

Factores de Éxito y Fracaso de la Organización Comunitaria:  
Análisis de un Caso de la Microcuenca Las Cruces de San Vicente de Chucurí.

Silvia Jhyneth Anaya Gutiérrez

Erika Yesenia Ortiz Mejía

María Nathalia Vargas Leguizamón

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar el título de  
Trabajadoras Sociales

Director

Juan Carlos Aceros Gualdrón

PhD. en Psicología Social

Pasantía de Investigación:

Grupo de Investigación Población, Ambiente y Desarrollo (G-PAD)

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ciencias Humanas

Escuela de Trabajo Social

Bucaramanga

2019

## Contenido

|                                                                             | Pág. |
|-----------------------------------------------------------------------------|------|
| Introducción .....                                                          | 12   |
| 1. Objetivos .....                                                          | 18   |
| 1.1 Objetivo general .....                                                  | 18   |
| 1.2 Objetivos específicos .....                                             | 18   |
| 2. Cuerpo del trabajo .....                                                 | 18   |
| 2.1 Marco referencial .....                                                 | 18   |
| 2.1.1 Antecedentes. ....                                                    | 19   |
| 2.1.1.1 Investigaciones internacionales en turismo comunitario. ....        | 19   |
| 2.1.1.2 Investigaciones internacionales en temas relacionados a la OC. .... | 23   |
| 2.1.1.3 Investigaciones en Colombia. ....                                   | 26   |
| 2.1.1.4 Tendencias identificadas. ....                                      | 30   |
| 2.1.2 Perspectiva teórica. ....                                             | 37   |
| 2.1.2.1 Organización Comunitaria y Acción Colectiva. ....                   | 38   |
| 2.1.2.2 La OC y el capital social. ....                                     | 39   |
| 2.1.2.3 La OC y el tercer sector. ....                                      | 41   |
| 2.1.3 Marco conceptual .....                                                | 42   |
| 2.1.3.1 Organización comunitaria. ....                                      | 42   |
| 2.1.3.2 Turismo comunitario. ....                                           | 44   |

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.3.3 Definición de factores internos seleccionados. .... | 45 |
| 2.1.3.4 Definición de factores externos seleccionados. .... | 50 |
| 3. Método .....                                             | 52 |
| 3.1 Tipo y diseño de investigación .....                    | 52 |
| 3.2 Participantes .....                                     | 53 |
| 3.3 Técnicas e instrumentos .....                           | 55 |
| 3.3.1 Recolección de datos.....                             | 55 |
| 3.3.2 Análisis de datos. ....                               | 56 |
| 3.3.3 Procedimiento. ....                                   | 61 |
| 3.3.4 Aspectos éticos.....                                  | 62 |
| 4. Resultados .....                                         | 63 |
| 4.1 Presentación del caso .....                             | 63 |
| 4.2 Factores que condicionaron la iniciativa.....           | 68 |
| 4.3 Tendencias generales .....                              | 70 |
| 4.3.1 Ámbito interno (condiciones endógenas). ....          | 71 |
| 4.3.1.1 Dimensión social.....                               | 71 |
| 4.3.1.2 Dimensión económica. ....                           | 80 |
| 4.3.2 Ámbito externo (condiciones exógenas).....            | 84 |
| 4.3.2.1 Dimensión social.....                               | 84 |
| 4.3.2.2 Dimensión económica. ....                           | 86 |
| 4.3.2.3 Dimensión ambiental, ámbito interno y externo.....  | 88 |

|                                                                                         |         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 5. Conclusiones .....                                                                   | 91      |
| 5.1 Dimensión económica (ámbito interno y externo).....                                 | 92      |
| 5.2 Dimensión social (ámbito interno y externo).....                                    | 92      |
| 5.3 Dimensión ambiental (ámbito interno y ámbito externo) .....                         | 94      |
| 5.4 Relaciones identificadas entre los factores de los ámbitos internos y externos..... | 94      |
| 5.5 Comentarios finales .....                                                           | 97      |
| <br>Referencias Bibliográficas .....                                                    | <br>102 |
| <br>Apéndices.....                                                                      | <br>115 |

**Lista de Tablas**

|                                                                                                                                                                 | Pág. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Tabla 1. <i>Factores identificados en la literatura</i> .....                                                                                                   | 31   |
| Tabla 2. <i>Matriz frecuencia de los factores identificados en la literatura. Se marcan con asterisco los que han sido seleccionados para la pasantía</i> ..... | 35   |
| Tabla 3. <i>Matriz de categorías</i> .....                                                                                                                      | 56   |
| Tabla 4. <i>Abreviaturas códigos de análisis</i> .....                                                                                                          | 62   |
| Tabla 5. <i>Síntesis de resultados</i> .....                                                                                                                    | 68   |

**Lista de Figuras**

|                                                                                     | Pág. |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <i>Figura 1.</i> Porcentaje de enfoques teóricos presentes en los antecedentes..... | 37   |
| <i>Figura 2.</i> Radar de tendencias .....                                          | 70   |
| <i>Figura 3.</i> Puntajes de la Dimensión Social Interna. ....                      | 71   |
| <i>Figura 4.</i> Puntajes de la dimensión económica interna .....                   | 80   |
| <i>Figura 5.</i> Puntajes de la dimensión social externa .....                      | 84   |
| <i>Figura 6.</i> Dimensión económica externa.....                                   | 87   |
| <i>Figura 7.</i> Puntajes promedio de los factores ambientales .....                | 89   |
| <i>Figura 8.</i> Mapa de relaciones causa y efecto.....                             | 95   |

**Lista de Apéndices**

|                                                        | Pág. |
|--------------------------------------------------------|------|
| Apéndice A. Enfoques teóricos de los antecedentes..... | 115  |
| Apéndice B. Guión de entrevista .....                  | 117  |

## Resumen

Título: Factores de éxito y fracaso de la organización comunitaria: análisis de un caso de la microcuenca las Cruces de San Vicente de Chucurí.\*

Autores: Silvia Jhyneth Anaya Gutierrez, Erika Yesenia Ortiz Mejia, María Nathalia Vargas Leguizamón\*\*

Palabras clave: Organización comunitaria, turismo comunitario, capital social, acción colectiva, tercer sector, factores endógenos, factores exógenos.

### DESCRIPCIÓN:

Esta pasantía se ha planteado como objetivo conocer los factores que han afectado la organización comunitaria en la microcuenca Las Cruces del municipio de San Vicente de Chucurí, a través del análisis de una iniciativa de turismo comunitario, con el fin de aportar al desarrollo del proyecto de investigación *Reconciliar la biodiversidad y la producción agrícola en los sistemas de cultivos agroforestales en los Andes colombianos: Un modelo para la era del post conflicto en Colombia*. El caso estudiado fue gestado por líderes comunitarios y campesinos agricultores, dueños de sus tierras, en vista de la necesidad de mejorar sus condiciones de vida. Se trató de un proyecto que fracasó por distintas razones. Para conocer lo ocurrido, se ha empleado una aproximación cualitativa basada en la entrevista estructurada. El guión de entrevistas se diseñó teniendo en cuenta las actuales tendencias en la literatura sobre organización comunitaria y, en particular, sobre turismo comunitario. Para obtener la información se entrevistaron 6 personas. La información fue transcrita y sometida a análisis de contenido. Los resultados indican que el fracaso de la iniciativa pudo darse debido a un conjunto de factores como la falta de una estructura organizativa, la falta de apoyo económico y técnico, sumada a la desconfianza entre la comunidad hacia algunos líderes, además de la carencia de capital humano, el cual incidió negativamente sobre otros factores como el liderazgo, confianza social, estrategias de marketing y también, en la adaptabilidad a las exigencias del mercado. Se destacó relación positiva entre la titularidad de la tierra, apropiación social e identidad colectiva o la cooperación.

---

\* Trabajo de grado

\*\* Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Trabajo Social. Juan Carlos Aceros Gualdrón, Psicólogo.

### **Abstract**

**Title:** Factors of success and failure of the community organization: analysis of a case of the micro watershed las Cruces de San Vicente de Chucurí\*.

**AUTHORS:** Silvia Jhyneth Anaya Gutierrez, Erika Yesenia Ortiz Mejia, María Nathalia Vargas Leguizamón\*\*

**KEYWORDS:** Community organization, community tourism, social capital, collective action, third sector, endogenous factors, exogenous factors.

**Description:**

The objective of this internship is to learn about the factors that have affected community organization in the Las Cruces micro-watershed in the municipality of San Vicente de Chucurí, through the analysis of a community tourism initiative, in order to contribute to the development of the research project Reconcile biodiversity and agricultural production in agroforestry cropping systems in the Colombian Andes: A model for the post-conflict era in Colombia. The case study was developed by community leaders and peasant farmers, owners of their land, in view of the need to improve their living conditions. It was a project that failed for various reasons. To find out what happened, a qualitative approach based on the structured interview has been used. The interview script was designed taking into account current trends in the literature on community organization and, in particular, community tourism. Six people were interviewed to obtain the information. The information was transcribed and subjected to content analysis. The results indicate that the failure of the initiative could have been due to a set of factors such as the lack of an organizational structure, the lack of economic and technical support, added to the distrust between the community and some leaders, in addition to the lack of human capital, which negatively affected other factors such as leadership, social trust, marketing strategies and also, adaptability to market demands. The positive relationship between land ownership, social appropriation and collective identity and cooperation was highlighted.

---

\* Degree work

\*\* Faculty of Human Sciences. School of Social Work. Juan Carlos Aceros Gualdrón, Psychologist.

## Introducción

El presente documento es resultado de una pasantía de investigación realizada en el marco del proyecto “*Reconciliar la conservación de la biodiversidad y la producción agrícola en los sistemas de cultivo agroforestales en los Andes colombianos: Un modelo para la era del post conflicto en Colombia*” (en adelante, *Reconciliar*), ejecutado en el sector La Germania de San Vicente de Chucurí (Santander). El objetivo de dicho trabajo fue conocer los factores que han afectado la organización comunitaria en la microcuenca Las Cruces del municipio de San Vicente de Chucurí a través del análisis de una iniciativa de turismo rural comunitario. Para ello se diseñó una investigación cualitativa de carácter exploratorio, cuya técnica primordial fue la entrevista estructurada a profundidad a seis participantes.

El diseño del instrumento y la determinación de las variables a estudio, se basó en las tendencias encontradas en la literatura sobre organización comunitaria y, en particular, sobre turismo comunitario. Los resultados arrojados determinaron el fracaso de la iniciativa en razón a la presencia del debilitamiento de distintos factores endógenos y exógenos como: el liderazgo unidireccional y su debilitamiento a nivel comunitario, la falta de sentido de pertenencia e identidad colectiva con la iniciativa, la ausencia de capital físico, humano y económico para sostener la organización, además de la carencia de un plan de acción definido, con objetivos claros que orientaran a la iniciativa. No obstante, fue importante la presencia de factores positivos como titularidad de la tierra, la apropiación social y la identidad colectiva de los miembros.

El informe se divide en cinco partes. En la primera se examina el planteamiento del problema, el objetivo general y específicos que orientaron la investigación. La segunda contiene

el marco referencial, allí se encuentran los antecedentes, el marco teórico, conceptual y la definición de las variables analizadas durante la pasantía. En el siguiente apartado se da a conocer el método utilizado para la investigación, se especifica el tipo y diseño del estudio, la perspectiva metodológica, la descripción de los participantes, la técnica de recolección y el procedimiento realizado. En cuarto lugar, se presentan los resultados alcanzados, especificando lo que se ha encontrado con relación a los factores endógenos y exógenos que condicionaron la organización comunitaria en el caso de la microcuenca Las Cruces. Finalmente, se consignan las conclusiones encontradas y se formulan recomendaciones derivadas de la pasantía.

Respecto al planteamiento del problema, la organización comunitaria (OC) es el

Medio por el cual una comunidad identifica sus necesidades y objetivos, los ordena y/o jerarquiza, desarrolla la confianza y el deseo de hacer algo entre ellos, procura los recursos (externos e internos) para tratarlos, emprender la acción al respecto y desarrollar las actitudes y prácticas de cooperación y colaboración dentro de la comunidad (Ross Murray, 1978, citado en Cruz, *et al*, 2008, p. 43).

Se trata de un esfuerzo colectivo con el cual una comunidad incide en el entorno local, asumiendo responsabilidades y ejecutando acciones participativas, autogestionadas y sin ánimo de lucro (Bermúdez, 2010).

La consolidación y desarrollo de la OC puede mejorar las condiciones de vida en los entornos rurales, dignificando a las poblaciones campesinas y contribuyendo a mitigar las problemáticas que enfrentan. También conlleva beneficios como el intercambio de conocimientos, la transmisión cultural, la promoción de la identidad y el aprecio por los recursos propios y la

generación de conciencia ecológica (Bonilla, 2008; Machado, 2000). La OC es un camino para que las poblaciones campesinas pueden defender sus intereses (Machado, 2000), convirtiéndose en agentes transformadores del campo por medio del trabajo en equipo y el empoderamiento de las comunidades (Narváez 2014). Además, por medio de la OC se promueven valores sociales con los que se propician aprendizajes significativos, a través del trabajo colaborativo y la participación de las personas en la transformación de sus territorios.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura- FAO (2008) la organización comunitaria: 1) Permite utilizar en mejor forma el esfuerzo y los recursos colectivos para el logro de sus objetivos, 2) Facilita una mayor oportunidad para conocer, negociar, demandar y gestionar con gobiernos y otros grupos u organizaciones, elementos para lograr los objetivos que se proponen, 3) Genera mejores resultados en las actividades, gracias a la mejor utilización y distribución de los recursos y 4) Posibilita el desarrollo de líderes, ya que ejercita la capacidad de los individuos y la toma de decisiones.

Ahora bien, la OC enfrenta diversos retos. El Estado colombiano ha reconocido a las organizaciones comunitarias como garantes de los derechos de las comunidades (Cruz, *et al.*, 2008). Sin embargo, las han utilizado solo para validar sus proyectos (Urrea, 2001). Esto se ha incrementado en el campo colombiano debido a las vías en mal estado, la falta de oportunidades de empleo y educación, el aislamiento social, la poca inversión estatal, la explotación de los recursos naturales por intereses extranjeros, la corrupción, el clientelismo, el narcotráfico, la pobreza, la indigencia (Narváez, 2014) y el conflicto armado.

En Colombia, el conflicto armado ha representado la pérdida y ruptura de los vínculos comunitarios debilitando el tejido social y la capacidad de organización de muchas regiones del país (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2013). Lo anterior ha causado “devastadores efectos

en la capacidad de organización, movilización y acción colectiva de los campesinos en torno a cuestiones agrarias” (Domínguez, 2003, p. 2). En suma, las organizaciones comunitarias rurales se han visto afectadas por fenómenos de diverso tipo que, en muchos casos, dificultan su funcionamiento y el logro de sus objetivos, incluso su existencia.

Esta realidad de la OC no es ajena al contexto social y territorial donde se desarrolló la presente pasantía de investigación, que se interesó por conocer los factores que condicionaron el éxito y/o fracaso de una iniciativa de OC en el municipio de San Vicente de Chucurí, particularmente en las veredas ubicadas en la microcuenca Las Cruces. Al respecto, antes de mencionar los problemas característicos de la OC en este territorio, vale la pena mencionar algunas características generales de San Vicente de Chucurí. Este es un municipio santandereano ubicado a 85 kilómetros de Bucaramanga.

Tiene un área total de 1.195,4 Km<sup>2</sup>, de los cuales de 11,966 Km<sup>2</sup> corresponden al casco urbano, mientras que 1.183,4 Km<sup>2</sup> corresponden al área rural (Alcaldía De San Vicente De Chucurí, 2018). Las principales actividades económicas de San Vicente son la extracción de petróleo, crudo y gas natural (un 67% del total de las actividades productivas). La agricultura ocupa el segundo lugar (con un 22%) (Centro de Estudios Regionales del Magdalena Medio, 2015). Sin embargo, el turismo comenzó a llamar la atención en el municipio debido a la construcción del embalse de Topocoro, que ha empezado a atraer visitantes (Garcés *et al.*, 2017).

Esta pasantía se interesa por una iniciativa de turismo comunitario en el que ha estado involucrada la población de la zona de influencia del proyecto *Reconciliar*: la microcuenca de Las Cruces. Con 5.737,3 hectáreas, la microcuenca se divide entre el Parque Nacional Serranía de Yariguíes y 151 fincas particulares. Se estima, que para el año 2010, en Las Cruces habitaban 850 personas (Garcés *et.al*, 2017). Esta tiene un importante atractivo paisajístico debido a la presencia

de policultivos, sistemas agroforestales y reservas boscosas. En su zona alta ya se explota con éxito el aviturismo, en la Reserva de Aves Reinita Cielo Azul (de ProAves). Además, uno de sus sectores (La Germania) está atravesado por el camino de Lengerke, que une a San Vicente con Zapatoca. Estas características hacen que la zona tenga potencial para el turismo. Los pobladores locales están conscientes de este potencial (Garcés *et al.*, 2017) y han intentado aprovecharlo.

Volviendo a la discusión sobre el objeto de estudio, cabe mencionar que en el macro proyecto “*Reconciliar*”, el cual, ha querido contribuir a la conservación del paisaje local mediante la identificación de estrategias de manejo que permitan conciliar la protección de la biodiversidad y la producción agrícola. En su fase diagnóstica, donde el equipo realizó una medición participativa de la capacidad del paisaje de Las Cruces para adaptarse a choques extremos de distinto tipo (Garcés, Grimaldos y Luna, 2017). Las autoras han encontrado que, desde la perspectiva de los habitantes, esta capacidad (conocida como “resiliencia socio-ecológica”), se ve comprometida por diversas razones. Una de ellas está vinculada directamente con la organización comunitaria. Garcés, Grimaldos y Luna (2017) mencionan que en la zona hay bajos niveles de gobernanza y capital social que disminuyen el potencial organizativo de la población. En efecto, intentos previos de constituir organizaciones comunitarias que coordinen las acciones de la comunidad no han prosperado.

A lo largo del proyecto *Reconciliar* se han realizado pasantías para conocer mejor la cultura local (Calderón, 2017; Gualdrón, Morales y Villareal, 2019) y el estado actual del sistema social en Las Cruces (Acuña y Forero, 2019). Sin embargo, hasta el momento no se han estudiado las experiencias de OC que se han dado en la zona y se desconocen las razones por las que no han tenido éxito. La presente pasantía quiere acercarse a estas cuestiones. Así pues, se ha planteado la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los factores que han condicionado la organización comunitaria en

la microcuenca Las Cruces del Municipio de San Vicente de Chucurí? Para responder a esta pregunta, se ha analizado una iniciativa reciente de organización de turismo comunitario. Aunque la misma no llegó a institucionalizarse es antecedente de un proyecto de agro-ecoturismo comunitario que el equipo del proyecto *Reconciliar* está actualmente acompañando. Se analizó solo una OC, en razón a los intereses del macro proyecto y la disponibilidad de recursos.

El examen del caso seleccionado es de gran importancia tanto para el proyecto macro como para la población local. En primer lugar, porque un mejor conocimiento de esta cuestión puede ayudar a los investigadores a proponer acciones para fortalecer el territorio a nivel social y especialmente, la actual iniciativa de turismo comunitario. En segundo lugar, la pasantía espera contribuir a aumentar en la población su comprensión de las condiciones que pueden favorecer o dificultar sus intentos de promover un desarrollo endógeno. Así pues, la pasantía permitirá el reconocimiento de los retos de la OC y a partir de allí, sentará las bases para la generación de estrategias de organización comunitaria exitosas a largo plazo.

## **1. Objetivos**

### **1.1 Objetivo general**

Conocer los factores que han afectado la organización comunitaria en la microcuenca Las Cruces del Municipio de San Vicente de Chucurí a través del análisis de una iniciativa de turismo rural comunitario.

### **1.2 Objetivos específicos**

- Reconstruir una experiencia de organización comunitaria en el ámbito del turismo en la microcuenca de Las Cruces.
- Determinar los factores endógenos que han condicionado la organización comunitaria en el ámbito del turismo comunitario en Las Cruces.
- Determinar los factores exógenos que han condicionado la organización comunitaria en el ámbito del turismo comunitario en Las Cruces.

## **2. Cuerpo del trabajo**

### **2.1 Marco referencial**

En este capítulo se clarifica la postura teórica que ha guiado la pasantía. Para hacerlo, se da a conocer la revisión de trabajos previos sobre el tema en estudio. Además, se plantea el enfoque

teórico que orienta el análisis e interpretación del caso. Con este fin, se realiza un recorrido por los autores y perspectivas que han desarrollado los conceptos centrales para esta pasantía.

**2.1.1 Antecedentes.** Para la búsqueda de antecedentes se han utilizado las bibliotecas digitales *Scielo* y *Doaj*, la bases de datos multidisciplinaria *EbscoHost*, *Redalyc*, *ScienceDirect* y *Proquest*. Se emplearon como palabras clave, las siguientes: organización comunitaria, factores éxito, factores fracaso, procesos comunitarios, turismo rural comunitario y turismo de base comunitaria. Como resultado, se han seleccionado diecisiete investigaciones, trece de ellas de origen internacional (Pérez Hernández *et al.*, 2011; Martínez Bautista *et al.*, 2015; Toiber Rodríguez *et al.*, 2016; Medina, 2014; Calzadilla, *et al.* 2000; Nel-Lo, 2008; Neudel, 2015; Sebel, 2010; Al-Oun & Al-Homoud, 2008; Harris, 2009; Toscana, 2017; Ruiz *et al.*, 2008; Knight & Cottrel, 2016 ) y otras cuatro a nivel nacional (Narváez Rodríguez, 2014; Callejas Campo, 2017; Giraldo, 2010).

Se escogieron estudios cualitativos, en los que es habitual el uso de entrevistas y grupos focales (por ejemplo, Pérez Hernández *et al.*, 2011). Algunos emplean la observación y revisión documental (por ejemplo, Neudel, 2015; Toscana, 2017) o encuestas (por ejemplo, Al-Oun & Al-Homoud, 2008; Sebel, 2010). La identificación de los factores de éxito o fracaso es parte de los objetivos de muchas de las investigaciones encontradas. En otras, dichos factores pueden ser inferidos de los resultados obtenidos.

**2.1.1.1 Investigaciones internacionales en turismo comunitario.** Los primeros antecedentes internacionales son estudios sobre OC rural en turismo. El primero es el de Sebel (2010), un estudio interesado en identificar los beneficios y desafíos que enfrentaba el santuario de rinocerontes KRST, en Botswana. Sus resultados mostraron la importancia del *apoyo del*

*gobierno, del sector privado y de las organizaciones no gubernamentales* para la transferencia de habilidades y conocimientos. Por lo contrario, las siguientes cuestiones aparecieron como factores que afectaron negativamente a las empresa comunitarias: 1) *la pérdida de acceso recursos naturales* esenciales para la subsistencia de la comunidad; 2) *la inequidad en la distribución de beneficios sociales*; 3) *las deficientes habilidades empresariales, de marketing y gestión*; 4) *la falta participación de la comunidad en la toma de decisiones*; 5) *la falta sentido de pertenencia al proyecto* y la 6) *fuerte dependencia de los donantes extranjeros*.

