

2020-12-15

## Asoaipaz: una experiencia de organización colectiva con egresados del proyecto Utopía en el departamento del Putumayo

Rosalba Frías-Navarro

*Universidad de La Salle, Bogotá, rfriasn@unisalle.edu.co*

Paola Milena Suarez-Bocanegra

*Universidad de La Salle, Bogotá, pasuarez@unisalle.edu.co*

Johana Regino-Vergara

*Universidad de La Salle, Bogotá, jregino@unisalle.edu.co*

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/eq>

---

### Citación recomendada

Frías-Navarro, R., P.M. Suarez-Bocanegra, y J.Regino-Vergara (2020). Asoaipaz: una experiencia de organización colectiva con egresados del proyecto Utopía en el departamento del Putumayo. *Equidad y Desarrollo*, (36), 151-177. <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss36.7>

This Artículo de Investigación is brought to you for free and open access by the Revistas científicas at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Equidad y Desarrollo* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# Asoaipaz: una experiencia de organización colectiva con egresados del proyecto Utopía en el departamento del Putumayo\*

Rosalba Frías-Navarro\*\*

Paola Milena Suarez-Bocanegra\*\*\*

Johana Regino-Vergara\*\*\*\*

## Palabras clave

Asociatividad, sistematización de experiencias, egresados proyecto Utopía, Putumayo

## Clasificación JEL

Q12, Q13, Q18, Q31

## Resumen

Este artículo tiene como propósito documentar el proceso de conformación y formalización de una organización colectiva con egresados del proyecto Utopía de la Universidad de La Salle, con el objeto de identificar los aprendizajes y proponer recomendaciones concertadas para la mejora continua de la práctica y su posible aplicabilidad en otros contextos territoriales. La metodología utilizada fue la sistematización de experiencias (SDE), que permitió crear conocimientos y aprendizajes. En cuanto al proceso de sistematización de Asoaipaz, se pudo corroborar que esta metodología es un mecanismo ideal para comprender las organizaciones en el territorio, por lo que se recomienda su aplicación para el planteamiento de estrategias de mejora continua como reflexión del propio quehacer de las organizaciones.

---

**Cómo citar este artículo:** Frías-Navarro, R., Suarez-Bocanegra, P. y Regino-Vergara, J. (2020). Asoaipaz: una experiencia de organización colectiva con egresados del proyecto Utopía en el departamento del Putumayo. *Equidad y Desarrollo*, (36). <https://doi.org/10.19052/eq.voll.iss36.7>

---

**Recibido:** 24 de abril de 2020. **Aprobado:** 28 de agosto de 2020.

**Versión Online First:** 18 de noviembre de 2020. **Publicación final:** 20 de diciembre de 2020

\* Artículo de investigación resultado del proyecto “Diseño de un programa de extensión con egresados de Utopía como mentores constructores de territorio sustentable en áreas de postconflicto en Colombia”, financiado por la Vicerrectoría de Investigación y Transferencia de la Universidad de La Salle.

\*\* Profesora asociada de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad de La Salle.  
✉ [rfriasn@unisalle.edu.co](mailto:rfriasn@unisalle.edu.co), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4333-9587>

\*\*\* Profesora asistente de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad de La Salle.  
✉ [pasuarez@unisalle.edu.co](mailto:pasuarez@unisalle.edu.co), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6884-0669>

\*\*\*\* Profesora asistente de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad de La Salle.  
✉ [jregino@unisalle.edu.co](mailto:jregino@unisalle.edu.co), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7876-5957>



## Asoaipaz: An Experience of Collective Organization with Graduates from the Project Utopía in the Putumayo Province

### Abstract

This article aims to document the process of creating and formalizing a collective organization with graduates from the project *Utopía* in the *Universidad de La Salle*, to identify the learnings and provide some agreed recommendations for a continuing improvement in their practice and the possibility to apply it in other territorial contexts. The methodology used herein is the experience systematization, which allowed gaining some insights and learnings. Regarding the systematization process of Asoaipaz, it was verified that this methodology is an ideal mechanism to understand the organizations in the territory. Therefore, the recommendation is to apply it in the formulation of strategies intended to the continuing improvement as a reflection on the organizational duties of a business.

### Keywords

Associativeness, experience systematization, project Utopía graduates, Putumayo

## Introducción

El sector rural en Colombia es un eje importante para el desarrollo económico, y el principal protagonista para la construcción de paz. En este contexto, como aporte al desarrollo rural, en el 2010, la Universidad de La Salle creó el proyecto Utopía, un espacio universitario que ofrece oportunidades a jóvenes colombianos que han vivido la violencia en lugares donde prima la pobreza y la presión de los grupos armados al margen de la ley. Asimismo, con Utopía se plantearon las siguientes metas: 1) convertir en ingenieros agrónomos a jóvenes bachilleres de zonas rurales afectadas por la violencia con la mejor formación posible y con la metodología “aprender haciendo y enseñar demostrando”; 2) hacerlos líderes para la transformación social, política y productiva; y 3) contribuir con la empresarización del campo por medio de la implementación de los proyectos productivos de los jóvenes en sus lugares de origen.

Al 2019, el proyecto ha graduado a 260 estudiantes, cuyas zonas de origen están en 19 de los 32 departamentos, que están clasificados en cinco regiones: Amazónica,

Andina, Caribe, Orinoquía y Pacífica. Los egresados han permanecido en sus territorios comprometidos y motivados por el emprendimiento rural, más allá de las circunstancias adversas que encuentran en él. Estos profesionales se desempeñan en labores asociadas al sector agropecuario y se destacan en la consultoría, como la asistencia técnica, extensión y docencia, entre otros, contribuyendo así con el desarrollo de sus regiones.

En línea con lo anterior, se considera importante explorar qué es lo que significa la extensión rural y la orientación de esta práctica en el territorio, dado que la aparición de los conflictos internos en un país tiene vínculos directos con la pobreza, el hambre y la falta de desarrollo agrícola, lo que conduce a percepciones de injusticia e inequidad social y genera terrenos fértiles para el conflicto (McNamara y Moore, 2017). De esta manera, los autores plantean que los programas de extensión agrícola desempeñan un papel fundamental en el desarrollo del sector en los periodos de posconflicto.

Asimismo, Swanson y Rajalahti (2010) presentan el concepto *extensión agrícola pluralista*, para referirse a sistemas de asesoramiento que se enfocan en aumentar los ingresos agrícolas y mejorar los medios de vida rurales, los cuales trabajan en cuatro ejes fundamentales: 1) transferencia de tecnología, especialmente para cultivos de alimentos básicos; 2) aumento de los ingresos agrícolas para fomentar la producción de productos de alto valor, especialmente entre los pequeños agricultores (innovación); 3) capacitación para que los agricultores se organicen en grupos o asociaciones de productores comunitarios; y, 4) formación de agricultores en gestión sostenible de los recursos naturales.

