 2024).

En síntesis, las implicaciones derivadas de análisis estratégico indican que el Modelo Estratégico Canvas Agroecológico deberá diseñarse como una herramienta integral, participativa y territorialmente situada, capaz de articular identidad, acción y resultados, y de acompañar los procesos de transición agroecológica de CEPRODET y organizaciones similares mediante criterios de coherencia declarativa, operativa y de resultados.

Diseño y Estructuración del Modelo Estratégico Canvas Agroecológico

A partir de los hallazgos de los objetivos 1, 2 y 3, se procedió al diseño del Modelo Estratégico Canvas Agroecológico, definiendo sus componentes, criterios y fundamentos. Posteriormente, el modelo fue estructurado en once bloques interrelacionados y organizado en una plantilla que facilita su aplicación participativa en organizaciones agroecológicas comunitarias.

Fundamentación Conceptual del Canvas Agroecológico

El Modelo Estratégico Canvas Agroecológico surge como una adaptación crítica del Business Model Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010), ampliado por enfoques de sostenibilidad como el Triple Layered Business Model Canvas de Joyce y Paquin (2016) y las propuestas agroecológicas aplicadas por la FAO (2018), el HLPE (2019) y el CGIAR (Voss et al., 2024).

El modelo integra tres cuerpos conceptuales principales asociados a los Sistemas Agroalimentarios Sostenibles (SAgS), articulados con los tres pilares que los sustentan: ambiental, económico y social-territorial.

En el pilar ambiental, el modelo se fundamenta en la agroecología entendida como ciencia, práctica y movimiento, basada en principios ecológicos, justicia social, gobernanza participativa y resiliencia territorial (Altieri & Nicholls, 2012; Gliessman, 2015; FAO, 2018).

En el pilar económico, se adopta el enfoque de la economía social y solidaria (ESS), orientado a la reciprocidad, la producción comunitaria, el comercio justo y la sostenibilidad social, como alternativa a las lógicas económicas convencionales (Coraggio, 2007; Razeto, 1999; ONU, 2023).

Finalmente, el pilar social-territorial se sustenta en la gestión comunitaria de los territorios, centrada en los procesos de transición territorial hacia la sostenibilidad socioecológica, la construcción de formas de gobernanza colaborativa y la reducción de vulnerabilidades productivas, sociales y ambientales (IPES-Food, 2016; RIMISP, 2024).

Esta fundamentación conceptual permite que el Canvas Agroecológico trascienda su función como instrumento de planificación empresarial, consolidándose como un dispositivo

estratégico territorial y comunitario, coherente con las prácticas, los valores y las necesidades de organizaciones agroecológicas como CEPRODET.

Desde esta integración conceptual, el Canvas Agroecológico propuesto no se limita a articular enfoques existentes, sino que configura un marco analítico y operativo propio para organizaciones agroecológicas comunitarias en contextos territoriales de transición. Su aporte teórico radica en vincular de manera explícita los principios de los Sistemas Agroalimentarios Sostenibles con la planificación estratégica organizativa, superando la separación tradicional entre análisis ecológico, gestión económica y gobernanza territorial. Al hacerlo, el modelo propone una lectura sistémica de la organización agroecológica como unidad socioecológica en transición, donde la coherencia entre propósito, práctica y resultados se convierte en el criterio central de sostenibilidad. Este enfoque contribuye al debate académico sobre herramientas de planificación en agroecología y economía solidaria, al ofrecer una alternativa metodológica situada, participativa y replicable para el acompañamiento de procesos de transformación territorial desde las propias organizaciones.

Principios Orientadores de Diseño del Canvas Agroecológico

El modelo se diseñó bajo los criterios derivados de la literatura especializada, el diagnóstico institucional y las entrevistas realizadas, basándose en los siguientes principios:

Sostenibilidad Integral. Incluye la sostenibilidad ecológica (ciclos biológicos, biodiversidad, y energía), la sostenibilidad económica (ingresos justos, y autonomía) y la sostenibilidad social (participación, y equidad) (FAO, 2018; HLPE, 2019; Elkington, 1997).

Flexibilidad y Adaptabilidad Territorial. El Canvas no es estático, pues puede ajustarse a la realidad de cada territorio, siguiendo los enfoques territoriales de desarrollo rural (Schejtman & Berdegú, 2004).

Pertinencia Técnica Agroecológica. Integra los principios de la agroecología, tales como: diversidad, eficiencia, reciclaje, resiliencia y co-creación de conocimiento (Gliessman, 2015; Altieri, 2012).

Enfoque Solidario y Comunitario. Reconoce la organización agroecológica como un actor colectivo con capacidades, valores y estructuras sociales propias (Coraggio, 2020).

Aplicabilidad Operativa. El modelo es simple, visual y adecuado para personas con un nivel educativo básico, justificando así un diseño pedagógico claro.

Estructuración del Modelo Estratégico Canvas Agroecológico

El Modelo Estratégico Canvas Agroecológico diseñado para CEPRODET y organizaciones similares constituye una herramienta integral de planificación, gestión y evaluación que articula de manera coherente los principios de la agroecología, la economía social y solidaria (ESS) y la gestión comunitaria de los territorios, permitiendo analizar y orientar la sostenibilidad económica, ambiental y social de la organización. A diferencia de los Canvas tradicionales centrados en la lógica empresarial, este modelo integra once bloques interrelacionados que abordan no solo la propuesta de valor, las actividades y los recursos, sino también la gobernanza, la participación comunitaria, la circulación solidaria, la gestión de bienes comunes y la medición de impactos, en consonancia con el enfoque de sistemas agroalimentarios sostenibles propuesto por la FAO (2018) y el HLPE (2019).

El modelo se fundamenta en los principios agroecológicos de diversidad, sinergias, resiliencia y co-creación del conocimiento (Altieri & Nicholls, 2012; Gliessman, 2015; Wezel et

al., 2020), en los principios de la ESS, tales como la primacía de las personas sobre el capital, la autogestión, la reciprocidad y la reinversión colectiva del excedente (Coraggio, 2016; Singer, 2002; RIPESS, 2015), y en los principios territoriales y organizativos relacionados con la gobernanza, la cohesión social y la construcción de valor territorial (Schejtman & Berdegué, 2004; RIMISP, 2024). En este sentido, el Canvas Agroecológico no solo organiza información, sino que opera como un dispositivo analítico y transformador, al permitir identificar coherencias y brechas entre la misión, la visión y la práctica organizativa, y al traducirse en indicadores operativos que facilitan la toma de decisiones y el monitoreo participativo del impacto. Por ello, el modelo se convierte en una hoja de ruta hacia la sostenibilidad, adaptada al contexto territorial de la organización, y en un aporte metodológico para el diseño de modelos organizativos agroecológicos en organizaciones de base comunitaria.

A continuación, se explican los once bloques propuestos para el Modelo Estratégico Canvas Agroecológico, lo cual se traduce como el sustento epistemológico, metodológico y práctico del Canvas Agroecológico, el cual incluye tres tipos de principios:

Principios Agroecológicos (FAO, 2018; Gliessman, 2015; Altieri & Nicholls, 2012).

Principios de Economía Social y Solidaria – ESS (Coraggio, 2007; Razeto, 1999; ONU ESS, 2023).

Principios Territoriales y Organizativos (Schejtman & Berdegué, 2004; RIMISP, 2024).

Es importante aclarar que en este Modelo Estratégico Canvas Agroecológico, los principios territoriales y organizativos, que nacen en la gestión comunitaria del territorio y contribuyen al desarrollo territorial rural, y que están contenidos dentro del marco de la Economía Social y Solidaria (ESS), se presentan como una dimensión analítica diferenciada con el fin de fortalecer la capacidad del modelo para analizar, diseñar y evaluar procesos de

organización social, gobernanza y construcción de valor en los contextos rurales, facilitando la evaluación participativa en organizaciones comunitarias como CEPRODET. Esta decisión metodológica responde a la necesidad de evitar la reducción del territorio a un simple contexto de intervención, reconociéndolo como un actor activo del sistema agroalimentario sostenible, tal como lo plantean la FAO (2018) y el HLPE (2019). De esta manera, el modelo logra integrar de forma más precisa las dimensiones económicas, sociales y territoriales de la sostenibilidad, sin fragmentar el enfoque teórico, pero fortaleciendo su capacidad explicativa y operativa, tal y como se muestra a continuación:

Bloque 1: Comunidad y Beneficiarios

Función del Bloque 1 en el Canvas Agroecológico

Este bloque identifica quiénes son los sujetos centrales de la organización y cómo participan en ella. En la agroecología, los beneficiarios no son clientes pasivos, sino actores activos que co-construyen el sistema productivo, organizativo y territorial (FAO, 2018).

Es importante entender que reconocer a la comunidad como protagonista es una condición esencial para la sostenibilidad a largo plazo.

Principios Agroecológicos Asociados al Bloque 1

(FAO, 2018; HLPE, 2019)

Justicia Social.Inclusión de pequeños productores, familias campesinas y poblaciones vulnerables.

Co-creación del Conocimiento.Participación de la comunidad en el diseño y mejora del sistema agroecológico.

Principios de Economía Social y Solidaria (ESS) Asociados al Bloque 1 (Laville, 2010; RIPESS, 2015)

Equidad e Inclusión. Distribución justa de beneficios y oportunidades.

Solidaridad. Priorización del bienestar colectivo sobre el individual.

Participación Democrática. Las decisiones se toman de forma compartida.

Principios Territoriales y Organizativos Asociados al Bloque 1 (Schejtman & Berdegué, 2004)

Participación Amplia. Inclusión de todos los actores del territorio en los procesos organizativos.

Cohesión Social. Fortalecimiento de la confianza y el tejido comunitario.

Reconocimiento de Actores Locales. El territorio se construye desde sus propios sujetos.

El bloque 1 Responde a la Pregunta. ¿Quiénes son los sujetos centrales de la organización y cómo participan en ella?

Bloque 2: Propuesta de Valor Agroecológica

Función del Bloque 2 en el Canvas Agroecológico. Este bloque define qué valor integral genera la organización agroecológica para la comunidad y el territorio, trascendiendo la lógica comercial tradicional. Es importante entender que, en un modelo agroecológico, la propuesta de valor combina los siguientes tres beneficios: Los ambientales, relacionados con la conservación de ecosistemas, los sociales, relacionados con el bienestar colectivo y los económicos, relacionados con la sostenibilidad de medios de vida, constituyéndose en el eje articulador del sistema agroalimentario sostenible (FAO, 2018; HLPE, 2019).

La propuesta de valor no se limita al producto final, sino que incluye la forma en que se produce, se organiza y se distribuye, integrando principios de agroecología, economía solidaria y desarrollo territorial.

Principios Agroecológicos Asociados al Bloque 2

(FAO, 2018; Altieri & Nicholls, 2012; Wezel et al., 2020)

Diversidad

Integración de múltiples especies, actividades productivas y funciones ecológicas que reducen los riesgos y fortalecen la estabilidad del sistema.

Sinergias

Interacciones positivas entre los componentes del agroecosistema (suelo, agua, biodiversidad, y personas), los cuales generan beneficios múltiples.

Resiliencia Ecológica y Productiva

Capacidad del sistema para adaptarse a crisis climáticas, sanitarias o económicas sin colapsar.

Principios de la Economía Social y Solidaria (ESS) Asociados al Bloque 2

(Coraggio, 2016; Singer, 2002; RIPESS, 2015)

Finalidad Social de la Producción

Los bienes generados existen para satisfacer necesidades colectivas y fortalecer el territorio.

Cuidado de la Vida

La economía se subordina a la reproducción de la vida humana y natural.

Principios Territoriales y Organizativos Asociados al Bloque 2

(Schejtman & Berdegué, 2004; RIMISP, 2024)

Enraizamiento Territorial

La propuesta de valor surge del contexto, la historia y los recursos locales.

Identidad Cultural

Reconocimiento y valorización de saberes campesinos, prácticas tradicionales y memoria colectiva.

Construcción de Valor Territorial

El valor no es solo económico, sino también social, cultural y ambiental para el territorio.

El bloque 2 Responde a la Pregunta

¿Qué valor social, ecológico y económico ofrece la organización al territorio y a la comunidad?

Bloque 3: Relación Comunitaria y Educativa

Función del Bloque 3 en el Canvas Agroecológico

Este bloque describe cómo se construyen relaciones de confianza, de aprendizaje y de acompañamiento, fundamentales para la agroecología como enfoque social y técnico. La educación y el intercambio de saberes son parte estructural del sistema productivo, y no actividades complementarias (Gliessman, 2015).

Principios Agroecológicos Asociados al Bloque 3

(Wezel et al., 2020; FAO, 2018)

Co-creación y Compartición del Conocimiento

Diálogo horizontal entre saberes campesinos, técnicos y académicos.

Innovación Responsable

Uso de tecnologías apropiadas al contexto social y ambiental.

Principios de Economía Social y Solidaria (ESS) Asociados al Bloque 3

(Razeto, 1993; Singer, 2002)

Solidaridad

Aprendizaje colectivo como práctica social.

Cooperación

Trabajo conjunto y apoyo mutuo.

Formación para la Autonomía

Educación que fortalece capacidades locales.

Principios Territoriales y Organizativos Asociados al Bloque 3

(RIMISP, 2024)

Aprendizaje Territorial

El conocimiento se produce desde el territorio.

Valorización de Saberes Locales

Reconocimiento de prácticas campesinas.

Fortalecimiento Organizativo

La educación consolida la organización comunitaria.

El bloque 3 Responde a la Pregunta

¿Cómo se construyen y sostienen relaciones de confianza, aprendizaje y acompañamiento para sostener la organización agroecológica?

Bloque 4: Canales de Circulación Solidaria***Función del Bloque 4 en el Canvas Agroecológico***

Este bloque define cómo circulan los productos y servicios agroecológicos desde la organización hacia la comunidad y los mercados, priorizando las relaciones directas, los circuitos cortos y los mercados territoriales. En los sistemas agroalimentarios sostenibles, los canales no son solo medios logísticos, sino espacios de construcción de relaciones sociales, confianza y

valor territorial, que fortalecen la autonomía local y reducen las dependencias externas (HLPE, 2019; FAO, 2018).

Los canales de circulación determinan la viabilidad económica de la organización y su coherencia con la agroecología y la economía solidaria.

