



CAPÍTULO 11

HITOS Y EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL A PARTIR DE UNA EXPERIENCIA COMUNITARIA DE RESTAURACIÓN ECOLÓGICA Y ECOTURÍSTICA¹

Evelyn Ivonne Díaz Montaña²
Edison Fredy Leon Paime³

INTRODUCCIÓN

La historia, como instrumento para el análisis organizacional, permite identificar las etapas significativas en la evolución de organizaciones complejas como las que surgen a partir de experiencias de trabajo comunitario. Sus transformaciones obedecen a requerimientos desde las esferas de lo ambiental, social, económico, político y cultural, que se superponen y configuran en campos de poder que determinan su comportamiento y orientan las dinámicas de sus decisiones.

1. Este capítulo es resultado a partir del proyecto de investigación: “Revisión bibliográfica sobre el ecoturismo en ecosistemas estratégicos en América Latina: Respuestas desde la perspectiva de valoración económica de bienes y servicios ambientales 2010-2019”, financiado por el Politécnico Gran colombiano Facultad de Negocios, Gestión y Sostenibilidad.
2. Evelyn Ivonne Díaz Montaña. Contadora Pública Universidad Nacional de Colombia, Especialista en Gerencia de los Recursos Naturales Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Magíster en Medio Ambiente y Desarrollo Universidad Nacional de Colombia, Estudiante del Doctorado en Ciencias Ambientales y Sostenibilidad Universidad Jorge Tadeo Lozano. Docente Investigador Politécnico Gran colombiano, ediazm@poligran.edu.co.
3. Edison Fredy León Paime. Contador Público Universidad Nacional de Colombia, Magíster en Investigación Social Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Doctor en Educación Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Docente Investigador Universidad Libre de Colombia, integrante del Grupo de Investigación Constructores Contables. edisonf.leonp@unilibre.edu.co

De acuerdo con lo anterior, este capítulo tendrá como objetivo compartir los hitos y evolución de la estructura organizacional de una experiencia comunitaria de restauración ecológica y ecoturística, ubicada en el municipio de Guaduas (Cundinamarca). Este trabajo puede contribuir en el análisis sobre el comportamiento de organizaciones alrededor de temas sociales y ambientales.

La estructura del documento parte con una contextualización del caso y posteriormente, con la revisión bibliográfica entorno a los estudios organizacionales y de experiencias de trabajo comunitario alrededor de proyectos ecoturísticos en América Latina. Luego se expone la metodología del caso para su presentación a partir de tres hitos histórico-descriptivos de la organización comunitaria. Finalmente, se exponen las conclusiones en términos comprensivos de la experiencia analizada.

EL CONTEXTO DEL CASO

La Vereda de Chipautá cuenta con una temperatura promedio de 22.6 grados centígrados (°C) y pertenece al municipio de Guaduas (Cundinamarca) en Colombia. Constituye una zona de reserva hídrica ya que en su jurisdicción las fuentes superficiales aportan el 70% del caudal del Rio San Francisco, principal abastecedor del acueducto del Municipio. La organización comunitaria entorno a la reserva constituida en esta vereda es el objeto del análisis del presente documento. Allí el trabajo se ha caracterizado principalmente por el liderazgo de las mujeres de la vereda quienes han venido participando en los proyectos de reforestación, de restauración y empoderamiento del territorio (Díaz, 2015; Hernández, 2016).

La reserva hídrica de Chipautá, se declara inicialmente reserva forestal en 1981 mediante el Acuerdo 038 del 27 de octubre por parte del INDERENA y la Resolución 242 del 30 de septiembre de 1983 por parte del Ministerio de Agricultura. En ese entonces el número de hectáreas correspondía a 2.200 ha. Posteriormente entre los años 1985 y 1986 se amplía la zona hasta contar con 2.880 hectáreas (Hernández, 2016).

En los últimos 10 años, desde la academia, se han llevado a cabo diferentes tipos de abordajes entorno a esta reserva hídrica. Estos

trabajos se han venido materializando en la elaboración de tesis de pregrado, maestrías, artículos, semilleros, trabajos de campo, laboratorios e incluso piezas artísticas. Los temas recurrentes en primera instancia son aquellos que identifican la reserva como un proyecto de restauración ecológica y trabajo comunitario. De igual forma, se encuentran referencias al desarrollo de actividades de ecoturismo como parte de las estrategias de permanencia por parte de la comunidad de mujeres que lideran la reserva (Amézquita, 2017; Díaz 2015; Hernández y Cantillo, 2018; Camargo y Fuentes, 2017; Vera, 2017; Ruíz, 2014; CAR, 2020).

Tabla 1. Publicaciones entorno a la reserva hídrica de Chipautá

TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN	TRABAJO	TEMAS	AÑO	AUTOR
En guaduas, mujeres unidas trabajan para preservar el agua	Noticia Diario Nacional en Colombia	Trabajo comunitario	2014	La República. Ruíz L.
El reconocimiento de los costos ambientales como instrumento para el empoderamiento económico de las comunidades afectadas (caso vereda Chipautá).	Tesis de Maestría Medio ambiente y Desarrollo	Costos ambientales, Empoderamiento	2015	Díaz Montaña, E. I.
Etnobotánica medicinal de huertas familiares en las veredas Chipautá y Granada, Guaduas, Cundinamarca	Tesis de Pregrado Biología	Botánica, Biología	2017	Amézquita Sánchez, S. D. M

<p>Procesos de desarrollo local desde la perspectiva de género: la experiencia liderada por mujeres para contribuir a la rehabilitación de la cuenca del río San Francisco en la vereda Chipautá (Guaduas - Cundinamarca)</p>	<p>Tesis de Maestría Estudios Rurales</p>	<p>Género, Desarrollo rural</p>	<p>2017</p>	<p>Vera Montoya, L. Y</p>
<p>La restauración ecológica como estrategia de construcción social en la vereda Chipautá, municipio de Guaduas, Cundinamarca</p>	<p>Artículo producto de Investigación</p>	<p>Restauración ambiental</p>	<p>2018</p>	<p>Hernández-Gómez, R. C., y Cantillo-Higuera, E.</p>
<p>Análisis de la germinación de <i>Croton gossypifolius</i> (Euphorbiaceae) bajo diferentes tratamientos pre germinativos</p>	<p>Artículo</p>	<p>Restauración ecológica</p>	<p>2018</p>	<p>Barbosa, Y. V. A., y Cantillo, E. E.</p>
<p>Caracterización del suelo y recomendaciones de manejo para la restauración ecológica vereda Chipautá, Guaduas, Cundinamarca.</p>	<p>Tesis de Pregrado Ingeniería Forestal</p>	<p>Suelos, Restauración</p>	<p>2019</p>	<p>Fuentes Camargo, A. V., y Camargo Ramos, W. D</p>
<p>Estimación de la biomasa aérea almacenada y del carbono retenido en especies representativas de la reserva forestal protectora, cuenca alta del Río San Francisco, Guaduas, Cundinamarca</p>	<p>Tesis de pregrado Ingeniería Forestal</p>	<p>Bosque Natural, Plantaciones forestales</p>	<p>2019</p>	<p>Carrillo Mantilla, J. D</p>

Restauración ecológica para la construcción social en Chipautá				
Video	Restauración ecológica	2020	CAR - Reserva Chipautá. Universidad Distrital	

Fuente: Elaboración propia.

Para una mayor comprensión del caso es importante remitirse al concepto de “restauración ecológica”, el cual se usa para referirse a un proceso que busca revertir la degradación ambiental causada por las actividades humanas cuyo objetivo apunta al restablecimiento de las características que prevalecían de un ecosistema antes de la degradación.

La restauración ecológica se ha implementado en el mundo de manera progresiva durante la última década, a través del desarrollo de proyectos que dependen en gran parte del apoyo a los compromisos y política pública, por ejemplo, los convenios sobre diversidad biológica y protección sobre los cuerpos de agua (Benayas, 2009).

El trabajo por parte de la comunidad ha sido constante y perdurable. Desde los años ochenta hasta el presente, la forma en la cual se ha configurado el trabajo de las familias alrededor del proyecto y cómo ha logrado contar con la continuidad hace que sea un caso interesante ya que se puede realizar un análisis a través de su historia la cual está ligada también al escenario político, social y ambiental en Colombia; pero que puede ser un reflejo o tal vez un punto de encuentro con algunos proyectos en Latinoamérica. Este capítulo se desarrolló con el propósito de responder a la pregunta: ¿Cómo comprender la experiencia de trabajo comunitario en la Reserva Hídrica de Chipautá a la luz de los Estudios Organizacionales?



LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES Y LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS

Los estudios organizacionales buscan superar una serie de dificultades teóricas y metodológicas que la teoría de la administración tradicional venía reproduciendo. Si bien “la teoría o las teorías de la organización se pueden entender, en esta perspectiva, como la búsqueda de una nueva mirada con la cual realizar lecturas más adecuadas del fenómeno administrativo y por supuesto organizacional” (Medina, 2007: 17), el proceso de evolución de los estudios organizacionales plantea la superación de una mirada de orden funcionalista, promoviendo un enfoque complejo e interpretativo del fenómeno mismo que implica organizarse, más allá de la forma.

En este marco siguiendo a Gonzáles “la organización es un entretrejido de situaciones diversas que, lejos de buscar un común denominador a manera de cierta universalización, presenta rasgos particulares, circunscrita por una historia y un tiempo específicos” (Gonzáles, 2014: 43). Esto lleva a la incorporación de diversas perspectivas disciplinarias y en la integración interdisciplinaria que se inscribe en el ámbito de las ciencias sociales (Pérez y Guzmán, 2015).