De igual manera, estos autores se enfocan en analizar diferentes estrategias, modelos organizacionales, innovaciones institucionales y limitaciones de recursos, y en la manera como un sistema de extensión podría transformarse y fortalecerse a través de políticas específicas y cambios organizacionales, así como supliendo las inversiones necesarias para su operación. En este sentido, con el fin de realizar un análisis institucional de las organizaciones que proporcionan servicios de extensión, Swanson y Rajalahti (2010) presentan una estrategia de desarrollo utilizada por donantes y gobiernos que busca mejorar su sistema de extensión; esta consiste, en principio, en identificar y recopilar información básica sobre proveedores de extensión primarios para los sistemas productivos agrícolas en pequeña escala. Posteriormente, se evalúa su capacidad para prestar dichos servicios, se identifican sus principales debilidades y se determinan las inversiones necesarias para fortalecer a estos proveedores clave de extensión.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, el propósito de esta investigación consistió en obtener de la experiencia de una asociación aprendizajes para la retroalimentación, que permitan una mejora continua de las prácticas de extensión rural y la capitalización del conocimiento adquirido en un proceso de trabajo colaborativo que, a la vez, provea elementos para la conformación de organizaciones en territorios en condiciones de conflicto y posconflicto en el país. Para esto, se seleccionó la metodología de sistematización de experiencias (SDE) y se procedió con la búsqueda de una organización de egresados de Utopía que trabaje en extensión rural en un territorio con tales características.

Se seleccionó entonces a la Asociación Agropecuaria Integral de Emprendedores por la Paz (Asoaipaz), conformada el 8 de junio del 2018 por ingenieros agrónomos egresados del programa Utopía en el corregimiento de La Dorada, municipio San Miguel, departamento del Putumayo. La asociación tiene como finalidad promover e impulsar el desarrollo socioeconómico, ambiental, agrícola, pecuario, agroindustrial y empresarial a nivel departamental y nacional, mediante la formulación, implementación, ejecución y gestión de programas y proyectos que propendan por el bienestar, el mejoramiento de la calidad de vida y la construcción de la paz de comunidades en territorios rurales.

Además, las acciones y el trabajo de este tipo de organizaciones contribuye con los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible (PNUD, 2015): fin de la pobreza, hambre cero, ciudades y comunidades sostenibles, producción y consumo responsables, y paz, justicia e instituciones sólidas. Por lo que es fundamental gestionar la información, lo que implica crear nuevo conocimiento, almacenarlo y compartirlo para formalizar las experiencias y así crear nuevas capacidades que estimulen un rendimiento superior y fomenten la innovación (Karkoulian, Halawi y McCarthy, 2008).

Sin embargo, según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) (2004), y el Programa Especial para la Seguridad Alimentaria en Centroamérica (PESA), aunque se encuentran experiencias significativas y relevantes a nivel local, estas no siempre son analizadas en sus aciertos o errores, ni difundidas entre los tomadores de decisiones, técnicos y productores. Por consiguiente, se quedan en el conocimiento empírico de unos pocos, que, en algunos casos, no inciden en las estrategias y las políticas públicas nacionales o regionales.

Por lo anterior, en este documento se plasma el paso a paso del proceso de análisis, reflexión e interpretación crítica de la experiencia de Asoaipaz, desde la idea de su conformación, en el 2017, hasta el 2019. Esto brindará información

necesaria para que, en un trabajo posterior, se diseñe un modelo de operación para un programa de extensión agrícola gestionado por egresados del proyecto Utopía, con el fin de aumentar los ingresos de los sistemas productivos y contribuir con el buen vivir en contextos rurales de conflicto y posconflicto en Colombia.

## Referentes teóricos

La SDE es un proceso de análisis, reflexión e interpretación crítica de una vivencia en particular, que se realiza con el propósito de crear conocimiento y aprendizajes. Se centra en la construcción de narrativas, es decir, de historias habladas o escritas que dan razón a eventos o acciones conectadas cronológicamente (Czarniawska, 2004).

En este proceso se tienen en cuenta creencias, mitos, valores, emociones y todas las expresiones de la subjetividad con las que se impulsan las prácticas, lo que se convierte en una dimensión vital e integral para generar capacidades transformadoras. Para llegar a estos resultados, se debe pasar de lo descriptivo y narrativo, a lo interpretativo crítico, es decir, a teorizar o comprender “cómo se pusieron en juego los diferentes componentes y factores presentes en la experiencia, para poder enfrentarla ahora con una visión de transformación” (Jara, 2001, p. 6), de modo que los actores no solo son informantes, sino que, a su vez, pueden participar en el proceso de sistematización con una postura crítica de este (Jara, 2001).

De acuerdo con este autor, para seleccionar la experiencia que se quiere sistematizar, es necesario delimitar el objeto de conocimiento, es decir, el periodo, el lugar y los aspectos de la vivencia en cuestión que se van a trabajar. Las prácticas significativas no necesariamente son las “mejores” o “exitosas”, ya que una experiencia “fracasada” puede también dar muchas lecciones.

Por otra parte, en el sector agropecuario, las formas de organización colectiva son un instrumento crucial para la consolidación de las comunidades rurales, el desarrollo de las actividades productivas, la reducción de costos de transacción y la mejora en la capacidad de negociación en los procesos de comercialización; además, contribuyen al bienestar social de las personas y las comunidades. Sin embargo, de acuerdo con Vélez y Campos (2007), a pesar de que el Estado colombiano ha incentivado formas asociativas o cooperativas, en algunos casos estas iniciativas rurales fracasan o se estancan, debido a gestiones deficientes o corruptas, lo que causa pérdidas y frustraciones a los asociados.

Al respecto, Esman y colaboradores (1998, como se citó en Programa Suyusama, 2014) trabajaron en un estudio comparativo de experiencias de desarrollo rural en 16 países asiáticos, en un lapso de 20 años. Allí encontraron que la agrupación de organizaciones locales es uno de los factores de éxito, en la medida en que esta estructura les permite combinar las ventajas de la solidaridad con las de la producción o comercialización de escala. También, en un estudio de experiencias organizativas locales, se encontró que los pequeños grupos de base, vinculados horizontal y verticalmente, contribuyeron más al desarrollo rural que los grandes, ya que una red organizacional compuesta por estos primeros grupos, con capacidad de mantener la solidaridad y la disciplina, tiene una mayor posibilidad de éxito que una gran organización con un único vínculo a nivel local.

Entonces, en este estudio se trabaja la SDE de una forma de organización colectiva denominada *asociación*, definida como un

ente jurídico sin ánimo de lucro que nace de la voluntad de varios asociados, los cuales pueden ser personas naturales o jurídicas y que tiene como finalidad ofrecer bienestar físico, intelectual o moral, a sus asociados o a la comunidad en general. (Gaitán Sánchez, 2014, pp. 10-11)

## Metodología

La SDE es un medio para la expresión, el desarrollo y la divulgación del conocimiento o saber local que, a su vez, aporta al desarrollo del conocimiento científico. Según la FAO (2004), para llevar a cabo una sistematización de experiencias no existen métodos universales ni únicos, o uno válido para todas las experiencias, sino pautas y lineamientos que deben ser adaptados al tipo de vivencia que se desea sistematizar. En la tabla 1 se presenta la ruta metodológica sugerida por estas organizaciones para realizar este ejercicio.