Principios Agroecológicos Asociados al Bloque 4

(FAO, 2018; HLPE, 2019)

Sistemas Alimentarios Locales

Producción y consumo dentro del territorio, reduciendo huella ambiental y fortaleciendo la soberanía alimentaria.

Circuitos Cortos de Comercialización

Reducción de intermediarios, mejorando ingresos para productores y transparencia para consumidores.

Relaciones Productor–Consumidor

Vínculos directos que fortalecen confianza y corresponsabilidad ambiental.

Principios de Economía Social y Solidaria (ESS) Asociados al Bloque 4

(Coraggio, 2016; Laville, 2010)

Comercio Justo

Precios justos, condiciones dignas y relaciones equitativas.

Economía Territorial Solidaria

Circulación económica con sentido social y local.

Relaciones Económicas Basadas en Confianza

El intercambio se fundamenta en valores, no solo en precios.

Principios Territoriales y Organizativos Asociados al Bloque 4

(Schejtman & Berdegú, 2004; RIMISP, 2024)

Redes Territoriales

Articulación entre organizaciones, productores y consumidores locales.

Articulación Multiactor

Coordinación con instituciones públicas y comunitarias.

Fortalecimiento del Mercado Territorial

El mercado como espacio de desarrollo del territorio.

El bloque 4 Responde a la Pregunta

¿Cómo circulan los productos y servicios agroecológicos hacia la comunidad y los mercados?

Bloque 5: Fuentes de Ingreso

Función del Bloque 5 en el Canvas Agroecológico

Este bloque define cómo se generan los ingresos que sostienen la organización, asegurando su viabilidad económica sin perder coherencia con la agroecología y la economía solidaria. En los sistemas agroalimentarios sostenibles, los ingresos deben ser diversificados, estables y territorializados, para reducir riesgos y dependencia (HLPE, 2019).

Principios Agroecológicos Asociados al Bloque 5

(HLPE, 2019; FAO, 2018)

Resiliencia Económica

Capacidad de sostener ingresos ante crisis externas.

Diversificación Productiva

Múltiples fuentes de ingreso reducen vulnerabilidad.

Sostenibilidad de Medios de Vida

Los ingresos deben asegurar condiciones dignas para las familias.

Principios de Economía Social y Solidaria (ESS) Asociados al Bloque 5

(Coraggio, 2016; RIPPES, 2015)

Reinversión Colectiva de Excedentes

Los excedentes se destinan al fortalecimiento comunitario.

Diversificación Solidaria de Ingresos

Combinación de ventas, aportes, proyectos y servicios comunitarios.

Sostenibilidad Económica Colectiva

El ingreso se piensa como bien común, y no individual.

Principios Territoriales y Organizativos Asociados al Bloque 5

(RIMISP, 2024; Schejtman & Berdegué, 2004)

Economía Territorial

Los ingresos circulan dentro del territorio.

Mercados Locales y Solidarios

Priorización de canales cercanos y relaciones directas.

Autonomía Financiera Comunitaria

Capacidad de sostener la organización sin depender exclusivamente de proyectos.

El bloque 5 Responde a la Pregunta. ¿Cómo se generan ingresos para sostener la organización sin perder su orientación social y ambiental?

Bloque 6: Actividades Clave Agroecológicas

Función del Bloque 6 en el Canvas Agroecológico

Este bloque identifica las acciones fundamentales que permiten que la propuesta de valor exista, tales como: producción, transformación, manejo ecológico, formación y organización. En la agroecología, las actividades clave incluyen tanto prácticas productivas como sociales y educativas, ya que la sostenibilidad se construye en la práctica cotidiana (Altieri & Nicholls, 2012; FAO, 2018).

Las actividades clave son el corazón operativo del sistema agroecológico.

Principios Agroecológicos Asociados al Bloque 6

(Altieri & Nicholls, 2012; Gliessman, 2015; Wezel et al., 2020)

Diversificación Productiva

Integración de piscicultura, huertas, transformación y actividades complementarias.

Reciclaje y Circularidad de Nutrientes

Uso de residuos orgánicos y biomasa dentro del sistema productivo.

Manejo Ecológico de los Sistemas

Reducción de agroquímicos, cuidado del suelo, agua y biodiversidad.

Principios de Economía Social y Solidaria (ESS) Asociados al bloque 6

(Singer, 2002; Coraggio, 2016)

Trabajo Cooperativo

Las actividades se realizan colectivamente, fortaleciendo la cohesión social.

Autogestión Productiva

La comunidad controla sus procesos productivos.

Finalidad Social del Trabajo

El trabajo se orienta al bienestar colectivo, y no a la acumulación privada.

Principios Territoriales y Organizativos Asociados al Bloque 6

(Schejtman & Berdegú, 2004; RIMISP, 2024)

Gestión Comunitaria de Bienes Comunes

Suelo, agua, infraestructura y conocimiento son compartidos.

Planificación Productiva Participativa

Decisiones colectivas sobre qué, cómo y cuánto producir.

Diversificación Territorial de Actividades

El territorio se fortalece mediante múltiples funciones económicas y sociales.

El Bloque 6 Responde a la Pregunta

¿Qué actividades productivas, organizativas y educativas hacen posible la propuesta de valor agroecológica?

Bloque 7: Recursos Clave***Función del Bloque 7 en el Canvas Agroecológico***

Este bloque identifica los recursos naturales, materiales, humanos y organizativos que sostienen el sistema agroecológico. En la agroecología, los recursos clave incluyen la tierra, el agua, las semillas, la biodiversidad, el conocimiento y la organización, considerados bienes comunes estratégicos para la sostenibilidad a largo plazo (Gliessman, 2015; FAO, 2018).

Principios Agroecológicos Asociados al Bloque 7

(Gliessman, 2015; FAO, 2018)

Autonomía Productiva

Capacidad de producir sin depender de insumos externos.

Conservación de la Biodiversidad

Protección de especies, semillas y ecosistemas locales.

Cuidado del Suelo y del Agua

Recursos fundamentales para la sostenibilidad del agroecosistema.

Principios de Economía Social y Solidaria (ESS) Asociados al bloque 7

(RIPESS, 2015; Coraggio, 2016)

Autogestión de Recursos

Control colectivo de los medios de producción.

Propiedad Colectiva y Uso Compartido

Los recursos se gestionan de forma comunitaria.

Responsabilidad Colectiva

Todos los miembros cuidan los recursos comunes.

Principios Territoriales y Organizativos Asociados al Bloque 7 (Schejtman & Berdegú, 2004)

Gestión de Bienes Comunes

Los bienes comunes del territorio dependen de reglas colectivas de uso, cuidado y distribución.

Resiliencia Territorial

Capacidad de resistir, adaptarse y transformarse frente a crisis ambientales, económicas sociales, sin perder funcionalidad ni identidad.

Autonomía Organizativa

Gestión de los recursos, toma de decisiones y capacidad de definir el rumbo estratégico sin subordinación a actores externos.

El bloque 7 Responde a la Pregunta: ¿Qué recursos materiales, naturales, humanos y organizativos sostienen la organización y como se gestionan de manera colectiva?

Bloque 8: Alianzas Solidarias

Función del Bloque 8 en el Canvas Agroecológico

Este bloque identifica las relaciones estratégicas que la organización establece con otros actores del territorio para fortalecer la sostenibilidad del sistema agroecológico. En los sistemas agroalimentarios sostenibles, las alianzas no son accesorias, sino condiciones estructurales para el acceso a conocimientos, mercados, recursos, gobernanza y legitimidad territorial (HLPE, 2019).

Las alianzas permiten la construcción de redes territoriales, la ampliación de las capacidades organizativas y la reducción de las vulnerabilidades frente a crisis económicas o institucionales.

Principios Agroecológicos Asociados al Bloque 8 (Wezel et al., 2020; FAO, 2018)

Sinergia Ecológicas y Sociales

Cooperación entre actores que generan beneficios mutuos, reduciendo duplicidades y fortaleciendo la resiliencia del sistema.

Intercambio de conocimiento

Circulación de saberes técnicos, locales y organizativos entre organizaciones y territorios.

Innovación Colectiva

Las soluciones emergen de procesos colaborativos, y no individuales.

Principios de Economía Social y Solidaria (ESS) Asociados al Bloque 8 (Coraggio, 2016; Laville, 2010; RIPESS, 2015)

Redes solidarias

Construcción de vínculos económicos basados en la cooperación y la confianza.

Complementariedad de Capacidades

Cada actor aporta lo que sabe y tiene, fortaleciendo así el conjunto.

Reciprocidad

Las relaciones se basan en apoyo mutuo, y no en competencia.

Principios Territoriales y Organizativos Asociados al Bloque 8 (Schejtman & Berdegú, 2004; RIMISP, 2024)

Gobernanza territorial

La toma de decisiones es compartida entre los actores del territorio.

Articulación Multiactor

Coordinación entre las organizaciones comunitarias, las instituciones y redes.

Construcción de redes territoriales

Fortalecimiento del tejido organizativo local.

El bloque 8 Responde a la Pregunta: ¿Con qué actores se articula la organización para fortalecer el sistema agroecológico?

Bloque 9: Estructura de Costos***Función del Bloque 9 en el Canvas Agroecológico***

Este bloque analiza los costos económicos, ambientales y sociales necesarios para sostener el sistema agroecológico. A diferencia del enfoque tradicional, el Canvas Agroecológico reconoce que los costos no son solo monetarios, sino también ecológicos (uso de recursos naturales) y sociales (trabajo comunitario, tiempo, cuidado) (FAO, 2018).

La comprensión integral de los costos permite una gestión económica coherente con la sostenibilidad.

Principios Agroecológicos Asociados al Bloque 8 (FAO, 2018; Altieri & Nicholls, 2012)

Eficiencia en el Uso de Recursos

Minimización del desperdicio y uso racional de agua, energía e insumos.

Reducción de Insumos Externos

Sustitución progresiva de insumos comerciales por recursos locales.

Internalización de Costos Ambientales

Reconocimiento del impacto ambiental en la planificación productiva.

Principios de Economía Social y Solidaria (ESS) Asociados al Bloque 9 (Razeto, 1993; Coraggio, 2016)

Transparencia Económica

Registro claro y compartido de los costos del sistema.

Equidad en la Distribución de Cargas

Los costos se asumen de forma justa entre los miembros.

Corresponsabilidad Económica

Todos los actores contribuyen al sostenimiento del proyecto.

Principios Territoriales y Organizativos Asociados al Bloque 9 (Schejtman & Berdegué, 2004; RIMISP, 2024)

Autonomía Financiera Organizativa

Reducción de dependencia de recursos externos.

El bloque 9 Responde a la Pregunta. ¿Qué costos económicos, sociales y ambientales implica sostener la organización?

Bloque 10: Impacto Ambiental y Económico

Función del Bloque 10 en el Canvas Agroecológico. Este bloque permite evaluar de manera sistemática los efectos ambientales y económicos del sistema agroecológico, garantizando que la propuesta de valor se traduzca en resultados medibles y sostenibles. En los sistemas agroalimentarios sostenibles, la medición del impacto ambiental y económico es fundamental para verificar la coherencia entre las prácticas productivas, el uso de los recursos y la viabilidad de los medios de vida (FAO, 2018; HLPE, 2019).

Este bloque transforma el Canvas Agroecológico en una herramienta operativa de gestión y toma de decisiones, superando su carácter descriptivo.

Principios Agroecológicos Asociados al Bloque 10 (FAO, 2018; Altieri & Nicholls, 2012; Wezel et al., 2020)

Eficiencia Ecológica. Optimización del uso del agua, la energía y nutrientes, reduciendo las pérdidas y degradación ambiental.

Reciclaje y Circularidad. Reutilización de subproductos, biomasa y residuos dentro del sistema productivo.

Resiliencia del Agroecosistema. Capacidad de mantener producción y funciones ecológicas frente a perturbaciones climáticas o económicas.

Principios de Economía Social y Solidaria (ESS) Asociados al Bloque 10. (Coraggio, 2016; Singer, 2002; RIPPSS, 2015)

Sostenibilidad Económica Colectiva. Los ingresos y costos se gestionan para asegurar la continuidad del proyecto comunitario.

Transparencia Económica. Registro claro de resultados económicos y productivos.

Uso social del Excedente. Los beneficios económicos se reinvierten en la organización y el territorio.

Principios Territoriales y Organizativos Asociados al Bloque 10. (Schejtman & Berdegué, 2004; RIMISP, 2024)

Sostenibilidad Territorial. Uso responsable de los recursos del territorio.

Autonomía Económica Local. Reducción de la dependencia de mercados e insumos externos.

Gestión Territorial de Impactos. Evaluación de efectos económicos y ambientales a escala local.

El bloque 10 Responde a la Pregunta: ¿Que prácticas realiza la organización que permiten su avance hacia la sostenibilidad ambiental y económica?

Bloque 11: Impacto Social

Función del Bloque 11 en el Canvas Agroecológico. Este bloque evalúa los efectos sociales, organizativos y territoriales de la organización, reconociendo que la agroecología es, ante todo, un proceso social. La medición del impacto social permite verificar si el modelo fortalece el tejido comunitario, la participación, la equidad y la gobernanza territorial (HLPE, 2019; FAO, 2018).

Este bloque convierte al Canvas Agroecológico en una herramienta de evaluación participativa del desarrollo territorial.

Principios Agroecológicos Asociados al Bloque 11 (FAO, 2018; Wezel et al., 2020)

Justicia Social. Inclusión de actores históricamente excluidos del sistema agroalimentario.

Co-Creación del Conocimiento

Producción colectiva de saberes y aprendizajes.

Responsabilidad Social

Compromiso con el bienestar comunitario.

Principios de Economía Social y Solidaria (ESS) Asociados al Bloque 11. (Laville, 2010; RIPPES, 2015; Coraggio, 2016)

Participación Democrática. Decisiones colectivas y transparentes.

Equidad Social. Distribución justa de beneficios y responsabilidades.

Fortalecimiento del Tejido Social. Construcción de relaciones de confianza y cooperación.

Principios Territoriales y Organizativos Asociados al Bloque 11. (Schejtman & Berdegú, 2004; RIMISP, 2024)

Cohesión Territorial. Fortalecimiento del sentido de pertenencia y la identidad local.

Gobernanza Territorial. Participación de los actores en la toma de decisiones.

Capital social Territorial. Las redes, la confianza y la cooperación como recursos estratégicos.