El segundo trabajo es la evaluación que Al-Oun y Al-Homoud (2008) realizaron al turismo de base comunitaria entre los Beduinos en la Badia de Jordania. Los autores muestran que las organizaciones requieren: 1) *la participación y el control de la comunidad*; 2) *aprovechar el potencial turístico del territorio*; 3) *el mantenimiento de la identidad colectiva*; 4) *el uso de estrategias conjuntas de marketing* que visibilicen la experiencia y potencien los servicios; 5) *la formación a la población local* en la atención a visitantes; y 6) *el establecimiento de alianzas inter-organizacionales* trascendiendo las diferencias tribales.

La búsqueda bibliográfica también arrojó el trabajo que Harris (2009) realizó en la comunidad Bario, Sarawak (Malasia). Este estudio buscaba conocer las condiciones que han permitido al turismo comunitario fomentar el desarrollo comunitario. Algunos de los factores identificados por el autor fueron: 1) *canales de comunicación y acceso a internet* para visibilizar la experiencia; 2) *aislamiento y ausencia de conexiones viales terrestres* que, aunque han restringido el desarrollo de la comunidad, han contribuido a la conservación del territorio y su paisaje; 3) *autodependencia y cohesión social*; y 4) *pertenencia e identidad colectiva*.

A nivel latinoamericano, se encontraron diversos trabajos. Uno de ellos es el de Nel-Lo, (2008), quien analizó más de 50 iniciativas locales de turismo comunitario que han surgido en los

últimos años en Costa Rica y mostró algunos factores que condicionaron estas iniciativas: 1) la *articulación con redes nacionales de turismo rural* y las alianzas institucionales; 2) *formación y cualificación del personal en ámbito del turismo rural*; 3) *promoción, información y comunicación de las iniciativas* para establecer vínculos con el mercado del turismo y lograr un mayor alcance; y 4) *la localización, el acceso y la seguridad del producto*.

La quinta investigación consultada fue la de Neudel (2015) quien analizó los impactos socioculturales generados casi veinte años después de la fundación de la Corporación Microempresaria Yunguilla. Los resultados muestran que los factores que condicionaron a la organización podían ser de dos tipos: internos o externos. Entre los primeros estaban 1) la *diversidad de servicios y actividades* ofrecidas; 2) la *cooperación comunitaria* de los involucrados; 3) el *modelo de gestión*, basado en principios de colectividad, igualdad y justicia; 4) la *estructura organizativa basada en lazos familiares*. 5) *Las barreras lingüísticas* con los visitantes y 6) la *cualificación* de los miembros. Dentro de los factores externos Neudel (2015) incluyó: 1) la *estandarización cambiante del mercado global de turismo*; 2) las *condiciones materiales de los habitantes*, 3) la presencia de *redes institucionales de apoyo*.

La sexta investigación encontrada fue realizada en México por Toscana (2017). Este estudio profundizó en la comprensión del turismo basado en la comunidad en el Balneario El Géiser. Toscana (2017) concluyó que el éxito de esta experiencia ha dependido en gran medida de factores como: 1) *aceptación del proyecto y participación de la comunidad local en la planeación*,; 2) *gestión comunitaria y autonomía del patrimonio cultural* mediante un sistema colectivo auto-organizado con reglas bien definidas de funcionamiento, acceso, conservación y cuidado; 3) la *localización estratégica del balneario* que facilita el acceso a los visitantes; 4) la *diversificación de actividades económicas*, juntando turismo con la agricultura y las artesanías. 5) la *tenencia de*

*la tierra* que brinda a la comunidad la autonomía sobre el acceso y la gestión del territorio; 6) *valoración positiva* por parte de la comunidad; 7) *cohesión y capital social*; 8) *apropiación social del territorio*, tanto simbólica como material. Por último, se puede inferir en el trabajo de Toscana (2017) que un factor negativo que afectó esta experiencia fueron *las tensiones y relaciones conflictivas con las comunidades aledañas*.

Otra investigación fue la de Ruiz *et al* (2008), quienes recogieron la experiencia de cinco organizaciones de turismo comunitario en Ecuador. Los factores propuestos para entender los casos fueron: 1) *diversificación de actividades económicas*; 2) *estructura organizativa basada en la comunidad*; 3) *presencia de liderazgos*; 4) *intervenciones externas*; 5) *participación social*; 6) *apropiación del medio y la cultura* reflejada en la identidad colectiva, sentido de pertenecía y autenticidad en los discursos y prácticas cotidianas de la comunidad en interacción con los turistas; y 7) *relaciones sociales y económicas articuladas con el mercado global*.

La octava investigación fue la de Knight y Cottrell (2016), quienes evaluaron el empoderamiento de cuatro comunidades involucradas en un proyecto en Perú. Los autores encontraron que son factores generativos de empoderamiento: 1) *el control sobre los recursos económicos* y creación de diversas actividades económicas complementarias al turismo; 2) *cooperación social* en favor de los miembros de la asociación o comunidad en situación de necesidad; 3) capacidad de los miembros para *percibirse* como sujetos socio-históricos. Dentro de los *factores no generativos*, Knight y Cottrell (2016) mencionaron: 1) *El control de las interacciones entre asociaciones y visitantes*, y 2) *elitismo geográfico y familiar* que restringen las oportunidades para las personas que vivían en las zonas. Dentro de los *factores de conversión o contexto*, estaban: 1) *factores personales* (la fuerza de voluntad, la historia personal, la personalidad, el género y la salud física); 2) *factores sociopolíticos* (cohesión social y participación

activa, presencia de normas y estructura asociativa, y las presiones externas de políticas nacionales burocráticas); y 3) *factores ambientales* (como la localización de las viviendas, el acceso a la comunidad, las condiciones climáticas y la infraestructura).

**2.1.1.2 Investigaciones internacionales en temas relacionados a la OC.** Junto a los trabajos antes mencionados, se encontraron cinco estudios internacionales que examinan fenómenos similares al objeto de estudio de la presente pasantía. Aunque no son investigaciones sobre experiencias de turismo, si permiten comprender el éxito o el fracaso de iniciativas de OC. La primera de dichas investigaciones fue realizada por Pérez *et al.* (2011) en Salinas (San Luis de Potosí, México). Los autores querían conocer el nivel de participación ciudadana e identificar el funcionamiento de organizaciones municipales agrícolas.

Pérez Hernández *et al.* (2011) determinaron que las organizaciones más jóvenes no tenían objetivos claros, lo que dificultaba que se establezcan estrategias, políticas y procedimientos que guiarán su actuación a largo plazo. No obstante, comprobaron que existía un contexto económico basado en relaciones de confianza y parentesco, lo que producía un mayor compromiso y solidaridad al interior del grupo. En organizaciones con mayor tradición se identificó que el interés y necesidad de un colectivo de personas fue fundamental en su creación, y consolidó el trabajo interno, con objetivos claros y una estructura definida. Sin embargo, también se visualizaron problemáticas como conflictos de poder, falta de transparencia en el manejo de los recursos, cartera vencida, escaso financiamiento, falta de infraestructura y alianzas que no benefician a los socios.

Otra investigación fue la de Martínez Bautista *et al.* (2015). Su propósito era determinar los factores que influyeron en la probabilidad de éxito (o fracaso) de proyectos maderables en México. Los autores consideraron nueve variables agrupadas según su naturaleza social,

económica o ambiental. En la primera dimensión, los proyectos aparecieron vinculados con la capacidad colectiva de trabajo, los acuerdos de participación y la construcción de redes de cooperación. Por otra parte, los autores destacaron como factores económicos de éxito que sus finalidades fueran el abastecimiento de madera, el aprovechamiento de la materia prima y equipamiento de los núcleos agrarios. También resultó importante la tipología del productor. En razón al funcionamiento de la empresa se destacaron como exitosas aquellas organizaciones con capacidad de transformación y comercialización, el funcionar como empresa agraria y la continuidad del proyecto. Respecto a la variable ambiental, se encontró que un proyecto forestal tiene alta probabilidad de ser exitoso si la población es dueña de su territorio.

Como puede apreciarse, el capital social es uno de los factores considerados en el estudio Martínez Bautista *et al.* (2015), y en otros de los trabajos antes citados. Esta es una apuesta que se encuentra en otros trabajos similares; por ejemplo, en la investigación de Toiber Rodríguez *et al.* (2016) se buscaba identificar el papel del capital social en microempresas rurales en Tlaxcala. Los factores que se analizaron en este estudio fueron: 1) *Liderazgo* (legitimidad y confianza interna y externa); 2) *Organización interna* (asignación y cumplimiento de responsabilidades y división del trabajo); 3) *Autogestión* (solución de conflictos); 4) *Capacitación del capital humano y gestión profesional*. Toiber Rodríguez, *et al.* (2016) también tuvieron en cuenta como *factores económicos*: la *situación financiera actual*, *reinversión*, *gestión de apoyos gubernamentales*, *gestión de créditos*, *acceso a nichos de mercado rentables*, *eliminación de intermediarios*, *innovación y mejoramiento de la tecnología*, *mejoramiento del ingreso y del bienestar de los miembros*, *equilibrio entre capitalización y reparto de beneficios a socios*.

Los autores destacaron como aspectos generadores de éxito asociados al capital social: 1) *Las decisiones se toman de manera participativa*; 2) *La organización interna de las empresas se*

*define por una estructura familiar; 3) La flexibilidad organizacional en la definición de funciones y responsabilidades; 4) Un ambiente laboral de confianza, cooperación mutua y amabilidad; 5) Los dueños de las microempresas son los responsables de la administración y cuentan con formación de administradores, o han adquirido de manera empírica las capacidades.* Según Toiber Rodríguez *et al.* (2016), algunas de las falencias se asocian con la falta de formación de los asociados y la ausencia de sistemas de información para tomar de decisiones, planificar, monitorear y corregir rumbos. En los factores económicos, las microempresas reconocieron los beneficios que trae el formalizarse y comercializar productos innovadores.

Un trabajo adicional consultado fue el de Medina (2014). Esta investigación describió las vivencias de un grupo de mujeres pertenecientes a organizaciones comunitarias durante procesos de negociación y participación con instituciones públicas y privadas. Medina (2014) encontró que una *estructura organizativa* definida potenciaba las acciones de la comunidad hacia la defensa de los intereses colectivos. La autora también observó que el *apoyo institucional* fue un factor protector para las organizaciones. Para la creación de la OC se requiere de estrategias de *gestión* que pueden darse por la vía *participativa*. Además de lo anterior Medina (2014) se refirió al *apoyo familiar* como *factor de motivación* y protección para los liderazgos femeninos. Por último, resaltó que, en el caso examinado, involucrar a los vecinos en el trabajo comunitario contribuye a la democratización y autosuficiencia de la organización (Medina, 2014).

Otra investigación consultada fue la de Calzadilla *et al.* (2000). Dicho trabajo, desarrollado en Caracas (Venezuela), quiso analizar el proceso organizativo de dos sectores de la comunidad de Las Casitas. Los autores determinaron los factores que motivaron las iniciativas de organización en esa comunidad, las estrategias desplegadas por los grupos organizados y los logros que permiten calificarlas como exitosas. La información recopilada permitió determinar ocho *factores*

*propiciadores de OC: 1) Grupos consolidados impulsan la organización comunitaria; 2) Buena ubicación geográfica; 3) Formación en trabajos grupales; 4) Identificación con la historia: existen sucesos épicos que dieron origen a la organización, con el que los vecinos se sienten identificados; 5) casas propias, sentido de pertenecía; 6) luchas reivindicativas; 7) poca influencia partidista; y 8) presencia de liderazgos.*

**2.1.1.3 Investigaciones en Colombia.** A nivel nacional son pocos los estudios enfocados en los determinantes que condicionan la OC o de turismo comunitario. Sin embargo, se pudieron encontrar algunos trabajos que sirven de antecedentes a esta pasantía. Un ejemplo es el estudio de Narváez Rodríguez (2014) en Viotá, Cundinamarca. El autor se interesó por asociaciones y cooperativas en un municipio colombiano y buscó dar cuenta de los factores internos y externos que afectaron su desarrollo. Se evaluó la capacidad organizacional de las asociaciones teniendo en cuenta factores internos y externos.

En los internos el autor evaluó: la organización solidaria y gerencial, además de elementos del capital social como: *1) Las relaciones entre el campo-mercado, y campo-Estado (sistema político), 2) La tenencia de la tierra, 3) Las formas de relación laboral y social en torno a la tierra, y 4) El uso productivo que se le dé al suelo.* Entre los últimos se tuvieron en cuenta los niveles de estabilidad institucional representada por: la *confianza, reciprocidad y cooperación interpersonal* de las comunidades en que estas organizaciones operan. Dentro de los resultados, el autor resaltó que una comunidad numerosa pero homogénea (con relación a elementos como el tamaño de la unidad familiar, los problemas que enfrentan y los tipos de cultivos) facilita la conformación de asociaciones y el trabajo conjunto. En general, el autor concluye que el Estado ha sido débil e incoherente, desempeñado un papel casi inexistente en el desarrollo de reglas en la estructura agraria, permitiendo la injerencia extranjera.

En el contexto nacional se encontró también el estudio de Callejas Campo (2017) cuyo interés fue identificar los factores de éxito que permitieron a la Asociación de Tecnólogos y Productores de Bilbao (Asotbilbao) evolucionar y generar impacto social. Dentro de los resultados se destacaron tres factores del éxito: el capital social, el capital humano y el capital ambiental. De acuerdo con Callejas Campos (2017), el primero ha facilitado la cooperación entre sus asociados, con la confianza y la disciplina como pilares de la organización. Un segundo aspecto importante a considerar fue el capital humano. Un capital humano preparado y con buen liderazgo generó confianza y compromiso. Por último, el factor ambiental fue clave para tener éxito en un proceso de asociatividad rural. De esta forma, para Asotbilbao no solo fue necesario el cuidado del medio ambiente, sino también la sostenibilidad del cultivo del café. Lo anterior, con relación a la presencia de un buen capital físico (infraestructura) que le permitió a la organización crecer y generar desarrollo económico para las familias campesinas.

Un tercer antecedente fue el trabajo de Giraldo (2010). Este estudio exploró los factores que incidieron en el éxito de las organizaciones agroindustriales de mujeres en Cundinamarca. Giraldo (2010) destacó que las organizaciones fueron exitosas debido al sentido de trabajo y superación, la solidaridad, los ideales colectivos y el convencimiento de la importancia de tener apoyo para alcanzar metas particulares entre las mujeres. El autor destacó la presencia de valores como la perseverancia, el sentido de pertenencia, la amistad y valoración conjunta. La identidad de género, territorial y sociocultural han sido también identificados como clave.

El cuarto antecedente nacional que se incorporó a este apartado es el de Cruz Guerra *et al.* (2008). Si bien, este estudio no se sitúa en un entorno rural, su objetivo era evaluar el éxito o fracaso de organizaciones comunitarias por medio del análisis de factores internos y externos. La investigación de Cruz Guerra *et al.* (2008), recolectó información de seis organizaciones

comunitarias de base de la localidad de Ciudad Bolívar. A nivel interno, los autores consideraron variables administrativas, técnicas y de dinámica interna. En el primer sentido se tuvieron en cuenta la *planificación, organización, dirección y control*.

Con relación a lo *técnico*, se tuvieron en cuenta la *capacitación, los recursos humanos, físicos y financieros*. En la variable *dinámica interna* se estudiaron: la *atmósfera grupal y física, normas del grupo, identidad o sentimientos del “nos”, definición del papel general, esquemas de comunicación y participación*. Con relación a los factores externos, la variable *política* incluyó el establecimiento de relaciones con otras organizaciones, además de la participación en procesos de desarrollo local, regional y sectorial. En lo *económico* se analizaron las fuentes de financiación y las condiciones económicas del entorno organizacional. La variable *social* fue analizada con base en tres criterios: 1. Que las iniciativas estuvieran dedicadas al mejoramiento del entorno (reforzar valores y construir capital social y humano). 2. Que fuesen conducidas por la comunidad, con participación de los vecinos. 3. Que abarcaran los problemas del entorno inmediato.

Dentro de los principales resultados del estudio Cruz Guerra *et al.* (2008) se destacó lo siguiente: Con relación al *factor interno*: 1) La *planificación* era fundamental para tomar decisiones acerca del diseño del proyecto; 2) La *legalización* de las organizaciones permitía la sostenibilidad; 3) Un factor importante para la dirección de las organizaciones eran los estatutos; 4) El elemento de *control* era indispensable mediante el registro de las organizaciones y la rendición de cuentas. De acuerdo con Cruz Guerra *et al.* (2008), la variable *técnica* aportaba al éxito cuando la *capacitación* permitía un desarrollo integral, el intercambio de saberes y experiencias con otras organizaciones. En relación con los *recursos*, las organizaciones contaban con espacios y equipamiento que les permitió desarrollar actividades. En la variable *dinámica interna*, la *atmósfera*, se encontraba relacionada con las motivaciones de los participantes para

pertenecer a la organización. Un último elemento a tener en cuenta fue el espacio físico, que no era adecuado en las organizaciones estudiadas. Una segunda fuerza presente en la dinámica de grupo estaba relacionada con la *comunicación*, siendo importante la transmisión de información para los miembros, los mecanismos para la resolución de conflictos, y los mecanismos para la toma de decisiones que promueven la participación activa. Como tercera fuerza existente dentro de la *dinámica de los grupos* estaba la participación, la cual representaba ventajas como: 1) adquisición de conocimientos y experiencias, 2) crecimiento personal, 3) reconocimiento de la comunidad. 4) mejoramiento de las condiciones de la comunidad.

Con relación a las *normas grupales*, es relevante que se hayan creado mecanismos de participación tanto implícitos (mediante el diálogo y el consenso) como explícitos (mediante estatutos y reglamentos). La *identidad grupal* se relaciona con tres elementos: 1) experiencia de trabajo de los participantes; 2) sentido de pertenencia y 3) cohesión. La última fuerza evidenciada en la dinámica de grupo estaba relacionada con la *definición del papel o función de los integrantes*, aquí se tuvieron en cuenta cuestiones como: 1) conocimiento de las problemáticas del sector, 2) gestión de recursos, 3) elaboración de proyectos, 4) implementación de labores administrativas.

Por otra parte, Cruz Guerra *et al.* (2008) resaltó sobre el *factor externo* lo siguiente: En la variable *política*, era necesario continuar fortaleciendo el contacto con experiencias de otros grupos organizados. En la relación de las organizaciones con el Estado era de suma importancia generar más alternativas de apoyo por parte de los entes locales. En lo *económico*, las principales fuentes de financiación eran los apoyos gubernamentales, la autofinanciación y los donantes individuales. En la *variable social*, las organizaciones habían logrado influir positivamente las condiciones de vida sus integrantes desde un proceso político de apropiación de sus necesidades y expectativas. En relación con los *procesos de interacción logrados entre las organizaciones y*

*frente a las instituciones con presencia local*, se identificó que estas habían sido el principal insumo para que las organizaciones lograran adquirir elementos metodológicos y conceptuales. En lo referente a *nivel de influencia* se identificó que la participación de la comunidad, estaba dirigida a su condición de población beneficiaria de los programas y proyectos ofertados.

**2.1.1.4 Tendencias identificadas.** Una vez revisados los antecedentes, llama especial atención que todos los estudios tienen en cuenta una variedad de factores. Los mismos podrían agruparse en cuatro categorías generales (ver, Tabla 1): los de tipo social, los económicos, los ambientales y los externos. Los primeros hacen referencia a la importancia de la organización y su capacidad gerencial, además de la presencia de valores, normas y reglas formales, compromisos y liderazgos, confianza y cooperación, sentido de pertenencia al territorio y al trabajo, identidad de género, territorial y sociocultural, formas de participación, necesidades y problemáticas comunes. Algunos de ellos se encuentran dentro de las organizaciones comunitarias (son internos), mientras que otros se relacionan con sus capacidades para vincularse con otras organizaciones.

Hay otros factores que son considerados por algunos antecedentes y que son de tipo económico y ambiental. Los primeros refieren a cuestiones como el tipo de proyecto que desempeña la asociación, su finalidad, y la etapa de avance. Otro elemento importante es el capital humano, entendido a partir de la formación de las personas vinculadas. Adicionalmente está la infraestructura (capital físico), que permite a las familias asociadas producir de manera efectiva y eficiente, generando desarrollo económico. Con relación a los factores ambientales, se destaca que sólo dos antecedentes (Martínez Bautista et al. 2015; Callejas Campos, 2017), plantean su análisis. En uno de ellos se busca reconocer la importancia sobre la cantidad de recurso forestal con que cuenta las organizaciones para sus actividades. En el segundo estudio se analiza la sostenibilidad

ambiental de la iniciativa. Finalmente, se encontraron algunos factores externos que, según la literatura, son importantes en los procesos de OC rural, entre los que se destacan la concertación y comunicación entre múltiples actores, el entorno en el cual se desarrolla la organización, la estabilidad institucional, los niveles de confianza, reciprocidad y cooperación entre diferentes asociaciones, además de la construcción de redes de intercambio.

Tabla 1.