Tabla 1. Ruta metodológica para la sistematización de experiencias

Etapas	Pasos	Productos
1. Planificación	1.1. Delimitación del objetivo 1.2. Definición del objeto 1.3. Precisión del eje 1.4. Definición del método	Plan de sistematización
2. Recuperación de la información, análisis e interpretación	2.1. Recopilación y organización de la información: construcción de la narrativa a partir de relatos. 2.2. Análisis e interpretación crítica 2.3. Síntesis de los aprendizajes	Informe
3. Divulgación	3.1. Definición de la estrategia de comunicación 3.2. Elaboración de materiales	Documentos de divulgación y presentación en eventos

Fuente: elaboración propia a partir de FAO (2004).

## Resultados

De acuerdo con la ruta metodológica presentada en la tabla 1, a continuación, se detalla el paso a paso seguido en la sistematización de la experiencia de Asoaipaz.

### Etapa 1: planificación

En esta etapa se diseñó el plan de sistematización de la experiencia objeto de estudio, para lo cual se desarrollaron cuatro acciones: delimitación del objetivo, definición del objeto, identificación del eje de sistematización y definición del método a utilizar.

Respecto a la primera, consistió en definir los resultados que se querían obtener con el proceso de sistematización, tal y como se muestra en la tabla 2.



Tabla 2. Delimitación del objetivo

Preguntas orientadoras	Respuesta a las preguntas orientadoras
¿Para qué sistematizar la experiencia?	Para comprender los motivos que llevaron a un grupo de egresados de Utopía a la conformación de una asociación en el departamento del Putumayo.
¿Qué producto se quiere obtener?	Un informe con la interpretación crítica de la experiencia en particular, cuyo propósito fue identificar los aprendizajes y las recomendaciones concertadas para la mejora continua de la práctica y su posible aplicabilidad en otros contextos territoriales.
¿Qué utilidad tendrá para quien elabora la sistematización como para las instituciones o familias participantes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La sistematización de esta experiencia le permitirá a Asoaipaz hacer un reconocimiento de sus propias prácticas con el fin de identificar los aspectos clave de éxito y los factores que requieren ajustes hacia la mejora.</li> <li>■ Para el grupo de investigación, la sistematización de esta experiencia permite identificar una forma de organización colectiva y su proceso de conformación, funcionamiento y gestión organizacional.</li> </ul>
¿Para quién más podría ser útil la sistematización de esta experiencia?	Para egresados de Utopía en otros lugares del país y comunidades que trabajen en organización colectivas en contexto rural.

Fuente: elaboración propia.

En la definición del objeto de la sistematización se precisan las prácticas que se quieren estudiar. Para este caso, la organización Asoaipaz, conformada por egresados del programa de Ingeniería Agronómica de la Universidad de La Salle y pertenecientes al proyecto Utopía, fue la experiencia escogida para el desarrollo de este proceso.

La asociación está domiciliada en el municipio de San Miguel, Putumayo. Sus asociados residen en La Hormiga, La Dorada y en algunos corregimientos aledaños ubicados en los municipios del Valle del Guamuez y San Miguel, que forman parte de la selva húmeda tropical de la región Amazónica. Este territorio ha sido habitado ancestralmente por los indígenas cofanes —sabios y maestros del mundo espiritual— y awá —gente de la montaña y la selva—, que sobresalen en la medicina y la práctica del uso del yagé, así como en la producción de artesanías, música, teatro y pintura.

La región se caracteriza por su biodiversidad de recursos maderables. En cuanto a la producción agropecuaria, se desarrollan actividades pecuarias de ganadería bovina, piscicultura, porcicultura y avicultura; así como producción agrícola de cacao, pimienta, caña, palmito, chontaduro y sachá inchi, entre otros. Asimismo, este territorio ha sufrido procesos acelerados y desorganizados de colonización, principalmente por la búsqueda de recursos petroleros y, actualmente, por el cultivo de coca (*Erythroxylon coca*).

Los asociados que integran Asoaipaz hacen parte del proyecto Utopía de la Universidad de La Salle, que, desde el 2012, brinda la oportunidad a jóvenes de zonas rurales víctimas del conflicto armado en Colombia de acceder a estudios de educación superior en el programa de Ingeniería Agronómica. Durante cuatro años de estudio se emplea la metodología “aprender haciendo y enseñar demostrando” como mecanismo para formar líderes que contribuyan en la transformación social y política, y a la empresarización productiva del campo. Por su parte, Asoaipaz es una organización sin ánimo de lucro, creada con el objetivo de desarrollar actividades de asistencia técnica integral a productores agrícolas de la zona.

Esta organización fue seleccionada por haber sido la primera asociación formalizada y documentada de egresados del programa Utopía y, adicionalmente, por su ubicación en una de las regiones más vulnerables, pero a la vez con mayores oportunidades de desarrollo en Colombia. La experiencia fue sistematizada en su totalidad, se analizaron las motivaciones y los aspectos organizacionales, la operación y gestión de la asociación, así como los factores clave de éxito y por mejorar.

El periodo evaluado comprende desde la identificación del momento o momentos que motivaron la conformación de la organización (¿quién o quiénes tuvieron la idea?, ¿qué originó la propuesta?, ¿qué motivó a los egresados a participar en la asociación?, ¿por qué otros egresados no se entusiasmaron con hacer parte de la asociación?, ¿qué gana un asociado por pertenecer a Asoaipaz?), hasta la conformación de la asociación y la recopilación de la información por parte del equipo de investigación.

El tercer paso de la planeación consistió en la precisión del eje, con el que se identificó el enfoque que dirigió el proceso de recopilación de información y la reconstrucción de la experiencia (tabla 3).

Por último, se definió el método con el que se identificaron los pasos para cumplir el objetivo de la SDE de Asoaipaz (tabla 4).

Tabla 3. Precisión del eje

Preguntas orientadoras	Respuesta a las preguntas orientadoras
¿Por qué se quiere sistematizar esta experiencia y no otra? (Motivo)	Porque es clave para el diseño de un programa de extensión rural con egresados de Utopía; propósito que corresponde al objetivo general del proyecto de investigación denominado “Diseño de un programa de extensión con egresados de Utopía como mentores constructores de territorio sustentable en áreas de posconflicto en Colombia”.
¿Cuál será el enfoque central, el hilo conductor que atraviese el análisis de toda la experiencia?	El proyecto Utopía de la Universidad de La Salle.
¿Qué aspectos centrales de esa experiencia son interesantes para sistematizar? (Cuál aspecto específico ha podido ser exitoso o fracasado, o bien, en qué aspecto ha sido innovador).	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Motivaciones (necesidades)</li> <li>■ El acompañamiento a los productores en los procesos productivos</li> <li>■ Gestión administrativa de la asociación</li> <li>■ Ventajas que tiene el pertenecer a la asociación</li> <li>■ Aspectos por mejorar (como profesionales, como organización)</li> <li>■ Lecciones aprendidas</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Definición del método

Métodos	Respuesta a las preguntas orientadoras
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Primarias: los informantes empleadores o colaboradores, los egresados de Utopía que pertenecen a la asociación, otros egresados que no hacen parte de ella.</li> <li>■ Secundarias: abarca todo tipo de documentos como escritos, informes, diagnósticos, líneas de base, reportes técnicos, memorias, planes operativos, cuadernos de campo, memorias de talleres, evaluaciones, estudios, publicaciones, encuestas, datos estadísticos, material fotográfico, videos, entrevistas grabadas, etc.</li> </ul>
Técnicas participativas para recopilar información	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Línea del tiempo: para reconstruir la cronología de la experiencia a sistematizar.</li> <li>■ Lluvia de ideas: para iniciar las conversaciones.</li> <li>■ Diagrama de organización: permite identificar la acción de las organizaciones y las interacciones entre ellas.</li> </ul>
Instrumentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entrevistas semiestructuradas con aplicación grupal e individual.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## Etapa 2: recuperación de información, análisis e interpretación

Para llevar a cabo esta fase, las investigadoras en campo fueron las responsables de provocar la narrativa por medio de fuentes primarias de información, como las entrevistas de profundidad, realizadas a nivel individual y grupal, directamente en los escenarios objeto de estudio. En estos encuentros, ellas tuvieron una disposición a la escucha, al diálogo y la observación, procurando evitar juicios.