Así, el estudio de las diferentes formas organizacionales más allá de la empresa es uno de los hitos fundacionales de los estudios organizacionales. Contraponiéndose a los estudios de la teoría de las organizaciones, dichos estudios adquieren una nueva dimensión que hace que se transforme el objeto, la mirada y el método de aproximación a la realidad organizacional. Se abandona el funcionalismo extremo que buscaba la eficiencia, eficacia y rentabilidad del sistema y se pone la atención en los sujetos, su construcción social, la interacción y la búsqueda de otro tipo de objetivos/intereses. Como lo señala Naranjo:

los sujetos crean las organizaciones, pero al mismo tiempo todo su ciclo biológico se desarrolla dentro de ellas; sus intereses sociales dependen de la organización en la cual están insertos, al igual que los sentidos atribuidos a las acciones humanas. En términos biológicos, las personas y las organizaciones mantienen una relación simbiótica (Naranjo, 2016: 77).

Así, los estudios organizacionales se posicionan como un campo de conocimiento que se distancia de la mirada de la administración

tradicional. Ofrecen la posibilidad de afrontar realidades complejas donde se escapa al análisis mecánico y racionalista de estructuras rígidas y burocráticas propias de organizaciones impulsadas por los procesos de industrialización y modernización funcional. De tal modo que se establece un programa diferenciado de indagación que se ha expandido hasta la incorporación de perspectivas críticas y posmodernas en su quehacer.

Tabla 2. Aspectos centrales de los estudios organizacionales

QUÉ BUSCAN	TIENEN EN CUENTA	QUÉ ESTUDIAN
<ul style="list-style-type: none"> •Comprender las formas en que se organizan y cristalizan las relaciones sociales •Comprender los fenómenos organizacionales antes que solucionarlos •Entender las tensiones de la organización frente al entorno 	<ul style="list-style-type: none"> •Aspectos internos •Aspectos externos •Contingencia de las organizaciones •Multi-racionalidades de los agentes •Articulación interdisciplinaria 	<ul style="list-style-type: none"> •Relaciones al interior •Construcción de la comunidad •Sobrevivencia de las organizaciones •Análisis de las estrategias seguidas •Efectos del poder en y entre las organizaciones •Nuevo institucionalismo •Ambigüedad organizativa

Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de Naranjo (2016).

Abordar otras formas de organización significa la incorporación de nuevas realidades, construidas social e históricamente. Estas se ubican en contextos tan disímiles como los entornos urbanos y rurales. Como propósito, metodológicamente se fue asimilando que aún en medio del capitalismo, los sujetos se organizan no solo para competir o ganar mercado, sino también para sobrevivir, para construir sentidos de identidad y pertinencia, para generar procesos de bienestar social, para cuidar lo colectivo o para resistir a presiones públicas o privadas. De la misma manera, las practicas sociales no responden a las exigencias de eficacia de la acción administrativa, y más bien es importante comprender la orientación de la acción



social, puesto que esta le otorga sentido a la existencia y realización individual y colectiva. La mayoría de las organizaciones comunitarias se van a encuadrar en este contexto.

En particular las organizaciones comunitarias promueven objetivos y metas que las diferencian de otras. De manera que, los estudios organizacionales tienen una ventaja sobre las miradas de la administración o la teoría de la organización, porque se abandona el análisis centrado en lo racional instrumental, orientado por el racionalismo cuantitativo, para otorgar sentido a la construcción y el reconocimiento de razonabilidades configuradas en los espacios específicos. Entonces, quedan atrás los procesos metodológicos que se centran en la eficiencia y eficacia de la organización desde la producción, la venta y el consumo, abriendo posibilidades comprensivas al lugar de las prácticas de quienes intervienen en ellas (Barba, 2013; Suescún, 2019).

La FAO define que la organización comunitaria se constituye “cuando un grupo de personas se unen para ver los problemas que les afectan en su comunidad y le buscan soluciones. Los problemas pueden ser de carácter social, cultural, económico, político y productivo” (ISNFOP-FAO, 2008: 10). El interés de organizarse depende fundamentalmente de las voluntades de las personas, y en algunos casos, del acompañamiento y patrocinio de instituciones que promueven acciones colectivas. Uno de los aspectos claves de la organización comunitaria es que permite el aprovechamiento de esfuerzos y recursos colectivos, por lo que se superan las restricciones de la propiedad privada a partir de la coordinación de actividades conjuntas. De tal modo que los criterios que regularmente invocan este tipo de organizaciones (ISNFOP-FAO, 2008: 13), y que facilitan su desarrollo son: Presencia del interés común de la mayoría de los miembros, decisión libre y voluntaria de la organización, toma de decisiones por la mayoría, planificación conjunta de todas las acciones, beneficio al mayor número de miembros posible, solidaridad, cooperación y responsabilidad compartida y logro del desarrollo social y económico.

Las organizaciones comunitarias se caracterizan por la generación de relaciones sociales internas orgánicas, donde los diversos miembros ponen en juego no solo su capacidad productiva o económica, sino también la capacidad de generar redes sociales de apoyo



mutuo. La organización comunitaria trata de consolidar una base fuerte que le permite enfrentar de manera más o menos estratégica, el entorno que le provee el mercado y el Estado. Nacen desde lo local y su impacto depende de las actividades, su participación social y su capacidad de movilizar recursos. Razón por la cual pueden tener relaciones de tensión con los poderes económicos, políticos y sociales instituidos.

En ese sentido, el aprendizaje organizacional que realizan los participantes es fundamental y se puede entender como “un acto social en el que individuos al trabajar con otros desarrollan un sentido común sobre su trabajo” (Torres, 2007: 3), las organizaciones comunitarias son ejemplo especial de esto. En ellas hay un proceso constante de negociaciones de sentido, a partir de la incorporación de saberes propios frente a los que les proporciona el medio, lo que hace que aquellas que sobreviven apropien y transformen prácticas que son compartidas y asimiladas por todos sus miembros. La identidad organizacional pasa por la transformación recurrente de los sujetos, y así las metas y expectativas pueden generar entornos de cultura organizacional no totalitarios.

El modelo organizacional resulta ser factor importante en el desarrollo comunitario. Recientemente, Roa y ot (2016) identificaron cuatro tipos de vulnerabilidades de las organizaciones comunitarias asociadas a la gestión del agua. Así los investigadores entienden las vulnerabilidades siguiendo a Arrieta como “la susceptibilidad de un sistema, personas, lugares a impactos, tensiones o disturbios; igualmente se aplica al estado del sistema relativo al umbral de daño (resiliencia) y la habilidad para adaptarse a condiciones de cambio” (Arrieta y ot. 2016, en Roa y ot. 2015: 55). Se expresan la dependencia que tienen este tipo de organizaciones tanto al medio físico como al entorno institucional, de la misma manera, que a su capacidad previa de articular recursos y capitales. Lo que indica que diversos proyectos deben aprender a gestionar las vulnerabilidades para lograr la sostenibilidad organizacional.

Finalmente, Roa y ot. (2015) destacan como vulnerabilidades propias del modelo organizacional comunitario todas aquellas que pueden afectar tanto la organización como sus procesos de gestión. Tales vulnerabilidades tienen que ver con los roles de los miembros comunitarios, la forma como participan y resuelven sus diferencias,

el grado de compromiso que ponen a los proyectos compartidos, la forma como permiten que externos interactúen con la organización, la propia formación y capacidad de gestionar los proyectos, entre otras. En algunos casos la articulación consistente de estas vulnerabilidades permite que la organización gestione mejor el ambiente biofísico, enfrente lo institucional y desarrolle su infraestructura adecuadamente. Razón por la cual el modelo comunitario resulta fundamental ya sea que sus principios de gestión organizacional sean capitalistas, anticapitalistas o alternativos (Roa y ot., 2015). Al mismo tiempo que “la construcción de la sustentabilidad organizacional de estas experiencias se encuentra siempre en un continuo y precario equilibrio” (Maldovan, 2018: 110).

Tabla 3. Algunas vulnerabilidades de las organizaciones comunitarias

BIOFÍSICAS	INSTITUCIONALES	TÉCNICAS (INFRAESTRUCTURA)	MODELO ORGANIZACIONAL COMUNITARIO
<ul style="list-style-type: none"> •Clima •Cambios en los usos del suelo •Mantenimiento de los ecosistemas •Ciclos hidrológicos 	<ul style="list-style-type: none"> •Acceso a los mercados •Costos de transacción •Acceso y costos de financiación •Sostenimiento de un sistema contable •Articulación con la regulación de la explotación •Definición de los derechos de propiedad pública, privada y colectiva de los recursos. •Acceso a subsidios 	<ul style="list-style-type: none"> •Eficiencia de la operación •Calidad y mantenimiento de las instalaciones •Gestión de las redes •Capacidad de almacenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> •Intensidad y voluntariedad del trabajo •Mecanismos de participación de los miembros y usuarios •Rol de agentes externos en los proyectos (privados, donantes, Estado). •Capacidad técnica para la gestión de proyectos •Aceptabilidad o rechazo de instrumentos racionalizadores. •Perdurabilidad y sostenimiento de los principios organizacionales

Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de Roa y ot. (2015).