*Factores identificados en la literatura*

| <b>Trabajo</b>                        | <b>Factores Internos sociales</b>                                                                                                                                                             | <b>Factores económicos</b>                                                                                                                                                                                                           | <b>Factores ambientales</b>                                             | <b>Factores externos (sociales o económicos)</b>                   |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| <i>Pérez Hernández et al., 2011.</i>  | Origen<br>Propósitos<br>Estructura<br>Problemáticas<br>Necesidades                                                                                                                            | No se contemplan                                                                                                                                                                                                                     | No se contemplan                                                        | No se contemplan                                                   |
| <i>Martínez Bautista et al., 2015</i> | Relaciones de confianza<br>Normas de Reciprocidad<br>Redes de intercambio<br>Formas de participación civil, reglas o instituciones tanto formales como informales                             | Finalidad del proyecto<br>Tipología del productor<br>Funcionamiento de la empresa (si es empresa agraria o no).<br>Grado de avance del proyecto (tiempo de operación, y si era un proyecto nuevo o la continuación de uno anterior). | Índice forestal (el recurso forestal con que cuenta la población rural) | No se contemplan                                                   |
| <i>Toiber Rodríguez et al., 2016</i>  | Liderazgo (legitimidad y confianza interna y externa)<br>Organización interna (asignación y cumplimiento de responsabilidades y división del trabajo)<br>Autogestión (solución de conflictos) | Situación financiera actual.<br>Reinversión.<br>Gestión de créditos<br>Acceso a nichos de mercado rentables<br>Innovación tecnológica.<br>Mejoramiento del ingreso y del                                                             | No se contemplan                                                        | Gestión de apoyos gubernamentales<br>Eliminación de intermediarios |

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                     |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | bienestar de los miembros<br>Equilibrio entre capitalización y reparto de beneficios a socios<br>Capacitación y gestión profesional |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <i>Narváez Rodríguez, 2014</i> | Capacidad organizacional (habilidad gerencial para el buen funcionamiento y el logro de sus objetivos).                                                                                                                                                                                                                                  | No se contemplan                                                                                                                    | No se contemplan                                                                                                                                   | Estabilidad institucional, representada por la confianza, reciprocidad y cooperación interpersonal de las comunidades en que estas organizaciones operan (capital social rural).<br>Concertación y comunicación entre actores de diversas asociaciones<br>Entorno en el cual se desarrolla la organización.<br>Construcción de redes de intercambio. |
| <i>Callejas Campo, 2017</i>    | Estructura organizacional (confianza y disciplina).<br>Compromiso colectivo.<br>Aranda oportuno.<br>Cooperación y trabajo entre miembros.                                                                                                                                                                                                | Capital físico (infraestructura).<br>Capital humano (necesidades y oportunidades de formación y capacitación permanente).           | Cuidado del medio ambiente (sostenibilidad de sus cultivos sobre la buena calidad de los suelos y recursos hídricos disponibles en el territorio). | No se contemplan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <i>Giraldo, 2010</i>           | Sentido de trabajo y superación.<br>Solidaridad.<br>Ideales colectivos.<br>Convencimiento de la importancia de tener apoyo para alcanzar metas particulares.<br>Valores como la perseverancia.<br>Sentido de pertenencia a un grupo y a la labor.<br>Amistad y valoración conjunta.<br>Identidad de género, territorial y sociocultural. | No se contemplan                                                                                                                    | No se contemplan                                                                                                                                   | No se contemplan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                      |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Cruz Guerra et al., (2008)</i> | <p>Administrativos: planificación, organización, dirección y control</p> <p>Dinámica Interna: Atmósfera (sentimiento grupal y ambiente físico), Normas del grupo, identidad o sentimientos del “nos”, definición del papel general, esquemas de comunicación y participación</p> | Técnicos: Capacitación, los recursos humanos, físicos y financieros. | No se contemplan | <p>Políticos: Relaciones con otras organizaciones, participación de en procesos de desarrollo local, regional y sectorial</p> <p>Económico: fuentes de financiación, condiciones económicas del entorno organizacional</p> <p>Social: iniciativas de mejoramiento del entorno, involucrar el entorno inmediato en la planeación e implementación de acciones, Abarcar el conjunto de los problemas del entorno inmediato con enfoque estratégico y emprendedor.</p> |
| <i>Medina, 2014</i>               | <p>Estructura organizativa basada en la comunidad, estrategias de gestión comunitaria, planificación participativa, y cooperación social.</p> <p>Factor protector: presencia de liderazgos, apoyo familiar.</p>                                                                  | No se contemplan                                                     | No se contemplan | Factor protector: apoyo institucional                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <i>Calzadilla, et al. 2000</i>    | Factores propiciadores: grupos consolidados, formación en trabajos grupales, Identificación con la historia y luchas reivindicativas, presencia de liderazgos, sentido de pertenencia                                                                                            | Casas propias                                                        | No se contemplan | <p>Ambientales: Ubicación geográfica.</p> <p>Sociopolíticos: poca influencia partidista.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <i>Nel-Lo, 2008</i>               | Factores de fracaso: débil formación y cualificación del personal en turismo rural                                                                                                                                                                                               | No se contemplan                                                     | No se contemplan | <p>Articulación con redes nacionales de turismo rural; promoción, de las iniciativas; y la localización, el acceso y la seguridad del producto.</p> <p>Factor de riesgo: intrusismo competitivo de empresarios extranjeros</p>                                                                                                                                                                                                                                      |
| <i>Neudel, 2015</i>               | Factor generador: Cooperación, modelo de gestión basado en la                                                                                                                                                                                                                    | Factor protector: diversificación de actividades económicas          | No se contemplan | Factor de riesgo: la estandarización cambiante del mercado global de turismo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                     |                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                              |                                               |                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     | colectividad, justicia e igualdad.<br>Factor de éxito (protector): estructura organizativa basada en lazos familiares.                                                                                                | Factores de fracaso: barreras lingüísticas y poca cualificación del personal y la infraestructura deficiente |                                               | Factor generador: presencia de redes institucionales de apoyo                                                                                                              |
| <i>Sebel, 2010</i>                  | Factores de fracaso: inequidad en la distribución de beneficios, deficientes habilidades empresariales, de marketing y gestión, la falta participación de la comunidad, y falta sentido de pertenencia.               | Factor de riesgo: pérdida de beneficios de la tierra.                                                        | No se enuncian                                | Factor generador: apoyo del Gobierno, del sector privado y de las organizaciones no gubernamentales.<br>Factor de fracaso: fuerte dependencia de los donantes extranjeros. |
| <i>Al-Oun &amp; Al-Homoud, 2008</i> | Factores de éxito: la participación y el control de la comunidad, mantener la autenticidad o identidad colectiva                                                                                                      | Uso de estrategias conjuntas de marketing, formación de locales                                              | Aprovechar potencial turístico del territorio | Alianzas inter-organizacionales e interinstitucionales.                                                                                                                    |
| <i>Harris, 2009</i>                 | Autodependencia y cohesión social, pertenencia e identidad colectiva                                                                                                                                                  | Canales de comunicación y acceso a internet                                                                  | Recursos turísticos                           | Aislamiento y ausencia de conexiones viales.                                                                                                                               |
| <i>Toscana, 2017</i>                | Factores protectores: aceptación del proyecto y participación de la comunidad en la planeación, gestión comunitaria y autonomía del patrimonio cultural, cohesión y capital social, apropiación social del territorio | Diversificación de actividades económicas, y tenencia de la tierra                                           | No se contemplan                              | Localización estratégica del balneario, valoración positiva por parte de la comunidad<br>Tensiones y relaciones conflictivas con las comunidad aledañas                    |
| <i>Ruiz et al, 2008</i>             | Estructura organizativa basada en la comunidad, presencia de liderazgos, participación social, apropiación del medio y cultura.                                                                                       | Diversificación de actividades económicas                                                                    | No se contemplan                              | Intervenciones externas, y relaciones sociales y económicas articuladas con el mercado global                                                                              |
| <i>Knigh &amp; Cottrel, 2016</i>    | Factores generativos: control sobre los recursos económicos,                                                                                                                                                          | No se contemplan                                                                                             | No se contemplan                              | Factores no generativos: control de las interacciones entre                                                                                                                |

|                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| conciencia de sí mismo,<br>cohesión social y<br>participación activa,<br>presencia de normas y<br>estructura asociativa.<br>Factores de conversión<br>personales: fuerza de<br>voluntad, historia<br>personal, personalidad,<br>género y salud física. | asociaciones y visitantes<br>por parte de agentes<br>externos; elitismo<br>geográfico y familiar para<br>la distribución de los<br>beneficios<br>Sociopolíticos: presiones<br>externas de políticas<br>nacionales burocráticas<br>Ambientales: localización<br>de las viviendas, acceso a<br>la ubicación de la<br>comunidad, condiciones<br>climáticas e<br>infraestructura. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

A partir de los factores identificados en la literatura (Tabla 1), se reconoce que existen ciertos elementos que condicionan las iniciativas de OC rural. En la Tabla 2 se presentan de manera general y se identifica su frecuencia en el conjunto de los antecedentes. Para efectos de esta pasantía se seleccionaron aquellos con mayor frecuencia.

Tabla 2.

*Matriz frecuencia de los factores identificados en la literatura. Se marcan con asterisco los que han sido seleccionados para la pasantía*

| Ámbito  | Dimensión | Subcategoría (factores)                                                            | Frecuencia |
|---------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Interno | Social    | Origen y propósitos de la organización                                             | 2          |
|         |           | Estructura y modelo de gestión basado en la comunidad*                             | 10         |
|         |           | Problemáticas internas y/o externas                                                | 1          |
|         |           | Necesidades de la población                                                        | 1          |
|         |           | Relaciones de confianza*                                                           | 3          |
|         |           | Normas de reciprocidad y solidaridad*                                              | 3          |
|         |           | Participación social activa en mecanismos para el control y la toma de decisiones* | 7          |
|         |           | Presencia de liderazgos legítimos*                                                 | 4          |
|         |           | Autogestión y autonomía en el manejo aprovechamiento de los recursos*              | 4          |
|         |           | Cooperación*                                                                       | 1          |
|         |           | Valores compartidos                                                                | 7          |
|         |           | Identidad colectiva*                                                               | 2          |
|         |           | Apoyo y motivación familiar                                                        | 6          |
|         |           | Apropiación social de territorio y organización (simbólica y material)*            | 2          |

|                |                                                                                                     |   |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|                | Cohesión social                                                                                     | 1 |
|                | Abarcar el conjunto de los problemas del entorno inmediato con un enfoque estratégico y emprendedor |   |
| Económico      | Tipología del productor                                                                             | 1 |
|                | Carácter empresarial                                                                                | 1 |
|                | Grado de avance del proyecto Situación financiera actual                                            | 1 |
|                | Tenencia y titularidad de la tierra*                                                                | 4 |
|                | Reinversión                                                                                         | 1 |
|                | Gestión de créditos                                                                                 | 1 |
|                | Diversificación de actividades económicas*                                                          | 4 |
|                | Presencia de capital físico*                                                                        | 3 |
|                | Equilibrio entre capitalización y reparto de beneficios a socios*                                   | 4 |
|                | Capacitación del capital humano y cualificación del personal en turismo*                            | 6 |
| Ambientales    | Índice forestal                                                                                     | 1 |
|                | Iniciativas de conservación del medio ambiente*                                                     | 3 |
|                | Recursos naturales que forman parte del patrimonio turístico                                        | 2 |
| Externo Social | Construcción de redes de interorganizacionales*                                                     | 5 |
|                | Participación de la población vecina de la organización.                                            | 1 |
|                | Valoración positiva por parte de la comunidad                                                       | 1 |
|                | Estrategias de comunicación y marketing*                                                            | 4 |
|                | La estandarización cambiante del mercado global de turismo*                                         | 2 |
| Económico      | Apoyo económico y técnico por parte de entes externos*                                              | 6 |
|                | Intromisión de agentes externo en el manejo de los recursos de la organización*                     | 4 |
|                | Dependencia económica de los donantes extranjeros                                                   | 1 |
| Ambientales    | Localización geográfica, condiciones climáticas, condiciones de seguridad y acceso al territorio*   | 4 |

A partir de las frecuencias consignadas en la tabla 2, se seleccionaron 15 factores internos y 6 externos. En el ámbito interno se agruparon los factores por dimensiones, así: en la *dimensión social*: 1) Estructura y modelo de gestión basado en la comunidad, 2) Relaciones de confianza, 3) Normas de reciprocidad 4) Participación social activa en mecanismos para el control y la toma de decisiones, 5) Presencia de liderazgos legítimos, 6) Autogestión y autonomía en el manejo aprovechamiento de los recursos y el patrimonio, 7) Cooperación entre miembros, 8) Identidad colectiva y 9) Apropiación social. En la *dimensión económica* se tuvieron en cuenta: 1) Tenencia y titularidad de la tierra, 2) Diversificación de actividades económicas, 3) Presencia de capital físico, 4) Equilibrio entre capitalización y reparto de beneficios a socios, 5) Capacitación del

capital humano y cualificación en turismo. Con relación a la *categoría ambiental* se tuvieron presentes la existencia de iniciativas de conservación.

Dentro del ámbito externo se han agrupado los factores en las mismas dimensiones anteriormente mencionadas. En la *categoría social* se han elegido: 1) La construcción de redes interorganizacionales, 2) Estrategias de comunicación y marketing, 3) La estandarización cambiante del mercado global de turismo. En la *categoría económica* se han incluido: 1) Apoyo económico y técnico por parte de actores externos y 2) Intromisión de agentes externos o intermediarios en el manejo de los recursos de la organización. En cuanto a la *categoría ambiental* a nivel externo se tuvieron en consideración la *localización geográfica*, *condiciones climáticas*, *condiciones de seguridad y acceso al territorio*.

**2.1.2 Perspectiva teórica.** Para construir la perspectiva teórica, se ubicaron los factores escogidos en las teorías que les dan sentido. Así pues, es necesario entender que en la literatura sobre OC se reconocen tres orientaciones (Bermúdez, 2010): 1) La acción colectiva y los movimientos sociales; 2) El capital social, y 3) La sociedad civil y el tercer sector (ver Apéndice A). En la siguiente gráfica se puede observar la información en porcentajes, según la teoría en la que se ubican los antecedentes.

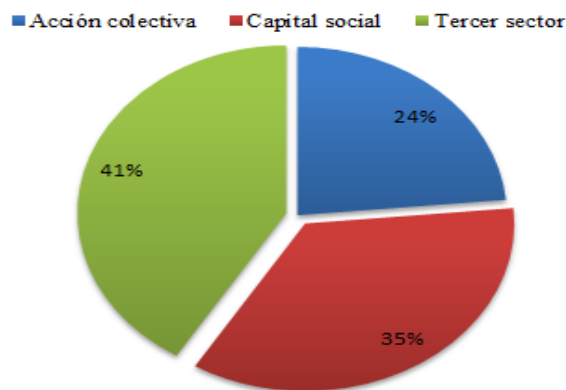


Figura 1. Porcentaje de enfoques teóricos presentes en los antecedentes

**2.1.2.1 Organización Comunitaria y Acción Colectiva.** Los trabajos que se ubican en la primera perspectiva muestran un interés en la búsqueda de cambios colectivos por parte de grupos solidarios (Ramírez, 2008). La acción colectiva es el

Medio de manifestación, pacífico o violento, de un grupo de individuos organizados o espontáneos, motivados por intereses y objetivos, ya sean individuales o comunes, en procura de mejorar sus condiciones de vida, y que generalmente tiene como contraparte al Estado (Villalobos, 2011, p. 15).

La misma aglutina a personas con intereses comunes y permite la construcción de identidad colectiva en pro de un futuro deseado. (Ramírez y Berdegúe, 2003). El estudio sobre la acción colectiva se ha realizado desde diversas disciplinas como la economía y las ciencias políticas. En economía, la acción colectiva se entiende como la suma de esfuerzos individuales para lograr los fines comunes (Pinzón, 2017). En ciencia política, la acción colectiva, se ha propuesto como un nuevo enfoque que se le denominó Procesos Políticos (Pinzón, 2017). El mismo se muestra en oposición al Estado, a través de este se busca expresar la inconformidad social, lo que termina siendo impulsos de acciones colectivas “que dan cuenta de la vida cotidiana y la continuidad de la participación” (Jiménez y Ramírez, 2010, p. 705).

A pesar de la variedad de enfoques, en los estudios sobre acción colectiva existe una tendencia compartida a entender la OC como parte de un proceso de transformación social que “tiene su génesis en la reacción al conflicto generado en principio por cambios estructurales y con la posibilidad que allí encuentran para la movilización de recursos desde un lugar no institucional en su entorno más cercano” (Garrido, 1997, citado en Bermúdez, 2013, p. 4). La misión de estas

organizaciones no siempre está enfocada a la satisfacción de necesidades, sino a reconocer o fortalecer procesos de las comunidades. Según lo afirma Álvarez (1998), sus manifestaciones pueden caracterizarse por “poseer desde un carácter estrictamente reivindicativo y de protesta, hasta una expresión formal, articulada en torno a una plataforma propositiva y con una política de vastos alcances” (Citado en Hernández y Rendón, 2007, p. 21).

**2.1.2.2 La OC y el capital social.** Entre los antecedentes de esta pasantía, son pocos los que se ubican en la perspectiva de la acción colectiva. Los trabajos sobre capital social, por su parte, son más frecuentes. Estas investigaciones llaman la atención sobre las normas, redes y relaciones de confianza que facilitan la acción en beneficio mutuo (Forni, *et. al.*, 2012). Desde esta mirada, la OC es “la base para el desarrollo social pues facilita las interacciones entre diferentes agentes y aumenta sus contribuciones productivas, elementos que se traducen en mejor desempeño económico” (Machado, 2000, p. 5).

Los investigadores del capital social buscan explicar la desigualdad y la pobreza a partir de las relaciones sociales de los sectores empobrecidos (Bermúdez, 2013) y reconocen la capacidad de estos para superar sus limitaciones mediante acciones organizadas. En este último sentido, el capital social se convierte en un activo para encarar problemáticas sociales, convirtiendo a las organizaciones comunitarias en agentes políticos de cambio (Cruz, *et al.*, 2008, p. 64). En palabras de Rondot y Collion (2005) las organizaciones comunitarias en el sector rural, están llamadas a desempeñar el papel de “actor en el desarrollo local” (p, 37).

Ahora bien, es necesario resaltar que al interior de esta perspectiva existe diversidad de posturas. Los trabajos sobre capital social tuvieron sus inicios con las investigaciones de Lyda Judson Hanifan, Pierre Bourdieu, James Coleman y Robert Putnam. La primera autora vinculó el

concepto del “capital social” con la satisfacción de las necesidades individuales y la cooperación a través de normas de reciprocidad generadas en redes sociales (López *et al.*, 2007). Por su parte, Bourdieu se interesó por estudiar el capital social en el marco de las relaciones sociales, entendidas como una lucha por el poder económico (en donde las clases privilegiadas se perpetúan en la cúspide, reproduciéndose incansablemente generación tras generación).

Para Bourdieu los sujetos hacen uso del capital social para mantener su estatus e intercambio de recursos, fomentando la institucionalización, la pertenencia y la prolongación de los lazos, lo cual contribuye a que se constituya una red de relaciones estable (Álvarez, 2013). James Coleman también ha abordado el capital social en las relaciones sociales que generan recursos para todos los que han participado en ellas, pero, a diferencia de Bourdieu, entiende que estas ganancias no solo van estar a disposición de unos miembros en particular, sino de toda la comunidad. De igual manera, se establecen obligaciones, expectativas, confianza, vínculos y todo esto es lo que genera permanencia de las interacciones (Forni *et al.*, 2004).

A pesar de la importancia de los autores anteriores, es con Putnam que el capital social adquiere notoriedad. Este autor entiende por capital social aquellas “conexiones entre individuos -redes sociales y las normas de reciprocidad y confiabilidad que surgen de ellas-” (Putnam, 2000, p. 16). Mientras el capital físico hace referencia a los objetos y el capital humano a las capacidades de los sujetos, el capital social se refiere a las formas en las que las personas se conectan (Putnam, 2000). Este capital puede distinguirse según se trate de: 1) en grupos homogéneos pequeños 2) Puentes que conectan con relaciones sociales externas (Putnam, 2000), 3) Capital social vertical (relaciones de dependencia); 4) Horizontal (relaciones equivalentes); 5) Fuertes (relaciones solidarias); 6) Débiles (Scarbay *et al.* 2009).

**2.1.2.3 La OC y el tercer sector.** Los estudios sobre capital social no son los únicos que se presentan con frecuencia en los antecedentes. Los trabajos realizados desde la perspectiva de la sociedad civil y el tercer sector también son numerosos. Los mismos reconocen la relación entre sociedad civil, Estado y el mercado, estableciendo sus respectivas responsabilidades y niveles de autonomía. En dichos estudios, la OC se entiende como materializada en organizaciones comunitarias orientadas hacia el bien común, que va emergiendo entre el mercado y el Estado (Forni *et. al.*, 2007).

En términos generales, las organizaciones que forman parte de la sociedad civil y/o el tercer sector se movilizan por objetivos de carácter público. Su finalidad no es la acumulación de ganancias, sino la búsqueda del bienestar social, donde se busca resolver problemas sociales concretos Carreras (2007). Sus objetivos se establecen con base en la conjugación de factores como: el interés colectivo o general, la solidaridad, y la organización con responsabilidad. Las organizaciones poseen cinco características: 1) están organizadas con una estructura identificable, misión y objetivos; 2) Son entidades privadas, independientes de otros sectores (públicos o privados); 3) Son entidades sin ánimo de lucro; 4) Disponen de órganos de autogobierno; 5) Están conformadas por miembros voluntarios (ONG, Ayuda en Acción, 2019).

Las organizaciones del tercer sector se convierten en un escenario dinamizador de capital social. En estas encuentran un conjunto de voluntades, capacidades y recursos que trabajan por el bien común y por los derechos humanos (Cruz, 2014). Contribuyen a una mayor densidad de redes de cooperación y asociatividad, promoviendo derechos y altruismo, acrecentando vínculos de confianza social, flujos de solidaridad, capacidad de defensa, obtención y manejo de información en común, trabajando en red mediante la implementación de normas sociales.

### **2.1.3 Marco conceptual.**

**2.1.3.1 Organización comunitaria.** Tal como se sostiene desde las teorías del tercer sector, la OC es un proceso que, influido por diversos factores, se materializa en organizaciones de carácter comunitario (Hernández y Rendón, 2015). Estas últimas son formas de agrupación mediante las cuales los miembros de una comunidad se ordenan para alcanzar sus aspiraciones colectivas. De acuerdo con Ribeiro y Barbosa (2007, citado en Hernández y Rendón, 2015) las organizaciones comunitarias comparten la territorialidad, el carácter asociativo, la participación, el carácter no lucrativo y el voluntariado. Así pues, se encuentran orientadas a responder las necesidades de las localidades en las que se encuentran ubicadas (territorialidad). Lo hacen mediante la vinculación organizada (carácter asociativo) de personas que comparten objetivos comunes en asociaciones que son gestionadas por sus propios miembros. En dichas asociaciones, los miembros intervienen en la definición y solución de los problemas que los aquejan (participación). Los resultados son distribuidos entre ellos, pues no se persiguen ganancias personales por la implicación en la organización (carácter no lucrativo). Las organizaciones no son constituidas por profesionales; su funcionamiento se fundamenta, principalmente, en la participación voluntaria de las personas (voluntariado).

De acuerdo con Arbeláez Lamus (2002), son elementos constitutivos de las organizaciones comunitarias: el factor humano, el accionar económico y los valores y principios. El primero es el conjunto de políticas y actividades que se llevan a cabo para identificar y mejorar las competencias de los colaboradores, así como su grado de satisfacción y compromiso con la organización (Ayala Villegas, 2004). El *accionar económico* orienta a la organización a distribuir beneficios en sectores desprotegidos de la sociedad. Lo anterior, debido a la predominancia de valores orientados a *la autonomía, la democracia y la solidaridad*.

De igual forma, la FAO (2008) propone que toda organización comunitaria se compone de diversos elementos interrelacionados, entre ellos: 1) Sus miembros; 2) Las necesidades o requerimientos de los miembros; 3) Los niveles de compromiso; 4) Los niveles de conocimiento de las causas y efectos de los problemas; 5) Una historia que incluye los problemas enfrentados, las acciones desarrolladas para enfrentar o solucionar esos problemas; 6) Objetivos comunes; 7) Estructura y funcionamiento para alcanzar los objetivos propuestos; 8) Una forma de liderar las acciones de la organización; 9) Un nivel de participación que puede variar entre la actividad y la pasividad; 10) Relaciones con otras organizaciones; 11) Acumulación de fuerzas por aumento del número de miembros de la organización, éxitos pasados, reconocimiento o respeto adquirido; 12) Impactos a nivel individual y colectivos (FAO, 2008).

Las organizaciones comunitarias pueden ser de dos tipos (CENOC, 2003, citado en Bermúdez, 2010): organizaciones de base y organizaciones de apoyo. Las primeras están conformadas por los integrantes de la comunidad, teniendo como destinatarios a sus propios miembros. Estas organizaciones pueden ser portadoras de demandas o de servicios. Por su parte, las organizaciones de apoyo, estarían conformadas por grupos o personas que no pertenecen necesariamente a la comunidad y los destinatarios de la acción no son los propios miembros de la organización (Bermúdez, 2010).