### Recopilación y organización de la información: construcción de la narrativa a partir de relatos

En este momento se obtuvieron todos los elementos que permitieron reconstruir la experiencia en toda su dimensión. Por tanto, de ello dependió la validez del análisis y la interpretación que se hizo de la experiencia (FAO, 2004). En la tabla 5 se describen las técnicas utilizadas por el equipo investigador para la recopilación de información y, en las tablas 6 y 7 se plasma el vaciado de esta información primaria.

Tabla 5. Técnicas para la recopilación de la información

Técnica	Propósito	Descripción
Taller egresados de Utopía, asociados y no asociados de Asoaipaz	<p>Socializar el proyecto de investigación “Diseño de un Programa de Extensión con Egresados de Utopía como Mentores Constructores de Territorio Sustentable en áreas de posconflicto en Colombia”.</p> <p>Compartir con los asistentes al taller el paso a paso de la metodología de sistematización de experiencias.</p> <p>Recopilar los datos que permitirán obtener la información que se usará para la sistematización de la experiencia de Asoaipaz</p>	<p>De forma previa, el equipo de investigadoras diseñó los talleres y elaboró la agenda para ser desarrollada en ocho horas de trabajo en territorio.</p> <p>Se determinó trabajar en dos sesiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sesión 1: presentación de los participantes, objetivos; también, se socializó el proyecto de investigación y se trabajó en la conceptualización de la metodología de sistematización de experiencias con el propósito de unificar definiciones y conceptos.</li> </ul>

Continúa

Técnica	Propósito	Descripción
Taller egresados de Utopía, asociados y no asociados de Asoaipaz		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sesión 2: se construyó de forma participativa la línea de tiempo con los hitos ocurridos antes y después de la constitución de la asociación. También, se identificaron los factores de éxito y aspectos a mejorar, y una introducción a un ejercicio de cartografía social, ubicando en el mapa del departamento actores del territorio con el fin de hacer un reconocimiento y lectura de este.</li> </ul> <p>Se finalizó el taller con la definición de tareas y compromisos.</p>
Entrevistas de profundidad con empleadores de los egresados de Utopía en territorio	Recopilar información sobre la percepción de los empleadores frente al desempeño profesional de los egresados del proyecto Utopía, así como su contribución al desarrollo del territorio.	Se realizaron las entrevistas <i>in situ</i> con tres empleadores, con el objetivo de conocer la contribución de los egresados a las organizaciones y su impacto en el territorio. Las entrevistas se grabaron en audios y las investigadoras tomaron notas en campo.
Entrevistas de profundidad con egresados de Utopía asociados Asoaipaz	Identificar las motivaciones para asociarse. Determinar los hitos de la conformación de la organización.	Las entrevistas se desarrollaron de manera grupal en la zona, donde se grabaron los audios y se tomaron notas de campo para recopilar aspectos relacionados con la experiencia en el proyecto Utopía y su contribución a su desarrollo personal y profesional.
Sesiones de grupo con egresados de Utopía, asociados de Asoaipaz	Identificar los logros y las problemáticas actuales de la asociación como organización.	Las entrevistas se desarrollaron de manera grupal en un salón de trabajo, donde se grabaron los audios y se tomaron notas de campo para recopilar aspectos relacionados con la asociación y factores de éxito, así como las acciones de mejora.

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la información recopilada respecto a los orígenes y los factores que motivaron la creación de la organización, así como las acciones y actividades que desarrollaron los asociados para la conformación, la formalización y la puesta en marcha de Asoaipaz, los asociados entrevistados señalaron que la idea fue “global”. Esta iniciativa comenzó a gestarse en el 2017, cuando algunos se reunían como nuevos profesionales en ingeniería agronómica para compartir experiencias. De modo que empezaron a reconocer su potencial al encontrar que en la zona había aproximadamente doce estudiantes del programa, cada uno desarrollando un proyecto productivo diferente, trabajando en contextos diversos; así, también pudieron evidenciar las necesidades del municipio en términos de producción agrícola, por lo que se propusieron idear una manera de aportar como ingenieros agrónomos con una visión diferente a la solución de esas falencias. Inicialmente pensaron en la conformación de una fundación al encontrarse que:

Nuestra idea estaba más enfocada a desarrollar actividades que en este tipo de organización se llevan a cabo; sin embargo, no cumplíamos con todos los requisitos, razón por la cual, optamos por conformar una asociación. Cuando ya cumplamos todos los requisitos para ser fundación, ahí sí la pudiéramos cambiar.

Así, ocho de ellos decidieron conformar Asoaipaz, quienes reconocieron que se requería de un trabajo colegiado para alcanzar un mayor impacto; sin embargo, decidieron formarse como una asociación, pues encontraron que:

La fundación no iba acorde con lo que nosotros buscábamos, puesto que el objeto social de una fundación no nos permitía hacer algunas actividades que como asociación si

“Esta iniciativa comenzó a gestarse en el 2017, cuando algunos se reunían como nuevos profesionales en ingeniería agronómica para compartir experiencias. [...] también pudieron evidenciar las necesidades del municipio en términos de producción agrícola, por lo que se propusieron idear una manera de aportar como ingenieros agrónomos con una visión diferente a la solución de esas falencias”.

podíamos. Primero, según las indagaciones realizadas, debíamos de tener un revisor fiscal para la fundación, el cual debía ser un contador con experiencia en el tema, no podíamos ser contratados ni recibir un beneficio monetario.

Adicionalmente, señalaron que la figura de las *fundaciones* en el municipio tenía “mala imagen”, en cuanto varias estaban vetadas por los gobiernos locales y nacionales. Por esta razón, una vez determinado que se conformaría la asociación, seleccionaron a los integrantes de la junta directiva y asignaron roles entre ellos. Así, se seleccionó a la representante legal, tesorera, vicepresidente y asociados, siendo las dos primeras las responsables de todos los procesos de formalización de la organización.

Con la organización buscan desarrollar actividades que les permitan aportar al sector agropecuario, agroindustrial y ambiental para apalancar los procesos de la comunidad. En cuanto a las acciones realizadas, han venido trabajando en “ganar experiencia” en diversas entidades en las que han venido trabajando. También, buscan establecer mecanismos para ofrecer asistencia técnica y de comercialización a las personas de su zona de origen. Cuando se indagó por la misión de la asociación, expresaron que: “es generar un cambio en la zona”, señalando que para ellos hay un antes y después del proyecto Utopía:

Antes, íbamos a jornalear y vender, por ejemplo, el arroz. Después de Utopía, el tema ha sido diferente. Uno ve que hay otras maneras de cultivar el arroz y buscar en dónde venderlo. En las líneas más importantes de acá, como en el cacao, uno puede identificar falencias: el problema no es la producción, sino la comercialización.