ELEMENTOS CLAVES DEL ECOTURISMO Y PROCESOS COMUNITARIOS EN AMÉRICA LATINA

El ecoturismo se ha vislumbrado como una de las actividades que en las últimas décadas se promueven en las organizaciones comunitarias de la región. En la medida que las comunidades observan que la agricultura industrial tiene efectos importantes en el ambiente, al tiempo que genera una agroindustria con costos de producción con los cuales no se puede competir, se opta por mecanismos que garanticen el sostenimiento financiero, el acceso a ingresos y hasta cierto grado la preservación del entorno natural en el que se habita. La promesa del ecoturismo es que se pueden alcanzar estas metas proporcionando diversos tipos de experiencias. Por lo cual, múltiples organizaciones, entre ellas las comunitarias, han venido desarrollando diferentes tipos de ecoturismo.

Gessa y Toledano (2011) han llamado la atención sobre la manera como los emprendimientos en el ecoturismo se han promovido y establecido en las últimas décadas. Así, “el emprendimiento pro-sostenible emerge como una forma organizativa que permite canalizar la creatividad y los nuevos descubrimientos de recursos, productos y servicios hacia la búsqueda de soluciones a problemas sociales y medioambientales para contribuir así a la preservación del planeta” (Gessa y Toledano, 2011: 1156). Sin embargo, una de las dificultades más importantes para el desarrollo de este tipo de proyectos es el uso de bienes comunes. Healy (2006) indicó que hay dificultades en los roles y en la asignación de deberes cuando no son claros los derechos de propiedad, poniendo como ejemplo el turismo ambiental asociado a la región del Niágara.

Uno de los elementos que más se destaca es que, cuando de procesos comunitarios asociados al turismo se trata, la existencia y consistencia del modelo organizacional resulta fundamental en la supervivencia organizacional, incluso en aquellos escenarios traumáticos o de respuesta a desastres naturales (Rivera y Mendoza, 2019). Al tiempo que Del Cairo y ot (2018) indican que, si bien el ecoturismo puede ser una estrategia para reconstruir el tejido social, los proyectos chocan muchas veces con el afán de las instituciones gubernamentales y con las disputas de poder por el territorio de grupos armados, como pasa en el contexto colombiano. Por lo cual,

existen impactos positivos y negativos asociados al ecoturismo, una revisión sistemática sobre estos fenómenos en el caso en áreas protegidas en Colombia fue realizado por Caviedes y Olaya (2018).

Tabla 4. Listado de posibles impactos asociados a las actividades ecoturísticas

TIPO DE IMPACTOS	IMPACTOS POSITIVOS	IMPACTOS NEGATIVOS
SOCIOCULTURALES	<ul style="list-style-type: none"> •Fortalecimiento de la capacidad asociativa de las comunidades. •Reafirmación de valores e identidad cultural. •Resignificación de las prácticas culturales. •Mejora de la infraestructura de los hogares. 	<p>Resquebrajamiento de la unidad familiar.</p> <p>Riesgo de exposición a la comunidad a actividades como drogadicción, prostitución y criminalidad.</p> <p>Utilitarismo de población étnica o indígena.</p> <p>Riesgo de pérdida de propiedad intelectual del conocimiento ancestral.</p> <p>Conflictos entre poblaciones y turistas.</p>
ECONÓMICOS	<ul style="list-style-type: none"> •Diversificación económica. •Desarrollo endógeno de las comunidades. •Creación de empresa y generación de empleo (flujo de ingresos) 	<ul style="list-style-type: none"> •Incremento del costo de la tierra y el costo de vida. •Empobrecimiento a mediano plazo de la población. •Dependencia de ingresos de la estacionalidad del turismo. •Puede aumentar la segregación socio económica. •Riesgo de insuficiencia alimentaria. •Exportación de utilidades.

<p>AMBIENTALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Puede ayudar a la conservación de ecosistemas estratégicos. •Uso sostenible de los espacios naturales. •Protección de especies al evitar su comercio. 	<ul style="list-style-type: none"> •La construcción de infraestructura para el turismo puede generar impactos. •Degradación de la vegetación por actividades intensas de camping o caminatas. •Degradación del suelo por compactación. •Generación de ruido, motores, etc. •Presencia y tránsito humano que afectan a las especies. •Peligro de extracción de flora y fauna. •Introducción de especies exóticas o invasoras. •Contaminación de las fuentes hídricas. •Aumento de emisiones de carbón en zonas que antes no lo tenían.
--------------------	--	--

Fuentes: Elaboración propia de los autores a partir de Caviedes y Olaya (2018).

Los sujetos vinculados al trabajo comunitario orientado al ecoturismo tienen un papel relevante. Díaz-Carrión (2014), quien analizó cómo un grupo de mujeres vinculadas a una comunidad rural de Veracruz (México) empiezan a transformar sus prácticas cotidianas y se dedican a proyectos ecoturísticos, afirma que aunque se destacan los beneficios del ecoturismo, en especial, la mejora de algunas condiciones de vida y prácticas sociales, este no es suficientemente efectivo para compensar las desigualdades de género existentes. De la misma manera identifica que los miembros se convierten en promotores sociales, ambientales y culturales, lo cual ayuda a generar sentidos de identidad colectiva generada a partir del ecoturismo (Pachano y Vázquez, 2008).

Tabla 5. Algunos hallazgos derivados de experiencias de ecoturismo en América Latina

TRABAJO	PRINCIPALES CONCLUSIONES	HALLAZGOS SOBRE EL TRABAJO COMUNITARIO
Díaz-Carrión (2014)	La actividad del ecoturismo no ayuda a equilibrar el reparto de las tareas domésticas entre mujeres y hombres.	Se reconoce que, así como hay proyectos ecoturísticos que empoderan a las mujeres, hay otros que profundizan las diferencias de género existentes. La presión institucional nacional e internacional favorece el ecoturismo gestionado por mujeres, logrando visibilizar en algunos casos su aporte y remuneración.
Vázquez y Portales (2014)	Las empresas sociales comunitarias pueden generar estrategias innovadoras que combinan la producción, la oferta de servicios y el cuidado del medio natural.	La diversificación de actividades es fundamental para que una comunidad pueda hacer sostenible sus proyectos. Las comunidades pueden generar estrategias de desarrollo alternativas a las impulsadas por los gobiernos.
De Santana y Ot. (2015)	La cogestión del espacio y la auto gobernanza pueden contribuir al desarrollo del ecoturismo en parques naturales.	Brasil requiere un desarrollo más adecuado de los procesos de gestión ecoturística y su articulación con las comunidades, en especial, la indígena. Una deficiente coordinación institucional y comunitaria puede contribuir a una explotación excesiva y dañosa de sus recursos.

<p>Del Cairo y ot. (2018)</p>	<p>Algunas transformaciones sociales que acompañan el surgimiento del ecoturismo comunitario son: la dinamización de las relaciones comunitarias con los ecosistemas; segundo, la resignificación y el reordenamiento de los lugares y los recursos de las veredas en función del ecoturismo, y tercero, el incremento de las relaciones entre sus habitantes con agentes institucionales y privados.</p>	<p>En Colombia no existe una política pública clara que vincule el desarrollo del ecoturismo con el proceso de paz.</p> <p>El reinicio del conflicto en zonas del acuerdo de paz desmonta los procesos ecoturísticos comunitarios.</p> <p>La idea de turismo y ecoturismo de las comunidades no coincide con los preceptos que invocan las instituciones gubernamentales.</p>
<p>(Rivera-Hernández y ot., 2018)</p>	<p>El ecoturismo y el turismo rural representan una alternativa productiva sustentable. Hay una tasa de fracaso relativamente alta en torno a los proyectos ecoturísticos.</p>	<p>En la región de las Altas Montañas de Veracruz la mayoría son iniciativas privadas que aprovechan las bellezas naturales y no generan beneficios a las comunidades rurales e indígenas de sus alrededores, tampoco involucran actividades de educación ambiental.</p> <p>El paternalismo gubernamental mexicano parece desestimular las propuestas ecoturísticas gestionadas por comunidades indígenas y rurales.</p>
<p>Rivera y Mendoza (2019)</p>	<p>La gestión y planificación de cualquier destino ecoturístico resulta esencial para garantizar la calidad de los servicios, infraestructuras y equipamientos con incidencia turística, así como su desarrollo integral en términos de sostenibilidad y eficiencia para obtener resultados tangibles a medio y largo plazo.</p>	<p>Las organizaciones comunitarias que cuentan con modelos organizacionales bien desarrollados se recuperan mejor.</p> <p>Los proyectos ecoturísticos afectados recurren a la obtención de recursos patrimoniales como la gastronomía, la música, la danza, las tradiciones ancestrales o el folclore, para su recuperación.</p>



METODOLOGÍA DEL CASO

El análisis de las organizaciones se orienta por el reconocimiento de las condiciones y signos distintivos que le dan sentido a cada forma organizacional desde lo político, lo productivo y lo cultural (Montaño y Rendon, 2004), lograr comprender la complejidad de estas y la manera como se responde a situaciones específicas, es uno de los propósitos de cada proceso de acercamiento.

La pertinencia de los estudios organizacionales para el análisis de las organizaciones viene marcada por lo planteado por Barba (2013), ya que la preocupación es entender los procesos de construcción organizacional, el cual no siempre responde a criterios de índole racional, sino que escapan de la mirada hegemónica del costo/beneficio, conllevando entonces una orientación social. Metodológicamente, se planteó que los integrantes de las organizaciones comunitarias son sujetos que le dan sentido a la experiencia, compartiendo intereses y preocupaciones. De tal manera su respuesta no solo es multiracional sino también contingente a través del tiempo, ajustándose a los cambios del medio y el contexto.