Las organizaciones comunitarias también pueden clasificarse según por el tipo de bienes o servicios que gestionan (Lamus, 2002). Mientras algunas proveen servicios sociales y seguridad social; otras promueven diferentes expresiones artísticas o deportivas. También las hay que gestionan recursos naturales y actúan a favor del ambiente, o que estimulan el crecimiento económico, el empleo y la generación de ingresos. La Constitución Política de 1991, divide las organizaciones, de acuerdo a su acción y naturaleza, en cinco tipos: 1) concertación, 2) control y

vigilancia, 3) gestión, 4) decisión, 5) iniciativa. Las primeras son aquellas cuyo interés fundamental es la generación de consenso, con lo que su foco está en mediar entre la comunidad y el Estado. Las segundas velan por el cumplimiento y calidad de los planes y programas de su interés. Las organizaciones de gestión, por su parte, buscan que sus intereses grupales sean satisfechos, mediante la consecución de diferentes recursos para el financiamiento y construcción de obras comunitarias y capacitación técnica. Las organizaciones de decisión representan a la comunidad ante aquellas instancias públicas donde se tomen decisiones de su propio interés. Finalmente, las organizaciones de iniciativa proponen soluciones y salidas a los problemas de una determinada comunidad (Orozco, 1996). El caso que se ha examinado en esta pasantía es una organización comunitaria de este último tipo y, cómo se verá, proponía un esfuerzo para enfrentar los problemas que aquejan a la población de Las Cruces incursionando en el sector del turismo comunitario.

**2.1.3.2 Turismo comunitario.** Dentro de las diversas acciones que pueden emprender las OC se encuentran las actividades económicas que pretenden el mejoramiento de la calidad de vida de los miembros de la comunidad. Una de ellas puede ser el turismo comunitario,

El cual consiste en una forma de organización empresarial sustentada en la propiedad y la autogestión de los recursos patrimoniales comunitarios, con arreglo a prácticas democráticas y solidarias en el trabajo y en la distribución de los beneficios generados por la prestación de servicios turísticos (Maldonado 2005, 5 en Toscana, 2017).

Esta actividad supone emprendimientos que fomentan encuentros interculturales de la comunidad con los visitantes (Palomino *et al.*, 2016). Las organizaciones comunitarias de turismo

rural reafirman la cultura característica de los territorios. Por ello, incorporan las formas organizativas y prácticas productivas rurales como componentes clave del producto que atraen al visitante y diferencian sus servicios (Nel-Lo, 2008). Lo anterior implica la intervención activa de la comunidad en la definición, planificación y gestión del proceso turístico, donde parte de las utilidades generadas se destina a la atención de las necesidades comunales.

**2.1.3.3 Definición de factores internos seleccionados.** Para conocer los factores que han condicionado el caso seleccionado en esta pasantía, se evaluarán un conjunto de factores en los ámbitos internos y externos. Los mismos se agruparon según su naturaleza social, económica y ambiental. Dentro del ámbito interno, se encuentran los *factores sociales* siguientes: 1) *estructura y modelo de gestión basado en la comunidad*; 2) *la confianza*; 3) *normas de reciprocidad*; 4) *participación social activa*; 5) *presencia de liderazgos legítimos*; 6) *autogestión*; 7) *cooperación*; 8) *identidad colectiva*; y 9) *apropiación social*.

El primer factor social es la *estructura y el modelo de gestión*. El mismo se refiere al conjunto de las reglas que rigen a la organización, y que establece las funciones y la distribución del trabajo. Su presencia puede identificarse con la existencia de estatutos y el nombramiento de los organismos de administración, control y veeduría, así como con de comités de trabajo y/o vocales (Cruz *et al.*, 2008). El segundo factor social, la *confianza* se entiende “como un activo intangible que permite la disposición voluntaria entre partes para realizar acciones interdependientes en un escenario de incertidumbre” (Martínez *et al.*, 2015. p. 38). Se desarrolla a través de la acumulación de experiencias que se transmite por medio de la socialización. Según Herrero (2003), es consecuencia inmediata del capital social y subproducto de la realización de otras actividades, particularmente relacionadas con la participación en asociaciones y está

íntimamente relacionada con el compromiso cívico: a mayor confianza los individuos tienden a participar más a menudo en la política y en las organizaciones comunitarias (Putnam, 2000).

La *reciprocidad*, el tercer factor, es el intercambio entre sujetos cuya intención es que la acción sea retribuida de manera mutua (Michael Taylor, citado en Putnam, 2000). Esta transferencia es alimentada por las redes de intercambio social, de tal manera que a medida que se repite el intercambio a lo largo del tiempo, hay mayor probabilidad de que existan relaciones recíprocas, así como también que se reproduzcan en distintos espacios sociales gracias a la socialización, incrementando la posibilidad de conectividad social (Foronda y Galindo, 2012).

El cuarto factor social a considerar es la *participación social activa*. La misma puede definirse como la real intervención de los sujetos en los asuntos más importantes de la organización, a través de la implicación en mecanismos de toma de decisiones, tomando partido en la evaluación de las situaciones que enfrenta la OC, en la definición de su actuación, y en la evaluación de sus resultados. La participación activa también se implementa en los mecanismos de control, y tiene en cuenta la implicación de los miembros en actividades de registro y sistematización de la experiencia, y en la rendición de cuentas (Cruz Guerra *et al.*, 2008).

La *presencia de liderazgos legítimos* es el quinto factor social a considerar. El liderazgo es “un proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr determinada visión” (Andrade, 2013, pág. 61). Su legitimidad es el reconocimiento y aceptación de los líderes por parte de los integrantes de la organización. Se trata de una cuestión vital para dinamizar las acciones comunitarias, movilizar el grupo hacia propósitos comunes, prevenir conflictos entre los integrantes y evitar la monopolización del poder (Cruz Guerra *et al.*, 2008), gestionar recursos de agentes externos y redescubrir los recursos propios, además de establecer conexiones con los grupos que hacen presencia en el territorio (Calzadilla *et al.*, 2000).

La *autogestión* es el sexto factor social. Implica que las organizaciones están dirigidas por quienes producen y distribuyen los bienes y servicios generados socialmente. “La autogestión propugna la gestión directa y democrática de los trabajadores, en las funciones empresariales de planificación, dirección y ejecución” (Francisco Iturraspe, 1986, citado en Hudson, 2010, p. 582). En todo caso, la autogestión trasciende la mera administración de una asociación por parte de los miembros puesto que también incluye el objetivo de una gestión integral de la sociedad (Hudson, 2010). En algunos casos, esta autogestión es coordinada y ejecutada por una figura, como la asamblea o los líderes (Barboza, 2018).

El séptimo factor es *la cooperación*: el trabajo conjunto y voluntario entre miembros para alcanzar los mismos objetivos. La cooperación es el valor generado en las relaciones sociales que establecen los miembros de una organización, por medio de la participación voluntaria y el trabajo conjunto (Barboza, 2018). En octavo lugar está la *identidad colectiva*. Esta es una construcción sociocultural que se genera en las interacciones sociales cotidianas, a través de las cuales van delimitando lo que les es propio del grupo contra lo que resulta ajeno (Piqueras, 1996, citado en Mercado y Hernández, 2009). La identidad colectiva incluye tanto la adscripción grupal, como la identificación con el grupo (Mercado y Hernández, 2009). En el primer sentido, los sujetos se incluyen y se sienten parte de su propio grupo (identidad adscriptiva). En el segundo nivel, los sujetos conocen los repertorios culturales del grupo, se apropian al menos de una parte de éstos y desde ahí construyen su sentido de pertenencia (identidad por conciencia).

El último factor social considerado fue la *apropiación social* del territorio. Según Márquez (2002, citado en Rojas y Palafox, 2018),

Es un proceso en el que una sociedad o grupo social establece la ocupación y control de una porción del espacio para hacerlo suyo, con el fin de usufructuar y aprovechar sus

recursos, definiendo modalidades de acceso a los mismos y organizando las actividades económicas que les permitan satisfacer sus necesidades (p. 33).

Este mismo autor señala que la apropiación social tiene una dimensión subjetiva, una objetiva y otra abstracta. La primera se refiere a las representaciones que el grupo tiene del territorio. La segunda se refleja en el uso de los espacios y el aprovechamiento del patrimonio natural. La dimensión abstracta es el conjunto de normas, reglas e instituciones establecidas para distribuir y organizar los beneficios del aprovechamiento de los recursos (Márquez, 2002). En este orden de ideas, la apropiación social suele estar vinculada con la propiedad de la tierra y con nociones como la de patrimonio, identidad colectiva y sentido pertenencia.

Además de los nueve factores sociales antes mencionados, la evaluación del caso se realizó desde el punto de vista económico. Para tal fin, se consideraron: 1) *tenencia y titularidad de la tierra*; 2) *diversificación de actividades económicas*; 3) *presencia de capital físico*; 4) *equilibrio entre capitalización y reparto de beneficios a socios*; y 5) *capacitación del capital humano*. El primer factor económico de se refiere a la relación de las personas con respecto a la tierra; definida de forma jurídica o consuetudinaria. La tenencia de la tierra puede ser entendida como un conjunto de normas que regulan el comportamiento de los sujetos con relación a la tierra y sus recursos naturales. Las mismas definen quién puede utilizar qué recursos, durante cuánto tiempo y bajo qué circunstancias.

Estas normas también determinan la titularidad de la tierra: el derecho de propiedad que tiene una persona sobre la tierra y que le confieren los derechos de utilizarla, controlarla y transferirla, en el marco de unas responsabilidades y limitaciones (FAO, 2003). La tenencia y titularidad de la tierra brinda a la comunidad la autonomía sobre el acceso y la gestión de los

recursos del territorio. Tal cosa otorga un sentido de pertenencia, distinción y orgullo a los miembros de la organización (Toscana, 2017).

El segundo factor económico es la *diversificación de actividades económicas*. El mismo hace referencia al ingreso de las organizaciones a nuevos sectores del mercado, distintos de su actividad habitual, generando nuevos servicios o productos (Toscana, 2017). La diversificación permite generar beneficios, y mejores alianzas económicas, garantizando la subsistencia a largo plazo e independencia económica (Ruiz *et al*, 2008).

Además de los dos factores antes mencionados, dentro de las organizaciones comunitarias es indispensable la *presencia de capital físico*. Este puede reconocerse como un tipo de activo o bien que se utiliza para mejorar la producción, la maximización de los productos o servicios, y una producción efectiva y eficiente, tendiente a un mejor desarrollo económico y, por ende, mejores condiciones de vida (Callejas Campos, 2017). En esta categoría se incluyen elementos como la infraestructura, la maquinaria, etc.

El *equilibrio entre capitalización y reparto de beneficios a socios*, es el cuarto factor considerado. Puede ser entendido como la distribución equitativa de las ganancias y beneficios (subsídios, alimentos, formación, etc.) entre los miembros de la organización. Si las ganancias no han sido suficientes, cuando exista liquidez económica, será necesario compensar anteriores descapitalizaciones producidas por pérdidas y resultados negativos de años anteriores como medida para seguir siendo económicamente sostenibles (Toiber *et al*. 2016).

En quinto lugar, tenemos la *capacitación del capital humano*: el conjunto de acciones de preparación continua y planificada que se desarrollan dentro de las organizaciones, dirigidas al mejoramiento de las competencias y cualificaciones de los miembros de la organización, para lograr la calidad en el servicio, asegurando el desempeño exitoso de cada uno de los cargos, y los

máximos resultados productivos (Ministerio de Salud Pública, 2003). Este factor contribuye a la formación de capital humano, permite un desarrollo integral, intercambio de saberes y experiencias con otras organizaciones (Cruz Guerra *et al.*, 2008), lo que es vital para controlar, medir y gestionar procesos de asociatividad (Narváez Rodríguez, 2014).

A los ocho factores sociales y los cinco económicos, añadimos en esta pasantía la subcategoría de *iniciativas de conservación del medio ambiente*. La misma consiste en la acción organizada de cuidado de los recursos naturales y la biodiversidad de los paisajes naturales del territorio en el cual se encuentra la organización comunitaria. Lo anterior conduce a la preservación del paisaje, por medio de comportamientos que minimizan los impactos de las actividades humanas sobre el entorno y la diversidad ecosistémicas (Montoya, *et.al.*, 2006).

**2.1.3.4 Definición de factores externos seleccionados.** Se tuvieron en cuenta 3 factores sociales, 2 económicos y 1 ambiental. Dentro de la *categoría social* se encuentra: 1) *construcción de redes interorganizacionales*; 2) *estrategias de comunicación y marketing* y 3) *estandarización de los servicios a los mercados globales de turismo*. La *construcción de redes interorganizacionales* es la alianza entre la organización comunitaria con otras organizaciones con las que se distribuyen tareas y se emprenden acciones articuladas (Piñerez, 2004). Esta interacción lleva a encontrar oportunidades que generan valor público a bajo costo (Jaramillo, 2006). La construcción de redes es una estrategia para mejorar la capacidad competitiva, intercambiando nuevas ideas, tecnologías y procesos de innovación (Bravo, González y Carrera, 2013). Según Piñerez (2004), las redes de intercambio entre organizaciones, representan una fuente social de aprendizaje colectivo.

El segundo factor social externo es el de las *estrategias de comunicación y marketing*: el conjunto de acciones para la promoción y divulgación de las iniciativas, con el fin de que se conozcan los productos y servicios ofrecidos y aumente la demanda. En el turismo comunitario, el marketing incluye el seguimiento de las amenazas y oportunidades, conforme a lo que se presenten en el mercado (Arana y Hernández, 2018). Su estrategia de promoción comercial se centra sobre la experiencia auténtica de la cultura y la heterogeneidad de los servicios turísticos, para aumentar la competitividad (Salcedo, 2017, citado en Arana y Hernández, 2018).

En tercer lugar, está la *estandarización de los servicios a los mercados globales de turismo*: la capacidad de las OC de adaptar sus productos y servicios a las expectativas de los visitantes y las tendencias globales. Los cambios económicos, sociales y medioambientales, traen nuevos desafíos para las comunidades (Maldonado, Benitez & Rhea, 2016) y obligan a las organizaciones de turismo a adaptar sus productos a estos estándares y asumir estrategias adaptativas rápidamente, adecuando el producto o servicio a las distintas necesidades y condiciones de cada mercado (Neudel, 2015).

En el aspecto económico externo se incluyen las siguientes cuestiones: 1) *apoyo económico y técnico por parte de actores externos* y 2) *intromisión de agentes externos o intermediarios en el manejo de los recursos de la organización*. En primer lugar, se incluyen las contribuciones (recursos financieros y apoyo en especie) que aumentan las habilidades y el conocimiento de los miembros que conforman la organización comunitaria (Sebel, 2010). El apoyo técnico y financiero (ya sea por entidades gubernamentales, sector privado o tercer sector) favorece las acciones y aumenta el trabajo efectivo, así como la consecución de nuevos aliados, lo que permite la sostenibilidad de la organización. El segundo factor económico es la *intromisión de agentes externos o intermediarios en el manejo de los recursos*. Eso ocurre cuando entidades distintas a la

organización comunitaria se inmiscuyen en los asuntos de esta y tratan de manipularlos a su favor. Aunque en algunos casos es un “elemento clave para la multiplicación y aceleración de ideas, prácticas, formas de organización y gestión” (Ruiz *et al.*, 2008, p. 410), la intromisión puede afectar negativamente la gobernanza porque limita la autogestión directa y democrática de los miembros.

Finalmente, a nivel externo también se encuentra un aspecto ambiental a considerar: la *localización geográfica, condiciones climáticas, condiciones de seguridad y acceso al territorio*. Este factor se refiere a todos los aspectos espaciales y atmosféricos que condicionan el acceso a los territorios, como el estado de los canales de interconexión y comunicación terrestre, marítima o fluvial, los riesgos ambientales y de salud pública, las distancias entre puntos de acopio, entre otros. Estas características de la localización geográfica pueden condicionar el éxito de la prestación de servicios y el desarrollo de las actividades de cualquier tipo de organización comunitaria del ámbito rural. Según Nel-Lo (2008) cuando el acceso no es un punto fuerte en razón a la localización geográfica, o por las condiciones climáticas, hay que implementar estrategias para que la llegada al destino turístico sea parte del atractivo.

### **3. Método**

#### **3.1 Tipo y diseño de investigación**

Esta pasantía se ha propuesto como un ejercicio cualitativo, cuya perspectiva metodológica es interpretativista. La investigación cualitativa es una práctica flexible de generación de nuevo

conocimiento que busca entender contextos particulares y a las personas que actúan en ellos desde una perspectiva holística (Taylor y Bogdan, 1986, citado en Quecedo y Castaño, 2002). Con una mirada cualitativa es posible recoger datos empíricos que permitan construir descripciones complejas sobre el objeto de estudio, a través de la aplicación de categorías y la identificación de relaciones entre ellas (Quecedo y Castaño, 2002).

El diseño planteado para la pasantía fue de un estudio de caso exploratorio. Los estudios de caso buscan comprender las dinámicas presentes en un caso objeto de interés, combinando diferentes métodos para la recogida de información (Martínez, 2006). Este tipo de estudio permite indagar sobre fenómenos contemporáneos, reconociendo las relaciones entre estos y su contexto (Yin, 1989, citado en Martínez, 2006). Además, se prestan bien para emprender investigaciones de tipo exploratorio (Yin, 1989, citado en Martínez, 2006). En este último caso, se examinan temas desconocidos o poco estudiados, ofreciendo las bases para posteriores trabajos (Muñoz, 2011). Las ventajas de un estudio de caso se concentran en primera medida en un escrutinio cercano, a profundidad y la recopilación de una gran cantidad de datos detallados del objeto de estudio. El estudio de caso permite obtener una imagen completa de lo que está ocurriendo o sucedió con la experiencia de estudio (Díaz, *et.al.* 2011).

### **3.2 Participantes**

El caso de estudio analizado se caracterizó por ser una iniciativa de OC de base conformada principalmente por líderes de Juntas de Acción Comunal e integrantes de la comunidad que forman parte de Las Cruces (Varsovia, Cantagallo, San José, La Germania, Maravillas) y sectores aledaños (Morelia, Mérida, Carpinteros y La Esmeralda). Se desarrolló en el año 2017, durante un

período que osciló entre los 4 y los 6 meses. Sin embargo, no se llegó a concluir su razón social, debido a diferentes factores que la anticiparon al fracaso. Los criterios de selección de este caso de estudio fueron: 1) la temporalidad, siendo este el más reciente de OC en la zona de influencia del macro proyecto *Reconciliar*; 2) la intencionalidad del macro proyecto, que apunta a contribuir a la formulación de una nueva iniciativa agro-ecoturismo que se está gestando en la Germania; y 3) la disponibilidad de recursos económicos para el alcance de la presente pasantía.

Los esfuerzos para configurar una oferta turística organizada por la comunidad se han convertido en el objeto de interés de la presente pasantía. Para conocerla más a fondo y evaluar los factores que han incidido en ella se seleccionaron 6 informantes clave utilizando el muestreo intencional (deliberado) y el muestreo por bola de nieve. El primer tipo de muestreo permitió escoger a sujetos que se ajustaban a las necesidades de información del proyecto (Otzen y Manterola, 2017). Para tal fin, se tuvieron en cuenta los siguientes criterios: 1. Que el informante haya estado involucrado directamente en la iniciativa de organización comunitaria rural de turismo en Las Cruces, y 2. Que esté en disposición para participar en el proyecto.

Los primeros cinco informantes se contactaron a partir de información suministrada por los participantes en el proyecto *Reconciliar*. De ellos, dos se negaron a participar en el estudio y, por tanto, no fueron incluidos en la muestra. A los demás se les solicitó que referenciaran a otras personas susceptibles de ser contactadas (muestreo por bola de nieve). Este procedimiento se repitió hasta alcanzar una muestra de seis personas. Las personas que integraron la muestra comparten algunas características, como el ser campesinos, propietarios de sus fincas, dedicados fundamentalmente a la agricultura. Muchos de ellos eran líderes de diferentes sectores de la microcuenca Las Cruces. Las edades de los participantes variaron entre los 35 y los 70 años.

### 3.3 Técnicas e instrumentos

**3.3.1 Recolección de datos.** Para la recolección de información se empleó la entrevista estructurada. La misma permite obtener información mediante una conversación profesional con una o varias personas (Ruiz, 2012). Su meta es adentrarse en la experiencia del otro y comprender los significados relevantes para el entrevistado (Robles, 2011). El guión empleado tuvo cuatro apartados: datos sociodemográficos, datos de la organización, reconstrucción de la experiencia, evaluación de los factores, esto último con ayuda de preguntas abiertas y cerradas (ver Apéndice B.). El guión incluyó algunas preguntas cerradas orientadas a puntuar los distintos factores evaluados. Sin embargo, dichos puntajes cuantitativos solo se tomaron como indicadores para facilitar el análisis y la organización de la información aquí presentada. Con respecto a esto último, Creswell (2013) y Neuman (1994) afirman que, en las investigaciones de corte cualitativo se puede usar datos numéricos para el análisis, sin que esto signifique que sea una investigación cuantitativa o mixta, pues en la investigación cualitativa se extrae significado de los datos sin reducirlos a números ni analizarlos estadísticamente, aunque el conteo puede utilizarse en el análisis (citado en Hernández, Fernández y Baptista 2014).

La recolección de datos se dio, en tres momentos: 1) se contactaron a ocho participantes por vía telefónica, donde se les invitó a participar en el proyecto informando sobre los objetivos y alcances de la investigación. De estas ocho personas, cinco accedieron a participar. Una vez aceptaron, se procedió a definir la fecha, hora y lugar de encuentro en la zona de San Vicente de Chucurí; 2) se realizó el trabajo de campo, donde el equipo de investigador se trasladó hacia el lugar definido; 3) se realizaron las entrevistas a las cinco personas, preguntándoles a su vez, si tenían conocimiento de otros sujetos que hayan sido miembros de la iniciativa durante su periodo

de duración. Refiriéndose en su mayoría, a una persona que vive en el casco urbano del municipio, al cual el equipo investigador contactó preguntando con la población del lugar, hasta llegar a su residencia. Cabe mencionar que, antes de iniciar la entrevista se les pidió a todos los participantes de forma individual leer y firmar el consentimiento informado que incluía las claridades sobre los objetivos, el alcance del proyecto, los beneficios, la privacidad y confidencialidad, el derecho a retirarse la investigación y la autorización para el tratamiento de la información. Esto se realizó en un periodo de una semana.

**3.3.2 Análisis de datos.** La información se sometió al Análisis de Contenido, una técnica de investigación cuya finalidad es la descripción sistemática del contenido manifiesto de la comunicación (Martín, s.f.), independientemente del medio en el que esta ocurra (Schettini y Cortazzo, 2015). Lo característico de esta técnica es su complejidad en razón a la combinación de la observación y la producción de datos, más la interpretación y el análisis de los mismos (Andreu, 2000). El mismo, parte de una base teórica ya establecida, que ofrece un esquema de codificación inicial (ver, tabla 3).

Tabla 3.