Es así como los asociados manifiestan que lo que buscan con la asociación es darle un impulso a la producción y la comercialización agrícola con un valor agregado, ofreciéndole a los agricultores de la región unos mecanismos que no solo les permita una producción eficiente, sino también el aseguramiento de la comercialización.

En cuanto a los servicios que buscan prestar, destacan la asistencia técnica, pero con un enfoque de extensión rural, lo que les posibilitaría diferenciarse de otras organizaciones en el territorio. Respecto a la visión, quieren generar una red de asociados que involucre a todos los egresados de Utopía como promotores y generadores de impacto en cada una de las zonas en que se encuentren localizados.

porque cada utopiense es mi hermano, eso es lo que nosotros queremos generar y así es como queremos llegar a cada uno. Nuestra intención es formar una hermandad de egresados del Putumayo, inicialmente, si se nota el interés, es porque quiere participar.

165

En cuanto a la vinculación de nuevos integrantes, procuran incorporar a otros egresados de Utopía que actualmente se encuentren desarrollando sus actividades en Puerto Asís, Puerto Caicedo y Puerto Leguizamo.

Los elementos que se establecieron en el 2019 para la sistematización de la experiencia de Asoaipaz, permitieron recopilar información de los asociados, otros egresados del proyecto Utopía en el departamento de Putumayo y algunos empleadores de estos.

Acerca del sentido de pertenencia y la visión como Asoaipaz, se destaca que están muy comprometidos con la transformación de su territorio y se consideran como una familia. Esto se evidenció con las respuestas de los integrantes cuando se les propuso definir con una palabra *qué es la organización*, la relacionaron con conceptos como: unión, agente de cambio, transformación, esperanza, orgullo, felicidad, alegría, familia, feliz.

En lo referente a la visión, inicialmente no tenían muy claro el concepto y cuáles eran sus perspectivas en el tiempo. Por lo tanto, a través de un ejercicio reflexión en conjunto con el equipo investigador, se estructuró una primera propuesta para enmarcar sus acciones:

En el 2025, Asoaipaz será una asociación de egresados de Utopía reconocida a nivel nacional como líder en promover el desarrollo sostenible de las comunidades rurales y de la asociación, a partir de la gestión y la ejecución de planes y proyectos ambientales, agrícolas, pecuarios y agroindustriales.

Un aspecto muy importante que resaltar de esta experiencia es como el proyecto Utopía genera un compromiso con la transformación del territorio para la mejora de la calidad de vida de las comunidades. En este sentido, a través del desarrollo del taller “Definición de factores de éxito y aspectos por mejorar como egresados de Utopía y asociados de Asoaipaz”, los participantes expresaron lo siguiente:



166

- Trabajo en equipo
- Se va siempre más allá del deber
- Constancia en las actividades que se desarrollan
- Habilidades para el emprendimiento
- Profesionales con valores
- Posibilidad de construir territorio
- Generación de confianza
- Compromiso
- Conocimiento adquirido
- Responsabilidad y aporte colectivo en la generación de ideas

Por otro lado, cuando se indagó por los aspectos por mejorar como egresados y asociados, se reflejaron algunas situaciones que se deben tener en consideración para garantizar el funcionamiento y la sostenibilidad de la organización en el tiempo. Estos son:

- Disponibilidad de tiempo
- Compromiso
- Aplicación de la filosofía de la asociación
- Fortalecer el conocimiento en aspectos técnicos, financieros, de extensión, sociales, ambientales, legales, de formulación y gestión de proyectos, y de producción orgánica y limpia

En este sentido, algunos de los problemas que han encontrado desde el momento en que se graduaron del proyecto Utopía hasta cuando llegaron a integrar la organización son:

- Falta de experiencia
- Carencia de oportunidades laborales
- Limitantes económicas
- Seguridad y orden público
- Disponibilidad de tiempo
- Mejorar la construcción de relaciones
- Falta de conocimiento para la gestión de la organización

Cabe resaltar que se detectan algunas necesidades que son muy frecuentes en este tipo de organizaciones debido a su conformación, que tienen que ver con el ámbito jurídico como punto de inicio, sin antes llevar procesos de planeación estratégica y una lectura adecuada del territorio.

Asimismo, se evidencia la necesidad de desarrollar procesos de formación en aspectos relacionados con la extensión y sus implicaciones para el territorio. Esto, debido a que cuando se les preguntó *qué es un sistema de extensión*, el alcance de la respuesta fue limitado a “acompañar a los productores para generar ingresos agrícolas”.

Igualmente, los miembros expresaron que la sistematización de experiencias les permitirá mejorar las prácticas y el trabajo con las comunidades, y que, para lograrlo, son necesarios los siguientes recursos: talento humano, dinero, aliados y construir la estrategia para empezar a trabajar.

En lo referente a la percepción que tienen los empleadores de los egresados de Utopía, se destacan aspectos como el compromiso y la posibilidad de contar con personal calificado en la zona.

“Se evidencia la necesidad de desarrollar procesos de formación en aspectos relacionados con la extensión y sus implicaciones para el territorio. Esto, debido a que cuando se les preguntó *qué es un sistema de extensión*, el alcance de la respuesta fue limitado a “acompañar a los productores para generar ingresos agrícolas”.

La experiencia ha sido muy buena, ya que han mostrado conocimiento y capacidades, así como la integralidad, pues se desempeñan en diferentes campos. Asimismo, se pueden contar con profesionales que sean de esta zona, lo cual es una ayuda muy grande, puesto que se dificultaba tener personal que prestara servicios de calidad en materia de asistencia técnica. A ellos se les han asignado responsabilidades para gestionar proyectos, ya que nos generan confianza y han mostrado buen desempeño en su trabajo y bastante convicción. Ellos trabajan muy bien, aprendemos mucho de ellos. Si así son todos los egresados de La Salle, hay que seguirlos contratando.

Los egresados han trabajado como líderes en la zona para el proyecto de restitución de cultivos en el departamento del Putumayo, y como coordinadores de desarrollo agropecuario y gestores de proyectos ante entidades como la FAO y las Naciones Unidas. También, se desempeñan como asesores comerciales en almacenes de agroquímicos y prestan servicios de asistencia técnica y certificación de buenas prácticas agrícolas para asociaciones dedicadas a cultivos de pimienta, cacao, caña, entre otros. Lo anterior implica que tienen diferentes campos de acción para generar un impacto positivo en el desarrollo del territorio.

Al respecto de las lecciones aprendidas a partir de la experiencia de conformación de una forma de organización colectiva, su formalización y las actividades iniciales de operación de Asoaipaz, se encontraron las reflexiones que se presentan en la tabla 6.