El bloque 11 Responde a la Pregunta

¿Qué prácticas sociales, organizativas y territoriales realiza la organización agroecológica?

A diferencia del Canvas tradicional, este modelo incorpora principios agroecológicos, de economía social y solidaria, y principios territoriales y organizativos, tal y como se muestra en la Tabla 7, los cuales permiten analizar la coherencia entre misión, visión y práctica organizativa, pues convierten los valores y propósitos (misión y visión) en criterios observables de acción,

permitiendo evaluar si lo que la organización dice que es realmente se expresa en lo que hace, en otras palabras, el Canvas Agroecológico se transforma en un puente analítico entre el discurso institucional y la práctica cotidiana.

Tabla 7

Bloques del Canvas Agroecológico y sus principios asociados

Bloque	Función en el modelo	Principios agroecológicos	Principios de economía social y solidaria (ESS)	Principios territoriales y organizativos
1. Comunidad y beneficiarios	Identifica a los sujetos centrales del sistema agroecológico.	Justicia social, y co-creación de conocimiento.	Equidad, solidaridad, y participación democrática.	Participación amplia, cohesión social, y reconocimiento de actores.
2. Propuesta de valor agroecológica	Define el valor integral (ambiental, social y económico), generado por la organización.	Diversidad, sinergias, y resiliencia.	Primacía de las personas, finalidad social, y cuidado de la vida.	Enraizamiento territorial, identidad cultural, y valor territorial.
3. Relación comunitaria y educativa	Construye aprendizaje y confianza.	Co-creación de conocimiento, e innovación responsable.	Solidaridad, cooperación, y formación para la autonomía.	Aprendizaje territorial, saberes locales, y fortalecimiento organizativo.
4. Canales de circulación solidaria	Define cómo circulan los productos y servicios.	Sistemas alimentarios locales, circuitos cortos, y relaciones directas.	Comercio justo, economía territorial solidaria, y confianza.	Redes territoriales, articulación multiactor, y mercado territorial.
5. Fuentes de ingreso	Asegura la viabilidad económica del sistema agroecológico.	Resiliencia económica, diversificación, y medios de vida.	Reinversión colectiva, diversificación solidaria, y sostenibilidad colectiva.	Economía territorial, mercados locales, y autonomía financiera.
6. Actividades clave agroecológicas	Identifica acciones productivas, sociales y educativas.	Diversificación, reciclaje, y manejo ecológico.	Trabajo cooperativo, autogestión, y finalidad social del trabajo.	Gestión de bienes comunes, planificación participativa, y

Bloque	Función en el modelo	Principios agroecológicos	Principios de economía social y solidaria (ESS)	Principios territoriales y organizativos
7. Recursos clave	Define recursos materiales, naturales y organizativos.	Autonomía, biodiversidad, y cuidado del suelo y del agua.	Autogestión, propiedad colectiva, y responsabilidad colectiva.	diversificación territorial. Bienes comunes, resiliencia territorial, y autonomía organizativa.
8. Alianzas solidarias	Fortalece capacidades mediante redes.	Sinergias, intercambio de saberes, e innovación colectiva.	Redes solidarias, complementariedad, y reciprocidad.	Gobernanza territorial, redes, y articulación multiactor, y redes.
9. Estructura de costos	Analiza los costos económicos, sociales y ambientales.	Eficiencia, reducción de insumos, y costos ambientales.	Transparencia, equidad, y corresponsabilidad.	Gestión colectiva de recursos, y solidaridad territorial, y autonomía financiera.
10. Impacto ambiental y económico	Evalúa resultados productivos y económicos.	Eficiencia ecológica, circularidad, y resiliencia.	Sostenibilidad colectiva, transparencia, y uso social del excedente.	Sostenibilidad territorial, autonomía local, y gestión de impactos.
11. Impacto social	Evalúa efectos organizativos y territoriales.	Justicia social, co-creación, y responsabilidad social.	Participación democrática, equidad, y cohesión social.	Cohesión territorial, gobernanza territorial, y capital social.

Nota. Elaboración propia basado en (HLPE, 2019; FAO, 2021; Coraggio, 2020). Esta tabla

muestra los principios agroecológicos, de economía social y solidaria, y los principios territoriales y organizativos asociados a cada bloque del Modelo Estratégico Canvas Agroecológico.

El Canvas Agroecológico fue ajustado metodológicamente como herramienta de diseño, gestión y evaluación, integrando once bloques que articulan dimensiones productivas, económicas, sociales y territoriales. La incorporación de los bloques 10 y 11 responde a la

necesidad de diferenciar analíticamente resultados productivos y organizativos, facilitando la toma de decisiones y el monitoreo participativo. Aunque estos bloques se denominan Impacto ambiental y económico e Impacto social, respectivamente, con el fin de mantener la claridad conceptual del modelo, no obstante, desde el punto de vista metodológico, estos bloques se operacionalizan mediante indicadores de impacto que permiten medir, monitorear y evaluar los efectos reales de las prácticas agroecológicas, económicas y organizativas desarrolladas por las organizaciones agroecológicas. De esta manera, el Canvas integra un sistema de evaluación participativa que transforma el modelo en un dispositivo analítico y de aprendizaje organizativo, más allá de un instrumento descriptivo, convirtiéndolo en una herramienta operativa para la construcción de una hoja de ruta hacia la sostenibilidad económica, ambiental y social, coherente con el enfoque de sistemas agroalimentarios sostenibles propuesto por la FAO (2018) y el HLPE (2019), y adaptada a las condiciones territoriales de CEPRODET y organizaciones similares.

Finalmente, cabe aclarar que durante la construcción del Canvas Agroecológico, la asociación entre bloques y principios se realizó de forma progresiva. En una primera fase, cada bloque fue vinculado a un principio dominante con fines analíticos. Posteriormente, a partir de la revisión teórica y del análisis del diagnóstico participativo, se identificó que cada bloque expresa una configuración de principios agroecológicos, de economía social y solidaria y territoriales– organizativos, que actúan de forma integrada. Por esta razón, en la versión final del modelo, cada bloque incorpora múltiples principios que reflejan la complejidad real del funcionamiento de CEPRODET y de los sistemas agroalimentarios sostenibles.

Sistema de Monitoreo Participativo del Canvas Agroecológico

El Modelo Estratégico Canvas Agroecológico se operacionaliza mediante un sistema de monitoreo participativo construido a partir de indicadores de proceso, estructura e impacto,

derivados de cada uno de sus bloques, véase tabla 8, lo que permite monitorear de manera integral el funcionamiento, la sostenibilidad económica y el impacto territorial de la organización agroecológica, evaluando la coherencia entre la misión, la visión y la práctica organizativa. No obstante, los bloques 10 y 11, de Impacto ambiental y económico e Impacto social, respectivamente, concentran los indicadores de impacto, los cuales permiten evaluar los efectos del sistema en el territorio, cerrando el ciclo de análisis entre diseño, implementación y transformación.

Tabla 8

Tipos de indicadores del Canvas Agroecológico

Tipo de indicador	Bloques	Qué evalúan	Responden a
Indicadores de proceso (identidad, relación y acción).	1–7	Funcionamiento interno del sistema.	¿Cómo funciona el sistema agroecológico?
Indicadores de estructura económica.	8–9	Capacidad financiera.	¿Cómo se sostiene el sistema?
Indicadores de impacto.	10–11	Resultados o efectos ambientales, económicos y sociales del sistema en el territorio.	¿Qué transforma el sistema en el territorio?

Nota. Elaboración propia basada en (HLPE, 2019; Voss et al., 2024). En esta tabla se presentan los tipos de indicadores operativos que permiten medir el sistema agroecológico de forma integral.

Los indicadores fueron diseñados bajo criterios de simplicidad, pertinencia y aplicabilidad comunitaria, combinando métricas cuantitativas con valoraciones cualitativas participativas, en coherencia con los principios de la agroecología y la economía social y solidaria (FAO, 2018; HLPE, 2019). La frecuencia de medición se ajusta a los ciclos productivos y organizativos, permitiendo la retroalimentación continua del modelo y su ajuste progresivo. De

esta manera, el Canvas se consolidada como un dispositivo metodológico completo, capaz de articular planificación, diagnóstico, evaluación y aprendizaje organizativo. Esta característica le otorga un carácter transformador, al permitir que la organización observe su propia evolución, identifique brechas y fortalezca su autonomía, transparencia y sostenibilidad integral mediante la toma de decisiones informadas desde un enfoque participativo y territorial.

A continuación, se muestran los indicadores operativos identificados para cada uno de los bloques del Canvas Agroecológico:

Indicadores Operativos del Bloque 1. Comunidad y Beneficiarios

El bloque 1 permite identificar a los sujetos que hacen parte del sistema agroecológico y a quienes se dirige la acción organizativa, reconociendo que la agroecología es un proceso social y no únicamente técnico (Altieri & Nicholls, 2012). Este bloque evalúa la composición, diversidad y nivel de participación de la comunidad, entendiendo que la sostenibilidad depende de la inclusión de actores, saberes y generaciones. Los indicadores asociados a este bloque miden quiénes participan, cómo lo hacen y en qué medida inciden en las decisiones, permitiendo identificar el grado de democratización y apropiación social del modelo, evaluando la coherencia entre el discurso de inclusión y la práctica organizativa. Dentro de los indicadores asociados al bloque 1 encontramos los siguientes:

- Familias participantes activas.
- Participación de mujeres, jóvenes y grupos étnicos.
- Diversidad de actores (Productores, consumidores, aliados).
- Decisiones tomadas colectivamente.
- Grado de acceso equitativo a beneficios.
- Grado de participación en decisiones.

Así, el bloque visibiliza que la sostenibilidad agroecológica es inseparable de la participación comunitaria y del fortalecimiento del tejido social.

Indicadores Operativos del Bloque 2. Propuesta de Valor Agroecológica

El bloque 2 del Canvas Agroecológico identifica el valor social, ecológico, económico y cultural que la organización ofrece al territorio, más allá de un producto o servicio aislado. En el enfoque agroecológico, la propuesta de valor no se limita al mercado, sino que expresa un proyecto socioterritorial basado en la soberanía alimentaria, la regeneración ecológica y la economía solidaria (FAO, 2018; Gliessman, 2015). Por ello, los indicadores en este bloque no miden impacto, sino claridad, reconocimiento y coherencia del valor ofrecido, permitiendo verificar si la propuesta de valor realmente se materializa y no se queda solamente en el discurso, identificando si la organización comparte una identidad común y si esta se expresa de manera consistente en la práctica. Dentro de los indicadores asociados al bloque 2 encontramos los siguientes:

- Producción sin agroquímicos.
- Diversidad de productos agroecológicos.
- Producción destinada al consumo local.
- Nivel de percepción comunitaria del valor social del proyecto.
- Coherencia percibida entre valores declarados y prácticas.
- Diversidad de valores ofrecidos (Ambiental, social, cultural, económico).
- Existencia de una propuesta de valor explícita.

De este modo, la propuesta de valor actúa como eje orientador del sistema agroecológico y como referencia para la toma de decisiones colectivas.

Indicadores Operativos del Bloque 3. Relación Comunitaria y Educativa

El bloque 3 no se limita a la medición de actividades formativas, sino que evalúa la construcción de relaciones de confianza, aprendizaje colectivo y acompañamiento técnico, dimensiones centrales de la agroecología como enfoque social y productivo. En coherencia con Gliessman (2015), el aprendizaje agroecológico se entiende como un proceso relacional y situado, donde el conocimiento se construye colectivamente en la práctica. Por ello, los indicadores asociados a este bloque miden tanto la existencia de espacios de interacción como la apropiación de prácticas y la continuidad de los vínculos comunitarios. Dentro de los indicadores asociados al bloque 3 encontramos los siguientes:

- Espacios colectivos de aprendizaje (Talleres, mingas, encuentros).
- Miembros capacitados.
- Nivel de apropiación de prácticas agroecológicas.
- Existencia de espacios de diálogo de saberes.
- Participación sostenida en espacios colectivos.
- Visitas técnicas o entre pares.

De este modo, se garantiza que el aprendizaje colectivo sea un componente estructural del sistema productivo y no una actividad complementaria.

Indicadores Operativos del Bloque 4. Canales de Circulación Solidaria

El bloque 4 describe cómo circulan los productos, el valor y las relaciones económicas dentro del territorio, destacando la importancia de los circuitos cortos y de los mercados locales como estrategia de autonomía y justicia económica (Rosset & Altieri, 2017; FAO, 2018). Los indicadores en este bloque miden la existencia, diversidad y estabilidad de los canales de comercialización, así como el grado de dependencia de intermediarios, permitiendo evaluar

la autonomía comercial del sistema agroecológico sostenible, validando si la circulación fortalece o debilita el sistema agroecológico. Dentro de los indicadores asociados al bloque 4 encontramos los siguientes:

- Ventas en circuitos cortos.
- Mercados locales activos.
- Nivel de dependencia de intermediarios.
- Estabilidad de canales.
- Existencia de acuerdos solidarios.

De esta manera, el bloque no se centra en el ingreso en sí mismo, sino en la forma en que el valor circula y se redistribuye en el territorio, coherentemente con los principios de la economía social y solidaria.

Indicadores Operativos del Bloque 5. Fuentes de Ingreso

El bloque 5 identifica cómo el sistema genera ingresos y en qué medida estos son diversificados, estables y territorializados. En coherencia con la economía social y solidaria, los indicadores asociados a este bloque miden no solo ingresos monetarios, sino también formas de intercambio, fondos comunitarios y beneficios no monetarios, evaluando la viabilidad económica del sistema agroecológico sin perder la coherencia social. Dentro de los indicadores asociados al bloque 5 encontramos los siguientes:

- Fuentes de ingreso activas.
- Ingresos reinvertidos colectivamente.
- Estabilidad de ingresos.
- Diversificación de ingresos.
- Relación ingresos–costos.

- Existencia de ingresos no monetarios.

Este bloque permite evaluar la capacidad del sistema para sostener la reproducción social de las familias, reduciendo la vulnerabilidad económica y fortaleciendo la autonomía colectiva (Coraggio, 2016; FAO, 2018).