*Matriz de categorías*

| ÁMBITO  | DIMENSIÓN | SUBCATEGORÍA (FACTOR)<br>DEFINICIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | PREGUNTAS                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| INTERNA | SOCIAL    | <b>Estructura y modelo de gestión basado en la comunidad:</b> es el esquema de las reglas que rigen a la organización, asigna funciones y distribuye el trabajo según el modelo de los valores colectivos. Se efectúa a través de los estatutos y del nombramiento del organismos de administración, control y veeduría, así como con el nombramiento de comités de trabajo y/o vocales (Cruz et al, 2008). | ¿Contaban con estatutos? ¿Cómo se crearon?<br><br>¿Cómo fueron distribuidas las responsabilidades y funciones dentro de la organización?<br><br>Pregunta cuestionario -PC-: Según su opinión puntúe de 1 a 3 ¿qué tan buena era la estructura y el modelo de gestión de la organización? |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Relaciones de confianza social:</b> “activo intangible que permite la disposición voluntaria entre partes para realizar acciones interdependientes en un escenario de incertidumbre” (Martínez, Et al, 2015. p. 38).                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>¿Cómo diría que eran las relaciones entre las personas que participaban en la organización?</p> <p>PC: ¿Cuál fue el nivel de confianza entre los miembros de la iniciativa de turismo?</p>                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Normas de reciprocidad:</b> Es el intercambio o transferencia entre sujetos con la intención que su acción sea retribuida por el otro (citado en Putnam, 2000).                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>PC: Puntúe de 1 a 3 ¿Qué tan dispuestos estaban los miembros a retribuir a los demás miembros por los beneficios que estos les ofrecían?</p> <p>¿Cómo respondían los miembros de la organización cuando recibían algún beneficio de otro miembro?</p>                                                                                                                                                         |
| <b>Participación social activa (mecanismos para el control y la toma de decisiones):</b> Es la real intervención de los sujetos en los asuntos más importantes de la organización, a través de la implicación en los mecanismos de la toma de decisiones existentes, tomando partido en la evaluación de las situaciones que enfrenta la OC, en la definición de su actuación, y en la evaluación de sus resultados (Cruz Guerra, L. et. al, 2008).                              | <p>En la iniciativa de turismo, ¿Cómo participaban los integrantes en las distintas actividades desarrolladas para crear la organización o para hacerla funcionar?</p> <p>¿Cómo se tomaban las decisiones?</p> <p>¿Cómo se controlaba el manejo de los recursos?</p> <p>PC: ¿Cuál fue el nivel participación por parte de los miembros de la iniciativa de turismo en la toma de decisiones y en el control?</p> |
| <b>Presencia de liderazgos y su legitimidad:</b> es el reconocimiento por parte de las personas que conforman la organización hacia la responsabilidad que tiene cada uno para ayudar a la realización de todas las funciones y el cumplimiento oportuno de las tareas asignadas. El liderazgo se denota como “un proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr determinada visión” (Andrade, 2013).                                 | <p>¿Quiénes lideraban la iniciativa?</p> <p>¿Cómo describiría su gestión?</p> <p>PC: Puntúe de 1 a 3 ¿Que tan aceptadas por los demás eran las personas que asumían el liderazgo de la organización?</p>                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Autogestión:</b> es un proceso organizativo que prioriza y radicaliza la democracia directa. Es el “movimiento social, económico y político que tiene como método y objetivo que la empresa, la economía y la sociedad en general están dirigidas por quienes producen y distribuyen los bienes y servicios generados socialmente. La autogestión propugna la gestión directa y democrática de los trabajadores, en las funciones empresariales de planificación, dirección y | <p>PC: Puntúe de 1 a 3 ¿En qué medida cree usted que las acciones de la organización eran gestionadas por sus mismos miembros, sin influencias externas?</p> <p>Si puntúa 1: ¿Por qué razón los miembros no eran quienes gestionaban la iniciativa?</p> <p>Si puntúa 2 o 3: ¿Cuáles estrategias se emplearon para que</p>                                                                                        |

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | <p>ejecución” (Francisco Iturraspe, 1986, citado en Hudson, 2010).</p> <p><b>Identidad colectiva:</b> es una construcción sociocultural que se genera en las interacciones sociales cotidianas que mantienen los sujetos entre sí, a través de las cuales van delimitando lo propio contra lo ajeno. Esto significa, según Piqueras (1996) que, la identidad colectiva "sólo cobra existencia y se verifica a través de la interacción: es en el ámbito relacional, en el del inter-reconocimiento, donde las distintas identidades personales que vienen delineadas por una determinada estructura social se consensuan—se reconocen mutuamente, terminándose de conformar—, y se enfrentan a su aceptación o rechazo" (Citado en Mercado y Hernández, 2009)</p> | <p>fueran los propios miembros quienes gestionaran la iniciativa?</p> <p>PC: Puntúe de 1 a 3 ¿En qué medida piensa que las personas se sentían parte de la organización o se identificaban con ella?</p> <p>¿Cuáles eran las características que identificaban a los miembros (género, etnia, edad, condición social, etc.)? [Si la respuesta es poco elaborada, preguntar: ¿Qué aspectos los distinguían de otros procesos organizativos u organizaciones ya constituidas?]</p> |
|                  | <p><b>Cooperación (trabajo entre miembros para alcanzar los mismos objetivos):</b> es el valor generado en las relaciones sociales que establecen los sujetos que conforman una organización, por medio de la participación voluntaria y el trabajo conjunto, en los cuales comparten actividades, eventos e información para alcanzar un beneficio común (Barboza, 2018)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>¿Cómo describiría el trabajo en equipo dentro de la iniciativa de turismo?</p> <p>PC: Puntúe de 1 a 3 ¿En qué medida cree usted que en la iniciativa de turismo existió el trabajo cooperativo entre los miembros?</p>                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                  | <p><b>Apropiación social del territorio:</b> es la interiorización cognitiva del espacio en que se encuentran los sujetos en interacción con los otros. Quienes desarrollan apego afectivo o existencial al lugar; donde una porción del espacio terrestre aparece tan asociada a un grupo o clase social al punto de representar sus características comunes (Blanco, Bosoer y Apaolaza, 2014).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>PC: Puntúe de 1 a 3 ¿En qué medida el territorio de Las Cruces se siente como un espacio propio, donde afloran sentimientos de pertenencia? 1</p> <p>La apropiación de los elementos culturales y materiales del territorio ¿Qué tan importante fue dentro de la iniciativa? ¿Qué sentimientos les producía?</p>                                                                                                                                                              |
| <b>ECONÓMICA</b> | <p><b>Tenencia y titularidad de la tierra:</b> es la relación definida de forma jurídica o consuetudinaria con respecto a la tierra, en esta se confiere el título propiedad a los sujetos, en ella se otorga el acceso a los derechos de utilizar, controlar y transferir la tierra, así como las pertinentes responsabilidades y limitaciones. La tenencia de la tierra determina quién puede utilizar los recursos, durante cuánto tiempo, y bajo qué circunstancias (FAO, 2003).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>Cuénteme, ¿las personas que participaron dentro de la iniciativa eran propietarios de las fincas o eran aparceros o jornaleros?</p> <p>PC: Puntúe de 1 a 3 ¿Qué tan importante era para la iniciativa que los participantes fueran propietarios de la tierra que ocupan?</p> <p>¿Por qué era importante o poco importante?</p>                                                                                                                                                |
|                  | <p><b>Diversificación de actividades económicas:</b> se hace referencia al ingreso de las organizaciones comunitarias de turismo a nuevos sectores del mercado,</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>A parte de las actividades turísticas planeadas, ¿que otro tipo de actividades económicas practicaban los miembros?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>generando nuevos servicios o productos - agricultura, artesanías, entre otros (Toscana, 2017)- relacionados con la actividad principal.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>(agricultura, apicultura, ganadería, artesanías, etc.)</p> <p>¿Cómo se esperaba que la iniciativa ayudará económicamente a los miembros?</p> <p>PC: Puntúe de 1 a 3 ¿Qué tanto ayudaba la organización a diversificar las actividades económicas de sus miembros?</p>                                                           |
| <p><b>Presencia de capital físico (infraestructura, innovación, mejoramiento tecnológica):</b> es un tipo de activo o bien (no humano) que se utiliza para contribuir a la mejora de la producción, a maximización de los productos o servicios, el cual permite a los miembros asociados producir de manera efectiva y eficiente, logrando un mejor desarrollo económico y por ende mejores condiciones de vida (Callejas Campos, 2017).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>Cuéntenos: ¿con cuáles recursos (económicos o materiales) contó la iniciativa de turismo, para poder ofrecer sus servicios? ¿Cree que fueron suficientes? ¿Por qué? ¿Qué elementos económicos o materiales les hicieron falta?</p> <p>PC: Puntúe de 1 a 3: la cantidad de recursos con los que contaban para la iniciativa.</p> |
| <p><b>Equilibrio entre capitalización y reparto de beneficios a socios:</b> puede ser entendido como el ejercicio de distribución equitativa de dinero a los miembros que conforman la organización. Este proceso se desarrolla a partir del resultado (positivo o negativo) obtenido mediante el proceso de producción o ejecución de la actividad económica de la organización comunitaria, en tanto, si las ganancias han sido suficientes, esto conducirá al reparto de beneficios económicos. O por otra parte, si las ganancias no han sido suficiente, cuando exista liquidez económica, será necesario compensar anteriores descapitalizaciones producidas por pérdidas y resultados negativos de años anteriores como media de autofinanciación</p> | <p>¿Cómo se repartían los beneficios de la iniciativa? ¿Cómo se esperaba que fueran distribuidos?</p> <p>PC: Puntúe de 1 a 3 ¿qué tan equitativa cree que fue (o iba a ser) la repartición de los beneficios?</p>                                                                                                                  |
| <p><b>Capacitación del capital humano y cualificación del personal en el ámbito del turismo (formación en competencias):</b> es el conjunto de acciones de preparación continua y planificada, que se desarrollan dentro de las organizaciones, dirigidas al mejoramiento de las competencias y calificaciones de los miembros de la organización, para lograr la calidad en el servicio, asegurando el desempeño exitoso de cada uno de los cargos, y alcanzar los máximos resultados productivos (Min Salud Pública, 2003).</p>                                                                                                                                                                                                                            | <p>Los miembros de la organización ¿Qué tipo de acompañamiento o capacitación en el ámbito turístico recibieron los miembros? ¿Qué tipo de formación les hacía falta?</p> <p>PC: Puntúe de 1 a 3 ¿Cuál fue el nivel de capacitación en turismo de los miembros de la iniciativa?</p>                                               |

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AMBIENTAL      | <p><b>Iniciativas de conservación del medio ambiente:</b> acción organizada de cuidado de los recursos naturales y la biodiversidad de los paisajes naturales del territorio en el cual se encuentra la organización comunitaria. Lo anterior conduce a la preservación del paisaje, por medio de comportamientos que minimizan los impactos de las actividades humanas sobre el entorno y la diversidad ecosistémicas (Montoya, <i>et.al.</i>, 2006)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>PC: Puntúe de 1 a 3 ¿Qué tan amigable con el ambiente cree que era la iniciativa? 1 2 3</p> <p>Dentro de la organización de turismo, ¿Qué acciones se pensaban llevar a cabo para proteger la naturaleza y el atractivo paisajístico de San Vicente?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| EXTERNA SOCIAL | <p><b>Construcción de redes interorganizacionales,</b> es una estrategia para mejorar la capacidad competitiva, por la cual se pueden difundir e intercambiar más rápidamente nuevas ideas, acceder a tecnologías de frontera y acelerar los procesos de innovación (Bravo, González y Carrera, 2013)</p> <p><b>Estrategias de comunicación y marketing,</b> son el conjunto de acciones planificadas que, se emprenden desde la organización para la promoción, información y divulgación de las iniciativas, con el fin de que se conozcan los productos y servicios ofrecidos, y aumente la demanda. En el ámbito del turismo comunitario el marketing estratégico se enmarca en el seguimiento constante de las amenazas y oportunidades, conforme a lo que se presenten en el mercado (Arana y Hernández, 2018).</p> <p><b>Estandarización cambiante del mercado global de turismo,</b> se constituyen como el conjunto de lineamientos y exigencias del sector turístico en términos de calidad y sostenibilidad que son de alta importancia y determinan fuertemente la llegada de los turistas a un lugar. Responden a las expectativas de los visitantes y las tendencias globales de innovación, impuestas por los cambios económicos, sociales y medioambientales, que traen nuevos desafíos en el ámbito territorial para las comunidades (Maldonado, Benitez y Rhea, 2016).</p> | <p>Puede mencionar ¿qué alianzas existieron o se querían establecer con otras organizaciones de turismo comunitario local o nacional?</p> <p>¿Cómo se esperaba que contribuyeran al desempeño de la organización?</p> <p>PC: Puntúe de 1 a 3 ¿qué tan conectada estaba la iniciativa con otras iniciativas similares?</p> <p>¿Cuáles fueron la estrategia de marketing que se plantearon para que la iniciativa de turismo fuese promocionada y divulgada en el medio local y nacional?</p> <p>PC: Puntúe de 1 a 3 ¿Qué tan conocida cree que llegó a ser la iniciativa? 1 2 3</p> <p>¿Cree que la iniciativa era coherente con las exigencias de los mercados turísticos internacionales?</p> <p>PC: Puntúe de 1 a 3 ¿Qué tanto se adaptó la iniciativa a las exigencias y estándares del mercado global?</p> |
| ECONÓMICA      | <p><b>Intromisión de agentes externos o intermediarios en el control y manejo de los recursos de la organización,</b> son las intervenciones de terceros no autorizadas por la comunidad, en procesos ajenos a sus</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>¿Cómo fue su relación con actores externos a la iniciativa?</p> <p>¿Intervinieron otros actores en la forma como la organización tomó sus decisiones o realizó sus</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | <p>facultades, que transgreden los valores y principios de autogestión de la organización comunitaria, en específico la, ya que no permite un proceso de gobernanza, basado en la autonomía y autodeterminación (Ruiz <i>et al</i>, 2008, p. 410).</p> <p><b>Apoyo económico y técnico por parte del gobierno, del sector privado y de las organizaciones no gubernamentales</b>, es entendido como el aporte de contribuciones (recursos financieros y apoyo en especie (capacitación, entrega de infraestructura, herramientas, equipos y muebles, suministros hasta alimentación), que contribuye al aumento de habilidades y de conocimiento entre los miembros que conforman la organización comunitaria (Sebel 2010).</p> | <p>actividades? ¿Cómo ocurrió esto? ¿Qué efectos produjo?</p> <p>PC: Puntúe de 1 a 3 ¿Qué tan autónoma cree que fue la organización con relación a otras entidades para su funcionamiento?</p> <p>¿Cuáles fueron los apoyos económicos y/o técnicos que tuvo la iniciativa de turismo por parte del gobierno u otras entidades?</p> <p>PC: Puntúe de 1 a 3 ¿Qué tanto apoyo recibió la iniciativa por parte de actores externos?</p> |
| <b>AMBIENTAL</b> | <p><b>Localización geográfica, condiciones climáticas, condiciones de seguridad y acceso al territorio</b>, son todos los aspectos espaciales y atmosféricos que condicionan el acceso a los territorios, como el estado de los canales de interconexión y comunicación terrestre, marítima o fluvial, los riesgos ambientales y de salud pública, las distancias entre puntos de acopio, entre otros.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p>¿Cómo cree usted que influyeron la localización geográfica y las condiciones del entorno en la iniciativa de turismo?</p> <p>PC: Puntúe de 1 a 3 ¿Qué tan favorable es la localización geográfica de San Vicente para la realización de iniciativas como la que se pretendía adelantar?</p>                                                                                                                                       |

**3.3.3 Procedimiento.** El desarrollo de esta pasantía se dividió en cuatro fases: 1) Preparatoria, 2) Recolección de Información, 3) Análisis de datos, y 4) Socialización. En la *fase preparatoria* se diseñaron los instrumentos de recolección, según las necesidades propias de la investigación y del contexto. En la fase de *recolección de información* se realizó la selección de los participantes y la realización de las entrevistas. A continuación, se adelantó la fase de *análisis de datos*, siguiendo los pasos especificados por Andreu (2000): 1) Determinar el objeto o tema de análisis; 2) Establecer las reglas de codificación; 3) Determinar el sistema de categorías; 4) Comprobar la fiabilidad del sistema de codificación-categorización; y 5) Realización de inferencias. Para facilitar el análisis las entrevistas fueron transcritas, las transcripciones fueron leídas repetidamente y su contenido fue codificado según las reglas y el sistema de codificación

diseñado (ver, Tabla 4). El material analizado permitió agrupar todos los segmentos en categorías para realizar la síntesis final. Este último paso requirió las interpretaciones e inferencias consignadas en este informe.

Tabla 4.

*Abreviaturas códigos de análisis*

|                                                 |                                                                                            |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| IS: Interna Social                              | PCF: Presencia De Capital Físico                                                           |
| IE: Interna Económica                           | EC.REP: Equilibrio Entre Capitalización Y Reparto De Beneficios A Los Socios               |
| IA: Interna Ambiental                           | CKH: Capacitación Del Capital Humano Y Cualificación Del Personal En El Ámbito Del Turismo |
| ES: Externa Social                              | CRDI: Construcción De Redes Interorganizacionales                                          |
| EE: Externa Económica                           | ECM: Estrategias De Comunicación Y Marketing                                               |
| EA: Externa Ambiental                           | ESTD: Estandarización Cambiante Del Mercado Global De Turismo                              |
| EST: Estructura Y Modelo De Gestión             | IAEXT: Intromisión De Agentes Externos                                                     |
| CONF: Relaciones De Confianza                   | APET: Apoyo Económico Y Técnico                                                            |
| NR: Normas De Reciprocidad                      | LCAT: Localización, Clima Y Acceso Al Territorio                                           |
| PART: Participación Social Activa               | ICMB: Iniciativas De Conservación Del Medio Ambiente                                       |
| PL.L: Presencia De Liderazgo Y Legitimidad      | E.C: Entrevista 2                                                                          |
| AUT: Autogestión                                | E.I: Entrevista 1                                                                          |
| ID: Identidad Colectiva                         | E.P: Entrevista 5                                                                          |
| COOP: Cooperación                               | E.M: Entrevista 6                                                                          |
| AST: Apropiación Social Del Territorio          | E.AN: Entrevista 3                                                                         |
| TEN: Tenencia Y Titularidad De La Tierra        | E.AL: Entrevista 4                                                                         |
| DIVR: Diversificación De Actividades Económicas | S: Sistematización                                                                         |

**3.3.4 Aspectos éticos.** La acción del profesional de Trabajo Social es una acción transformadora, consciente y contextualizada en la que se puede evidenciar un compromiso ético-político que busca incidir en los procesos sociales (Martínez, 2014). Los principios éticos del Trabajo Social están esencialmente fundamentados en el respeto a la vida humana como la búsqueda de una sociedad más justa. La práctica de la investigación en Trabajo Social se adhiere a los principios éticos que guían la conducta responsable de los investigadores: la beneficencia, la justicia y el respeto de la autonomía. El principio de beneficencia busca reconocer los beneficios o riesgos no solo de las personas que participan en el proyecto, sino, para la población en general.

Por ello en la presente investigación se ha tenido en cuenta no transgredir las susceptibilidades de los sujetos entrevistados, y se ha protegido su privacidad (Moscoso *et al.*, 2018).

De acuerdo con el principio de justicia, todas las personas implicadas en la investigación tienen derecho de ser favorecidas con los resultados. Por tanto, dichos beneficios “deben ser aprovechados en primer lugar por los sujetos que participaron en la investigación” (Gaudlitz, 2008, p. 139). Por este motivo, los resultados del trabajo se socializarán con los entrevistados. Finalmente, el principio del respeto por la autonomía significó en este proyecto que los sujetos tuviesen total libertad de decisión, de opinión y elección. Para ello se empleó el consentimiento informado (fue leído y firmado), resaltando a los participantes que su participación era enteramente voluntaria y que podían retirarse de la entrevista cuando lo desearan sin anticipar ningún tipo de sanción (Moscoso *et al.*, 2018).

## **4. Resultados**

### **4.1 Presentación del caso**

El caso examinado fue una organización de base conformada por integrantes de la comunidad, quienes eran promotores y destinatarios de sus beneficios. Se desarrolló en el año 2017, durante un período que osciló entre los 4 y los 6 meses. Esta iniciativa incluyó en un primer momento a seis líderes y otros miembros de las Juntas de Acción Comunal que forman parte de Las Cruces (Varsovia, Cantagallo, San José, La Germania, Maravillas) y sectores aledaños (Morelia, Mérida, Carpinteros y La Esmeralda). La iniciativa surgió ante un contexto desalentador para el campo colombiano y, en especial, para la población de Las Cruces, quienes reconocen la falta de ingresos

para la sostenibilidad de sus familias, la baja producción en sus fincas, la presencia de intermediarios que compren los productos a precios bajos, etc. En este sentido, afirmó uno de los entrevistados: “el 99% de la gente que vive en el campo, lo hace en condiciones precarias, no pueden tener comidas que estén dentro de lo normal, la gran mayoría pasa necesidades” (S.E.AN). Frente a dicha situación, el turismo empezó a representar una posibilidad mejorar la calidad de vida de la comunidad. De esta actividad se esperaba que ofreciera un canal para la comercialización de los productos y un ingreso extra a través de los servicios a los visitantes.

Quienes iniciaron la propuesta entendían que San Vicente tiene potencial para el turismo por su riqueza natural y cultural: “hay mucho para mostrar cómo las caminatas por el camino de Lenguerke, quebradas, hay muchos recursos naturales, y muchas familias que sabemos hacer diferentes cosas como transformar el chocolate y hacer artesanías” (S.E.CL). Otro de los entrevistados mencionó que “San Vicente tiene una particularidad: que tiene todos los climas. El verde que existe aquí, las montañas, las tierras son muy buenas, los sitios de baño, el avistamiento de aves, y el parque de los Yariguíes [son potenciales atractivos]” (S.E.P).

En los datos obtenidos se evidencia que la propuesta de organización comunitaria, aunque incluía el turismo como uno de sus componentes, le daba una importancia central a la venta de los productos agrícolas locales. En efecto, la propuesta de los líderes tenía como objetivo, en un primer momento, realizar acciones de comercialización de dichos productos, especialmente el cacao, los cítricos y el aguacate. Para ello, se planteó la creación de un centro de acopio donde los participantes podrían “llevar la producción” (S.E.MA). Este centro se proyectó como el lugar en el que “un grupo de ciertas personas le compraban al resto de campesinos, se llevaban los productos y los comercializaban, para luego entregar el dinero [a los productores]” (S.E.AL). Para

darle fuerza a esta idea, se esperaba ejercer presión en la Alcaldía para que mejorara las vías de los diferentes sectores.

En esta propuesta se pensaba aprovechar la presencia de turistas en el territorio para impulsar otras actividades económicas, principalmente la agricultura y las artesanías. Sin embargo, también se propusieron actividades que llamaran la atención de potenciales visitantes: “bazares, para atraer la gente y vender los productos, realizar bazares con actividades folclóricas y culturales, además de sacar los productos como especie de mercado campesino” (S.E.M). En relación con estas ideas surge

La necesidad de preparar y organizar a la población de los sectores vinculados a la iniciativa, para atender al turista, desarrollar caminatas turísticas donde se les muestre el crecimiento y la diversidad de productos de cada finca, donde el producto tenga una oferta basada en la estabilidad del precio (S.E.AN).

También se proyectaba “la adecuación de las fincas y la construcción de cabañas” (S.E.IS), así como de medidas preventivas para el cuidado y conservación del medio ambiente y su paisaje ante la llegada del turista.