Tabla 6. Lecciones aprendidas desde la conformación de Asoaipaz

Preguntas orientadoras	Información recopilada
<p>¿La asociación tiene procesos y procedimientos definidos por escrito?</p>	<p>No teníamos un plan estratégico que nos permitiera saber cómo debíamos proceder ante ciertas situaciones, como si alguien nos pide ingresar a la asociación.</p> <p>Pensar en estos aspectos nos permite aterrizar qué queremos hacer y cómo lo debemos hacer.</p> <p>Queremos aprovechar al máximo ejercicios como el del proyecto de investigación para aprender nuevos aspectos que nos permitan visionarnos más allá.</p>
<p>¿Qué resalta de su experiencia como una <i>forma de organización colectiva</i> después de nuestra visita en septiembre de 2019?</p>	<p>Resalto que el trabajo colectivo no es sencillo, que cada persona tiene sus habilidades y sus debilidades, sin embargo, hay que aprender a dividirse roles que vayan acorde con las aptitudes de cada persona.</p> <p>Resalto que como asociación tenemos muchas falencias, pero en el proceso de formación podemos corregir esas falencias y visionar el crecimiento asociativo.</p> <p>Que tenemos grandes fortalezas y aptitudes como grupo, siempre y cuando sepamos direccionar la visión de la organización.</p> <p>Que unimos muchos esfuerzos para iniciar con la conformación y, a pesar de las falencias en el camino, ha sido hasta ahora una gran experiencia.</p> <p>De nuestra experiencia como asociación resaltamos las habilidades de cada uno de los integrantes para buscar soluciones a los problemas que se presentan en el día a día, así como también la creatividad para realizar cada una de las actividades.</p>

Continúa

Preguntas orientadoras	Información recopilada
<p>Si pudieran regresar al momento en que decidieron conformar la asociación, ¿qué volverían a hacer y qué no? ¿Por qué?</p>	<p>En mi concepto, dejaría las cosas tal cual han pasado, pues pienso que de todo se aprende y que podemos darle forma a la asociación. Aprender de los errores enriquece el proceso y permite que nos tracemos metas y afrontemos la situación.</p> <p>Haría con mayor precaución la elaboración de estatutos, porque en su elaboración no se tuvo en cuenta la redacción.</p> <p>Organizar el tema de la parte legal en cuanto a los estatutos, ya que en el momento nos encontramos realizando correcciones de redacción.</p>
<p>¿Qué le aconsejaría a otros egresados de Utopía o a los estudiantes de último año que estén pensando en una forma de organización colectiva?</p>	<p>Buscar asesoría con personas experimentadas en el tema.</p> <p>Tener claro hacia dónde quieren ir y cómo lo van a hacer.</p> <p>No desistir por más duro que se ponga el camino.</p> <p>Tener en cuenta los valores aprendidos en Utopía y el decálogo.</p> <p>Asesorarse muy bien antes de tomar alguna decisión.</p> <p>Tener clara la misión y la visión de la organización a conformar.</p> <p>Elegir los compañeros de trabajo según confianza y estabilidad en trabajo.</p> <p>Identificar las aptitudes de los integrantes para así definir los diferentes roles de la entidad.</p> <p>Buscar asesoría acerca de la entidad que se quiere conformar.</p>

Fuente: elaboración propia

### Etapa 3. Divulgación

Luego de elaborada una primera versión del documento de sistematización de la experiencia, se envió a los integrantes de Asoaipaz para que lo leyeran y reflexionaran sobre él, y sugirieran los ajustes que consideraran pertinentes. Posteriormente, las investigadoras realizaron los ajustes.

## Análisis e interpretación crítica

170

### Etapas y cambios que ha habido en la experiencia

En el desarrollo de uno de los talleres participativos con todos los asistentes (asociados y no asociados) egresados del proyecto Utopía en el Putumayo, se construyó una línea del tiempo. Primero, se destacaron los hitos personales, para luego identificar cuáles eran aquellos que marcaron y reflejaron las etapas y cambios que ha experimentado la experiencia, tal y como se observa en la figura 1, en la que, en color rojo, se destacan los que se perciben como clave para la conformación y puesta en marcha de la asociación. De esta manera, se observó que para ellos ha sido vital contar con el apoyo de integrantes de la Universidad de La Salle, como el Hermano Carlos Gómez Restrepo<sup>1</sup>, a quien consideran padrino de Asoaipaz, también, parte de las profesoras investigadoras del proyecto diseño de un programa de extensión con egresados de Utopía, como mentoras constructoras de territorio sustentable en áreas de posconflicto en Colombia.

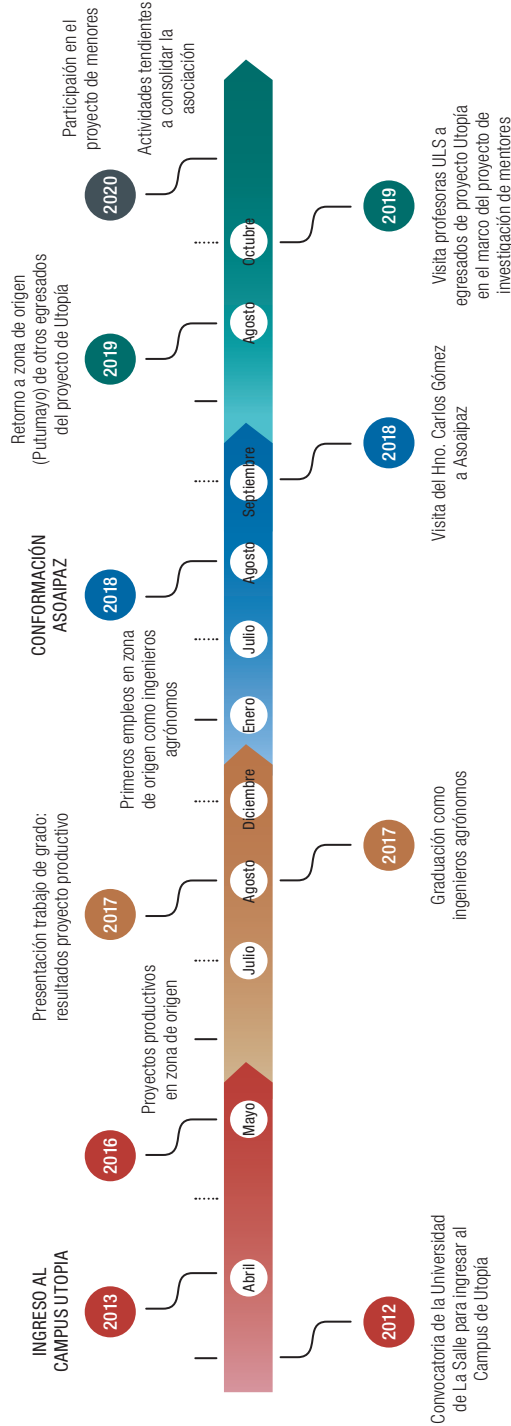
### Lecciones aprendidas que quedaron de la experiencia

En la tabla 7 se presenta una síntesis con las enseñanzas obtenidas con la sistematización de la experiencia de Asoaipaz, que pueden ser aplicables a otras formas de organización colectiva. Los aprendizajes se agrupan en cuatro categorías: formalización, gestión organizacional, pertenencia al proyecto Utopía, y rol de las universidades como instituciones que acompañan procesos con comunidades rurales.