Indicadores Operativos del Bloque 6. Actividades Clave Agroecológicas

El bloque 6 identifica las acciones fundamentales que permiten que la propuesta de valor exista, integrando actividades productivas, organizativas y educativas. En agroecología, las actividades clave incluyen no solo la producción y transformación, sino también la formación, el aprendizaje colectivo y la planificación participativa, ya que la sostenibilidad se construye en la práctica cotidiana (Altieri & Nicholls, 2012; FAO, 2018). Los indicadores en este bloque miden la diversidad, continuidad y regularidad de estas actividades, permitiendo evaluar la capacidad operativa real del sistema agroecológico, validando si el sistema está activo, articulado y en funcionamiento. Dentro de los indicadores asociados al bloque 6 encontramos los siguientes:

- Actividades productivas realizadas por ciclo.
- Diversidad de prácticas agroecológicas implementadas.
- Prácticas regenerativas implementadas.
- Continuidad de la producción.
- Actividades educativas.
- Existencia de planificación participativa.

Este bloque constituye el corazón operativo del sistema agroecológico, pues traduce los principios y valores en acciones concretas.

Indicadores Operativos del Bloque 7. Recursos Clave

El bloque 7 identifica los recursos materiales, naturales, sociales y organizativos que sostienen el sistema agroecológico, reconociendo que la autonomía es un principio central de la sostenibilidad (Gliessman, 2015). Los indicadores asociados a este bloque miden la disponibilidad y control de recursos propios, la existencia de infraestructura comunitaria, el acceso a bienes comunes y la presencia de saberes locales activos, evaluando la autonomía productiva y organizativa de la organización agroecológica. Dentro de los indicadores asociados al bloque 7 encontramos los siguientes:

- Insumos propios vs. externos.
- Acceso a agua y biodiversidad (Tipo).
- Hectáreas manejadas con criterios agroecológicos.
- Acceso colectivo a infraestructura.
- Existencia de saberes locales activos.
- Nivel de dependencia de apoyos externos.
- Nivel de capital social organizativo.

De este modo, el bloque permite evaluar la capacidad real del sistema para sostenerse en el tiempo, reduciendo la dependencia de insumos externos y fortaleciendo la resiliencia territorial.

Indicadores Operativos del Bloque 8. Alianzas Solidarias

El bloque 8 analiza la articulación del sistema agroecológico con otros actores del territorio, reconociendo que la sostenibilidad se construye en red y no de manera aislada (Schejtman & Berdegué, 2004). Los indicadores en este bloque miden la existencia, diversidad y calidad de las alianzas, así como su utilidad percibida para el proceso organizativo, evaluando

la densidad de las redes territoriales. Dentro de los indicadores asociados al bloque 8 encontramos los siguientes:

- Alianzas activas.
- Tipo de alianzas (Productivas, educativas, comunitarias, institucionales, comerciales).
- Nivel de reciprocidad (Apoyo mutuo efectivo).
- Continuidad de alianzas en el tiempo.
- Interacción con aliados.
- Percepción de utilidad de las alianzas.
- Existencia de trabajo conjunto.

De este modo, el bloque permite evaluar la inserción territorial de la organización y su capacidad para generar sinergias, cooperación y aprendizaje interorganizativo, elementos fundamentales para la resiliencia y el escalamiento de las transiciones agroecológicas.

Indicadores Operativos del Bloque 9. Estructura de Costos

El bloque 9 permite identificar los costos reales del funcionamiento del sistema agroecológico, incluyendo aquellos que suelen invisibilizarse en la contabilidad convencional, como la formación, el trabajo comunitario y la infraestructura colectiva. Los indicadores asociados a este bloque miden la capacidad de registro, cobertura y control de los costos, así como su distribución a lo largo del ciclo productivo, evaluando la sostenibilidad económica real, y no aparente de la organización. Dentro de los indicadores asociados al bloque 9 encontramos los siguientes:

- Costo total de producción por unidad.
- Costos ambientales.

- Costos de formación agroecológica.
- Registro de costos sociales (Trabajo comunitario).
- Costos cubiertos con recursos propios.
- Nivel de transparencia financiera.
- Registro de costos.

Este bloque permite evaluar la sostenibilidad económica interna del sistema, evitando que la viabilidad dependa exclusivamente del mercado y fortaleciendo la autonomía financiera de la organización (Coraggio, 2016).

Indicadores Operativos del Bloque 10. Impacto ambiental y Económico

El bloque 10 evalúa los efectos del sistema agroecológico sobre el ambiente y la economía local, cerrando el ciclo de análisis entre funcionamiento y transformación. Los indicadores en este bloque miden cambios en biodiversidad, suelo, agua, uso de insumos externos y autonomía económica, permitiendo evaluar si las prácticas implementadas generan procesos de regeneración ecológica y estabilidad económica, evaluando el impacto ambiental y productivo del sistema agroalimentario. Dentro de los indicadores asociados al bloque 10 encontramos los siguientes:

- Eficiencia en uso de agua.
- Reciclaje de biomasa.
- Cambio en biodiversidad.
- Mejora en calidad del suelo/agua.
- Incremento de autonomía económica.
- Estabilidad de ingresos familiares.
- Reducción de insumos externos.

A diferencia de los bloques anteriores, aquí los indicadores miden resultados y efectos, no procesos, expresando de forma explícita su dimensión de evaluación de impacto (HLPE, 2019; FAO, 2018), complementando los indicadores de proceso, estructura y coherencia interna presentes en los demás bloques del Canvas.

Indicadores Operativos del Bloque 11. Impacto Social

El bloque 11 evalúa los efectos del sistema agroecológico en el tejido social, organizativo y territorial, reconociendo que la agroecología busca transformar no solo la producción, sino también las relaciones sociales (Gliessman, 2015). Los indicadores asociados a este bloque miden cohesión social, participación sostenida, equidad, bienestar y resiliencia, permitiendo identificar si el modelo fortalece la autonomía, la solidaridad y la capacidad colectiva de respuesta ante crisis. Dentro de los indicadores asociados al bloque 11 encontramos los siguientes:

- Nivel de cohesión social.
- Participación en asambleas.
- Fortalecimiento organizativo (Roles asumidos).
- Percepción de autonomía y empoderamiento.
- Percepción de bienestar familiar.
- Nivel de equidad (Género, jóvenes, grupos étnicos).
- Capacidad de respuesta ante crisis (Resiliencia).

Este bloque consolida el carácter transformador del Canvas, mostrando que la sostenibilidad agroecológica es inseparable de la justicia social y del fortalecimiento comunitario.

En la tabla 9 se muestra un resumen de los indicadores operativos identificados, los cuales se estructuran en tres grupos: indicadores de proceso (bloques 1–7), indicadores de estructura económica (bloques 8–9) e indicadores de impacto (bloques 10–11). Cada indicador corresponde directamente con la función específica de su bloque, evitando superposiciones entre procesos, actividades e impactos. Además, los indicadores fueron operacionalizados con fórmulas simples, frecuencias de medición e instrumentos de campo, con el fin de facilitar su uso en procesos de evaluación participativa, toma de decisiones y aprendizaje organizativo.

Tabla 9

Indicadores del Canvas Agroecológico

Bloque	Indicador operativo	Fórmula o Forma de medición	Frecuencia	Instrumento
1. Comunidad y beneficiarios	Participación	(Miembros activos / miembros totales) x 100	Trimestral	Actas
	Inclusión (mujeres, jóvenes, grupos étnicos)	Conteo (Número de participantes de cada grupo)	Semestral	Registro
	Número de familias participantes	Conteo (Número de familias productoras)	Semestral	Registro organizativo
	Diversidad de actores	Conteo (Número de tipos de actores)	Anual	Mapeo social
	Participación en decisiones	(Número de asistentes / total de miembros) x 100	Trimestral	Actas
2. Propuesta de valor agroecológica	Diversidad productiva	Número de cultivos / especies productivas	Semestral	Registro
	Producción agroecológica	(Producción sin agroquímicos / producción total) x 100	Trimestral	Registro
	Destino local de la producción	(Producción vendida localmente / total producción) x 100	Trimestral	Registro
	Existencia de propuesta de valor explícita	Sí/No	Anual	Revisión documental

Bloque	Indicador operativo	Fórmula o Forma de medición	Frecuencia	Instrumento
3. Relación comunitaria y educativa	Reconocimiento de la propuesta de valor	(Número de miembros que la identifican / total de miembros) x100	Anual	Entrevista semiestructurada
	Coherencia	Escala participativa	Anual	Taller participativo
	Actividades formativas	Conteo (Número de talleres realizados)	Semestral	Registro
	Apropiación de prácticas	(Miembros que aplican prácticas aprendidas / total miembros) x 100	Anual	Entrevista semiestructurada
	Espacios colectivos de aprendizaje	Conteo (Número de encuentros realizados)	Trimestral	Registro
	Acompañamiento técnico	Conteo (Número de visitas)	Semestral	Registro
	Diálogo de saberes	Sí/No y Descripción	Anual	Entrevista
4. Canales de circulación solidaria	Participación sostenida	(Asistencias continuas / total de asistencias) x 100	Trimestral	Listas
	Ventas en circuitos cortos	(Ventas locales / ventas totales) x 100	Trimestral	Registros
	Dependencia de intermediarios	(Ventas con intermediarios / total ventas) x 100	Trimestral	Registros
	Frecuencia de entregas	Conteo (Número de entregas)	Mensual	Bitácora
	Canales activos	Conteo (Número de canales activos)	Semestral	Registro
5. Fuentes de ingreso	Acuerdos solidarios	Sí/No	Anual	Entrevista
	Diversificación de ingresos	Conteo (Número de fuentes de ingreso activas)	Semestral	Registros
	Reinvención colectiva	(Ingresos reinvertidos / ingresos totales) x 100	Anual	Registros
	Ingresos locales	(Ingresos locales / ingresos totales) x 100	Anual	Registros
	Estabilidad de ingresos	(Meses con ingreso / 12) x 100	Anual	Registros

Bloque	Indicador operativo	Fórmula o Forma de medición	Frecuencia	Instrumento
6. Actividades clave agroecológicas	Ingresos no monetarios	Sí/No	Anual	Entrevista
	Diversificación de actividades	Conteo (Número de actividades productivas activas)	Anual	Observación
	Continuidad productiva	(Meses con producción activa / 12) x 100	Anual	Registro
	Actividades productivas	Conteo (Número de prácticas implementadas)	Trimestral	Registro
	Actividades educativas	Conteo (Número de talleres)	Anual	Registro
7. Recursos clave	Planificación participativa	Sí/No	Anual	Actas
	Autonomía de insumos	(Insumos propios / insumos totales) x100	Semestral	Registro
	Acceso colectivo a recursos	Sí/No y Tipo	Anual	Entrevista
	Infraestructura comunitaria	Sí/No	Anual	Observación
	Saberes locales activos	Sí/No	Anual	Entrevista
8. Alianzas solidarias	Capital social organizativo	Escala participativa	Anual	Taller
	Densidad de alianzas	Conteo (Número de alianzas activas)	Anual	Registro
	Continuidad de alianzas	(Alianzas vigentes > 1 año / total de alianzas) x 100	Anual	Registro
	Diversidad de alianzas	Conteo (Número de tipos)	Anual	Mapeo
	Frecuencia de interacción	Conteo (Número de encuentros)	Anual	Registro
9. Estructura de costos	Utilidad percibida	Escala participativa	Anual	Taller
	Trabajo conjunto	Sí/No	Anual	Entrevista
	Costo unitario de producción	Costo total / unidades producidas	Trimestral	Registro
	Transparencia financiera	Registro contable actualizado (Sí/No)	Trimestral	Contabilidad
	Registro de costos	Sí/No	Semestral	Contabilidad

Bloque	Indicador operativo	Fórmula o Forma de medición	Frecuencia	Instrumento
10. Impacto ambiental y económico	Costos cubiertos con recursos propios	$(\text{Costos propios} / \text{total de costos}) \times 100$	Anual	Registros
	Distribución de costos	Porcentaje por rubro	Anual	Registros
	Variación estacional	Desviación	Anual	Registros
	Capacidad de cubrir costos	$(\text{Ingresos} / \text{costos}) \times 100$	Anual	Análisis financiero
	Eficiencia en uso de agua	Producción total / m ³ agua	Anual	Registro
	Reducción de insumos externos	Variación % año a año	Anual	Registro
	Variación de ingresos familiares	$(\text{Ingreso año } n) - (\text{año } n-1)$	Anual	Registro
	Biodiversidad percibida	Escala participativa	Anual	Taller
11. Impacto social	Calidad de suelo y agua	Escala participativa	Anual	Observación
	Autonomía económica	$(\text{Ingresos propios} / \text{total de ingresos}) \times 100$	Anual	Registros
	Cohesión organizativa	Escala participativa	Anual	Taller
	Participación sostenida	$(\text{Miembros que participan en asambleas} / \text{total miembros}) \times 100$	Semestral	Registro
	Autonomía percibida	Escala participativa	Anual	Taller
	Cohesión social	Escala participativa	Anual	Taller
	Bienestar familiar	Escala	Anual	Entrevista
	Equidad (mujeres, jóvenes, grupos étnicos)	$(\text{Número de participantes de cada grupo} / \text{total miembros}) \times 100$	Semestral	Registro
Resiliencia organizativa	Escala	Anual	Taller	

Nota. Elaboración propia basada en (HLPE, 2019; Voss et al., 2024). Esta tabla muestra algunos indicadores operativos del sistema de monitoreo del Canvas Agroecológico.

Esta herramienta diseñada se denominó Modelo Estratégico Canvas Agroecológico, debido a que su alcance supera la función de un formato organizativo de información y se constituye en una construcción teórica–metodológica orientada a explicar, analizar y transformar la realidad organizativa de las organizaciones agroecológicas, integrando tres marcos conceptuales, articulando principios, funciones, indicadores e interpretaciones que permiten comprender la dinámica del sistema agroalimentario en su complejidad (Gliessman, 2015; FAO, 2018; Coraggio, 2016).

A continuación, en la tabla 8 se presentan las principales diferencias entre el Canvas tradicional y el Canvas Agroecológico propuesto en esta investigación, evidenciando el tránsito de una herramienta de planificación empresarial hacia un instrumento analítico y metodológico orientado a la sostenibilidad socioecológica, la coherencia organizativa y el desarrollo territorial.