La propuesta fue formulada inicialmente por uno de los líderes comunitarios, quien convocó a los demás. Estos, a su vez, la socializaron con sus comunidades. Al respecto, comentó un entrevistado: “Las ideas se socializaban entre los líderes y se decidía informar a la comunidad que estaba presente de cada sector vinculado, se retroalimentan con la opinión de las personas” (IS-PART-E.I). Se realizaron al menos dos reuniones entre los líderes de la zona y una reunión abierta en la que se esperaba hacer partícipe a toda la comunidad de la iniciativa. En el primer

encuentro se discutió sobre la finalidad y los intereses del proyecto, se adquirió el compromiso por parte de los líderes de transmitir la idea en sus comunidades e invitarlos a participar de ella. En un segundo encuentro, se identificó la necesidad de crear los estatutos; tarea que se delegó en quien originalmente había hecho la propuesta y a quién se reconocía como alguien con experiencia en el sector turístico. Además, se compartieron algunas ideas de posibles acciones para el reconocimiento de las oportunidades que el territorio tenía para ofrecer frente a la comercialización y el turismo:

Pensábamos hacer recorridos, no más así, no metiéndonos a caminar mucho ya uno ve que sí hay cosas que mostrar y para valorar que son propias de nosotros, (...) queríamos ir conociendo un poco más de cada uno de ellos y su trabajo (S.E.CL).

El tercer encuentro fue realizado con la comunidad. Se organizó una asamblea que reunió a aproximadamente 100 personas de Las Cruces y otras zonas. En este encuentro se socializaron los estatutos y se hicieron recomendaciones para su modificación. Fueron especialmente discutidos temas como la repartición de los beneficios, las fuentes de financiación y la elección de la junta directiva. La comunidad participó activamente en la toma de decisiones. Debido al gran número de asistentes, se generaron malestares dentro de la comunidad. Uno de los principales inconvenientes fue la falta de acuerdo sobre su nombre y razón social. De acuerdo con un entrevistado: “(...) el último día de la asamblea quedaron que se iba a definir qué tipo de organización se iba a formar si fuera cooperativa o asociación, ese día quedó por definir eso” (S.E.AL). En cualquier caso, se llegó a algunos acuerdos para una próxima reunión. Esta última

no llegó a concretarse porque el líder encargado de los estatutos se trasladó a otro municipio y no se mostró dispuesto a entregar los estatutos creados.

Llegado a este punto, resulta necesario explicar qué impidió el desarrollo de esta iniciativa. En ella se destaca la organización de un gran número de personas de los diferentes sectores de Las Cruces que querían trabajar por el turismo de San Vicente, así como el compromiso de los líderes para buscar alternativas para la venta de los productos y una mejor remuneración para los campesinos. Durante la formulación, la relación entre los líderes fue buena, se apreció identidad de grupo, trabajo en equipo y unión entre ellos. Sin embargo, esta cooperación e identidad no fueron notorias en la población de los sectores vinculados.

Ahora bien, aunque existieron aciertos dentro de la iniciativa de turismo, también se produjeron algunas dificultades. Aunque los líderes realizaron en general una buena labor, se evidenció en uno de ellos una actitud impositiva que desestabilizó el trabajo en equipo. Paradójicamente, sobre este mismo líder se había depositado una gran confianza, pues fue el encargado de la creación de los estatutos. Por otro lado, el día en que se realizó la presentación de los estatutos a la comunidad, el tema de la financiación distanció a los potenciales miembros.

Una de las personas entrevistadas sostuvo al respecto: “entonces ese fue el motivo de que se cayera eso, porque cada uno debía aportar 50 mil pesos. Entonces lo aportaron unos poquitos y el resto no quiso. Entonces los directivos tuvieron que quedarse quietos” (S.E.P). Además, surgieron expectativas diferentes sobre el turismo entre los participantes. Para muchos, este solo era una oportunidad para vender productos. Para otros “el turismo es involucrar a las personas, mostrar el proceso del producto y que la gente se sienta bien” (S.E.M). A continuación, se profundiza en los factores que pudieron condicionar la continuidad y éxito de la iniciativa.

## 4.2 Factores que condicionaron la iniciativa

En la Tabla 5 se expone a modo general estos resultados para cada subcategoría considerada en la pasantía, indicando tanto un breve comentario cualitativo como el puntaje que recibió en el cuestionario.

Tabla 5.

### Síntesis de resultados

| Ámbito  | Dimensión | Subcategoría o Factor          | Resultados cualitativos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Resultados Cuantitativos |
|---------|-----------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Interna |           | Estructura y modelo de gestión | La organización no llega a constituirse legalmente. Se construyó un modelo de estatutos donde se definió la estructura de Junta Directiva. La asamblea general que era la máxima autoridad.                                                                                                                                                     | 2                        |
|         |           | Confianza social               | La confianza entre los miembros de la organización era buena. Sin embargo, esta confianza fue depositada en exceso sobre el liderazgo de uno de los participantes.                                                                                                                                                                              | 2                        |
|         |           | Normas de reciprocidad         | Los miembros de la organización mantenían relaciones de intercambio social entre ellos y las familias de la comunidad compartiendo recíprocamente sus experiencias en el manejo de los cultivos y otras actividades productivas que generaban aprendizaje social.                                                                               | 3                        |
| Social  |           | Participación activa           | Los miembros que lideraban la organización participaron activamente en la construcción de la propuesta y la comunidad en la toma de decisiones para definir la junta directiva.                                                                                                                                                                 | 3                        |
|         |           | Liderazgo                      | La iniciativa fue liderada principalmente por los presidentes de JAC, quienes eran reconocidos y aceptados por los miembros. Fueron de gran relevancia para articular y vincular a las familias de los diferentes sectores.                                                                                                                     | 3                        |
|         |           | Autogestión                    | El proceso organizativo se organizó de forma endógena entre los miembros de la futura organización, utilizando recursos propios.                                                                                                                                                                                                                | 3                        |
|         |           | Identidad colectiva            | Las características que los identificaban como un grupo homogéneo eran su condición social como comunidad campesina, y propietarios de fincas con tradición productiva en la zona. Los miembros percibían que los líderes se sentían identificados con el proyecto, mientras la comunidad de los diferentes sectores no tenían dicha identidad. | 2                        |

|                |                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                |   |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|                | Cooperación                                                                                       | Se dio solo a nivel de liderazgos de Junta de Acción Comunal, quienes lograron cohesión y armonía en la construcción del proyecto. Sin embargo, a nivel comunitario este fue inexistente.                                      | 2 |
|                | Apropiación social                                                                                | Se apreció interiorización y familiarización del espacio territorial en los participantes, quienes se mostraron arraigados a su cultura campesina y a la riqueza natural, gastronómica, productiva e histórica del territorio. | 3 |
| Económico      | Titularidad y tenencia de la tierra                                                               | La tenencia de los predios era determinante en la vinculación de los miembros dentro del proyecto, porque ofrecía garantía de estabilidad económica.                                                                           | 3 |
|                | Diversificación de las actividades                                                                | La comunidad se dedicaba a diferentes actividades económicas como la agricultura, artesanías y piscicultura, que se buscaban potenciar con el proyecto de turismo.                                                             | 3 |
|                | Presencia de capital físico y económico.                                                          | Se apreció carencia de recursos económicos y materiales para la consolidación y funcionamiento de la organización.                                                                                                             | 1 |
|                | Equilibrio en la repartición de beneficios                                                        | Se esperaba los beneficios económicos y materiales fueran distribuidos de forma equitativa entre los miembros de la organización, en proporción a su contribución.                                                             | 3 |
|                | Capacitación de capital humano                                                                    | No se contó con ningún tipo de capacitación y cualificación del personal en el ámbito del turismo comunitario.                                                                                                                 | 1 |
| Ambiental      | Iniciativas de conservación                                                                       | Se pensaron en medidas preventivas para el cuidado del medio ambiente ante la llegada del turista, y de conservación del ecosistema y paisaje.                                                                                 | 2 |
| Externa Social | Construcción de redes inter-organizacionales                                                      | Se apreció carencia de alianzas con otras organizaciones de turismo comunitario. Esto limitó la capacidad competitiva y de acción de la iniciativa.                                                                            | 1 |
|                | Estrategias de comunicación y marketing                                                           | No se planificaron dentro la construcción de la iniciativa, ni se pensó en estrategias de divulgación para dar a conocer la oferta turística del sector.                                                                       | 1 |
|                | Estandarización de los servicios a los mercados                                                   | La iniciativa no se adaptó en su totalidad a las exigencias mínimas del mercado global y nacional del turismo comunitario.                                                                                                     | 2 |
| Económico      | Apoyo económico y técnico por parte de actores externos                                           | No se logró gestionar, ni obtener ningún tipo asesoría técnica y recurso económico por parte de actores institucionales públicos o privados externos a la iniciativa.                                                          | 1 |
|                | Intromisión de agentes externos o intermediarios en el manejo de los recursos de la organización. | La iniciativa fue totalmente independiente de la intervención de agentes externos en la construcción y ejecución de la propuesta.                                                                                              | 1 |
| Ambiental      | Localización geográfica, condiciones climáticas y acceso al territorio                            | Los aspectos geográficos son en su mayoría favorables para el desarrollo del turismo comunitario. El paisaje con el que cuenta y sus recursos naturales son parte de la oferta de valor.                                       | 3 |

### 4.3 Tendencias generales

El estudio identificó una serie de tendencias el caso analizado en las tres dimensiones sociales, económicas y ambientales, tanto en el ámbito interior como exterior (ver, gráfica 2).

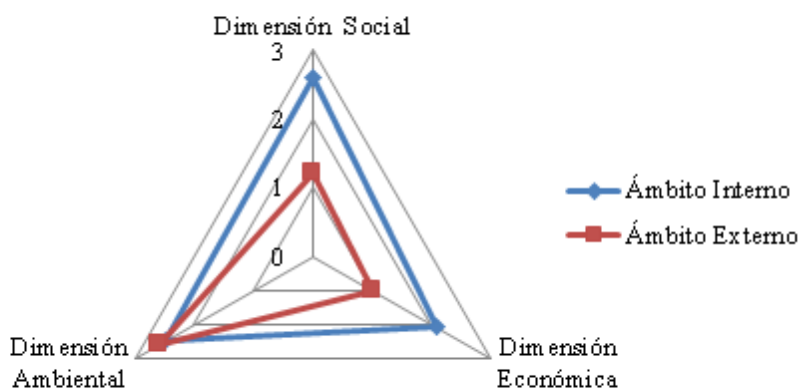


Figura 2. Radar de tendencias

Los entrevistados consideraron que la iniciativa se encontraba fortalecida sobre todo a nivel interno, mientras que en las categorías externas solo encontraron fortalezas en una de las dimensiones consideradas (la ambiental). En cualquier caso, los entrevistados manifestaron debilidades en el ámbito económico interno que pudieron contribuir al fracaso de la iniciativa. En cuanto a la dimensión ambiental al interior y exterior de la organización, fue calificado cuantitativamente como positivo. En el ámbito externo se observa que los factores más débiles del proceso organizativo se concentraron en el ámbito social y económico. Estos resultados generales han de tomarse solamente como indicativos de procesos complejos que aquí hemos analizado desde un punto de vista cualitativo. A continuación, se profundiza en el significado que los entrevistados han dado a estas tendencias generales.

### 4.3.1 Ámbito interno (condiciones endógenas).

**4.3.1.1 Dimensión social.** Los participantes se mostraron bastante de acuerdo al valorar los factores internos sociales de la iniciativa: sus puntuaciones se mantuvieron en un rango entre dos y tres. En la gráfica 3, se puede observar la respuesta promedio de estos factores: estructura y modelo de gestión, confianza social, normas de reciprocidad, participación activa, liderazgo, autogestión, identidad colectiva, cooperación y apropiación social. Estos puntajes pueden entenderse como indicadores de la existencia de fortalezas y debilidades en la iniciativa comunitaria. Sin embargo, es fundamental recurrir a los datos cualitativos para su adecuada interpretación.

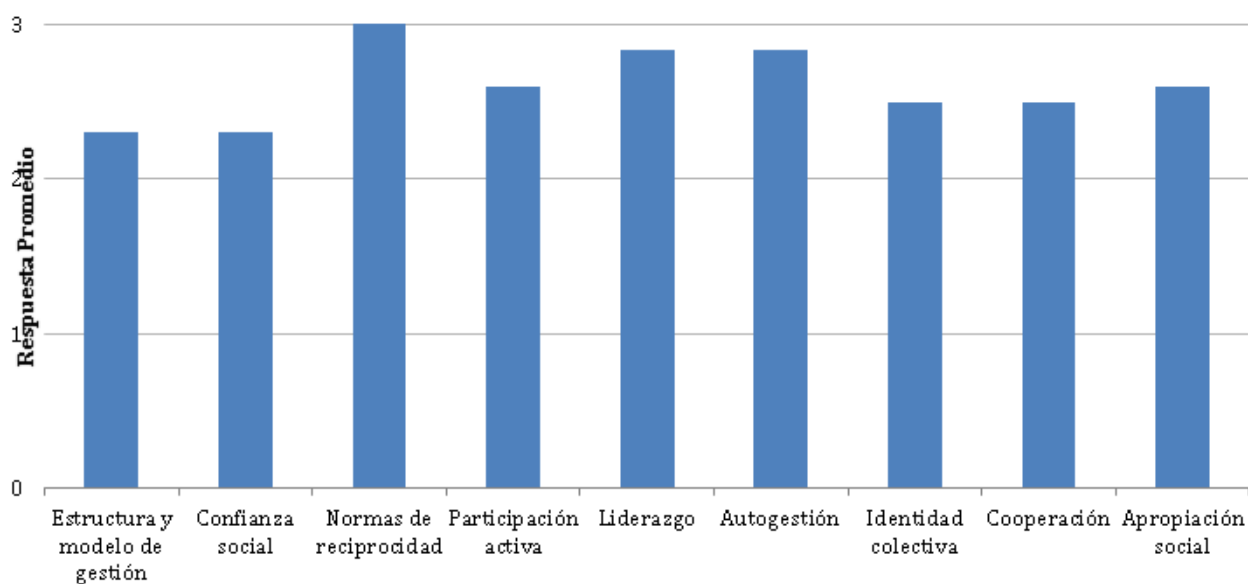


Figura 3. Puntajes de la Dimensión Social Interna

Como puede apreciarse, los factores con mejores puntajes fueron: *normas de reciprocidad*, *participación activa*, *liderazgos*, *autogestión* y *apropiación social*. El primero es considerado un factor protector de la iniciativa de OC (Forni, 2007), al permitir el intercambio social entre los

diferentes miembros de la organización, quienes manifestaron que las relaciones entre ellos se daban de forma recíproca y solidaria. Al respecto mencionó una entrevistada:

(...) se pudo compartir mucho más con las veredas vecinas e ir conociendo un poco más de cada uno de ellos. Su trabajo, lo que se está adelantando, porque, aunque somos veredas cerca, se puede ver que los cultivos son de lo mismo, pero se maneja de forma distinta. En cada familia se pudo ver cosas qué mostrar e implementar en el proyecto. Entonces ya uno tenía esa experiencia y conocimiento sobre el territorio, los vecinos y lo que tenemos. Este aprendizaje recibido intentamos compartirlo en nuestra comunidad Varsovia. (IS-NR-E.C)

La reciprocidad entre los miembros de la iniciativa y la comunidad se dio a través del intercambio de saberes con respecto al territorio, lo cual era fundamental para la diversificación de las actividades económicas y la cooperación a nivel comunitario. A esta forma de reciprocidad se puede sumar una segunda posibilidad que se hizo evidente en lo planificado para el reparto equitativo de los beneficios derivados del proceso: “Pues (...) esa era la meta: que se pudieran retribuir los beneficios entre todos” (IS-NR-E.I).

La iniciativa examinada se fundó, de esta manera, sobre la base de un legítimo deseo de emprender acciones recíprocamente favorables para los líderes y la comunidad. De acuerdo con los teóricos del capital social, este hecho se realizó con la motivación de obtener una mutua retribución (Taylor, citado en Putnam, 2000). Un mayor intercambio social sobre esta base habría aumentado la probabilidad de relaciones recíprocas en el futuro (Foronda y Galindo 2012), lo que probablemente habría sido una fortaleza a largo plazo para el proyecto. En la misma vía habría aportado a la *apropiación social* de los miembros con la iniciativa. Esta cuestión resultó

prominente a nivel cualitativo. Así, se observó en las respuestas de los entrevistados que existían sentimientos de interiorización territorial y arraigado cultural:

(...) uno sí siente y valora el territorio, se valoran lo que uno tiene (...). Los elementos culturales y materiales de la naturaleza son muy importantes porque sabemos que es un atractivo para los visitantes (...) apropiarse de esos elementos culturales y de la naturaleza habría sido muy importante. Esa riqueza natural con la que contábamos nos llenaba de motivación, porque ya teníamos ahí la materia prima para un inicio, había un atractivo para la gente y sabemos que eso les gusta. (IS-AST-E.C)

De acuerdo con la literatura (Márquez, 2002; Blanco, Bosoer y Apazola, 2014; y Rojas y Palafox, 2018), esta apropiación social del territorio se da tanto simbólica como materialmente, y es vital para preservar el patrimonio natural y dar sostenibilidad en el tiempo a la OC. Está sustentada sobre el sentido de pertenencia que tienen los habitantes con los recursos culturales, naturales y sociales que buscan conservar para sus futuras generaciones (Toscana, 2017). Dicho factor es indispensable para el éxito de la organización: “Si no se dan niveles mínimos de apropiación difícilmente se podrán articular ofertas turísticas razonables, y mucho menos mantenerlas con eficacia a lo largo del tiempo” (Ruiz *et al.*, 2008, p. 411).

Si bien se aprecian buenas puntuaciones y comentarios relacionados con los dos factores antes mencionados, los resultados son menos concluyentes para el caso del liderazgo y la participación. Los puntajes cuantitativos fueron altos, pero los datos cualitativos son ambivalentes. De acuerdo con algunos entrevistados se constató una excelente participación de los miembros y líderes. Los últimos organizaron espacios para la socialización y la discusión; los miembros de la

comunidad, afirma un entrevistado: “participamos llevando ideas, y ya en las comunidades íbamos comentando para ver qué más teníamos, que más se ha salido y se exponía en cada vereda lo que teníamos, y ahí ya íbamos allá en las reuniones para construir” (IS-PART-E.C). Esta participación contribuyó a que las personas se involucraran “a través de la implicación de mecanismos en la toma de decisiones existentes, tomando partido en la evaluación de las situaciones que enfrenta la OC” (Cruz Guerra *et. al*, 2008). Lo anterior terminó sentando una iniciativa basada en expectativas y demandas comunes.

La participación de los miembros y la comunidad es fundamental para diseñar, coordinar y desarrollar acciones exitosas. Además, la participación activa, garantiza un mayor alcance en las intervenciones y un mejor aprovechamiento de los recursos propios (Toscana, 2017). El proceso, sin embargo, estuvo liderado por los representantes de las comunidades, quienes tomaron las decisiones iniciales. Tal cosa no estuvo exenta de dificultades. En efecto, si bien los líderes lograron acuerdos comunes, les resultó difícil lograr consenso comunitario:

La motivación del equipo era buena, sí había como un trabajo conjunto entre los que iniciamos. Sino que después cuando se empezó a trabajar con el resto de comunidad hay gente negativa que genera resistencia, querían arrancar y no creía en el proyecto, entonces ahí es donde a uno le queda como la incertidumbre de si sirve o no sirve el proyecto. (IS-COOP-E.C)

Este hecho fue interpretado por algunos entrevistados como resultado de un monopolio en la toma de decisiones que coartó la participación plena:

(...) cuando a nosotros nos citaron era ya una decisión tomada de [nombre de un líder], era como algo ya focalizado y pensado. Era lo que él tenía visualizado ya y eso fue algo que él dijo ya (...) yo, ejemplo, en la primera reunión que asistí, yo pensé que íbamos a hablar de una propuesta de turismo y no ya lo primero fue eso [el centro de acopio] y de ahí en adelante fue eso. (IS.PART.E.M)

En cualquier caso, es de anotar que la legitimidad de los líderes fue valorada en general positivamente. El papel de estos líderes fue determinante para articular los niveles individual, familiar y comunitario. “El líder se convierte así en filtro y motor, en articulador y propulsor, un activo —en términos empresariales—, tan necesario como la comunidad” (Ruiz *et al.*, 2008, p. 409). Estos liderazgos permitieron acercar los diferentes sectores del territorio y poner sobre la mesa una propuesta para aumentar el capital social, cultural y económico de las veredas. En razón a su gestión a nivel interno, los líderes tuvieron legitimidad y reconocimiento social. Al respecto expresa un entrevistado:

(...) habían buenos líderes. (...) todos son buenos líderes y todos iban pensando en sus comunidades en cómo colaborar independientemente de qué más hubiesen tenido ellos como visualizado. (...) todos tenían buenas visiones, (...) la comunidad estaba muy contenta por la gestión. (IS-PL.L-E.M)

Es necesario resaltar que los líderes y la participación activa contribuyeron conjuntamente a darle a la experiencia el carácter autogestionario que los entrevistados le reconocen. A nivel teórico se considera que es un requisito de las organizaciones autogestionadas que los procesos

sociales estén dirigidos por quienes producen y distribuyen los bienes y servicios generados (Iturraspe, 1986, citado en Hudson, 2010). En el caso estudiado, los resultados indican que la capacidad de autogestión fue buena, pues:

(...) nadie [externo] influyó en las decisiones de la iniciativa: sólo los miembros, los presidentes de junta. Las estrategias que se emplearon desde el principio se dijo que eran los presidentes de junta los que estuvieran encabezando y quiénes debían darle a conocer a la comunidad. Encargados de gestionar todo eso eran los mismos presidentes, que eran los que en el momento estaban sacando adelante el proyecto. (IS-AUT-E.C)

El carácter autogestionario de la iniciativa, sin embargo, se vio afectado seriamente por la asignación de la responsabilidad, a un solo líder, de redactar los estatutos. Según relatan algunos entrevistados, esta persona se negó a entregar el documento finalizado o a que el mismo fuera modificado. Esto provocó desconfianza entre los participantes:

(...) ahí empezaron los problemas con [nombre de un participante] que era el encargado de la papelería. Ahí se acabó todo, yo me retiré porque no compartí las modificaciones que se estaban haciendo a los estatutos y le pedí en varias ocasiones y le dije: hermano entrégame los estatutos (...) no me los quiso entregar, él quería como él decía. (S.E.AN)

De acuerdo con lo dicho hasta el momento, en el caso examinado se presentaron fortalezas en lo relacionado con la reciprocidad, la autogestión y la apropiación social. El liderazgo y la participación, aunque bien puntuados, se acompañaron de valoraciones contradictorias. Los líderes

aportaron en la formulación de la propuesta, en su socialización y en la dinamización del proceso, pero se enfrentaron a dificultades en la generación de consensos amplios y limitaron la participación en asuntos clave, como la formulación y modificación de los estatutos. Otras dificultades pueden encontrarse entre los factores sociales internos que recibieron puntajes más bajos: las *relaciones de confianza*, la *estructura y de modelo de gestión*, la *cooperación*, y la *identidad colectiva*. En general, se puede afirmar que la iniciativa comunitaria se adelantó en un ambiente de confianza, al menos en la mayoría de los líderes que la gestionaban: “yo considero que sí había confianza entre los miembros porque para eso se nombraron a las personas que más o menos uno creía” (IS-CONF-E.I). Lo anterior a pesar de que, como mencionaron algunos entrevistados, la desconfianza es como una de las huellas que el conflicto armado dejó en la zona: “en este municipio la violencia no dejó sino desconfianza. E, es verraco hacer que la gente crea, ¿cierto? Porque han vivido experiencias [en las que] que todo se ha perdido” (IS-CONF-E. AN). En el caso examinado, como ya se mencionó antes, la confianza se vio debilitada por los intereses de personas que buscaron imponer su visión.