---

<sup>1</sup> Hermano de las Escuelas Cristianas de La Salle, rector de la Universidad de La Salle, Bogotá, en el periodo 2008-2013. Promotor del proyecto Utopía desde sus inicios. Actualmente se desempeña como Provincial del Distrito Lasallista de Bogotá.

Figura 1. Línea del tiempo de los hitos de Asoaipaz



Fuente: elaboración propia

Tabla 7. Lecciones aprendidas de la SDE de Asoaipaz

172

Categoría	Descripción de la lección aprendida	
Formalización	<p>La decisión de qué tipo de organización se conforma en los territorios muchas veces corresponde a imaginarios de aquel o aquellos que quieren conformarla, que están alejados del contexto y las realidades del lugar donde se van a desarrollar las actividades.</p> <p>Los documentos formales no son los que orientan la visión y el desarrollo de las organizaciones colectivas, si no su planeación estratégica previamente desarrollada. Esto es anterior a la formalización, pues estos procesos están mediados por mecanismos y herramientas de planeación prospectivas, para que el documento legal sea reflejo del devenir de la organización, y no se vuelva una mera declaratoria que luego debe tratar de cumplirse.</p>	
Gestión organizacional	Estrategia	<p>Resulta de vital importancia que las organizaciones formulen su plan estratégico prospectivo, pues permite que la organización y sus asociados tengan un horizonte de sentido y un accionar claro y compartido. Esta primera herramienta de planeación estratégica corporativa posibilita trascender de la buena intención a las acciones.</p> <p>Aun cuando el objetivo central no sea el lucro de los asociados, en tanto se trata de organizaciones sin ánimo de lucro, sí se requiere que dentro de la planeación estratégica prospectiva se determinen claramente los mecanismos y las herramientas que propicien la monetización de las actividades, de tal forma que se garantice la sostenibilidad financiera y la perdurabilidad de las iniciativas.</p> <p>Las formas de organización colectiva deben tener claridad para diferenciar entre <i>socio</i> y <i>aliado estratégico</i>, en el entendido de que los primeros integran la asociación y se encargarán de la toma de decisiones estratégicas de la organización, por lo que se requiere que se trate de personas que compartan el mismo carisma, como es el caso de los egresados de Utopía. No obstante, es importante reconocer aquellos <i>aliados estratégicos</i> para poder no solo identificarlos, sino también determinar el tipo de relacionamiento adecuado con estos.</p> <p>La identidad en los propósitos y resultados esperados determina el tipo de organización que se debería conformar, por ejemplo, si se busca trascender a la obtención de utilidades únicamente para los asociados o centrar los propósitos en la generación de recursos e ingresos para el entorno de la organización, resultarían idóneas organizaciones sin ánimo lucro, que implican la generación de recursos.</p> <p>En cuanto a las prioridades están: fortalecer lo estratégico y formar una hermandad de egresados del Putumayo, para después plantearse llevar esta experiencia a otros territorios, esto teniendo en cuenta niveles tácitos de planeación.</p> <p>Es necesario clarificar qué es asistencia técnica y qué es extensión rural.</p>

Continúa

Categoría	Descripción de la lección aprendida	
Gestión organizacional	Operación	<p>En el momento de la constitución de una organización, una vez se establezcan los elementos del orden estratégico, se deben desarrollar unos instrumentos tácticos básicos como los procedimientos que permitan definir los criterios para la aceptación de nuevos asociados, los mecanismos de sostenimiento de la organización (tipo cuotas, aportes o similares) o aquellos para la gestión de tales recursos.</p> <p>Estas organizaciones colectivas requieren documentar los espacios y las actividades de reunión en las que se toman decisiones, en cuanto facilitan conservar la memoria documental y la trazabilidad de las resoluciones convenidas, así como el seguimiento de las acciones que se han decidido emprender.</p> <p>También, es importante que los miembros de la asociación reconozcan los errores cometidos en el proceso de conformación y formalización, y que se aprenda de ellos. No obstante, estas lecciones aprendidas no deben quedarse solamente para la organización, sino que deberían transferirse a actores que quieran realizar estos procesos, para disminuir las curvas de aprendizaje de otras organizaciones nacientes en el territorio.</p>
	Mercadeo	<p>Se requiere tener claridad en el mercado objetivo que se va a atender, así como en el portafolio de servicios que puede ofrecer a estos mercados. Incluso ello llevaría a considerar procesos que se pueden tercerizar, para centrarse en aquellos aspectos diferenciadores de la organización.</p> <p>A partir de las potencialidades del territorio y los aspectos a fortalecer, la asociación puede detectar oportunidades de negocio en el diseño de productos, servicios o experiencias que faciliten atender mercados objetivos seleccionados.</p>
	Financiero	<p>La intención de lograr el bien común a través de una organización no riñe con la necesidad de contar con recursos financieros para su funcionamiento, pues además permite a los asociados contar con una fuente de ingresos al mismo tiempo que trabajan en la consecución de los propósitos sociales.</p>
	Talento humano	<p>Al momento de designar roles y funciones en la organización, sería ideal que previamente se realizara un análisis de los perfiles, las capacidades y los intereses de los participantes, de modo que se puedan establecer roles acordes a sus capacidades y competencias.</p> <p>El rol de representación legal corresponde a un perfil que tenga claramente establecidos los motivos por los cuales se decide la conformación de cierta tipología de organización y las implicaciones y responsabilidades que esta genera.</p>

Continúa



Categoría	Descripción de la lección aprendida
<p>Pertenencia al proyecto Utopía</p>	<p>Desarrollo de relaciones carismáticas entre los jóvenes que han pertenecido al proyecto.</p> <p>Se resaltan las habilidades de los egresados para convertirse en líderes, trabajar cooperativamente y para mantener actitudes positivas frente a situaciones adversas.</p> <p>El proyecto productivo les permite a los egresados del programa de Ingeniería Agronómica reconocer el territorio en que están trabajando y detectar sus falencias, oportunidades y vocaciones, de modo que los profesionales pueden verificar que se requieren soluciones multidimensionales, en tanto no solo se pueden abordar los aspectos de orden técnico, sino que también es vital tener una perspectiva desde lo organizacional, social, medioambiental e, incluso, cultural.</p> <p>Uno de los factores determinantes para la conformación de formas de organización colectiva es la exposición que han tenido los interesados en su conformación a procesos en los que se resalta y fortalece el trabajo de orden colectivo; es decir, aquellos individuos que han vivido, trabajado o estudiado en entornos en donde priman los principios de colaboración y trabajo en equipo pueden estar más predispuestos a pensar en desarrollar organizaciones colectivas en lugar de procesos individuales.</p> <p>Utopía es un espacio que propicia la transformación de la calidad de vida y la visión de mundo de los jóvenes rurales en Colombia, constituyéndose en un hito en la vida de sus egresados y ampliando sus cosmovisiones.</p> <p>El proyecto Utopía genera sentido de pertenencia. Esto se refleja en que los egresados que conforman asociaciones invitan a sus compañeros utopienses a pertenecer en ellas; asimismo, perciben que al estar asociados pueden ser líderes en su territorio.</p> <p>Incluso, elementos desarrollados desde el campus Utopía (en su decálogo) se han convertido en un eslogan para el desarrollo personal y profesional de estos egresados (por ejemplo, “cada utopiense es mi hermano” o “apasionados por la tierra”).</p>
<p>Rol de las universidades como instituciones que acompañan procesos con comunidades rurales</p>	<p>Las organizaciones en territorios rurales requieren de mentores (personas u organizaciones) que los acompañen en sus procesos de desarrollo personal y organizacional. Este rol puede ser asumido idóneamente por organizaciones como las universidades, en su papel de gestoras del conocimiento por excelencia.</p> <p>El papel de la universidad en el acompañamiento de comunidades, personas u organizaciones rurales no desconoce lo ya desarrollado en los territorios, al contrario, pregunta y dialoga con los actores del territorio para cocrear soluciones.</p>