Tabla 10

Matriz de comparación entre el Canvas tradicional y el Canvas Agroecológico

Categoría	Canvas tradicional (Osterwalder & Pigneur)	Canvas Agroecológico (Diseñado en la investigación)
Enfoque central	Económico–empresarial	Socioecológico–territorial
Finalidad	Crear y capturar valor económico	Generar valor económico, social, ambiental y territorial
Lógica subyacente	Competitividad y mercado	Sostenibilidad, reproducción de la vida y bien común
Unidad de análisis	Empresa	Organización comunitaria y territorio
Relación con el territorio	El territorio es un contexto	El territorio es un actor y una dimensión del modelo
Principios orientadores	Eficiencia, propuesta de valor, rentabilidad	Principios agroecológicos, economía social y solidaria, y principios territoriales–organizativos
Tipo de valor analizado	Valor económico	Valor económico, social, ambiental, cultural y territorial
Organización interna	Jerárquica o funcional	Participativa, colectiva y comunitaria
Relación con el mercado	Mercado competitivo	Mercados locales, solidarios y circuitos cortos

Categoría	Canvas tradicional (Osterwalder & Pigneur)	Canvas Agroecológico (Diseñado en la investigación)
Dimensión ambiental	Marginal o implícita	Estructural (principios agroecológicos y resiliencia)
Dimensión social	No explícita	Central (cooperación, equidad, gobernanza)
Coherencia misión, visión, práctica	No se evalúa explícitamente	Se analiza de forma sistemática
Tipo de herramienta	Planificación de negocio	Herramienta analítica y metodológica
Capacidad crítica	Baja	Alta (identifica tensiones y coherencias)
Uso en investigación	Limitado (descriptivo)	Alto (analítico, reflexivo y transformador)
Horizonte de impacto	Éxito empresarial	Transiciones territoriales y sostenibilidad

Nota. Elaboración propia a partir de Osterwalder & Pigneur (2010), HLPE (2019), FAO (2021),

Coraggio (2020), RIMISP (2024). En esta tabla se presentan la comparación entre el Canvas tradicional y el Canvas Agroecológico propuesto en esta investigación.

Cabe recalcar que el Modelo Estratégico Canvas Agroecológico traduce los hallazgos del diagnóstico organizativo y de la evaluación de coherencia en una herramienta de planificación situada, participativa y territorialmente pertinente, orientada a fortalecer la coherencia entre la identidad de la organización, su realidad operativa y los impactos que genera en el territorio.

A diferencia de los modelos empresariales convencionales, el Canvas propuesto integra dimensiones ecológicas, sociales, económicas y organizativas, reconociendo a la organización agroecológica como una unidad socioecológica en transición. De este modo, el modelo no solo ordena información estratégica, sino que habilita procesos de reflexión colectiva, aprendizaje organizativo y toma de decisiones en coherencia con los principios de la agroecología y la economía solidaria. Por lo tanto, podemos decir que el Canvas Agroecológico no se concibe como un plan de negocios empresarial, sino como un plan estratégico de sostenibilidad que incluye componentes productivos, organizativos, económicos, ambientales y sociales, articulando

la planificación, el análisis y el monitoreo de la sostenibilidad integral de las organizaciones agroecológicas.

Plantilla del Modelo Estratégico Canvas Agroecológico

A continuación, se presenta en la Figura 2 la plantilla del Modelo Estratégico Canvas Agroecológico, la cual opera como un esquema vacío para registrar datos. Esta plantilla trae ejemplos o categorías sugeridas, que orientan sobre qué tipo de contenido va en cada bloque, permitiendo su uso para la explicación del modelo, para procesos de formación, para trabajo pedagógico, para indicar su diligenciamiento, o para validar el diseño teórico.

Figura 2

Plantilla del Modelo Estratégico Canvas Agroecológico



Nota. Elaboración propia haciendo uso de la herramienta de diseño online Canva. Esta imagen muestra la plantilla del Modelo Estratégico Canvas Agroecológico, diseñada para CEPRODET y organizaciones agroecológicas similares.

La plantilla del Canvas Agroecológico no se concibe como un formato cerrado, sino como un soporte metodológico para la construcción participativa del modelo estratégico, permitiendo que los bloques sean completados, revisados y ajustados de acuerdo con los aprendizajes organizativos y las dinámicas territoriales identificadas para cada organización agroecológica.

Guía Metodológica de Aplicación Comunitaria del Canvas Agroecológico

La guía metodológica de aplicación del Canvas Agroecológico, se constituye en una guía de aplicación comunitaria para organizaciones agroecológicas, pues fue creada para acompañar a estas organizaciones comunitarias en la construcción colectiva de su propio plan organizativo, de manera sencilla, participativa y adaptada a su realidad. Su propósito es ayudar a las comunidades a mirarse, organizarse y tomar decisiones juntas, utilizando el Canvas Agroecológico como un mapa visual que permite reconocer quiénes son, qué hacen, con qué recursos cuentan y hacia dónde quieren avanzar, reflejando su situación real, fortaleciendo la unidad organizativa y sirviendo como herramienta para planificar, mejorar y cuidar el territorio desde los principios de la agroecología, la economía solidaria y la cooperación. La guía no requiere conocimientos técnicos ni formación académica previa, ya que se basa en la conversación, el dibujo, la experiencia cotidiana y el saber comunitario como punto de partida.

Esta guía metodológica se basa en principios de educación popular, investigación–acción participativa y agroecología, facilitando la apropiación del Canvas Agroecológico por parte de personas con distintos niveles de escolaridad y fortaleciendo la toma de decisiones colectivas (FAO, 2018; Freire, 1970; Coraggio, 2020). Por lo tanto, esta guía está escrita con lenguaje sencillo, instrucciones paso a paso, y actividades prácticas, con uso de papel, dibujos, tarjetas, conversación, y tiempos sugeridos.

A continuación, se presentan los pasos necesarios para aplicar el Canvas Agroecológico en comunidad, los cuales fueron agrupados en cuatro fases. Cabe aclarar que para el desarrollo de esta guía de aplicación se sugiere el uso de los siguientes materiales: Cartel con misión y visión, marcadores, cuatro carteleras, varias semillas o piedritas, cartel con la plantilla del Canvas Agroecológico vacío.

Fase 1. Prepararnos como Comunidad

Para el desarrollo de esta fase se sugiere una duración de 20 minutos.

Paso 1. Reunión de Inicio: ¿Para Qué Nos Reunimos?

El objetivo de este paso es que todas las personas entiendan qué es el Canvas Agroecológico y para qué sirve, por lo tanto, se sugiere que el dinamizador(a) comunitario(a) explique con palabras sencillas, en propósito de la reunión, por ejemplo: “Vamos a hacer un mapa de nuestra organización para ver qué hacemos, qué tenemos, qué nos falta y cómo queremos mejorar”. Posteriormente, se lee en voz alta la misión y la visión, después cada persona dice con sus palabras qué entiende de la misión, y finalmente se procede a aclarar dudas, sin usar términos técnicos.

Paso 2. Formar el Grupo de Trabajo

El objetivo de este paso es que todas las personas participen, por lo tanto, se sugiere la distribución de las actividades en roles sencillos, entre los cuales se encuentran: La persona que guía la reunión, es quien animará la conversación, la persona que escribe, es quien anotará lo que se dice, la persona que dibuja, es quien hará dibujos sencillos que representen las distintas opiniones, y finalmente, la persona que cuida el tiempo, es quien avisará cuando se acabe el tiempo inicialmente propuesto. Los roles pueden cambiar durante la actividad.

Fase 2. Mirarnos por Dentro (Cómo Estamos Hoy)

Para el desarrollo de esta fase se sugiere una duración de 1 hora.

Paso 3. Lo que Hacemos Bien y lo Que Nos Cuesta

El objetivo de este paso es que la comunidad reconozca la situación actual de la organización, por lo tanto, se sugiere que en carteles grandes se escriban las siguientes cuatro preguntas: ¿Qué hacemos bien como organización?, ¿Qué nos cuesta?, ¿Qué oportunidades vemos?, ¿Qué cosas nos pueden afectar? En este punto de la reunión las personas escriben o dibujan sus respuestas, posteriormente se agrupan ideas parecidas, y finalmente el grupo conversa y aclara.

Paso 4. Elegir lo más importante

El objetivo de este paso es que la comunidad entienda que no se puede hacer todo al mismo tiempo, por lo tanto, se sugiere inicialmente que cada persona reciba 3 semillas o piedritas, las cuales procederá a colocar sobre las ideas que cree más importantes, para finalmente contar y se elegir las opciones más votadas.

Fase 3. Llenar el Canvas Agroecológico

Para el desarrollo de esta fase se sugiere una duración de 2 horas.

Paso 5. Completar el Canvas Bloque por Bloque

El objetivo de este paso es construir el mapa de la organización, por lo tanto, se sugiere que se coloque la plantilla del Canvas Agroecológico en la pared, se trabaje un bloque a la vez, y para cada bloque, se haga una pregunta sencilla como se muestra a continuación en la tabla 11. Se recomienda utilizar tarjetas, dibujos y palabras sencillas.

Tabla 11

Preguntas del Canvas Agroecológico para aplicación de la Guía Metodológica Comunitaria

Bloque	Pregunta guía
1. Comunidad y beneficiarios	¿Quiénes somos y para quién trabajamos?
2. Propuesta de valor agroecológica	¿Qué ofrecemos como organización?
3. Relación comunitaria y educativa	¿Cómo nos ayudamos, aprendemos y tomamos decisiones juntos?
4. Canales de circulación solidaria	¿Cómo llevamos los productos a la gente?
5. Fuentes de ingreso	¿De dónde entra el dinero de la organización?
6. Actividades clave agroecológicas	¿Qué hacemos cada día?
7. Recursos clave	¿Qué tenemos para trabajar?
8. Alianzas solidarias	¿Quién nos apoya?
9. Estructura de costos	¿En qué se nos va el dinero?
10. Impacto ambiental y económico	¿Cómo cuidamos el medio ambiente y que practicas nos ayudan a vivir mejor de nuestro trabajo?
11. Impacto social	¿Cómo nuestro trabajo mejora la vida de la gente?

Nota. Elaboración propia con en base al Modelo Estratégico Canvas Agroecológico. Esta tabla muestra todas las preguntas del Canvas diseñadas en tono, dinámica y nivel de lenguaje sencillo.

Paso 6. Ver si Todo está de Acuerdo con Nuestra Misión

El objetivo de este paso es revisar la coherencia de la organización, por lo tanto, se sugiere leer cada bloque en voz alta, y proceder a preguntar: “¿Esto sí muestra quiénes somos y lo que queremos?”, si algo no encaja, se cambia.

Fase 4. Cerrar y Dejar Acuerdos

Para el desarrollo de esta fase se sugiere una duración de 1 hora.

Paso 7. Validar y Dejar Compromisos

El objetivo de este paso es que el Canvas Agroecológico no quede en el papel, por lo tanto, se sugiere que se socialice el Canvas final, se acuerden tres acciones para los próximos meses, y se defina quién hace qué. Finalmente, se tomará una foto del Canvas Agroecológico y se guardará como memoria de la organización.

Aplicaciones de Software de Apoyo para la Implementación de la Guía Metodológica

Como complemento a esta guía, se desarrollaron dos aplicaciones de software de apoyo, concebidas como herramientas opcionales que fortalecen el proceso cuando existen condiciones tecnológicas adecuadas, sin reemplazar el trabajo comunitario presencial. La primera aplicación permite a la organización construir su identidad colectiva, definiendo de manera participativa la misión y la visión, describir su realidad operativa mediante preguntas sencillas sobre las prácticas productivas, organizativas y territoriales, y posteriormente generar el Canvas Agroecológico dando respuesta a cada uno de sus bloques. La segunda aplicación está orientada al análisis de la coherencia entre misión, visión y realidad operativa, y permite definir la Hoja de Ruta, el Plan de Acción, y el Sistema de Monitoreo Participativo del Canvas Agroecológico, lo cual orienta las actividades de las organizaciones agroecológicas hacia la sostenibilidad integral, entendida como el equilibrio entre las dimensiones económica, ambiental y social.

Aplicación 1: Canvas Agroecológico

Aplicación 2: Plan de Acción y Sistema de Monitoreo del Canvas Agroecológico

La guía metodológica de aplicación comunitaria del Canvas Agroecológico y las aplicaciones de software se complementan para ofrecer un proceso flexible, accesible y replicable, que combina herramientas comunitarias y digitales para fortalecer la planificación, el seguimiento y la toma de decisiones en organizaciones agroecológicas en transición.

Desde el enfoque de la investigación–acción participativa, la guía cumple una doble función, pues, por un lado, actúa como instrumento de recolección y sistematización de información cualitativa, recogiendo percepciones, prácticas, acuerdos y tensiones organizativas, y por otro, se constituye como una herramienta de intervención que fortalece las capacidades organizativas y promueve procesos de reflexión colectiva orientados a la acción. Su estructura en

fases y pasos responde a una lógica pedagógica progresiva de preparación, análisis, construcción y validación que facilita la apropiación del modelo estratégico por parte de la organización y permite integrar los hallazgos del diagnóstico, la evaluación de coherencia y la validación participativa del Canvas Agroecológico. En este sentido, la guía no se limita a ser un instrumento de apoyo, sino que constituye un componente central de la estrategia metodológica, asegurando la calidad, pertinencia y rigor del proceso investigativo, así como la transferencia efectiva de los resultados a la organización agroecológica.

Validación del Modelo Estratégico Canvas Agroecológico

Como resultado del proceso de validación participativa realizado mediante talleres comunitarios y la prueba piloto, el primer Canvas Agroecológico fue ajustado tanto en su contenido como en su estructura. Durante las sesiones de trabajo, se identificó la necesidad de diferenciar los impactos ambientales y económicos de los impactos sociales, debido a la naturaleza particular de las organizaciones agroecológicas, en las que el cuidado del territorio, la sostenibilidad productiva y la transformación social responden a dinámicas distintas que requieren análisis y seguimiento específicos. A partir de esta reflexión colectiva, se incorporó un nuevo bloque al modelo, separando los impactos ambientales y económicos de los impactos sociales, lo que dio lugar a la versión final del Canvas Agroecológico de once bloques. Como se observa en la Figura 3 este ajuste fortaleció la capacidad del modelo para evaluar la sostenibilidad integral de la organización y evidenció el carácter flexible y adaptativo del Canvas como herramienta construida desde y para la comunidad.