Así las cosas, el análisis de caso que se presenta en este documento es de orden interpretativo cualitativo alimentado por un proceso de acompañamiento e investigación de aproximadamente 8 años. En tal proceso se han realizado diversos tipos de aproximaciones que van desde la formulación de investigaciones formales (Diaz, 2015), visitas de seguimiento y procesos de evaluación y percepción de la evolución. En ese sentido, los investigadores han construido una relación con la comunidad objeto de estudio, mediante la cual, a partir del fenómeno ambiental como pretexto (recuperación/restauración ecosistémica), se han configurado aspectos que permiten comprender cómo la organización ha respondido a sus desafíos. Se trata de un estudio intrínseco, porque se ofrece una comprensión de un proceso particular de una comunidad local específica (Stake, 1994), Al tiempo que se cumple con los criterios de uso de múltiples fuentes de información, acceso a informantes clave, desarrollo de una base de datos propia y utilización parcial de protocolos, tal como lo sugiere Arzaluz (2005).

Tabla 6. Procesos de investigación realizados para configurar el caso.

PROCESOS DE INVESTIGACIÓN	INVESTIGACIÓN SISTEMÁTICA	VISITAS DE SEGUIMIENTO	PROCESOS DE EVALUACIÓN PERMANENTE CON LOS ACTORES
ACTIVIDADES REALIZADAS	2012-2015 (Díaz, 2015) Revisión bibliográfica	2016-2019 10 visitas de seguimiento	2016-2020 8 entrevistas 5 salidas de campo 4 videollamadas

Fuente: Elaboración propia de los autores.

En términos de los estudios organizacionales el documento da cuenta de los procesos sociales y las estrategias que fueron desarrolladas por la comunidad para la apropiación del territorio (configuración de la reserva ambiental) y su organización (actividades de gestión ambiental, reforestación y ecoturismo), que repercute de manera recursiva y simultánea en la transformación del medio y de la vida social.

Tabla 7. Estructura metodológica de presentación del caso.

TIPO DE REALIDAD	DIMENSIONES	PUNTOS DE REFERENCIA	PROCESO REALIZADO POR LA COMUNIDAD	PROPÓSITO
Organización comunitaria – análisis de la experiencia	Territorio-ambiente	Contextos + 3 hitos de demarcación comprensiva	Empoderamiento del territorio	Transformación del medio
	comunidad – organización		Configuración organizacional Prácticas sociales	Transformación de la vida social

Fuente: Elaboración propia de los autores.



La denominación hitos, establece una estrategia metodológica de carácter histórico que permite dar cuenta de un proceso asociado a un referente empírico material, para este caso la manera de apropiación de territorio, convirtiéndose en puntos de demarcación descriptiva y comprensiva (Gómez y Arner, 2008). Así, cada signo consciente de transformación del territorio (hito), ha dado origen a estrategias que han redundado en el empoderamiento comunitario a partir del despliegue de prácticas sociales coordinadas con sentidos de configuración organizacional. Esta será la lógica del caso que se presenta a continuación.

HITOS EN LA EXPERIENCIA DE ORGANIZACIÓN COMUNITARIA A TRAVÉS DEL TRABAJO DE RESTAURACIÓN ECOLÓGICA Y ECOTURISMO

Para efectos del análisis sobre el comportamiento organizacional de la Reserva Hídrica de Chipautá, se establecieron tres hitos denominados: Configuración de la reserva – Primer contrato de reforestación, restauración ecológica y finalmente apuesta por el ecoturismo.

Como antecedente a la declaración de la Zona de Reserva Forestal Protectora (ZRFP), entre 1960 y 1980, las veredas venían sufriendo por el fenómeno de la deforestación. La actividad principal de la comunidad hasta ese entonces fue la agricultura de pan coger con cultivos, de café, pepino, tomate, habichuelas, arvejas y algunos frutales. De igual forma se desarrollaron actividades pecuarias (algunos galpones de aves crecieron a finales de los años setenta). Estas actividades fueron comunes a muchos municipios en Colombia, que conformaban el engranaje económico, social y cultural de la vereda (JAC Chipautá, 2015).

La vida familiar se encontraba soportada en los roles propios del desarrollo de las actividades mencionadas, desde el aspecto cultural papá, mamá e hijos tenían una participación dentro del medio de sustento. Cuando los recursos provenientes de la agricultura fueron decreciendo considerablemente, aunado al deterioro de los recursos hídricos y al creciente problema de la deforestación, se hace evidente la necesidad de buscar otras fuentes de ingreso. Por otro lado, se hace



urgente mejorar la gestión frente al recurso del agua como fuente proveedora para las veredas y como elemento para desarrollar actividades propias del campo. Las mujeres de la vereda fueron quienes primero expresaron su preocupación al respecto (Díaz, 2015).

Hito 1: Configuración de la Reserva – Primer Contrato de Reforestación

La cuenca del río San Francisco cuenta con diferentes acuíferos que principalmente surten el acueducto del municipio de Guaduas y 10 veredas que corresponden a la cuenca hidrográfica, dentro de estas se encuentra Chipautá. En 1981, en ese entonces, el Instituto Nacional de los Recursos Naturales INDERENA declara La Zona de Reserva Forestal Protectora (ZRFP) que correspondieron a 2880 ha. (Vera, 2007).

La apertura económica a partir de 1990 en Colombia se convirtió en el principal desincentivo para cultivar. Un problema estructural con los costos internalizados por los campesinos agudiza la crisis de desigualdad en los territorios pues los recursos económicos requeridos para producir alimentos superan considerablemente los ingresos recibidos por el producto. El sector agrícola colombiano no contó con las condiciones para competir con la entrada de alimentos cada vez mayor en dónde sólo podrían sobrevivir los cultivos extensivos que requieren gran cantidad de recursos económicos. Posteriormente y hasta nuestros días esta dinámica reforzada luego con la firma y negociación del TLC desencadenaron cambios en la vida familiar, económica y social en las veredas pues en conclusión cultivar no es entonces ya la alternativa para la supervivencia (García, 2003; Álvarez, 2006; Villamizar y Uribe, 2009; Santamaría y Díaz, 2011; Díaz, 2014; Cárdenas y Vallejo, 2016).

Con este escenario, en 1993 Pacific Stratus Energy Colombia Corporation, subsidiaria de Pacific Rubiales hace presencia en Guaduas para efectuar trabajos de exploración en la zona conocida como Pozo Escuela 2. Los trabajos involucrados vincularon a los hombres de la comunidad que en su mayoría desplazaron las actividades de agricultura por las de trabajo para esta compañía. Allí, la estructura familiar se vio afectada en cuanto al rol dentro de la consecución de los recursos para la casa, el flujo de los ingresos



quedó monopolizado en la jefatura masculina. El nuevo caudal de ingresos generó inestabilidad debido a que buena parte de ellos fueron destinados para el consumo de alcohol y no generaron un beneficio real en la economía del hogar.

Simultáneamente, ante esta situación, las mujeres de la vereda generaron las primeras experiencias de organización comunitaria con el fin de obtener sus propios recursos. Iniciaron actividades de producción y comercialización de vino, galletas, pan y tamales entre otras iniciativas. De esta forma, las mujeres se convirtieron en proveedoras de productos para los empleados de la empresa, estableciendo sus primeras relaciones con la multinacional. Como estrategia de gestión organizaron las labores y distribuyeron los recursos entre las participantes que en ese entonces era alrededor de 5 personas. (Díaz, 2015; Vera 2017; entrevistas efectuadas durante 2014).

El trabajo comunitario de las mujeres fue creciendo en fama y resultados en el tanto en el municipio como en la firma. El éxito en esta experiencia generó sinergias como equipo que se transformó en confianza y motivación para continuar en la búsqueda de mejores oportunidades para sus familias.

A principios de los años noventa en Colombia se empieza a configurar el marco legal en materia ambiental con la Ley 99 de 1993. A través de esta se creó el Ministerio de Medio Ambiente, el Sistema Nacional Ambiental SINA y se plantean algunos instrumentos sobre la gestión y protección de los recursos naturales. En este marco se destacan aquellos que regulan la conservación del recurso hídrico. En este contexto la comunidad encontró una oportunidad para participar en la transformación y gestión del territorio.

Tabla 8. Marco legal base para la obtención del posterior contrato de reforestación por parte de la Organización de mujeres de la reserva hídrica de Chipautá

NORMA	DESCRIPCIÓN
Ley 99 de 1993. Artículo 1. Parágrafo 2.	La biodiversidad del país por ser patrimonio nacional y de interés de la humanidad, deberá ser protegida prioritariamente y aprovechada de manera sostenible.