Fuente: elaboración propia

## Conclusiones

Utopía es el corazón de una hermandad entre egresados —*hermanos utopienses*—, lo que representa un valor clave para cualquier forma de organización colectiva, porque esta unión les permite ir más allá de la diversidad de las personas que la integran para generar procesos de sinergia que motiven el trabajo colectivo, además de ser conscientes de las realidades de los territorios en donde se desarrollan sus actividades.

El ejercicio de los proyectos productivos en zona de origen es el primer encuentro que tienen los estudiantes de Ingeniería Agronómica de Utopía con las dificultades asociadas a la producción y comercialización de los productos del sector agropecuario. De allí, nace la necesidad de que los futuros profesionales fortalezcan otro tipo de capacidades asociadas a las áreas de planeación estratégica, gestión administrativa, financiera y mercadeo, y, además, aquellas que les permitan ser actores protagonistas del desarrollo humano integral y sustentable del territorio donde se encuentren ejerciendo. Es importante mencionar que el concepto *capacidad* presentado en este documento no se refiere simplemente a *habilidad*, sino que incluye también, tal y como lo manifiesta Martha Nussbaum (2012), las “libertades o las oportunidades creadas por la combinación entre esas facultades personales y el entorno político, social y económico” (p. 40).

Asimismo, herramientas de planeación como el plan estratégico deben considerar el contexto del territorio en el que se desarrollarán las actividades, incluyendo a las comunidades que lo habitan, para lo que se hace necesario la construcción de su plan de vida.

En lo referente al servicio de extensión rural por parte de Asoaipaz, la atención se centra en las opciones de inversión clave, necesarias para fortalecer la organización. Esto comienza con la identificación de las necesidades de los productores en los sistemas productivos agrícolas; también se concluye que:

- Es necesario fortalecer la capacidad del recurso humano de extensión actual, por ejemplo, capacitándolos para que utilicen métodos participativos y aumenten sus habilidades técnicas, administrativas y de mercadeo.
- Es importante hacer énfasis en los servicios de información para aumentar el acceso (del personal de extensión y los agricultores) a información técnica y de mercadeo actualizada, por lo que es necesario fortalecer la capacidad de las

176

tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) de la mayoría de los sistemas de extensión, incluida la conectividad a internet o teléfonos móviles con servicio de mensajes cortos.

- Hay que considerar otros tipos de inversiones, incluyendo obras civiles, equipo, transporte y asistencia técnica, para fortalecer la capacidad de las organizaciones de extensión nuevas o existentes.
- Existe una limitación importante: la falta de recursos operativos, que limita gravemente la sostenibilidad financiera a largo plazo de la organización.

En cuanto a la sistematización de experiencias, el proceso permitió corroborar que esta metodología se constituye en un mecanismo ideal para realizar el abordaje inicial de un territorio que se pretende explorar en un proceso de investigación. Asimismo, esta metodología requiere de la creación de herramientas propias en cada proceso para la organización de los materiales y la información obtenida en la experiencia sistematizada.

## Recomendaciones

De acuerdo con Altieri (2015), en el sector agrario hay dos paradigmas de trabajo: la agricultura industrial y la campesina. La primera domina el 80 % de la tierra arable y produce el 20 % de los alimentos, además tiene un impacto ambiental negativo debido al alto uso de agrotóxicos y fertilizantes. Por su lado, la agricultura campesina, indígena o de pequeños agricultores ocupa el 20 % de la tierra arable y produce entre el 50 y el 70 % de los alimentos. Esta se hace de una forma ecológicamente inteligente, basada en los sistemas tradicionales.

La agroecología es una ciencia que se basa en el conocimiento tradicional, y utiliza el conocimiento de disciplinas como la agronomía, la ecología, la entomología, entre otras, con las que establece un diálogo entre saberes que deriva en una serie de principios ecológicos y sociales, que se traducen en tecnologías para los sistemas de producción basados en los recursos y el conocimiento local.

De acuerdo con el marco anterior, se recomienda a Asoaipaz y sus asociados que se enfoquen en la agroecología, ya que esto les permitirá estar alineados con las tendencias de consumo actuales y los Objetivos de Desarrollo Sostenible propuestos por la ONU y, por consiguiente, les dará la oportunidad de acceder a mercados

en los que se consigan precios superiores para los alimentos producidos, teniendo presente que deben trabajar en planes estratégicos de mercadeo para comunicar su propuesta conforme a este enfoque productivo.

## Referencias

- Altieri, M. [FoodFirstVideo] (22 de marzo de 2015). *La agricultura del futuro* [video]. Youtube. <https://bit.ly/3lzhPEB>.
- Czarniawska, B. (2004). *Narratives in social science research* (1ª ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781849209502>.
- Gaitán Sánchez, O. M. (2014). *Guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario*. Cámara de Comercio de Bogotá. <https://bit.ly/3ptPWjM>.
- Jara, O. (2001). *Dilemas y desafíos de la sistematización de experiencias*. Centro de Estudios y Publicaciones Alforja. <https://bit.ly/35zgl7L>.
- Karkoulían, S., Halawi, L. y McCarthy, R. (2008). Knowledge management formal and informal mentoring. *The Learning Organization*, 15(5), 409-420. <https://doi.org/10.1108/09696470810898384>.
- McNamara, P. y Moore, A. (eds.). (2017). Introduction: The intersection of conflict, agriculture and extension. En *Building agricultural extension capacity in post-conflict settings* (1ª ed., pp. xi-xvi). CABI. <https://doi.org/10.1079/9781786390592.0000>
- Nussbaum, M. (2012). *Crear capacidades. Propuesta para el desarrollo humano*. Planeta.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). (2004). *Guía metodológica de sistematización. Programa Especial para la Seguridad Alimentaria PESA en Centroamérica*. <https://bit.ly/32KFj2s>.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://bit.ly/32PQOp4>.
- Programa Suyusama. (2014). *Experiencias significativas. Región Macizo-Alto Patía*. <https://bit.ly/3nvAwjQ>.
- Swanson, B. y Rajalahti, R. (2010). *Strengthening agricultural extension and advisory systems: Procedures for assessing, transforming, and evaluating extension systems*. Agriculture and Rural Development Discussion Paper (n.º 45). The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. <http://hdl.handle.net/10986/23993>.
- Vélez, A. y Campos, A. (2007). Hacia la modernización y la consolidación de la asociatividad agropecuaria empresarial en Colombia. *Revista Nacional de Agricultura*, (250), 7-14.