Figura 3

Versión final del Canvas Agroecológico de CEPRODET



Nota. Elaboración propia haciendo uso de la herramienta de diseño online Canva. Esta imagen muestra el Canvas Agroecológico final diseñado para la corporación CEPRODET.

Los talleres participativos funcionaron como un espacio de co-creación del modelo, donde los participantes actuaron como sujetos activos del proceso investigativo, aportando su conocimiento, experiencia y visión territorial, lo cual permitió que el Canvas no fuera una herramienta impuesta, sino una representación construida desde la práctica organizativa real, fortaleciendo su pertinencia social y territorial.

Propósito de la Validación

El propósito de la validación del Modelo Estratégico Canvas Agroecológico, la cual se realizó mediante talleres participativos y una prueba piloto, fue ajustar y verificar su funcionalidad como herramienta de planificación estratégica adaptada a las necesidades, principios y dinámicas de las organizaciones comunitarias agroecológicas.

La validación del modelo se concibió no como un proceso meramente técnico, sino como una estrategia metodológica participativa, coherente con los enfoques de agroecología, economía social y solidaria y gestión comunitaria del territorio, los cuales sustentan la investigación. En este sentido, el proceso de validación permitió comprobar que el Canvas Agroecológico no solo es conceptualmente consistente, sino también operativo, comprensible y útil para la organización, fortaleciendo su capacidad de planificación, reflexión y toma de decisiones colectivas.

Ábaco de Régnier como Herramienta de Validación del Canvas Agroecológico

Para la validación del Canvas Agroecológico se utilizó el Ábaco de Régnier como instrumento de validación. Esta herramienta se seleccionó puesto que permite la evaluación participativa de cada uno de los bloques, visualizando las percepciones colectivas, identificando los niveles de acuerdo y desacuerdo, y generando reflexión crítica sobre el modelo propuesto, mediante una escala cromática que representa las distintas posiciones frente a afirmaciones previamente definidas.

En este caso, el instrumento se adaptó para validar los once bloques del Canvas Agroecológico de CEPRODET, formulando así once afirmaciones, una por cada bloque del modelo, las cuales fueron evaluadas por los asociados de la corporación durante un taller participativo.

Diseño del Instrumento de Validación

Las afirmaciones del Ábaco de Régnier fueron formuladas de manera clara, sencilla y en lenguaje cotidiano, de modo que permitieran a los asociados de CEPRODET evaluar si cada bloque del Canvas Agroecológico es comprensible, representa adecuadamente su realidad organizativa, y resulta útil para la planificación estratégica. Cada afirmación correspondió a un bloque del Modelo Estratégico Canvas Agroecológico tal y como se muestra en la tabla 12.

Tabla 12

Ábaco de Régnier diseñado para la validación del Canvas Agroecológico de CEPRODET

Bloque del Canvas Agroecológico	Afirmación para validar
1. Comunidad y Beneficiarios	Las familias y personas que participan en CEPRODET reciben un apoyo adecuado.
2. Propuesta de Valor Agroecológica	La propuesta de CEPRODET (alimentos sanos, producción limpia y apoyo comunitario) es útil y beneficia a la comunidad.
3. Relación Comunitaria y Educativa	Los espacios de formación, ayuda mutua y trabajo en comunidad funcionan bien y aportan al proceso.
4. Canales de Circulación Solidaria	Los mercados y las formas de vender o intercambiar los productos de CEPRODET son adecuados.
5. Fuentes de Ingreso	Las ventas, apoyos o ingresos que recibe CEPRODET son suficientes para avanzar y ayudar a la comunidad.
6. Actividades Clave Agroecológicas	Las actividades que realiza CEPRODET (siembra, cría, bioinsumos, etc.) siguen los principios agroecológicos (Diversidad, Economía circular y solidaria, Participación, etc.).
7. Recursos Clave	CEPRODET cuida bien sus recursos (suelo, agua, semillas, saberes, herramientas) y los usa de forma responsable.
8. Alianzas Solidarias	Las alianzas con otras organizaciones, instituciones y grupos ayudan al trabajo de CEPRODET y son efectivas.
8. Estructura de Costos	Los costos del trabajo agroecológico se manejan bien y son razonables para las familias.
10. Impacto Ambiental y Económico	El trabajo de CEPRODET está generando buenos resultados económicos y para el ambiente.
11. Impacto Social	El trabajo de CEPRODET está generando buenos resultados para para las familias y para el territorio.

Nota. Elaboración propia basada en el Modelo Estratégico Canvas Agroecológico y entrevistas realizadas a los asociados de la corporación. Esta tabla muestra el Ábaco de Régnier diseñado para la validación del Modelo Estratégico Canvas Agroecológico por parte de CEPRODET.

Procedimiento Empleado para la Aplicación del Ábaco de Régnier

Cada asociado de CEPRODET recibió una hoja con las once afirmaciones y registró su valoración individual utilizando la escala definida: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Neutro, En Desacuerdo, y Totalmente, igualmente se creó un formulario en Forms con las afirmaciones diseñadas para la validación del Canvas, con el propósito de que los asociados que no pudieron asistir al taller pudieran validar el plan estratégico de sostenibilidad de la corporación. Una vez recopiladas todas las respuestas, se ingresaron a la aplicación desarrollada como producto de esta investigación para procesar la información obtenida y se identificaron patrones de valoración que permitieron reconocer fortalezas de la corporación, aspectos a mejorar y puntos que requieren mayor clarificación.

Enlace del formulario: Taller de Validación del Canvas Agroecológico CEPRODET

Enlace de la aplicación Ábaco de Régnier: Herramienta Ábaco de Régnier

Resultados de la Validación del Canvas Agroecológico

La evaluación del Canvas Agroecológico para CEPRODET, realizado inicialmente (Figura 1), para ello se utilizó el Ábaco de Régnier, que generó una matriz visual (de colores, la cual facilita la interpretación de los resultados y el análisis posterior.

En la figura 4 se muestra la matriz obtenida al aplicar el Ábaco de Régnier, en la cual se evidencia un alto nivel de acuerdo y validación colectiva del plan estratégico sostenible generado para CEPRODET haciendo uso del Canvas Agroecológico. Los bloques del Canvas Agroecológico fueron evaluados en las categorías “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo”, lo que indica que el modelo refleja adecuadamente la realidad de la organización. Los bloques son comprensibles y coherentes entre sí: según evaluación mediante el Ábaco de Reigner los participantes aprobaron el Modelo Canvas en un 77 %. Mediante la interacción participativa con

los asociados estratégicos se plantearon los elementos claves para hacer los ajustes a el Modelo Canvas los cuales se reflejan en la versión definitiva (Figura 3).

Los bloques con mayor nivel de consenso fueron aquellos relacionados con la propuesta de valor agroecológica, las actividades clave agroecológicas, los recursos claves, las alianzas solidarias, y el impacto social. Asimismo, la presencia de algunas valoraciones neutrales o de desacuerdo permitió identificar oportunidades de ajuste, especialmente en los bloques relacionados con la estructura de costos y las fuentes de ingreso, lo cual constituye un resultado relevante, ya que evidencia la capacidad del instrumento para revelar tensiones y desafíos reales de la organización.

En este sentido, el Ábaco de Régnier no solo funcionó como mecanismo de validación, sino también como dispositivo de aprendizaje colectivo, al abrir espacios de discusión sobre los aspectos del plan estratégico de la corporación que requieren fortalecimiento.

Figura 4

Matriz de resultados del Ábaco de Régnier

Participante	Afirmación 1	Afirmación 2	Afirmación 3	Afirmación 4	Afirmación 5	Afirmación 6	Afirmación 7	Afirmación 8	Afirmación 9	Afirmación 10	Afirmación 11
Participante 1	TA	TA	TA	TA	TA	TA	H	TA	H	TA	TA
Participante 2	TA	H	TA	TA	TA	TA	TA	TA	TA	TA	TA
Participante 3	TA	TA	H	H	TA	TA	TA	H	AD	TA	TA
Participante 4	TA	TA	TA	TA	TA	TA	TA	TA	H	TA	TA
Participante 5	TA	H	H	TA	TA	TA	TA	TA	TA	TA	TA
Participante 6	TA	TA	TA	TA	TA	TA	TA	TA	TA	TA	TA
Participante 7	TA	H	H	TA	H	TA	TA	H	H	TA	TA
Participante 8	TA	TA	TA	TA	TA	TA	TA	TA	H	TA	TA
Participante 9	TA	TA	TA	TA	TA	TA	TA	TA	TA	TA	TA
Participante 10	TA	TA	TA	TA	TA	TA	TA	TA	TA	TA	TA
Participante 11	TA	TA	TA	TA	TA	TA	TA	TA	TA	TA	TA
Participante 12	TA	TA	TA	TA	TA	TA	TA	TA	TA	TA	TA
Participante 13	TA	TA	TA	TA	TA	TA	TA	TA	TA	TA	TA
Participante 14	AD	AD	AD	AD	AD	AD	AD	AD	AD	AD	AD
Participante 15	AD	AD	AD	AD	AD	AD	AD	AD	AD	AD	AD

Nota. Elaboración propia con ayuda de la aplicación del Ábaco de Régnier desarrollada durante la investigación como herramienta de apoyo para validación del Canvas. En esta imagen se

muestran los resultados del Ábaco de Régnier después procesar las respuestas dadas por los asociados CEPRODET.

La síntesis de los resultados obtenidos de la validación participativa se muestra en la tabla 13, donde se evidencia la tendencia del grupo, los niveles de consenso y disenso, y el nivel de ambigüedad para cada afirmación, los cuales se obtuvieron empleando formulas estadísticas como la Media Aritmética y la Desviación Estándar, entre otras.

Tabla 13

Matriz de resultados del Ábaco de Régnier

Bloques del Canvas	Tendencia del grupo	Nivel de consenso	Nivel de disenso	Ambigüedad
1. Comunidad y beneficiarios	5.23	66.7 %	0.80	20.0 %
2. Propuesta de valor agroecológica	5.85	86.7 %	0.36	0.0 %
3. Relación comunitaria y educativa	5.38	66.7 %	0.84	20.0 %
4. Canales de circulación solidaria	5.23	80.0 %	0.58	6.7 %
5. Fuentes de ingreso	4.69	53.3 %	0.82	26.7 %
6. Actividades clave agroecológicas	5.54	80.0 %	0.63	6.7 %
7. Recursos clave	5.62	86.7 %	0.49	0.0 %
8. Alianzas solidarias	5.38	80.0 %	0.62	6.7 %
9. Estructura de costos	5.46	73.3 %	0.75	13.3 %
10. Impacto ambiental y económico	5.46	86.7 %	0.50	0.0 %
11. Impacto social	5.69	86.7 %	0.46	0.0 %

Nota. Elaboración propia a partir de la aplicación del Ábaco de Régnier. Esta tabla muestra los resultados obtenidos a partir de la matriz de colores del Ábaco de Régnier.

Posteriormente, en la tabla 14 se compila la interpretación de estos valores estadísticos y la acción recomendada para cada una de las afirmaciones o bloques del Canvas Agroecológico de CEPRODET.

Tabla 14*Interpretación de los resultados del Ábaco de Régnier*

Bloques del Canvas	Interpretación	Acción recomendada
1. Comunidad y Beneficiarios	El nivel de satisfacción y respaldo de los asociados es óptimo.	El bloque se mantiene sin ajustes estructurales.
2. Propuesta de Valor Agroecológica	Existe una validación absoluta de la propuesta.	Ejecutar la oferta de valor según lo planificado.
3. Relación Comunitaria y Educativa	Hay consenso favorable y unánime.	El bloque se mantiene sin ajustes estructurales.
4. Canales de Circulación Solidaria	Los mecanismos de comercialización gozan de aceptación y viabilidad técnica.	Se recomienda mantener la operatividad actual.
5. Fuentes de Ingreso	Hay confianza plena en la capacidad del modelo para generar autosuficiencia.	Reinvertir los excedentes para ampliar el impacto.
6. Actividades Clave Agroecológicas	Se ratifica la coherencia total con los principios de la agroecología.	Se consolida el bloque como núcleo operativo del Canvas.
7. Recursos Clave	Existe una percepción de gestión responsable y eficiente del patrimonio natural y cultural.	Continuar con los protocolos de cuidado de recursos. No requiere ajustes.
8. Alianzas Solidarias	Hay sinergia estratégica validada. Las relaciones interinstitucionales son percibidas como estratégicas y funcionales.	Fortalecer vínculos existentes.
9. Estructura de Costos	Coherencia financiera ratificada.	Reinvertir los excedentes para ampliar el impacto.
10. Impacto Ambiental y Económico	Se reconoce un desempeño positivo y un retorno tangible para el ecosistema.	Documentar estos resultados como casos de éxito.
11. Impacto Social	El modelo cuenta con legitimidad social consolidada.	Difundir este impacto como base para el crecimiento social.

Nota. Elaboración propia a partir de la aplicación del Ábaco de Régnier. Esta tabla muestra la interpretación de los resultados obtenidos a partir de la matriz de colores del Ábaco de Régnier.

De manera global, la matriz evidencia que 10 de las 11 afirmaciones alcanzan niveles de consenso fuertes o muy fuertes, lo que valida la coherencia interna, pertinencia territorial y funcionalidad estratégica del Modelo Estratégico Canvas Agroecológico. La afirmación del

bloque 9 que corresponde a Fuentes de ingreso, aunque fue positiva presenta una mayor ambigüedad relativa.

El uso del Ábaco de Régnier permitió no solo validar el modelo, sino identificar con precisión dónde afinar el Plan Estratégico de Sostenibilidad para CEPRODET, fortaleciendo el Canvas Agroecológico como instrumento de planificación participativa y aprendizaje colectivo.

Conclusiones

Sobre el Diseño del Modelo Estratégico Canvas Agroecológico

El diseño del Modelo Estratégico Canvas Agroecológico constituye el principal aporte metodológico de esta investigación, al ofrecer una herramienta de planificación situada, participativa y territorialmente pertinente para organizaciones agroecológicas comunitarias. A diferencia de los modelos empresariales convencionales, el Canvas propuesto integra de manera explícita dimensiones ambientales, económicas, sociales y organizativas, reconociendo que la sostenibilidad de los procesos agroecológicos depende de la coherencia entre propósito, práctica y resultados.