<p>Ley 99 de 1993, Art. 111</p>	<p>Adquisición de predios de importancia estratégica para acueductos municipales y distritales. Artículo modificado por el artículo 210 de la Ley 1450 de 2011. Declárense de interés público las áreas de importancia estratégica para la conservación de recursos hídricos que surten de agua los acueductos municipales, distritales y regionales. Los departamentos y municipios dedicarán un porcentaje no inferior al 1% de sus ingresos corrientes para la adquisición y mantenimiento de dichas zonas o para financiar esquemas de pago por servicios ambientales.</p>
<p>Decreto 2811 de 1974 (CRNR). Decretos 901 de 1997, 3100 de 2003, 0155 de 2004, 4742 de 2005.</p>	<p>Tasas retributivas por el uso del agua como sumidero de contaminantes, tasa por utilización del agua (1%), tasa de aprovechamiento forestal, de flora y fauna.</p>
<p>Ley 99 de 1993 (SINA) arts. 42, 43 y 26: Regulación tasas retributivas y compensatorias.</p>	<p>Artículo 43. Parágrafo único. Todo proyecto que involucre en su ejecución el uso del agua, tomada directamente de fuentes naturales, bien sea para consumo humano, recreación, riego o cualquier otra actividad industrial o agropecuaria, deberá destinar no menos del 1% del total de la inversión para la recuperación, preservación y vigilancia de la cuenca hidrográfica que alimenta la respectiva fuente hídrica. El propietario del proyecto deberá invertir este 1% en las obras y acciones de recuperación, preservación y conservación de la cuenca que se determinen en la licencia ambiental del proyecto.</p>
<p>Ley 23 de 1973, Art.7</p>	<p>“El Gobierno nacional podrá crear incentivos y estímulos económicos para fomentar programas e iniciativas encaminadas a la protección del medio ambiente”.</p>

Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de Contraloría de Cundinamarca (2019), Vera (2017) y Díaz (2015)



De acuerdo con este marco legal conflujo que la firma petrolera Pacific Stratus Energy Colombia Corporation, dentro de sus obligaciones legales tenía que efectuar la inversión del 1% correspondiente a la tasa retributiva. Podría ser en cualquier municipio de la cuenca hidrográfica, como lo manifiesta la organización de mujeres de la reserva, pero fueron ellas quienes tomaron la decisión de llevar a cabo las gestiones necesarias para participar del proyecto.

Esta es una decisión determinante desde la perspectiva de los estudios organizacionales, debido a que se crearon estrategias para participar de manera comunitaria en un proyecto que tuviera impactos positivos para la región. Las mujeres se reorganizaron alrededor de la Junta de Acción Comunal (JAC) de la vereda que contribuyó a plantear la pertinencia de estas actividades frente a la alcaldía. Esta primera etapa se caracterizó por las luchas constantes para obtener el espacio que reclamaban y participar del proyecto de reforestación desarrollando su capacidad de gestionar procesos administrativos y burocráticos (entrevistas efectuadas Reserva Hídrica Chipautá, 2005).

Los acercamientos con la firma no fueron sencillos, el trabajo de reforestación estuvo por muchos años vinculado a “labores para hombres”. Sin embargo, estas mujeres expresaron que si hay algo que saben hacer es cultivar. Se requirió confianza por parte del funcionario de la empresa que en ese entonces se encontraba a cargo del proyecto, confiar en las comunidades para ejecutar proyectos no es una situación recurrente en las multinacionales. Esta situación se constituyó en un proceso de innovación organizacional, que fue el resultado del trabajo previo comunitario, la iniciativa para proyectos de impacto en la comunidad (conservación del agua), la gestión administrativa de los procesos, contratos y negociaciones; y, el liderazgo y compromiso de la comunidad.

Esta secuencia llevó a la comunidad a obtener el primer contrato para sembrar 5555 árboles y a este le sucederían cinco contratos más.



Tabla 9. Caracterización Hito 1: Configuración de la reserva – Primer Contrato de reforestación

QUÉ SE PERSEGUÍA
Soluciones frente a la escasez de recursos económicos en las familias de la vereda. Participación de las mujeres en el proyecto de reforestación. Protección al recurso hídrico.
ORIGEN DE LOS RECURSOS
Declaración de Zona de Recuperación Forestal (Predios en titulación de la CAR y la alcaldía municipal de Guaduas), Recursos propios de las mujeres de la vereda Chipautá, JAC de Chipautá, Pacific Stratus Energy Colombia Corporation
ACTORES IMPLICADOS
Inicialmente 5 mujeres de la vereda Chipautá, JAC Chipautá, Alcaldía de Guaduas, INDERENA, CAR. GHK que pasó a ser Pacific Stratus Energy
ESTRATEGIAS
<ul style="list-style-type: none">• Organización de las mujeres de la vereda Chipautá a través de actividades para producir y comercializar alimentos para empleados de Pacific Stratus Energy Colombia Corporation y en eventos del municipio. (Primer experiencia como organización).• Reinvertir los recursos obtenidos para desarrollar actividades.• Participación en la JAC de la Vereda.• Gestión ante la alcaldía para apoyar el proyecto.• División de las tareas de acuerdo con las fortalezas de cada una de las participantes.• Formular, presentar y socializar con los diferentes actores su propuesta de trabajo en la reforestación argumentando la importancia de involucrar a personas que pertenecieran a las veredas de la zona de reserva en el proyecto, demostrando su conocimiento del territorio y experiencia de trabajo en campo.• Distribución de su tiempo entre labores del hogar y su trabajo con la reserva.



RESULTADOS

- Se conformó una organización de mujeres para trabajar en la reserva en calidad de contratistas.
- Consecución del primer contrato para reforestar con la siembra de 5555 árboles.
- Se logró la participación en los contratos de reforestación por parte de la JAC de Chipautá que permitió mayor empoderamiento.
- Se logró la obtención de recursos económicos producto del trabajo en la reserva.
- Algunos cambios en el rol de las mujeres en estos hogares, convirtiéndose en una fuente de ingreso.
- Se inicia la negociación de contratos posteriores con la firma.

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Hito 2: De la Reforestación a la Restauración Ecológica - De contratistas a socias

Una vez iniciadas las actividades del primer contrato de reforestación, el hito número dos se configura a partir del conocimiento y compromiso de las participantes con la región. Este es un caso en el que se puede señalar que los procesos sociales de trabajo comunitario inciden en la materialización de soluciones a problemas ecológicos como la desertificación, contaminación del agua, pérdida de la biodiversidad entre otros (Bekessy y ot., 2018).

La forma en la cual se desarrollaron las actividades de reforestación contó con algunas premisas como la búsqueda de la protección y conservación del agua que implica diferentes factores que superan la siembra de los árboles. Generar a través del trabajo realizado en la reserva un retorno hacia el restablecimiento de bienes y servicios ecosistémicos de provisión, soporte, regulación y culturales en términos de la Evaluación de los ecosistemas del milenio (MEA, 2005), requirió por parte de la comunidad reconocer su interdependencia.

Este trabajo sistémico se fue generando de manera orgánica en el grupo conformado. Poco a poco esta experiencia se fue configurando en un caso que en el largo plazo se puede considerar de restauración ecológica activa (Benayas, 2009). De acuerdo con Hernández (2016), las actividades de reforestación por sí solas no significan restauración ecológica, se requiere de la consideración de las fases de transición de los ecosistemas, así como un seguimiento y planeación sobre su función, estructura y composición (Bradshaw, 2002).

La conciencia de la importancia de la conservación y protección de los recursos naturales, en este caso del agua para el territorio, hizo que si bien la comunidad no fuera explícitamente consciente de que se encontraba camino a una experiencia de restauración ecológica ya se encontraba adelantando actividades en términos de las transiciones ecológicas, partiendo de un ecosistema degradado no restaurado a uno en proceso de restauración con objetivos de rehabilitación y reemplazo ecológico (Bradshaw, 2002).

En la Reserva Hídrica de Chipautá, a través del conocimiento de la comunidad sobre el territorio y de la importancia que éste tiene como su medio de sustento, la reforestación se convirtió en una actividad fundamental. La cual se articuló con el cuidado sobre la tierra, el control comunitario sobre actividades de agricultura y pastoreo incidieron en el mantenimiento de la reserva, la participación y la comunicación. Así los procesos de restauración ecológica dependen y a la vez generan en gran medida transformaciones sociales, relación que también se aborda cuando el caso es observado desde la perspectiva del empoderamiento (Díaz, 2015).

En la exposición del hito número uno se relacionaron los aspectos legales que se encuentran involucrados inicialmente en la obtención de recursos para el desarrollo del proyecto de reforestación en la Reserva Hídrica de Chipautá, específicamente se trata de la tasa retributiva del 1% sobre el total de la inversión, en este caso de la filial petrolera sobre sus trabajos de exploración. Esta tasa se ubica conceptualmente dentro de los instrumentos económicos para la protección del medio ambiente (Díaz, 2015), se remontan al principio de -el que contamina paga- y se han visto como una alternativa a través de la cual se obtienen recursos para realizar proyectos en etapas de prevención, mitigación, remediación o compensación de daños ambientales (Martínez, 2008).



Con los recursos del 1%, entre el 2002 y el 2010 se adquirieron 238 hectáreas las cuales fueron tituladas 65,1 hectáreas al municipio de Guaduas y 172.9 hectáreas a la Corporación Autónoma Regional (CAR). Durante este mismo período se firmaron 6 contratos en total para las actividades de reforestación sembrando en total hasta esa fecha 137.764 árboles en 124 hectáreas reforestadas (Vera, 2017). De tal modo, la Reserva hídrica de Chipautá experimentó un cambio significativo para su forma organizacional, puesto que pasan de contratistas para el proyecto a socias. Esto se configura en un logro en términos de empoderamiento sobre el territorio y una perspectiva comunitaria mucho más sistémica sobre la gestión en la Reserva.