La confianza fue uno de los factores evaluados que recibió un menor puntaje. Lo mismo le ocurrió a la estructura y el modelo de gestión. Según Cruz *et al.* (2008), la estructura y el modelo de gestión determinan las reglas de la organización, mediante la asignación de funciones y distribución del trabajo. Aquí, los estatutos y el nombramiento de órganos de administración son indispensables. En el caso estudiado, de acuerdo con los entrevistados, “Sí se contó con estatutos” (IS-EST-E. AN); además “se pensó en una junta directiva que tenía su gerente, secretaria, su tipo de organización con todas las escrituras de la dirigencia” (IS-EST-E.P), donde “las responsabilidades quedaron distribuidas” (IS-EST-E. AL). Sin embargo, muchas de estas cuestiones no llegaron a implementarse. Por otro lado, al socializar los estatutos, se presentaron

conflictos: “como yo le digo, yo veía que habían intereses personales por encima de que había participación, unas personas que prácticamente quisieron meterse ahí porque tenían intereses personales” (IS-EST-E.AL). Por otro lado, existía incertidumbre sobre los propósitos que perseguiría la organización. En este sentido, menciona una entrevistada:

(..) nunca se habló de eso [turismo comunitario] que era lo que yo esperaba como participante. Nunca se tocó ese tema, o sea el enfoque de ellos principal de todos esos señores siempre fue eso: siempre fue la producción, la comercialización. Yo no escuché nada de turismo. (E.M. SISM)

Esta situación pudo dificultar la consolidación del proyecto. El no contar con un acuerdo sobre la estructura y el modelo de gestión pudo desencadenar el debilitamiento de los vínculos entre los participantes y la falta de sentido de pertenencia hacia el proyecto. También pudo aportar a las dificultades para adelantar acciones cooperativas. En efecto, uno de los factores que debilitaron la iniciativa fue la ausencia de relaciones de cooperación entre los impulsores del proyecto y la comunidad. De acuerdo con Pérez (2012) se trata éste de un asunto de primer orden: incluir a la comunidad en la planificación y la gestión de la actividad turística puede dar sostenibilidad a los proyectos. Por su parte, Putnam (1993) asegura que la cooperación es fundamental para generar seguridad y unidad entre quienes conforman las organizaciones. Los mismos miembros manifestaron que si esto hubiera ocurrido, hubiese sido positivo y habría contribuido a la consolidación de la iniciativa. En este sentido, afirma uno de los impulsores:

(...) si no hay apoyo de la comunidad no se puede llevar a cabo nada. Nosotros sentimos como líderes que no hubo un respaldo total de la comunidad con respecto a la organización y pues esa es una de las fallas: que no hubo el apoyo. (IS-COOP-E.I)

El último factor social interno considerado fue el de la *identidad colectiva*. En el caso estudiado, el mismo se encontraba ligado a la condición social y ocupación como campesinos agricultores. Se logró identificar una identidad de los participantes como pertenecientes a un mismo territorio, no así con el proyecto de turismo en razón a la ambivalencia en sus objetivos. Algunos de los entrevistados argumentaron que “ese sentido de pertenencia con el proyecto lo teníamos los líderes, pero por parte de la comunidad faltó” (IS-COOP- E.I). La mayoría de los entrevistados coincidieron en este punto:

(...) las personas no se identificaban del todo con la organización. Hay gente que no creía que de pronto pudiéramos iniciar. Porque en realidad a veces somos muy desunidos. A veces uno cree que no podemos sacar un proyecto adelante, pues no sentimos como ese sentido de pertenencia por las cosas. De pronto algunos sí, pero otros no, entonces hizo falta como ese sentido de pertenencia e identidad con el proyecto (IS-IC-E.C)

Calzadilla (2000) afirma que la identidad colectiva permite a las organizaciones asegurar su existencia, reforzando la cohesión social, aumentando la capacidad defensiva y ofensiva, y consolidando los lazos que ayudan a vencer la desconfianza ante la incertidumbre. Atendiendo a esta idea, resulta probable que las debilidades percibidas en la identidad colectiva se hayan sumado a las indicadas para la participación y el liderazgo, precipitando el fallo de la iniciativa. De hecho,

al tener en consideración los tres fenómenos, puede hipotetizarse que los líderes se identificaron con el proyecto que ellos mismos habían formulado, pero no fueron capaces de lograr el mismo tipo de identificación entre las bases campesinas, lo que generó problema en la participación y cooperación de estas.

**4.3.1.2 Dimensión económica.** En este trabajo se encontraron altos puntajes cuantitativos en tres de las cuestiones evaluadas en la dimensión económica interna, así como debilidades en dos de ellas (ver, gráfica 4). Los puntos fuertes se ubicaron en los factores titularidad y tenencia de la tierra, diversificación de las actividades económicas y en la posibilidad de equilibrio en la participación de beneficios. Sin embargo, la inexistencia de capital físico y la falta de capacitación del capital humano pudieron influir en el fracaso del proyecto. Se encontró que la información cualitativa que apoya y da sentido a los puntajes antes mencionados.

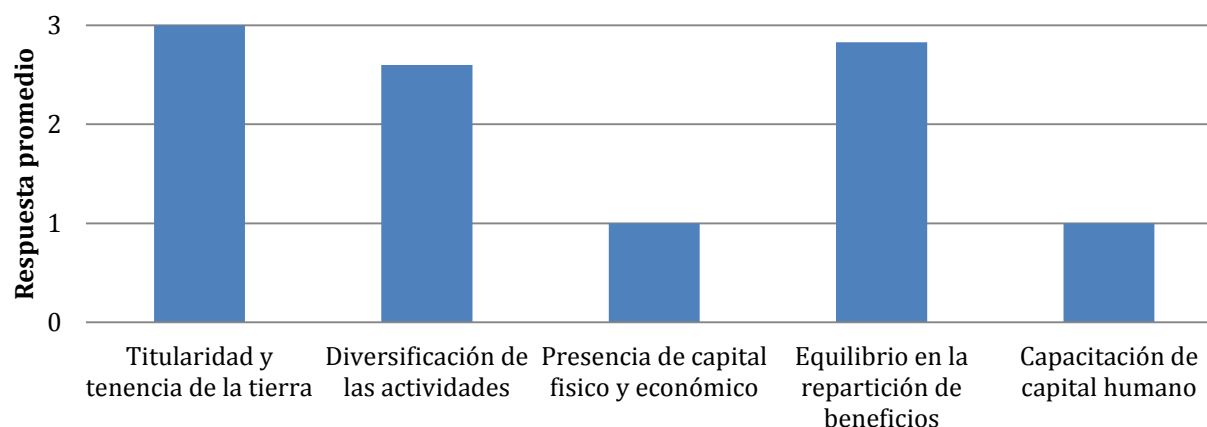


Figura 4. Puntajes de la dimensión económica interna

La *tenencia y titularidad de la tierra* es un potenciador de OC porque brinda a la comunidad autonomía sobre el acceso y la gestión del territorio (Toscana, 2017). Debido a que todos los participantes en la iniciativa eran propietarios de su finca, esto puede considerarse como favorable

para el proceso. Así parecen entenderlo algunos entrevistados: “el de la cabeza era el propietario, (...) el obrero se puede beneficiar sí al propietario le va bien. Por eso la idea era que el propietario estuviera en la cabeza” (IE-TEN- E.AN). De acuerdo con algunos participantes, la tenencia a la tierra otorgaba el sentido de pertenencia, pues “si ellos son propietarios y están pues obviamente dentro de la zona, tienen algo más arraigado que (...) los hace trabajar” (IE-TEN-E.M). En efecto, para todo proceso de OC, es muy importante que sus miembros se sientan propietarios de su entorno. Esto abarca tanto la infraestructura que emplean como los problemas que les aquejan. En la medida en que esto sea así, la comunidad tiene mayor disposición a participar y a organizarse (Calzadilla *et al.*, 2000).

De igual manera, la *diversificación de actividades* apareció como potenciador de la OC. Diversificar los servicios y actividades es una “garantía para el funcionamiento del proyecto” (Neudel, 2015, p. 54). Cuando los participantes tienen varias alternativas económicas cuentan con ingresos para subsistir mientras la iniciativa se consolida; dichos ingresos los hacen menos dependientes de los inestables flujos de los visitantes. En el caso examinado, debido a que no se llegó a la fase de implementación, este factor no fue necesariamente determinante. Sin embargo, debe recordarse que el turismo se pensaba como un apoyo para las actividades económicas ya existentes. Esto pudo haberse convertido en una fortaleza a mediano y largo plazo. Algunos entrevistados reconocieron dicha situación y mencionaron el apoyo recíproco entre sus actividades agrícolas y los servicios turísticos, como lo comenta un entrevistado:

(...) sacar todos los talentos que tenían las personas, los unos con su piscicultura los otros con la avicultura otros con artesanías y todo lo que supieran, lo pusieran disposición del proyecto (...). Se esperaba que esta iniciativa ayudara a quitar a los intermediarios y

entonces ya se iban a buscar mercados que beneficiaban a la persona con el valor del producto. (...) La diversificación de los productos si es muy importante, porque ya eso tiene que verse de esa manera: no se puede manejar un solo cultivo. Los precios que se están poniendo llegan productos donde uno no gana nada. (IE-DIVR-E.I)

El *equilibrio entre capitalización y reparto de beneficios a socios* también fue bien considerado por los participantes en la iniciativa. Este es un factor económico que incrementa el valor financiero de la organización, evita el elitismo, fomenta el desarrollo humano y la competitividad (Toiber *et al.*, 2016). En el caso examinado este factor no alcanzó a manifestarse; sin embargo, fue tenido en cuenta en la propuesta. Uno de los entrevistados comentó al respecto:

No se alcanzó a repartir ningún beneficio. Los beneficios se pensaban repartir según lo que cada persona aportara. Los beneficios a recibir dependían de lo que la persona trabajara (...). Las personas esperaban que esto fuera repartido unánimemente. Los beneficios que se pensaban a tener no solamente eran de tipo económico, sino también obtener beneficios para las familias participantes como insumos para la producción, como lo son los fertilizantes. (IE-EC.REP- E.I)

Respuestas como la anterior indicaron que la repartición equitativa de los beneficios era algo que pensaba implementarse. De haberse realizado, probablemente habría aportado positivamente a la OC, garantizando el control efectivo del grupo sobre la actividad productiva y favoreciendo el empoderamiento comunitario (Ruiz *et al.*, 2008). Un factor que sí hizo sentir su

influencia en la iniciativa y en su eventual fracaso, fue la ausencia de *capital físico y económico*.

En este sentido, sostuvo un entrevistado:

No se tenía plata. Lo único que se tenía era como sentido de pertenencia hasta ese día, ideas y las ganas. De esto, no se contó con nada, y materiales menos: lugar no teníamos, nada. A veces se prestaban las fincas de las personas (...) para hacer la reunión; pero de resto nada” (IE-PCF-E.AL).

Si nos atenemos a lo dicho por Callejas Campos (2017), esta situación pudo obstaculizar el surgimiento y muy seguramente, hubiera comprometido la sostenibilidad de la iniciativa a mediano y largo plazo.

Para la OC es importante el capital social y la presencia de capital físico y económico. Así mismo, es indispensable que en ella haya suficiente *capital humano*. Este último factor promueve relaciones de confianza y liderazgos democráticos. Por ello, cuando hay suficiente capacitación y preparación de los miembros, el desempeño de los participantes tiene más probabilidad de ser exitoso. De igual manera, la presencia de capital humano posibilita el desarrollo integral de la organización, el intercambio de saberes y experiencias con otras organizaciones (Cruz Guerra *et al.*, 2008). Los participantes en este estudio, sin embargo, consideraron que la cualificación de los miembros de la iniciativa era baja, lo cual impuso barreras que amenazaron el proyecto. En este sentido, apuntó un entrevistado:

(...) no hubo ningún tipo de capacitación o de acompañamiento en el ámbito de turismo. Sólo los que habíamos hecho el curso de turismo era (...), la china está y yo; pero anterior

a la iniciativa, en esta no hubo nada. No había nadie capacitado para la iniciativa a parte de [nombre de un participante] y yo. Y eso era porque teníamos experiencia por cosas de negocios propios anteriores. (IE-CKH-E.P)

Lo anterior lleva a suponer que la falta de recursos económicos y técnicos fue transcendental para el fracaso de la iniciativa, debido a que su carencia produjo un efecto dominó en otros factores como: la estructura y modelo de gestión, autogestión, estrategias de marketing, confianza social, liderazgo y estandarización del mercado.

#### 4.3.2 Ámbito externo (condiciones exógenas).

**4.3.2.1 Dimensión social.** Los factores sociales exógenos recibieron bajas puntuaciones promedio, mostrándose como posibles factores del fracaso de la iniciativa (ver, gráfica 5).

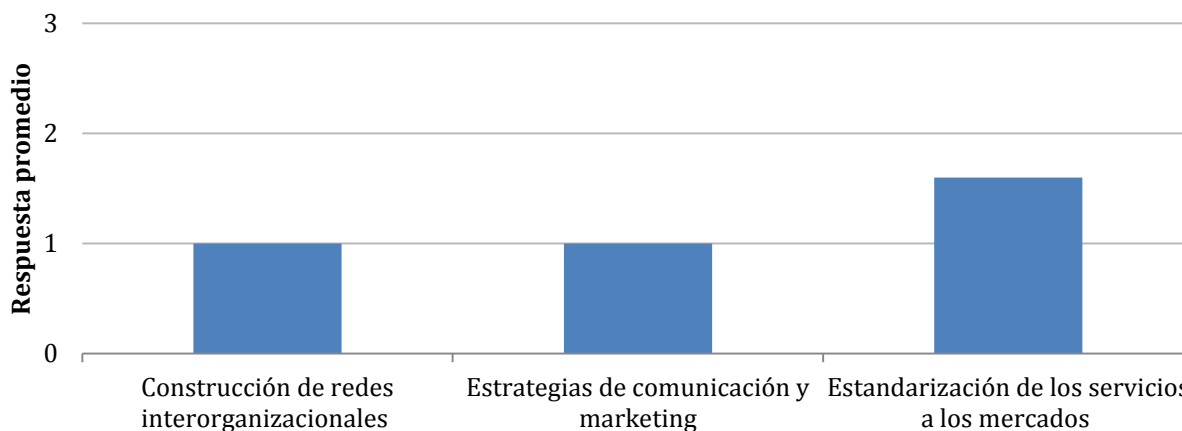


Figura 5. Puntajes de la dimensión social externa

De acuerdo con la literatura, la *construcción de redes interorganizacionales* permite mejorar la capacidad competitiva, difundir e intercambiar más rápidamente nuevas ideas, acceder a tecnologías de frontera y acelerar los procesos de innovación (Bravo, González y Carrera, 2013).

Además, favorece que las personas participen en diferentes escenarios a través de la conformación de relaciones basadas en la cooperación voluntaria y el trabajo conjunto (Scarbay, *et, al.* 2009). Estos efectos positivos, sin embargo, no pudieron constatarse en la iniciativa, debido a que no se establecieron relaciones interinstitucionales:

Hasta el momento que se llegó no se había pensado en trabajar con otras organizaciones. Lo que sí habíamos pensado ir a empezar con las veredas que ya teníamos y más adelante incluir a más comunidades. Yo considero que el aliarse con otras instituciones organizaciones hubiera sido importante para el proyecto, porque sería ya tener más conocimiento qué es el turismo. (ES-CRDI-E.C)

Tal cosa pudo afectar negativamente la propuesta de turismo comunitario. Al respecto, Nel-Lo (2008) concluye que, raramente esta actividad puede ser exitosa sin la asistencia o cooperación con otras organizaciones u operadores turísticos. Algo parecido puede afirmarse de otra debilidad encontrada en el caso estudiado: la ausencia de *estrategias de comunicación y marketing*. Las mismas son fundamentales para el éxito de iniciativas de OC de turismo, ya que permite que se conozcan los productos y servicios ofrecidos y aumente la demanda (Arana y Hernández, 2018). En el caso concreto, a pesar de la importancia que le dieron los miembros en su relato, durante la experiencia fue inexistente:

(...) no alcanzamos a darle rienda suelta eso. Pero la idea es que si uno crea proyectos la idea es tratar de darlo a conocer, para hacer turístico tiene que darlo a conocer, incluso a nivel internacional sí a ti no te conocen quién te dice adiós (ES-ECM-E.AN).

Este factor pudo verse debilitado en razón a la falta de capacitación del capital humano en aspectos informáticos, de publicidad y turismo.

La debilidad en el capital humano también imposibilitó que se llevaran a cabo estrategias que cumplieran exigencias del sector turístico en términos de calidad y sostenibilidad. Esto se apreció en la falta de esfuerzos de *estandarización de los servicios a las exigencias de los mercados de turismo*. Los participantes resaltaron que tal cosa podría haber sido positiva en la iniciativa: “mirando otros países como Costa Rica que tienen tan poquito que mostrar en comparación a nosotros y surgieron. Entonces nosotros veíamos que si podíamos adaptarnos, porque tenemos mucha riqueza natural y de paisajes” (ES-ESTD-E.I). Sin embargo, la iniciativa se pensó de una manera fuertemente ligada a la comercialización de los productos a través de un centro de acopio.

No se evidenció que se realizará un esfuerzo por conocer otras iniciativas similares, ni por ubicar su propuesta en el marco de las tendencias internacionales en el sector turismo. En definitiva, el análisis de estos tres factores permite suponer que los elementos del ámbito social externo como la construcción de redes interorganizacionales, las estrategias de marketing y la estandarización de los servicios, si bien estuvieron presente en la idea de los miembros que conformaban la iniciativa de OC de turismo, la poca ejecución e implementación de los mismos terminó siendo inexistente, contribuyendo al fracaso del proyecto.

**4.3.2.2 Dimensión económica.** La dimensión económica externa es, a la luz de los puntajes asignados por los participantes, la más débil de la iniciativa (ver, gráfico 6). Ninguno de los dos factores considerados superó la puntuación mínima. La información cualitativa permite entender en qué sentido esto puede considerarse como una seria debilidad para el proyecto de turismo.

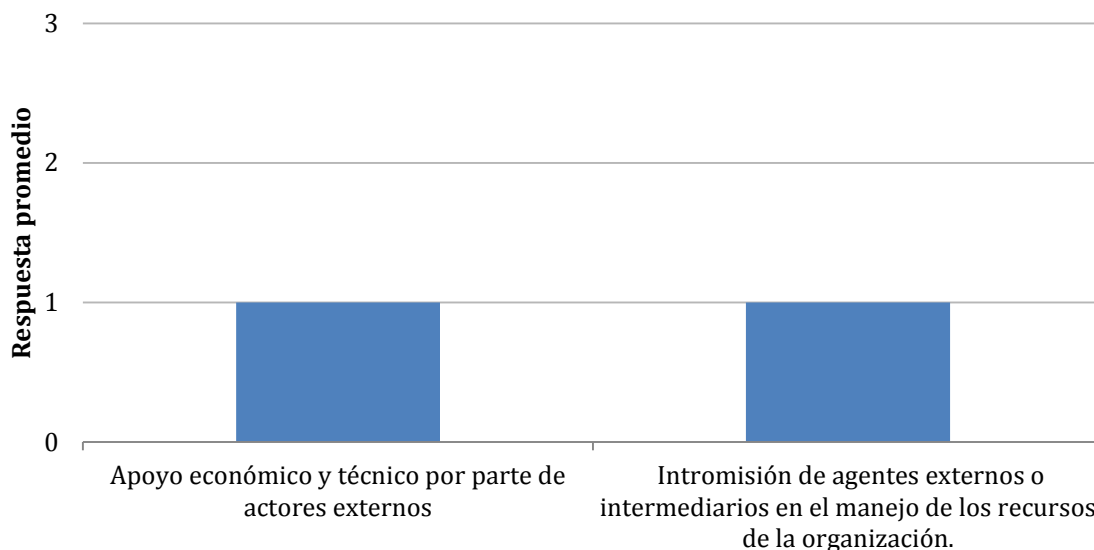


Figura 6. Dimensión económica externa

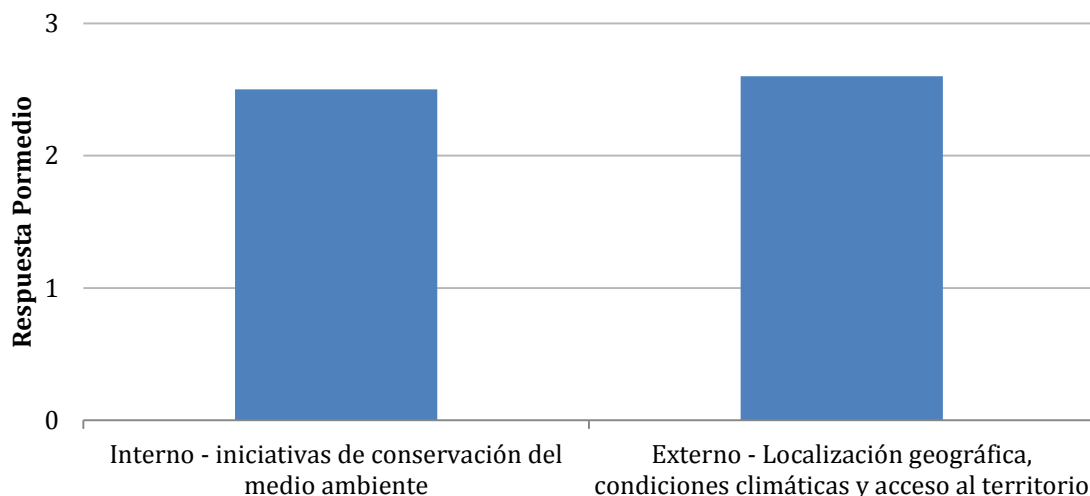
El *apoyo por parte de actores externos* es una cuestión fundamental para el éxito de proyectos comunitarios. Lo anterior, ya sean “contribuciones financieras y de apoyo en especie (capacitación, entrega de infraestructura, herramientas, equipos y muebles, suministros hasta alimentación), que aportan al aumento de habilidades y de conocimiento entre los miembros que conforman la organización comunitaria” (Sebel 2010, p. 12). Sin embargo, en el caso analizado, “no se tuvo ningún apoyo económico, ni técnico por parte del gobierno nacional, ni municipal” (EE-APET-E.I). Tampoco se encontró evidencia de que alguna organización no gubernamental o algún organismo internacional hubieran apoyado la iniciativa. En el caso objeto de análisis:

No hubo relación con ningún agente externo, ni institucional, ni profesional. Por el momento todo estaba reducido a lo comunitario. Yo creo que alianzas hubieran sido positivas al momento de iniciar sí si hubiera consolidado la iniciativa. Entonces hubo una

total autonomía de la iniciativa, porque éramos independientes de otros procesos. (EE-IAEXT-E.C)

Como puede apreciarse, algunos participantes consideraron que la independencia de la iniciativa era algo deseable, al menos al inicio del proceso. En efecto, la contraparte positiva de todo esto es que no se presentaron injerencias no deseadas por parte de agentes externos a la comunidad y esta pudo obrar de acuerdo con lo que se consideró más oportuno. La ausencia de alianzas pudo haber repercutido en las posibilidades de surgimiento y durabilidad de la OC pues, como ya se ha mencionado, los participantes aportaron poco capital y no contaban con capacitación técnica que potenciara su accionar. Una debilidad común a muchas organizaciones de base dedicadas al turismo rural pues, generalmente, la comunidad local no dispone de recursos necesarios para vertebrar este tipo de iniciativas (Pérez, 2012).