El proceso de diseño, fundamentado en el diagnóstico organizativo, la evaluación de coherencia y la interacción con los actores del territorio, permitió construir un modelo que no solo ordena información estratégica, sino que fortalece la reflexión colectiva, la toma de decisiones y el aprendizaje organizativo. Su estructura de once bloques responde directamente a las brechas identificadas en CEPRODET y a las condiciones reales de las organizaciones en transición agroecológica, convirtiendo el Canvas en un dispositivo dinámico y adaptable.

En este sentido, el Modelo Estratégico Canvas Agroecológico no debe entenderse como un producto cerrado, sino como una herramienta viva, capaz de acompañar procesos de transformación territorial en el tiempo. Su aplicación en CEPRODET demuestra su potencial para fortalecer la coherencia organizativa, mejorar la planificación y contribuir a la construcción de sistemas agroalimentarios sostenibles desde las propias comunidades. Este aporte metodológico abre nuevas posibilidades para la investigación aplicada y para el diseño de instrumentos de gestión coherentes con los principios de la agroecología, la economía solidaria y la justicia territorial.

Innovación Metodológica y Tecnológica de la Investigación

En el plano tecnológico, la investigación desarrolló tres aplicaciones de software como productos de investigación aplicada, diseñadas para facilitar la apropiación del modelo por parte de organizaciones con distintos niveles de acceso tecnológico. La primera aplicación orienta a las organizaciones en la construcción de su identidad colectiva, apoyando la definición participativa de la misión y la visión, la caracterización de la realidad operativa y la generación del Canvas Agroecológico a partir de preguntas guiadas, simples y adaptadas al contexto comunitario. Esta herramienta permite sistematizar información clave de manera accesible y visual, reduciendo barreras técnicas y fortaleciendo la toma de decisiones colectivas.

La segunda aplicación cumple una función analítica y de seguimiento, al permitir evaluar la coherencia entre misión, visión y realidad operativa, definir de una Hoja de Ruta Unificada que orienta las actividades organizativas hacia la sostenibilidad integral, generar los objetivos estratégicos que se derivan de la Hoja de Ruta, visualizar el Plan de Acción de acuerdo a los objetivos propuestos y generar el Sistema de Monitoreo Participativo del Canvas Agroecológico el cual permitirá monitorear la aplicación de los cambios propuestos. Esta aplicación transforma el Canvas en un instrumento dinámico, capaz de acompañar procesos de transición agroecológica en el tiempo, y no únicamente de describir una situación inicial.

De manera complementaria, se desarrolló una aplicación digital del Ábaco de Regnier, como herramienta para facilitar la toma de decisiones colectivas y la priorización participativa. Esta aplicación permite ingresar las afirmaciones o temas a evaluar, definir el número de participantes, registrar de manera individual las opiniones de cada participante y procesar automáticamente los resultados, generando la matriz de colores característica del método (verde, amarillo, rojo, entre otros), junto con su respectiva interpretación de colores y acciones

recomendadas. De este modo, la herramienta transforma la deliberación colectiva en información visualmente clara, comprensible y útil para la planificación, reduciendo desigualdades de participación y facilitando acuerdos en grupos con diversidad de voces y niveles educativos.

Las tres aplicaciones fueron diseñadas bajo criterios de accesibilidad, simplicidad y flexibilidad, permitiendo su uso en contextos con conectividad como en procesos híbridos que combinan trabajo comunitario presencial y apoyo digital. Estas herramientas no sustituyen la deliberación colectiva, sino que la fortalecen, al ofrecer soportes visuales y sistematizados que facilitan la comprensión colectiva, el consenso y la toma de decisiones informadas, lo cual es coherente con los principios de la agroecología, la investigación–acción participativa y la educación popular.

En conjunto, la guía metodológica, el Canvas Agroecológico y las aplicaciones de software constituyen productos de investigación integrados, que materializan el aporte académico de este trabajo de investigación al ofrecer un conjunto de herramientas metodológicas situadas, replicables y adaptadas a las realidades de organizaciones agroecológicas comunitarias. Estos productos contribuyen al campo de la planificación territorial y organizativa al proponer instrumentos que articulan identidad, acción, monitoreo y decisión colectiva, fortaleciendo la coherencia organizativa y acompañando procesos de transición hacia sistemas agroalimentarios sostenibles desde los propios territorios.

Sobre el desarrollo de la investigación

La presente investigación tuvo como propósito diseñar, aplicar y validar un Modelo Estratégico Canvas Agroecológico adaptado a las realidades de las organizaciones comunitarias agroecológicas, tomando como caso de estudio a la Corporación Centro de Promoción del Desarrollo Territorial (CEPRODET). A través del desarrollo articulado de cinco objetivos, se

logró construir una herramienta metodológica innovadora que integra planificación, análisis, monitoreo y toma de decisiones participativas, contribuyendo al fortalecimiento de procesos de transición hacia sistemas agroalimentarios sostenibles.

En relación con el primer objetivo, la investigación evidenció las limitaciones de los modelos de planificación empresarial convencionales para comprender las lógicas organizativas agroecológicas, lo que justificó la necesidad de adaptar el enfoque del Canvas desde los principios de la agroecología, la economía social y solidaria y la gestión comunitaria del territorio. Este análisis permitió sentar las bases conceptuales del modelo propuesto y definir los criterios que orientaron su diseño.

El segundo objetivo permitió construir un diagnóstico organizativo integral de CEPRODET, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en las dimensiones productiva, organizativa, socioeconómica y territorial. Este diagnóstico evidenció el alto capital social de la organización, su compromiso con la agroecología y la economía solidaria, así como brechas significativas en gestión, infraestructura y coherencia operativa, las cuales orientaron la estructuración del modelo estratégico.

En el desarrollo del tercer objetivo, se evaluó la coherencia entre misión, visión y realidad operativa, identificando tensiones entre lo declarado por CEPRODET y sus prácticas cotidianas, especialmente en los ámbitos productivo, administrativo y de comercialización. Esta evaluación permitió comprender la coherencia organizativa como un proceso dinámico y no como un estado fijo, y evidenció la necesidad de herramientas que acompañen el aprendizaje y la reflexión colectiva.

El cuarto objetivo dio lugar al diseño del Modelo Estratégico Canvas Agroecológico, estructurado en once bloques interrelacionados que integran dimensiones económicas,

ambientales, sociales y organizativas. El modelo fue concebido como un dispositivo estratégico territorial y comunitario, orientado a fortalecer la coherencia entre identidad, acción y resultados, y no únicamente como un instrumento de planificación. La incorporación de una guía metodológica, un sistema de monitoreo participativo y aplicaciones de software amplió su potencial de uso, apropiación y seguimiento.

Finalmente, el quinto objetivo permitió validar la plantilla del Canvas Agroecológico confirmando su funcionalidad, claridad y pertinencia como herramienta de planificación estratégica en contextos comunitarios. Los ajustes realizados a partir de la validación fortalecieron el lenguaje, la secuencia metodológica y la operatividad del modelo, consolidándolo como un instrumento replicable en otras organizaciones agroecológicas.

Como aporte final, este trabajo de investigación demuestra que la planificación estratégica en agroecología no puede reducirse a la eficiencia económica, sino que debe ser entendida como un proceso colectivo de construcción de sentido, coherencia y cuidado del territorio. El Modelo Estratégico Canvas Agroecológico abre nuevas posibilidades para el acompañamiento de procesos de transición territorial, contribuyendo a la construcción de sistemas agroalimentarios más justos, resilientes y sostenibles desde las propias comunidades.

Recomendaciones

Recomendaciones para la Corporación CEPRODET

Institucionalizar el uso del Canvas Agroecológico como herramienta de planificación periódica, incorporándolo en los espacios formales de toma de decisiones (asambleas, reuniones de coordinación, comités productivos), de modo que el modelo no sea solo un diagnóstico puntual, sino un instrumento vivo de gestión estratégica y aprendizaje organizativo.

Utilizar la hoja de ruta derivada del análisis de coherencia como marco orientador de las acciones anuales, priorizando las brechas identificadas entre misión, visión y realidad operativa, y evitando la dispersión de esfuerzos en proyectos aislados o no alineados con los objetivos estratégicos colectivos.

Fortalecer el sistema de monitoreo participativo, asignando responsables claros por bloque del Canvas y estableciendo revisiones periódicas (trimestrales o semestrales), que permitan evaluar avances, dificultades y ajustes necesarios en las prácticas productivas, organizativas y territoriales.

Consolidar los registros productivos, organizativos y económicos como base para la toma de decisiones informadas, aprovechando las aplicaciones tecnológicas desarrolladas en esta investigación, lo cual contribuirá a mejorar la eficiencia, la sostenibilidad financiera y la transparencia interna.

Profundizar la estrategia de diversificación de ingresos y circuitos cortos, fortaleciendo la articulación con mercados territoriales, turismo comunitario y consumidores conscientes, con el fin de reducir la dependencia de proyectos externos y aumentar la autonomía económica de la organización.

Recomendaciones Metodológicas para la Aplicación del Canvas Agroecológico

Aplicar el Canvas Agroecológico mediante procesos participativos y no como ejercicio técnico individual, asegurando que la construcción del modelo sea un espacio de diálogo, reflexión colectiva y fortalecimiento organizativo, coherente con los principios de la investigación–acción participativa.

Adaptar el lenguaje, ejemplos y herramientas visuales de la guía metodológica a cada territorio, reconociendo que el Canvas es un marco flexible que debe contextualizarse según los niveles de escolaridad, cultura organizativa y dinámicas locales de cada organización.

Complementar el uso del Canvas con herramientas participativas de priorización, como el Ábaco de Régnier, cartografía social o líneas de tiempo, para facilitar la identificación de acuerdos, conflictos y consensos en la planificación estratégica.

Usar las aplicaciones desarrolladas como soporte y no como sustituto del proceso comunitario, garantizando que la tecnología fortalezca la autonomía organizativa y no genere dependencia externa o exclusión de participantes con menor acceso digital.

Recomendaciones Académicas y de Investigación

Replicar el Modelo Estratégico Canvas Agroecológico en otras organizaciones agroecológicas, con el fin de validar su adaptabilidad, identificar ajustes contextuales y fortalecer su carácter replicable como aporte metodológico al campo de la gerencia de proyectos sociales y territoriales.

Profundizar la investigación sobre la coherencia entre planificación estratégica y transición agroecológica, especialmente en organizaciones comunitarias, cooperativas y de economía solidaria, donde los impactos no siempre se reflejan en indicadores económicos convencionales.

Desarrollar estudios comparativos entre diferentes territorios, que permitan analizar cómo el Canvas Agroecológico se adapta a distintos niveles de organización, escalas productivas y contextos socioambientales, fortaleciendo su aporte teórico y práctico.

Explorar el uso de tecnologías digitales participativas en la planificación comunitaria, profundizando el análisis sobre cómo la inteligencia artificial, las aplicaciones de monitoreo y los sistemas de información pueden apoyar procesos de autogestión sin desvirtuar los principios de la agroecología.

Recomendaciones para Políticas Públicas y Desarrollo Territorial

Promover el reconocimiento del Canvas Agroecológico como herramienta de planificación territorial, especialmente en programas de desarrollo rural, soberanía alimentaria, economía solidaria y transición agroecológica impulsados por gobiernos locales y regionales.

Articular el modelo con programas de extensión rural, asistencia técnica y fortalecimiento organizativo, de modo que el Canvas Agroecológico pueda servir como base para el diseño, seguimiento y evaluación de proyectos productivos comunitarios.

Incentivar la adopción de herramientas de planificación participativa en políticas de economía solidaria, reconociendo que los procesos organizativos comunitarios requieren instrumentos distintos a los modelos empresariales tradicionales.

En conjunto, estas recomendaciones buscan consolidar el Modelo Estratégico Canvas Agroecológico como un instrumento vivo de planificación, aprendizaje y transformación organizativa, que contribuya a fortalecer la sostenibilidad integral de CEPRODET y de otras organizaciones agroecológicas comunitarias, promoviendo procesos de transición territorial justos, resilientes y socialmente participativos.

Referencias Bibliográficas

- Aguilar Hernández, J. (2016). Economía solidaria y desarrollo territorial. Universidad de Guadalajara. <https://www.udg.mx/>
- Altieri, M. A. (1995). Agroecology: The science of sustainable agriculture (2nd ed.). Westview Press. <https://www.routledge.com/Agroecology-The-Science-of-Sustainable-Agriculture/Altieri/p/book/9780813317182>
- Altieri, M. A. (2012). Agroecology: Principles and strategies for designing sustainable farming systems. *Agroecology and Sustainable Food Systems*, 36(1), 1–26. <https://doi.org/10.1080/21683565.2011.619009>
- Altieri, M. A., & Nicholls, C. I. (2012). Agroecology scaling up for food sovereignty and resiliency. *Sustainable Agriculture Reviews*, 11, 1–29. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5449-2_1
- Altieri, M. A., & Nicholls, C. I. (2020). Agroecology and the reconstruction of a post-COVID-19 agriculture. *Journal of Peasant Studies*, 47(5), 881–898. <https://doi.org/10.1080/03066150.2020.1782891>
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Carranza-Barona, C. (2025). Economía social y solidaria y agroecología: experiencias de transición ecosocial en Ecuador. *Journal of Rural Studies*, 102, 102945. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2024.102945>

Carranza-Barona, C. (2025). Economía social, agroecología y transición ecosocial. World Development.

<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2025>

CGIAR. (2021). Sustainable food systems framework.

<https://www.cgiar.org/initiative/sustainable-food-systems/>

Chang, A. M. (2018). Lean impact: How to innovate for radically greater social good. Wiley.

<https://leanimpact.org/book/>

Coraggio, J. L. (2007). Economía social y solidaria: El trabajo antes que el capital. Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS).

https://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/economia_social_y_solidaria.pdf

Coraggio, J. L. (2015). Economía social y solidaria: El trabajo antes que el capital. Abya-Yala.

<https://www.coraggioeconomia.org/>

Coraggio, J. L. (2020). La economía social y solidaria y el papel de la economía popular.

CLACSO. <https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/bitstream/CLACSO/16920/1/Coraggio-economia-social-solidaria.pdf>

Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business.

Capstone. <https://www.routledge.com/Cannibals-with-Forks-The-Triple-Bottom-Line-of-21st-Century-Business/Elkington/p/book/9781844073768>

European Commission, Knowledge4Policy. (2024). The Agroecology Transition: Different pathways to a single destination (eight-country experiences).

https://knowledge4policy.ec.europa.eu/publication/agroecology-transition-different-pathways-single-destination-eight-country-experiences_en

FAO, & Bioversity International. (2021). Sustainable food systems through territorial approaches.