Por otro lado, el rol de la mujer entre el 2004 y 2010 cambia significativamente. En primer lugar, se convierten en socias estratégicas que no dependen de un contrato de reforestación, sino que lideran un proyecto institucionalizado y reconocido en la región. En segundo lugar, se constituyen en proveedoras de recursos económicos para la comunidad y para sus hogares. Luego, ellas empiezan a transformar las prácticas internas de sus hogares a partir del poder que van configurando en la organización social. Como consecuencia de ello se inicia un proceso de renegociación de roles con los hombres que tiene que ver con el aporte económico y la distribución de las actividades en el hogar. Esto se consolida en el momento en el que las mujeres generan trabajo para sus esposos en las actividades de guadaña y preparación de terreno.

Con el tiempo y el progreso de las actividades, y conforme se va consolidado mucho más la reserva como un proceso de restauración ecológica los hombres también pasan a ser socios. Este proceso configuró una estrategia de permanencia que permitió avanzar en el trabajo comunitario. Al tener a los esposos dentro del proyecto se podían aunar esfuerzos que terminaron gestando mayor empoderamiento cultural desde la reconstrucción de la unidad familiar entorno a la reserva. Para 2012, los padres contaban con recursos para el estudio de sus hijos y otros gastos propios del hogar, estos resultados afianzaron los lazos de amistad en la organización, el sentido de pertenencia en la Reserva y la percepción de sí mismos como grupo de trabajo.

Dentro de los factores de éxito de este proyecto, de acuerdo con visitas de seguimiento a la reserva durante los años 2013 a 2018,

se identificó que obedecen a la forma en la cual se ejecutan los recursos. La gestión sobre los mismos fue determinante y en este caso el trabajo de las mujeres lo hizo posible. Aunque como estrategia la división del trabajo se realizó de acuerdo con las fortalezas de las personas, dentro de la conducta del grupo se contó con la disposición para realizar cualquier labor que se requiriera.

Los logros ecológicos de la restauración fueron notables y destacados. Se sembraron 21 especies de árboles, se logró cultivar cedro negro uno de sus mayores orgullos, se recuperó el paisaje, se identificó la reserva como lugar de avistamiento de aves, entre otros. Al mismo tiempo se logró un grado de reconocimiento social que atrajo el público académico que se acercaron para estudiar el procesos y logros ecológicos de la reserva. Al conocer que el trabajo se adelantó por un grupo de mujeres, el interés también versó sobre los logros sociales y culturales. Así, iniciaría un nuevo hito: la apuesta por el ecoturismo en la reserva hídrica de Chipautá.

Tabla 10. Hito 2: De la reforestación a la restauración ecológica - de contratistas a socias

QUÉ SE PERSEGUÍA
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión eficiente de los contratos logrados para reforestación • Conservación y preservación de los bienes y servicios ambientales • Consolidación del trabajo comunitario a largo plazo • Lograr que el proyecto fuera económicamente sostenible para la organización en el mediano y largo plazo sin depender exclusivamente de los recursos del 1% de tasa retributiva.
ORIGEN DE LOS RECURSOS
Recursos propios de las mujeres de la vereda Chipautá, JAC de Chipautá, Pacific Stratus Energy Colombia Corporation (tasa retributiva del 1%).
ACTORES IMPLICADOS
Mujeres de la vereda de Chipautá (llegaron a ser más de 100), hombres (esposos de las mujeres asociadas al proyecto en su mayoría), JAC Chipautá, Alcaldía de Guaduas, CAR, Pacific Stratus Energy. Universidades.



ESTRATEGIAS

- Intensificar las labores de mantenimiento sobre la reserva reconociendo la interdependencia de los bienes y servicios ambientales. (Restauración ecológica).
- Gestionar con la firma petrolera a través de sus propuestas los siguientes contratos pasando de contratistas a socias del proyecto asegurando independencia en el manejo de los recursos.
- Comunicación de todas las decisiones y acciones entre los actores implicados.
- Vincular e involucrar al núcleo familiar en el proyecto.
- Consenso y participación en las decisiones sobre las actividades de la reserva con los socios del proyecto.

RESULTADOS

- Con los recursos del 1%, adquisición de 238 ha. sembraron 137.764 árboles en 120 ha.
- Se plantaron cerca de 21 especies de árboles entre los cuales figuran palmas, cedro e Higuierón.
- Se reconoce la reserva como lugar para el avistamiento de Aves.
- El grupo creció de manera progresiva y llegaron a tener más de 100 personas trabajando en el mantenimiento de la reserva.
- Se logró el manejo de los contratos de reforestación por parte de la JAC de Chipautá que permitió mayor empoderamiento. Pasaron de ser contratistas del proyecto a socias.
- Cambio en el rol de las mujeres en el municipio, ellas llevaron recursos a los hogares los cuales en su mayoría se destinaron a educación para sus hijos en los niveles de secundaria y universidad.
- Se logró la obtención de 6 contratos en trabajos de reforestación y mantenimiento.
- Reconocimiento de la belleza escénica a partir de la restauración ecológica. Orgullo en la región a partir de los cambios en el paisaje.
- Se identificó el proyecto como un proceso de restauración ecológica con impactos a largo plazo por parte de algunas universidades lo cual marcó el inicio de un tipo de turismo de investigación en la reserva.



- Se reconoce que los procesos de restauración ecológica tienen interdependencia con la restauración de bienestar social y cultural.
- Restauración de servicios ecosistémicos de Provisión, regulación, cultura y soporte a partir de la protección del agua.
- Se controló el desbordamiento de las quebradas (Llanadas y Ventas), mejorando las condiciones de tránsito para los niños hacia los colegios.
- Se consolida el grupo de la reserva de Chipautá como una organización de trabajo comunitario cuyo objeto se encamina al cuidado, mantenimiento, protección, educación y divulgación de los bienes y servicios ecosistémicos de la región.

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Hito 3: La apuesta por el Ecoturismo como proyecto ambiental y económicamente sostenible en el largo plazo

Al entrevistar, en 2018, a cuatro de las personas que hacen parte de la organización alrededor de la reserva, frente a la pregunta sobre cuál ha sido el mayor impacto para la región a partir del trabajo en la reserva, la respuesta es reiterativa: “el agua”. Existe identidad entorno al recurso y se puede ver de diferentes formas, como suministro, el control de las quebradas que a partir de la restauración evita que se desborden y esto facilita que los niños puedan ir tranquilos al colegio, trae más aves, permite la armonía en el paisaje.

La necesidad por parte de la comunidad de consolidar una forma de trabajo de la cual se pueda derivar sostenibilidad ambiental y económica, se encuentran paralelamente a las labores en la reserva que durante este período consisten principalmente en el mantenimiento, cuidado, educación y divulgación sobre el cuidado del agua a través de la conservación. Con estas actividades del 2012 en adelante llegan a la reserva, estudiantes de colegio, pregrado, maestría y doctorado de diferentes áreas de conocimiento con el fin de explorar o efectuar sus investigaciones. Luego de conocer la reserva, algunos investigadores deciden prolongar su visita o volver.



En el 2012, la investigadora Valerie Peters del Smithsonian Conservation Biology llegó a la reserva con el fin de levantar un inventario de aves junto con la JAC de Chipautá e identifican cerca de 118 aves migratorias. Esta investigación marcó un hito importante porque se observa que la reserva tiene un potencial para desarrollar actividades de ecoturismo siendo esta la estrategia a la cual le apunta la comunidad para generar los recursos necesarios para hacer las actividades alrededor de la reserva ambiental y económicamente sostenible en el largo plazo.

La reserva como se ha mencionado puede ser vista a través del crisol de diversas disciplinas. En consecuencia, a partir del desarrollo de las intervenciones de estos grupos e individuos se genera un proceso de retroalimentación en el cual la organización de trabajo comunitario se vuelve parte activa en cada proceso de investigación. Se incorporan en la reserva algunos aportes a partir de estos trabajos, uno de los más importantes es la tarea de divulgación materializada a través de publicaciones, de tal forma que, la difusión de la experiencia de la reserva fuera mucho más amplia.

Las actividades de investigación y las visitas por parte de grupos académicos se intensifican entre el 2012 y el 2017, con lo cual se identifica que se ha establecido una actividad de ecoturismo académico y de investigación. A partir de esta situación, se diversifican las tareas para la organización de mujeres en Chipautá con labores como la guía de grupos, talleres en educación ambiental, venta de alimentos para los grupos que visitan la reserva, acompañamiento y hospedaje en las casas de los habitantes de la reserva.

De acuerdo con lo anterior, las nuevas tareas se desarrollaron en equipo y de manera coordinada. Las visitas se planearon con antelación, de acuerdo con el objetivo del visitante se estructuró el plan del día alrededor de: la guía en la reserva, el grupo de acompañamiento, revisión y supervisión de terreno, primeros auxilios, socialización sobre la reserva, elaboración y distribución de refrigerios, almuerzos, adecuación para hospedaje y torrentismo. Estas nuevas labores exigieron formación al interior del grupo y mayor participación de los hijos de las familias participantes desde los niños hasta los universitarios ya que se propusieron ser el relevo generacional para contribuir a la reserva (entrevistas efectuadas en 2016).

Aunque los trabajos de investigación se intensificaron entre los años 2014 y 2016, la afluencia turística ha disminuido considerablemente. Ante la ausencia de recursos, algunas familias se han retirado de la reserva o han migrado a otros escenarios. Las labores de mantenimiento del área de reserva forestal cada vez requieren menos la intervención de la comunidad concentrándose en actividades de monitoreo y control, este es un aspecto positivo desde la perspectiva de la recuperación ecológica y la resiliencia. Sin embargo, estos procesos pueden afectar la dinámica organizacional de la comunidad obligando a buscar nuevas fuentes de ingreso de recursos (entrevistas Reserva Hídrica Chipautá, 2018).

Dentro de las nuevas estrategias que la comunidad ha venido evaluando para el fortalecimiento de las actividades de ecoturismo se encuentra la mejora en infraestructura en los hogares campesinos de la vereda con posibilidad para prestar alojamiento a los visitantes. También se ha esbozado la configuración de un proyecto alrededor de plantas ornamentales que pueden ser de interés para grupos de artistas o facultades de diseño entre otros. Una primera aproximación de lo anterior fue la construcción de piezas gráficas con orientación botánica las cuales se realizaron a partir de algunas especies con significado especial para la comunidad, resultado de procesos de investigación estudiantil (Ramírez, 2019).

Tabla 11. Hito 3: La apuesta por el ecoturismo como proyecto ambiental y económicamente sostenible en el largo plazo

QUÉ SE PERSEGUÍA

- Conservación y preservación de los bienes y servicios ambientales
- Adaptación del trabajo comunitario al contexto cambiante
- Lograr que el ecoturismo como estrategia sea económica y ambientalmente sostenible en el mediano y largo plazo.



ORIGEN DE LOS RECURSOS

Recursos propios de las mujeres de la vereda Chipautá, JAC de Chipautá, Alcaldía

ACTORES IMPLICADOS

Familias que trabajan en la Reserva Hídrica de Chipautá, JAC Chipautá, Alcaldía de Guaduas, CAR. Instituciones académicas (colegios, universidades, instituciones y centros de investigación)

ESTRATEGIAS

- Asegurar las labores de mantenimiento sobre la reserva reconociendo la interdependencia de los bienes y servicios ambientales orientándose a la restauración ecológica.
- Fortalecer los vínculos que favorezcan el desarrollo de actividades de ecoturismo e investigación
- Vincular e involucrar al núcleo familiar en el proyecto
- Consenso y participación en las decisiones sobre las actividades de la reserva
- Iniciar procesos de formación para talleres ambientales
- Divulgación sobre las actividades de la reserva. Creación de la página de la reserva Hídrica de Chipautá
- Diseñar planes y actividades de ecoturismo que no impliquen la alteración de los elementos del paisaje o interfieran con la protección y mantenimiento de la reserva.
- Dirigir las actividades de ecoturismo hacia la educación ambiental a través de talleres
- Reinversión de reconocimientos e ingresos en infraestructura para fortalecer las actividades de ecoturismo.



RESULTADOS

- Se realizó un convenio con la Universidad Distrital Francisco José de Caldas entorno al proceso de restauración ecológica con la participación de profesores y alumnos de maestría y pregrado.
- Se llevó a cabo proyecto en conjunto con el Smithsonian Conservation Biology para realizar inventario de aves migratorias.
- Se recibieron diferentes grupos de colegios y universidades.
- Se generaron recursos a partir de actividades de ecoturismo en la reserva.
- Se obtuvo reconocimiento por parte de la Fundación Siembra Colombia con el premio de Sostenibilidad Ambiental en la categoría ORO.
- Se obtuvo divulgación del trabajo en la reserva por parte de diarios nacionales y hasta el año 2017 afluencia en los grupos académicos que visitan la reserva.
- Obtienen el reconocimiento de los hombres de la vereda de los habitantes del municipio y de la región en la contribución a la protección del recurso hídrico.
- Hombres y mujeres participan y toman decisiones en igualdad de condiciones. En los hogares se equilibra un poco la carga en la distribución de las actividades domésticas.

Fuente: Elaboración propia de los autores.

CONCLUSIONES

El abordaje del caso objeto de estudio en el marco de los estudios organizacionales permitió observar que es necesario de acuerdo con lo planteado por Miranda (2007), superar la visión funcionalista de las organizaciones para realizar un análisis interpretativo y complejo, centrándose en el cómo se llegó a la consolidación de la organización de mujeres alrededor de la Reserva Hídrica de Chipautá. El caso demuestra que las organizaciones pueden ir más allá del concepto de empresa, rompiendo los paradigmas tradicionales de la teoría organizacional. La construcción de los hitos históricos para exponer el caso refleja de manera progresiva esta forma de organización comunitaria, como el producto de diferentes situaciones de orden social, político y ambiental circunscritas en un tiempo específico.



El estudio de las organizaciones comunitarias implica el reconocimiento y seguimiento de actores que se desarrollan en el entramado de contextos específicos con multi-racionalidades e intereses frente a un mismo proceso. De tal forma, a través del análisis del caso se refleja una serie de dinámicas y prácticas sociales entorno a la construcción y reconocimiento de la comunidad. Lo cual se evidencia en las estrategias empleadas para sobrevivir como grupo.

Por otro lado, desde la perspectiva de los objetivos que persiguen las organizaciones, la experiencia a través de la reserva muestra que los sujetos, en este caso la comunidad, se mueven por objetivos que superan la obtención de rentabilidad, expresando su necesidad de construir identidad, pertenencia y empoderamiento del territorio a través de la protección de los bienes y servicios ambientales para la región. De igual forma, esta experiencia organizativa demuestra la creación de estrategias para mejorar las capacidades de integración social.

El primer hito del caso responde al concepto de organización comunitaria entregado por la FAO, en donde se une un grupo de personas, de manera voluntaria con el fin de responder a problemas que los afectan como comunidad y responden creando soluciones económicas, sociales y productivas. Las relaciones sociales y la consolidación de sus estrategias a partir de la confianza, la participación y el compromiso se presentaron de manera orgánica lo cual permite el autorreconocimiento como grupo, redimensionando la identidad y el sentido de la organización. De igual forma, facilitaron los procesos de asignación y distribución de labores al interior del grupo.

Una de las lecciones a través de la apuesta por el ecoturismo en la reserva, radica en que los proyectos ecoturísticos liderados por las organizaciones comunitarias que buscan, entre otras cosas, generar beneficios para la región; razón por la que es muy importante desarrollar estrategias que perfilen esta experiencia hacia la educación ambiental con la participación de la comunidad.

Hasta la fecha las actividades de ecoturismo en la reserva guardan coherencia con los objetivos organizacionales y se ha tenido un cuidado especial para que no causen impactos negativos en el proceso de restauración ecológica que se viene dando. Por ello, el perfil del turista que accede a la reserva es muy específico, obligando a esta comunidad a crear y trabajar en estrategias innovadoras que logren

combinar la producción de servicios culturales en equilibrio con los demás servicios ecosistémicos.

Dentro de los factores de vulnerabilidad, los estudios organizacionales señalan que existe una alta dependencia del medio físico para generar beneficios económicos. Para las actividades de ecoturismo representa un factor de vulnerabilidad una fuerte dependencia con las actividades de investigación por parte de las universidades interesadas en la reserva y de los procesos de educación ambiental desarrollados en colegios.

Otro de los factores de vulnerabilidad presentes en las organizaciones comunitarias es la vinculación alrededor de bienes comunes y la definición de derechos de propiedad. Debido a que la titulación de los predios se encuentra a nombre de la CAR y de la alcaldía municipal de Guaduas, presentan restricciones de tipo institucional que limitan, por ejemplo, la realización de obras de infraestructura para el desarrollo de algunas actividades dentro de la reserva.

Cuando se observan en retrospectiva los beneficios del área intervenida, muchas veces se obvia todo el trabajo de gestión por parte de las líderes de la reserva. Específicamente en labores como, la consecución del contrato de reforestación ante la multinacional, el trabajo con la alcaldía, las reuniones con la firma, la comunicación con los diferentes actores, la apropiación del marco legal y la distribución de funciones en la organización. Todo esto significó el desarrollo de capacidades en estas mujeres.

En consecuencia, el desarrollo de la organización comunitaria transformó los roles de las familias y las comunidades, logrando nuevas prácticas sociales. A través de los dos primeros hitos se destacó el liderazgo de las mujeres propiciando la generación de la forma organizacional, los sentidos de apropiación del espacio, la negociación ante otros actores y la generación de otras fuentes de ingreso para la comunidad. También se generaron cambios en la distribución de tareas del hogar y en el reconocimiento que mutuamente tenían hombres y mujeres. El tercer hito significó la construcción de un balance en la participación de hombres y mujeres en la organización de tal manera que las iniciativas fueron compartidas dinamizando la organización. Como resultado de todo lo anterior, la experiencia de la reserva ha propiciado beneficios sociales que redundan tanto en la vida pública como en la vida privada de sus partícipes.



REFERENCIAS

Álvarez, E. (2006). Las reformas estructurales y la construcción del orden neoliberal en Colombia. Los desafíos de las emancipaciones en un contexto militarizado. Colección Grupos de Trabajo de CLACSO. Buenos Aires, CLACSO Libros, 247-284.

Amézquita, M. (2017). Etnobotánica medicinal de huertas familiares en las veredas Chipautá y Granada, Guaduas, Cundinamarca.

Arrieta, G., Requena, I., Toro, J. y Zamorano M. (2016). Adaptation of EVIAVE methodology for monitoring and follow-up when evaluating the environmental impact of andfills". *Environmental Impact Assessment Review* 56: 168-179.

Arzaluz, S. (2005). La utilización del estudio de caso en el análisis local. *Región y sociedad*, 17(32), 107-144. Recuperado en 21 de julio de 2020, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-39252005000100004&lng=es&tlng=es.

Barba, A. (2013). Conferencia administración, teoría de la organización y estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades. *Gestión y estrategia*, Núm. 44, pp. 139-151.