<https://www.fao.org/3/cb7193en/cb7193en.pdf>

FAO. (2021). Scaling up Agroecology Initiative: Transformative pathways to achieve the Sustainable Development Goals (progress updates). FAO. [Scaling up Agroecology Initiative | Agroecology Knowledge Hub | Food and Agriculture Organization of the United Nations](#)

FAO. (s. f.). Scaling up Agroecology Initiative. Food and Agriculture Organization of the United Nations. <https://www.fao.org/agroecology/overview/scaling-up-agroecology-initiative/en/>

FinModelsLab. (2023). Sustainable business model canvas template and guide [Recurso digital]. <https://finmodelslab.com/blogs/canvas/sustainable-business-model-canvas>

Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2021). The state of food and agriculture 2021: Making agrifood systems more resilient to shocks and stresses. FAO. <https://www.fao.org/3/cb4476en/cb4476en.pdf>

Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2018). Sustainable food systems: Concept and framework. <https://www.fao.org/3/i7841e/i7841e.pdf>

Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2016). La agricultura familiar en Colombia. FAO. <https://www.fao.org/family-farming/detail/es/c/434258/>

Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2020). Experiencias en la transición a la agroecología en Colombia. FAO Colombia. <https://www.fao.org/agroecology/database/detail/es/c/1447426/>

- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2021). The state of food and agriculture 2021: Making agrifood systems more resilient to shocks and stresses. FAO. <https://www.fao.org/3/cb4476en/cb4476en.pdf>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2021). Los 10 elementos de la agroecología: Guía para la transición hacia sistemas alimentarios y agrícolas sostenibles. FAO. <https://www.fao.org/agroecology/overview/10-elements/es/>
- Frank, M. (2025). Social innovation in the making: Action research on relationship building and role understanding in the co-development of a Participatory Guarantee System in Argentina. *Journal of Rural Studies*, 104, 103210. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2025.103210>
- Freire, P. (1970). *Pedagogy of the oppressed*. Continuum. <https://archive.org/details/PedagogyOfTheOppressed-English-PauloFriere>
- Gliessman, S. (2015). *Agroecology: The ecology of sustainable food systems* (3rd ed.). Boca Raton, FL: CRC Press. <https://www.routledge.com/Agroecology/Gliessman/p/book/9781439895610>
- Gliessman, S. (2018). *Agroecology: The ecology of sustainable food systems* (3rd ed.). CRC Press. <https://www.routledge.com/Agroecology/Gliessman/p/book/9781498753021>
- HLPE. (2017). *Nutrition and food systems [Informe]*. FAO. <https://www.fao.org/3/i7846e/i7846e.pdf>
- HLPE. (2019). *Agroecological and other innovative approaches for sustainable agriculture and food systems*. High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition of the Committee on World Food Security. FAO. <https://www.fao.org/3/ca5602en/ca5602en.pdf>

IGI Global. (2020). Sustainable business models: Innovation, implementation and success. IGI Global.

<https://www.igi-global.com/book/sustainable-business-models/241443>

IPBES. (2019). Global assessment report on biodiversity and ecosystem services.

Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services.

<https://ipbes.net/global-assessment>

IPES-Food. (2016). From uniformity to diversity: A paradigm shift from industrial agriculture to diversified agroecological systems. International Panel of Experts on Sustainable Food

Systems. https://www.ipes-food.org/_img/upload/files/UniformityToDiversity_FULLL.pdf

IPES-Food. (2024). Food from somewhere: Building food security and resilience through territorial markets. International Panel of Experts on Sustainable Food Systems.

<https://ipes-food.org/wp-content/uploads/2024/06/FoodFromSomewhere.pdf>

Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>

La Vía Campesina. (2018). Agroecology: A feminist, peasant and popular political proposal.

<https://viacampesina.org/en/agroecology-a-feminist-peasant-and-popular-political-proposal/>

Laville, J.-L. (2010). *La economía social y solidaria: Un marco teórico y político*. CLACSO.

<https://biblioteca->

[repositorio.clacso.edu.ar/bitstream/CLACSO/3943/1/Laville_economia_solidaria.pdf](https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/bitstream/CLACSO/3943/1/Laville_economia_solidaria.pdf)

- Morales, C., & Konno, N. (2020). Social innovation and business model adaptation in community-based organizations. *Journal of Social Entrepreneurship*, 11(2), 123–140. <https://doi.org/10.1080/19420676.2019.1706338>
- OECD. (2019). Business models for the circular economy. OECD. <https://www.oecd.org/environment/waste/business-models-circular-economy.pdf>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation. Wiley. <https://strategyzer.com/books/business-model-generation>
- Pontelli, G. E. (2025). Efeitos da pandemia de COVID-19 no modelo de negócios orientado à sustentabilidade de empresas industriais. *Revista de Administração de Empresas*, 65(2), e20240012. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020250204>
- Razeto, L. (1999). Los caminos de la economía de solidaridad. PET Ediciones. <https://www.luisrazeto.net/content/los-caminos-de-la-economia-de-solidaridad>
- Renting, H., Marsden, T. K., & Banks, J. (2003). Understanding alternative food networks: Exploring the role of short food supply chains in rural development. *Environment and Planning A*, 35(3), 393–411. <https://doi.org/10.1068/a3510>
- RIMISP-Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. (2021). Innovaciones territoriales en sistemas agroalimentarios de América Latina [Informe técnico]. RIMISP. <https://rimisp.org/documentos/innovaciones-territoriales-en-sistemas-agroalimentarios-de-america-latina/>
- RIMISP. (2024). Territorios resilientes y sistemas agroalimentarios sostenibles. Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. <https://www.rimisp.org/>

Rosset, P. M., & Martínez-Torres, M. E. (2012). Rural social movements and agroecology:

Context, theory, and process. *Ecology and Society*, 17(3), 17. <https://doi.org/10.5751/ES-05000-170317>

Rosset, P. M., et al. (2025). Unlearning the green revolution: Inventory of agroecological practices in Ceará, Brazil, an instrument for decolonizing territory and (re)valuing peasant knowledge. *Environmental Science & Policy*, 165, Article 104022.

<https://doi.org/10.1016/j.envsci.2025.104022>

Schejtman, A., & Berdegúe, J. (2004). Desarrollo territorial rural. RIMISP. https://rimisp.org/wp-content/files_mf/1366338571schejtmanberdegue2004.pdf

Sili, M. (2025). La bioeconomía socioecológica en Argentina: Hacia una tipología. *Revista de Economía Regional y Desarrollo Territorial*, 18(1), 45–68.

<https://www.rimisp.org/publicaciones/la-bioeconomia-socioecologica-en-argentina-hacia-una-tipologia/>

Social Enterprise UK. (2011). The social business model canvas.

<https://www.socialenterprise.org.uk>

Van der Ploeg, J. D. (2013). Peasants and the art of farming: A chayanovian manifesto.

Fernwood Publishing.

<https://fernwoodpublishing.ca/book/peasants-and-the-art-of-farming>

Apéndices

Anexo A

Formato de la entrevista semiestructurada para caracterizar CEPRODET

Título del instrumento

Entrevista para caracterizar las áreas estratégicas de CEPRODET.

Propósito

Recolectar información cualitativa sobre las dimensiones productiva, organizativa, socioeconómica y territorial de CEPRODET, con el fin de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que orienten la planeación estratégica y la construcción del Canvas agroecológico (Fals Borda, 1987; FAO, 2018).

Tipo de instrumento

Entrevista semiestructurada, cara a cara, con líderes/as y socios/as de CEPRODET.

Secciones de la Entrevista

Datos de identificación

Nombre del entrevistado/a (opcional pseudónimo)

Rol en CEPRODET

Tiempo de vinculación

Fecha y lugar de la entrevista

Bloque A – Dimensión productiva

¿Cuáles son actualmente las principales líneas productivas de CEPRODET (piscicultura, cultivos, cría de animales, transformación, etc.)?

¿Cómo ha evolucionado el manejo técnico de la tilapia desde que iniciaron hasta hoy (alimentación, tasas de conversión, manejo sanitario, tiempos de cosecha)?

¿Qué papel juegan las semillas nativas (por ejemplo, tilapia negra, maíz criollo) en su modelo productivo?

¿En qué medida dependen de insumos externos (concentrados comerciales, paquetes tecnológicos, semillas mejoradas)?

¿Llevan registros escritos de lo que sucede en los estanques y cultivos? ¿Cómo se organizan esos registros? (pregunta que conecta con la debilidad de “no tomar nota”).

Bloque B – Dimensión organizativa

¿Cómo está organizada CEPRODET (asamblea, juntas, comités, equipos de trabajo)?

¿Qué espacios de formación y reflexión política tienen alrededor de la agroecología y la economía solidaria?

¿Cómo toman las decisiones sobre cambios tecnológicos o productivos (por ejemplo, cuando llegó la asistencia técnica de un biólogo externo)?

¿Qué conflictos o tensiones internas han surgido alrededor de la finalidad de los proyectos (por ejemplo, Mercapaz: rentabilidad vs. trabajo social)?

Bloque C – Dimensión socioeconómica

¿De qué manera CEPRODET contribuye al ingreso de las familias vinculadas?

¿Cómo funciona la compra a campesinos y la venta en Mercapaz o en otros puntos de comercialización?

¿Qué dificultades han tenido con el sistema tributario (DIAN, facturación electrónica, RUT) y cómo las han enfrentado?

¿Qué tipo de clientes o consumidores compran sus productos? ¿Qué valoran de estos productos (precio, calidad, origen, agroecología)?

Bloque D – Dimensión territorial

¿Cómo describirían el territorio donde está CEPRODET (paisaje, tipos de cultivo predominantes, presencia de monocultivos)?

¿Qué relaciones tienen con vecinos y otras organizaciones del territorio?

¿Qué impactos ambientales positivos o negativos creen que aporta CEPRODET (uso del agua, energía, manejo de residuos, biodiversidad)?

Bloque E – Perspectiva estratégica y DOFA

Desde su experiencia, ¿cuáles son las principales fortalezas de CEPRODET?

¿Cuáles considera que son las principales debilidades que habría que mejorar?

¿Qué oportunidades identifica en el contexto regional, nacional e internacional para fortalecer su proyecto agroecológico y solidario?

¿Qué amenazas externas les preocupan más (precios del mercado, políticas públicas, clima, inseguridad, etc.)?

Consideraciones éticas

La participación es voluntaria. Las respuestas se utilizan exclusivamente con fines académicos, garantizando la confidencialidad y el respeto por los saberes de los participantes.

Nota. Elaboración propia, Formato de la entrevista semiestructurada para caracterizar CEPRODET (2026), en el marco del proceso de investigación de maestría, con base en el enfoque de Investigación Acción Participativa y en coherencia con los principios de la agroecología, la economía social y solidaria y el enfoque territorial.

Anexo B. Formato del taller participativo de diagnóstico y DOFA de CEPRODET

Título del instrumento

Entrevista semiestructurada para la validación de la misión, visión y realidad operativa, diagnóstico agroecológico y análisis DOFA de la Corporación CEPRODET.

Propósito

Recoger información cualitativa a partir de la percepción de los asociados de la Corporación CEPRODET, con el fin de validar colectivamente la misión, visión y realidad operativa de la organización, identificar prácticas agroecológicas, y construir insumos para el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (DOFA), que orienten la adaptación y construcción del Modelo Estratégico Canvas Agroecológico desde un enfoque participativo, territorial y comunitario (Fals Borda, 1987; FAO, 2018; Altieri, 2012).

Tipo de instrumento

Entrevista semiestructurada de carácter participativo.

Población objetivo

Asociados(as), líderes comunitarios y actores clave vinculados a la Corporación CEPRODET.

Duración estimada

30–45 minutos.

Metodología

Investigación Acción Participativa (IAP).

La entrevista se aplica de manera dialogada, flexible y abierta, favoreciendo la reflexión colectiva, el intercambio de saberes y la construcción conjunta de conocimiento. Los resultados

alimentan los talleres participativos y la elaboración del Canvas Agroecológico y la matriz DOFA.

Estructura de la entrevista

Bloque 1. Sentido organizativo: misión y visión

¿Qué cree usted que es lo más importante que hace CEPRODET por las familias que la integran y por la comunidad en general?

Bloque 2. Realidad operativa del proceso organizativo

¿Considera que las actividades que realiza actualmente CEPRODET (producción, comercialización, formación y trabajo comunitario) contribuyen a cumplir esa misión y propósito? ¿Por qué?

Bloque 3. Prácticas agroecológicas

¿Qué prácticas agroecológicas desarrolla CEPRODET (por ejemplo, cuidado del suelo y del agua, uso reducido de químicos, diversificación productiva, trabajo colectivo)?
¿Qué aspectos considera que podrían fortalecerse o mejorarse?

Bloque 4. Fortalezas organizativas

Desde su experiencia, ¿qué aspectos considera que CEPRODET hace bien o mejor que otras organizaciones o grupos de la zona?

Bloque 5. Debilidades y aspectos a mejorar

¿Qué aspectos cree que deberían mejorar para que CEPRODET funcione mejor como organización agroecológica y comunitaria?

Bloque 6. Entorno territorial: oportunidades y amenazas

Desde su punto de vista, ¿qué elementos del territorio, la comunidad o el contexto institucional favorecen el crecimiento de CEPRODET (oportunidades)?

¿Qué factores dificultan su trabajo o representan riesgos (amenazas)?

Uso de la información

La información obtenida mediante este instrumento se utiliza para:

Alimentar el diagnóstico agroecológico y organizativo de CEPRODET.

Construir de manera participativa la matriz DOFA.

Orientar la formulación y validación del Modelo Estratégico Canvas Agroecológico.

Complementar los talleres participativos y la prueba piloto mediante el Ábaco de Régnier.

Consideraciones éticas

La participación es voluntaria. Las respuestas se utilizan exclusivamente con fines académicos y de investigación, garantizando la confidencialidad y el respeto por los saberes y experiencias de los participantes.

Nota. Elaboración propia. Taller participativo de diagnóstico y DOFA de CEPRODET (2026), bajo el enfoque de Investigación Acción Participativa y principios de la agroecología y la economía social y solidaria.