Barbosa, A; Cantillo, E. (2018). Análisis de la germinación de *CROTON GOSSYPIFOLIUS* (EUPHORBIACEAE) bajo diferentes tratamientos pre germinativos. *Boletín Semillas Ambientales*, 12(2), 7-19.

Bekessy, A., Runge, C., Kusmanoff, M., Keith, A., Wintle, A. (2018). Ask not what nature can do for you: A critique of ecosystem services as a communication strategy. *Biological conservation*, 224, 71-74.

Benayas, J., Newton, A., Diaz, A., Bullock, J. (2009). Enhancement of biodiversity and ecosystem services by ecological restoration: a meta-analysis. *Science*, 325(5944), 1121-1124.

Bradshaw, A. (2002). *Handbook of ecological restoration* (Vol. 1). Reino Unido: Cambridge University Press.

Camargo, D., Fuentes, V. (2017). Caracterización del suelo y recomendaciones de manejo para la restauración ecológica vereda Chipautá, Guaduas, Cundinamarca. Universidad Javeriana. Maestría en Estudios Rurales.



CAR (2007). Plan de Manejo Ambiental de la Reserva Forestal Protectora Cuenca del Río San Francisco. CAR.

CAR (2020). Restauración Ecológica para la construcción social en Chipautá. Recuperado 14 de Julio de 2020. <https://youtu.be/C5TG4X3uPfo?list=PL4Hz7tdqWVWguR>

Cárdenas, J. Vallejo, L. (2016). Agricultura y desarrollo rural en Colombia 2011-2013: una aproximación. *Apuntes del CENES*, 35(62), 87-123.

Carrillo, D. (2019). Estimación de la biomasa aérea almacenada y del carbono retenido en especies representativas de la reserva forestal protectora, cuenca alta del Río San Francisco, Guaduas, Cundinamarca. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Ingeniería Forestal.

Contraloría de Cundinamarca (2019). Cumplimiento del artículo 111 de la ley 99 de 1993 en el Cundinamarca. <http://www.car.gov.co/uploads/files/5e29facb54ad4.pdf>

de Santana, V., Fontes Filho, J., Barroso, S. (2015). GESTIÓN LOCAL DE RECURSOS DE USO COMÚN EN TURISMO: La perspectiva de Elinor Ostrom. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 24(1), 56–75.

Del Cairo, C., Gómez, S., Ortega, E., Ortiz, D., Rodríguez, A., Vélez, J. Vergara, T. (2018). Dinámicas socio ecológicas y ecoturismo comunitario: un análisis comparativo en el eje fluvial Guayabero-Guaviare. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 15(82), N.PAG. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cdr15-82.dsec>

Díaz, E. (2014). Las prácticas empresariales y la alteración de la estructura del paisaje. El caso del cultivo de palma de aceite en la zona norte de Colombia. *Revista Activos*, 12(22), 171-192.

Díaz, E. (2015). El reconocimiento de los costos ambientales como instrumento para el empoderamiento económico de las comunidades afectadas (caso vereda Chipautá). Instituto de Estudios Ambientales (IDEA).

Díaz-Carrión, I. (2014). Ecoturismo Y Vida Cotidiana De Las Mujeres en Sontecomapan (Veracruz, México). *Cuadernos de Turismo*, 34, 69–88.



García, F. (2003). La agricultura latinoamericana en la era de la globalización y de las políticas neoliberales: un primer balance. *Revista de geografía*, 2003, núm. 2, p. 9-36.

Gessa, A., Toledano, N. (2011). Turismo, Emprendimiento Y Sostenibilidad en Los Espacios Naturales Protegidos. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 20(5), 1154–1174.

Gómez, Y. Arner, E. (2008). CARACTERIZACIÓN GRÁFICO-TEÓRICA DE LOS HITOS EN EL CENTRO HISTÓRICO DE SANTIAGO DE CUBA. *Ciencia en su PC*, (1), 80-88. [Fecha de consulta 21 de julio de 2020]. ISSN: 1027-2887. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1813/181320674010>

Gonzales-Miranda, R. (2014). Los estudios organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones. *Innovar*, 24(54), 43-58.

Healy, R. (2006) "The commons problem and Canada's Niagara Falls." *Annals of Tourism Research* 33(2): 525-544

Hernández-Gómez, R., Cantillo-Higuera, E. (2018). La restauración ecológica como estrategia de construcción social en la Vereda Chipautá, Municipio de Guaduas, Cundinamarca. *Ambiente y Desarrollo*, 22(42), 1-15.

INSFOP-FAO (2008) Organización comunitaria: Folleto No. 1. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO): Roma, Italia. Disponible en: <http://www.fao.org/3/a-as496s.pdf>

Ley 99 de 1993. Congreso de la República de Colombia. Diciembre 22 de 1993. https://www.cvc.gov.co/sites/default/files/Sistema_Gestion_de_Calidad/Procesos%20y%20procedimientos%20Vigente/Normatividad_Gnl/Ley%2099%20DE%201993-Dic-22.pdf

Maldovan, J. (2018). GESTIÓN ASOCIATIVA Y SUSTENTABILIDAD ORGANIZACIONAL: El caso de las cooperativas de cartoneros de la Ciudad de Buenos Aires. *Sociología, Problemas e Prácticas*, 88, 95–113. <https://doi.org/10.7458/SPP2018886509>

Martínez, J. (2008). Instrumentos económicos para la protección del medio ambiente. Madrid: Dikynson.

Medina, C. (2007) ¿Qué son los estudios organizacionales? REVISTA Universidad EAFIT. Vol. 43. No. 148. 2007. pp. 9-24.

Montaño, L., Rendon, M. (2004) Las aproximaciones organizacionales caracterización, objeto y problemática. Contaduría y Administración, [S.l.], n. 213, mayo 2004. ISSN 2448-8410. Disponible en: <<http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/458>>. Fecha de acceso: 15 jul. 2020 doi:<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2004.458>.

Naranjo, M. (2016). Estudios organizacionales y su posicionamiento en América Latina: acercamiento teórico-metodológico y desafíos latinoamericanos. Summa Iuris, 4(1), 74-91.

Pachano, L., Vázquez, M. (2008). El Orientador Educativo En El Contexto Comunitario. Journal of Technology Management & Innovation, 3(2), 36-43.

Pérez, A. y Guzmán, M. 2015. Los estudios organizacionales como programa de investigación. En: Cinta moebio 53: 104-123. Disponible en: www.moebio.uchile.cl/53/perez.html

Ramírez, N., (2019). Palmera reserva Chipautá. Portafolio de diseño. Disponible en: <https://www.behance.net/nataliaram36bd/projects>

Rivera, M., Félix, Á. (2019). Planificación estratégica y gobernanza en la recuperación de destinos turísticos afectados por desastres socio-naturales. Un estado de la cuestión. Investigaciones Geográficas, 72, 235-254. <https://doi.org/10.14198/INGEO2019.72.11>

Rivera-Hernández, J., Pérez-Sato, J., Alcántara-Salinas, G., Servín-Juárez, R., García-García, C. (2018). El Ecoturismo Y El Turismo Rural en La Región De Las Altas Montañas De Veracruz, México: Potencial, Retos Y Realidades. Agroproductividad, 11(8), 129-135. <https://doi.org/10.32854/agrop.v11i8.1108>

Roa, M., Brown, S., Roa, C. (2015). Jerarquía de vulnerabilidades de las organizaciones comunitarias de agua en Colombia. Gestión y Ambiente, 18(2), 51-79. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-55610-8>

Ruíz, L. (2014) En Guaduas, mujeres unidas trabajan para preservar el agua. La República. 08 de mayo de 2014. <https://www.larepu->



blica.co/responsabilidad-social/en-guaduas-mujeres-unidas-trabajan-para-preservar-el-agua-2119266 recuperado 14 de Julio de 2020.

Santamaría, J. Díaz, E. (2011) El comercio internacional como multiplicador de la deuda ecológica. *Revista Activos*, 9(16-17), 117-134.

Stake, R. (1994). "Case Studies", en: Denzwhyteín y Lincoln (eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, Sage Publications, pp. 236-245.

Suescún, J. (2019). Aproximación al andamiaje metodológico en los Estudios Organizacionales. *Sapientia Organizacional*. 6 (12), 161-181. Disponible en: <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/sapientia/article/view/15156/0>

Torres, C. (2007). *Aprendizaje Organizacional Desde la Perspectiva de la Identidad Organizacional: El Caso de una Institución Educativa de Nivel Superior*. Tesis doctoral. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Disponible en: <http://hdl.handle.net/11285/572677>

Vázquez, M., Portales, L. (2014). La empresa social como detonadora de calidad de vida y desarrollo sustentable en comunidades rurales. *Pensamiento & Gestión*, 37, 255–284.

Vera, L. (2017). *Procesos de desarrollo local desde la perspectiva de género: la experiencia liderada por mujeres para contribuir a la rehabilitación de la cuenca del Río San Francisco en la vereda Chipautá (Guaduas-Cundinamarca)*. Universidad Javeriana. Maestría en Estudios Rurales.

Villamizar, E. Uribe, M. (2009) El fracaso del neoliberalismo y su modelo de desarrollo. En: *Revista La Propiedad Inmaterial*. 13 (nov. 2009), 199-150. Disponible en: <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/propin/article/download/459/3626?inline=1>

World Resources Institute (2005) *Millennium Ecosystem Assessment. Ecosystems and Human Well-being: Synthesis*. Island Press, Washington, DC.