**4.3.2.3 Dimensión ambiental, ámbito interno y externo.** Debido a que en este estudio solo fueron considerados dos temas de índole ambiental (uno interno, y uno externo), aquí se presentan juntos los hallazgos sobre el particular. El puntaje promedio de ambos temas fue superior a dos (ver, gráfica 7) con lo que, en general, puede considerarse que los participantes ven en ellos algún tipo de fortaleza. La misma puede clarificarse al examinar los datos cualitativos de los que disponemos.



*Figura 7. Puntajes promedio de los factores ambientales*

Una opinión común entre los entrevistados fue que la conservación del paisaje local y del medio ambiente era importante para ellos y para la iniciativa. Por ejemplo, uno de los entrevistados sostuvo: “El medio ambiente para nosotros era algo especial o sea independientemente de cuántas normas existan, nosotros no estábamos mirando eso, nosotros mirábamos el beneficio que nos significa cuidar el medio ambiente” (IA-ICMB-E.AN). Como puede apreciarse, algunos participantes consideran el ambiente natural como probable fuente de beneficios (presumiblemente, económicos). Se trata, de esta manera, de parte de la oferta de valor que esperaban presentar a los turistas, lo que hacía necesario su conservación. En este sentido, uno de los entrevistados mencionó que:

(...) se pensaba acondicionar algo como un bosque eco-turístico por ejemplo. Que usted entrara por un bosque que pudiera estar bien controlado para que el turista pudiera disfrutar de animales, de cosas por el estilo, bueno tantas cosas que puede ofrecer el campo (IA-ICMB-E.AN).

De la iniciativa turística también se esperaba que contribuyera a “educar a la gente para que no botaran basuras, ni [realizara] fogatas en lugares susceptibles para incendios. Se trataba de mostrar y cuidar lo que tenemos” (IA-ICMB-E.C). Unidas a estas estas estrategias de cuidado y conservación (pensadas para obtener beneficio económico de los atractivos naturales), algunos entrevistados manifestaron preocupaciones de orden ambiental, por ejemplo, el miedo a la contaminación del por la falta de educación del turista. Con relación a este tema, uno de los participantes afirmó:

Bueno pues esa iniciativa era amigable y no amigable. Porque cuando llegan muchos turistas llegan muchas cosas. Digamos: ya van a ver muchas basuras cuando las personas no tienen conciencia y dejan la basura botada. Eso afecta el medio ambiente (IA-ICMB-E.AL).

Así pues, las preocupaciones ambientales no eran ajenas a las personas que participaron en el caso examinado. Para obtener beneficios de la naturaleza a través de la actividad turística, y evitar el deterioro ambiental, los participantes esperaban realizar algunas actividades de protección del entorno. De haberse implementado dichas actividades, la OC podría haberse beneficiado debido a que la acción organizada de cuidado de los recursos naturales y la biodiversidad de los paisajes conduce a aumentar el atractivo turístico para los visitantes y, por ende, los beneficios económicos y sociales para la población campesina, así como para asegurar la sostenibilidad de los recursos para las futuras generaciones (Montoya, *et.al.*, 2006).

A nivel externo, los entrevistados mencionaron algunas dificultades debido a la precaria infraestructura vial del municipio que, junto a las condiciones climáticas, pueden dificultar el

acceso a algunos sectores: “las vías están malas, lo que puede significar un obstáculo para la iniciativa, casi siempre son accesibles para el turista” (EA-LCAT-E.C). En todo caso, los entrevistados también mencionaron aspectos favorables de la localización geográfica derivadas de las propiedades ecosistémicas que tiene la zona. De acuerdo con ellos, su riqueza natural crea un ambiente propicio para el turismo: “hay mucho que ofrecer por ejemplo la quebrada aquí por los cerros de la parte de encima mismo parque de los Yariguíes, todo eso es favorable para el turismo (...) la seguridad sí es buena, no hay problema ninguno” (EA-LCAT-E.AL). En efecto, se presume que los factores ambientales son determinantes para el desarrollo de las organizaciones comunitarias de turismo, donde prevalece la favorabilidad de la riqueza natural, frente a las desventajas que puedan presentarse en el acceso al territorio.

## **5. Conclusiones**

La presente pasantía buscaba conocer los factores que han afectado la OC en la microcuenca Las Cruces del municipio de San Vicente de Chucurí a través del análisis de una iniciativa de turismo rural comunitario. Los datos recabados mediante entrevistas estructuradas permitieron determinar factores que pudieron condicionar el caso examinado, llevándolo al fracaso. La mayor parte de dichos factores fueron ubicados por los entrevistados en el contexto externo de la iniciativa; especialmente en la dimensión económica y social.

### **5.1 Dimensión económica (ámbito interno y externo)**

En general, puede decirse que la dimensión económica se encontraba debilitada en el ámbito interno y externo, principalmente por la falta de capital físico y humano. Estos factores hicieron sentir su influencia en la iniciativa y su eventual fracaso al representar un obstáculo para la consolidación de su estructura organizativa y el aumento de habilidades gerenciales entre los miembros que conformaban la OC de turismo. Los participantes aportaron poco capital económico, lo que suele aparecer como una debilidad en muchas organizaciones de base dedicadas al turismo rural (Nel-Lo, 2008; y Knight y Cottrell, 2016). Lo anterior debido a que, generalmente, la comunidad local no dispone de recursos necesarios para vertebrar este tipo de iniciativas. En el caso de Las Cruces tampoco se contaban con capacitación técnica y humana que potenciara la autogestión, lo que aumentó la desconfianza de la comunidad local e impidió que se llevaran a cabo estrategias que difundieran la iniciativa y cumplieran con las exigencias del sector turístico en términos de calidad y sostenibilidad.

De cualquier forma, en la dimensión económica se presentaron factores favorecedores para la OC, como la titularidad y tenencia de la tierra que contribuía a una mayor apropiación del territorio y de la iniciativa, así como los principios de equidad en la repartición de los beneficios y la diversificación de actividades que, se esperaba contribuyera a tener una mayor independencia económica, evitando la intromisión de agentes externos.

### **5.2 Dimensión social (ámbito interno y externo)**

En la dimensión social interna se presentaron debilidades relacionadas con el liderazgo y la participación que, aunque fueron factores bien puntuados, sus resultados son contradictorios a

nivel cualitativo. Los líderes aportaron en la formulación de la propuesta, en su socialización y en la dinamización del proceso, pero se enfrentaron a dificultades en la generación de consensos amplios y limitaron la participación en asuntos clave, como la formulación y modificación de los estatutos. Otras dificultades pueden encontrarse en las relaciones de confianza, la estructura y de modelo de gestión, la cooperación, y la identidad colectiva.

En el caso examinado, la confianza se vio debilitada por la concentración de responsabilidades importantes sobre un solo líder, así como por el escaso capital humano. La estructura organizacional se vio afectada por la ambivalencia en los objetivos de la iniciativa que iban en dos vías: favorecer la comercialización directa de los productos e incentivar el turismo en San Vicente. Esta dualidad generó incertidumbre y confusión entre la comunidad. Sumado a ello, afloraron conflictos por la división de opiniones e intereses con relación al objeto social de la organización y la repartición de beneficios; esto impactó negativamente las relaciones de cooperación e identidad colectiva entre los miembros de la comunidad, quienes no lograron identificarse con la iniciativa.

De igual forma, los tres factores que componen el ámbito social externo (redes interorganizacionales, estrategias de marketing y estandarización de los servicios) se vieron entre sí mismos debilitados. La inexistencia de redes interorganizacionales determinó la ausencia de estrategias de comunicación y marketing, así como en la adaptabilidad de la iniciativa a las exigencias del mercado turístico, ya que raramente esta actividad puede ser exitosa sin la asistencia o cooperación con otras organizaciones u operadores turísticos (Al-Oun y Al-Homoud, 2008; Sebel, 2010; Ruiz *et al*, 2008; y Nel-Lo, 2008)

En cualquier caso, algunos de los factores internos sociales se encontraban fortalecidos. Esto fue particularmente claro para el caso de los líderes, quienes se mostraron identificados con

el proyecto que ellos mismos habían formulado y fueron capaces de realizar un buen trabajo en equipo. Evidencia de esto fue la confianza y cooperación existente entre quienes dirigieron la organización, así como la participación que involucraba la toma de decisiones y planificación.

### **5.3 Dimensión ambiental (ámbito interno y ámbito externo)**

En la iniciativa estudiada se destacan como factores protectores de la dimensión ambiental tanto las iniciativas de conservación del medio ambiente como la localización geográfica del territorio. Los participantes le dieron una gran importancia al cuidado del medio ambiente para la OC de turismo. Así mismo, reconocieron que la localización geográfica contaba con distintas potencialidades para el establecimiento y consolidación de dichas propuestas. No obstante, en ambos factores los entrevistados mencionaron algunos posibles problemas: 1) la amenaza que supone la llegada del turista para la conservación del paisaje y 2) las dificultades de acceso al territorio ante la falta de compromiso institucional en la inversión para el mejoramiento de las precarias condiciones de infraestructura en que se encuentran las zonas rurales.

### **5.4 Relaciones identificadas entre los factores de los ámbitos internos y externos**

Una vez resumidos los resultados obtenidos, es posible sugerir algunas relaciones que se establecen entre los factores estudiados (ver, gráfica 8). En efecto, los datos sugieren que estos factores no actúan independientemente, sino que están interconectados. Se aprecia que uno de los que más se vio debilitado por la influencia de otros factores internos y externos fue la confianza social. Esta se debilitó por la ausencia de capital humano que brindara seguridad a los miembros

de la comunidad frente a la administración y consolidación de la iniciativa, también por la limitada participación que tuvo la población en la formulación del proyecto. La débil estructura organizativa también pudo influir negativamente en la confianza social, alimentando las incertidumbres y dudas entre las bases campesinas sobre el éxito del proyecto.

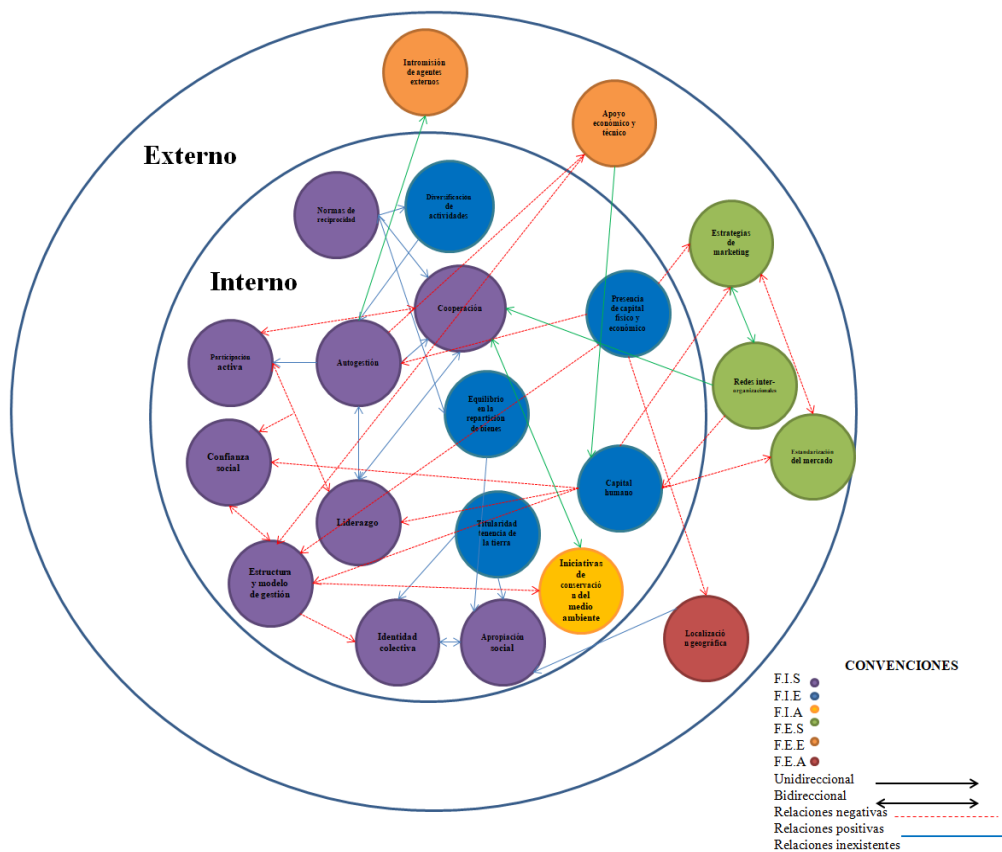


Figura 8. Mapa de relaciones causa y efecto

A su vez, la estructura organizativa se vio afectada negativamente por la ausencia de apoyo económico y técnico de agentes externos, y por la inexistencia de capital físico y humano en el ámbito interno que permitiera el desarrollo de los objetivos de la organización. Si hubiera existido un mayor capital físico, económico y humano (ya sea de origen propio o externo), probablemente se habría podido fortalecer la estructura organizativa y, por esta vía, también la confianza social.

Sin embargo, ambos factores parecen haber sido deficitarios en el caso analizado. En particular, el capital humano pudo haber tenido una gran incidencia negativa sobre otros factores. Su debilidad afectó las capacidades autogestionarias de los líderes y otras cuestiones. A menor capital humano se apreció mayor desconfianza y menor consolidación de estructura organizativa; por consiguiente, menor capacidad de los liderazgos para la elaboración de estrategias de mercadeo y menor adaptabilidad de la iniciativa a las exigencias del mercado.

En los datos se puede identificar una triada de factores conformada por la ausencia de participación comunitaria, la presencia de liderazgos unidireccionales y la desconfianza social. Este conjunto afectó negativamente la cooperación y la identidad colectiva de los miembros de la comunidad. En general, se encuentra que, a menor participación de la comunidad en la formulación de los proyectos, menor identificación con la iniciativa, y a menor presencia de liderazgos democráticos y mayor desconfianza social menor es la cooperación entre los miembros. Todo ello pudo haber influido directamente en el éxito de la organización.

Ahora bien, no todas las relaciones encontradas fueron negativas. Algunos factores contribuyeron al fortalecimiento de otros. Por ejemplo, las normas de reciprocidad evidenciadas entre los miembros aportaron a la cooperación entre los líderes de la organización, también al establecimiento de principios de equidad en la repartición de los beneficios, así como a la diversificación de las actividades económicas. Este último factor, a su vez, parece tener una relación positiva con la autogestión, pues en la medida en que la diversificación sea alta, la independencia económica de los participantes será mayor.

La titularidad y tenencia de la tierra también aparecieron como factores positivos. Los mismos están asociados con una buena apropiación del territorio y una identidad colectiva como

campesinos. Cuando los miembros son dueños de sus predios, se aumenta el sentido de pertenencia y la relación identitaria con el territorio y la comunidad (Calzadilla *et al.* 2000; y Toscana, 2017).

En síntesis, en los datos recogidos se observó una fuerte influencia de los factores del ámbito interno sobre los factores del ámbito externo, tanto en la dimensión social como en la económica. Las debilidades de los factores internos (como la desconfianza social, la débil estructura, la ausencia de capital humano y físico) impactaron sobre la posibilidad de presenciar factores externos (como la formulación de estrategias de marketing y la creación de redes interorganizacionales para facilitar el apoyo económico y técnico). Lo anterior permite sugerir que, cuando una OC se encuentra debilitada en su ámbito interno puede verse seriamente disminuida la capacidad de aprovechar el potencial de los factores del ámbito externo, lo que en conjunto anticipa el fracaso de las iniciativas de OC de turismo.

Esto es problema común, dentro de los procesos organizativos, como apuntan algunos de los antecedentes (Neduel, 2015; Narváez, 2014; Cruz et al, 2008; Ruiz et al, 2008). Lo anterior es más notorio cuando los factores que se ven mayormente afectados son los que componen el capital social (confianza social, cooperación y redes sociales), pues este es un medio a través del cual es posible acceder a otros tipos de capital (físico, económico, humano, cultural, etc.). En última instancia, si el capital social interno no está bien fortalecido, la OC no llega a aprovechar los capitales externos (Portes, 1999 citado en Forni et al, 2004).

## **5.5 Comentarios finales**

A partir de los resultados obtenidos en la pasantía, se proponen algunas recomendaciones para el fortalecimiento de la OC y futuros procesos organizativos en Las Cruces. Las mismas se formulan

desde el reconocimiento de que el Trabajo Social está llamado a generar cohesión social, para que las personas implicadas en procesos de OC se reconozcan en su “plena capacidad de actuar por el mejoramiento de su calidad de vida, la restitución de sus derechos, que permitan su reconocimiento como sujetos de derechos y la dignificación de la persona humana dentro de prácticas de consenso y participación que engrandezcan su vida, la de su familia y la de su comunidad” (Parra 2017, p. 164).

En primer lugar, es fundamental intervenir sobre la confianza social. La misma debe ser consolidada a través de espacios de socialización que permitan reconstruir los sistemas sociales de control, significado y seguridad que atribuyen un sentido del “nosotros” (Güemes, 2016). Estos espacios deben garantizar la participación plena de la comunidad y promover el trabajo en equipo ya que, cuando se involucra a la comunidad en todos los niveles de participación social, hay una mayor identificación y apropiación social de los actores con la iniciativa y, por ende, un mayor trabajo cooperativo. De esta manera, se buscará

Promover sujetos activos de su propia realidad que saben lo que desean y se sienten capaces de hacerlo, ya que el sujeto social dispone de relaciones que son fuerzas para tornarse protagonista, con la elaboración y articulación de sus relaciones en el cotidiano, articuladas al soporte social y al cuidado en tanto derecho (Pastor 2013, p.144).

La confianza social, necesariamente, requiere de normas y una estructura organizativa que incentive comportamientos colectivos como la reciprocidad, cooperación y redes de apoyo. En otras palabras, se requiere un esfuerzo por fortalecer el capital social en la zona, para que a su vez se alcance una mayor eficiencia en las estructuras organizativas y una mayor legitimidad de los

liderazgos (Putnam, 1993). En este caso, el Estado también puede promover la confianza social subvencionando a las OC mediante ayudas financieras, que inyecten capital económico (principal carencia de la OC) dirigido a fortalecer la estructura organizativa y el capital social que se ha visto descontado por el contexto de exclusión y empobrecimiento en el que habitan estas comunidades. (Cornejo, 2005 citado en Güemes, 2016).

Con relación a la débil estructura organizativa, la falta de apoyo económico y técnico de agentes externos y la inexistencia de capital físico y humano interno, se sugiere, en primera medida, los planes de desarrollo a nivel municipal, departamental y nacional incluyan directrices dentro del Plan Anual de Inversiones que prioricen recursos económicos y técnicos para la creación y mantenimiento de las OC de turismo comunitario como un actor clave del desarrollo local. Como segunda medida, es necesario incentivar de la búsqueda y la identificación de actores estratégicos privados o públicos que permitan la capacitación en temas relacionados con la gerencia y la administración turística, entre otros temas relacionados con el turismo (como las exigencias normativas del mercado).

Para lograr el éxito de las OC de turismo es necesario que en el momento de empezar procesos de OC y, en especial, aquellos proyectos cuyo objeto social sea la prestación de servicios agroturísticos, se dispongan de capacitación para el capital humano. Partiendo del hecho que este fue un factor que contribuyó al fracaso de la iniciativa, se considera que se deben crear alianzas con redes interorganizacionales que promuevan competencias en diferentes aspectos de la actividad turística, pero también en y resolución de conflictos.

Con respecto a la triada de falta de participación comunitaria, liderazgos unidireccionales y desconfianza social se propone la creación de mecanismos efectivos de participación (como por ejemplo mesas de trabajo, de diálogo, paneles de ideas, creación de comités de estudio por temas

de interés, buzón de sugerencias, convocatorias radiales) que garanticen la vinculación de la comunidad en todos los escenarios propuestos en la OC. Estos mecanismos deben sensibilizar sobre la importancia de la comunidad en la construcción del proyecto y la toma de decisiones. Es necesario fomentar escenarios de interacción social donde se fortalezcan las relaciones de confianza basadas en principios de solidaridad; también, se deben establecer límites al accionar de los liderazgos, definiendo sus responsabilidad y funciones.

Para aumentar las probabilidades de éxito de la OC es necesario que iniciativas futuras fortalezcan los factores internos y externos que este trabajo encuentra como deficitarios. Lo anterior, sin dejar de invertir en la potenciación de los factores que contribuyen al éxito de las iniciativas. En específico, es importante continuar creando acciones que posibiliten espacios de cooperación, así como liderazgos más democráticos. Potenciar el liderazgo comunitario (especialmente el de estilo democrático) es, en efecto, un campo de acción del Trabajo Social. De esta manera, se quiere asegurar la inclusión de todos los participantes en distintos niveles de la OC, de tal manera que el liderazgo “no recaiga siempre en la misma persona (...) Esto permite mejorar la capacidad de acción del grupo y el fortalecimiento de todos sus miembros” (Aguilar, 2013, p 375).

El Trabajo Social comunitario ha propuesto estrategias para promover la autogestión de las organizaciones (Hernández y Rendón, 2015) buscando superar liderazgos que entorpezcan los procesos de organización locales. Así mismo, desde sus diversas perspectivas metodológicas, el Trabajo Social ha apostado a la generación de alianzas estratégicas interorganizacionales (Aguilar, 2013) y el fortalecimiento de las redes sociales existentes por las que se propicie la solución autónoma de las necesidades. “La ampliación y utilización de las redes sociales, constituye uno de los núcleos fundamentales del trabajo social” (Aguilar, 2013, p 268). La existencia de redes,

formales e informales, es lo que protege socialmente a las personas, familias y grupos; evitando o disminuyendo sus riesgos de exclusión social. Paralelo a ello, estos “vínculos sociales son los que transmiten confianza al sujeto, aseguran la protección y transmiten sentido” (Aguilar, 2013, p 209).

A partir de los resultados de esta pasantía, cabe esperar que el Trabajo Social pueda aportar para aumentar las probabilidades de éxito de futuras iniciativas de OC en Las Cruces y otros territorios rurales. El Trabajo Social está encaminado a fortalecer los procesos organizativos incidiendo sobre los factores que se perciben como débiles y que ponen en riesgo la sostenibilidad de los esfuerzos de OC. El estudio aquí presentado sugiere que hay mucho por hacer desde la profesión, tanto en los aspectos sociales, como en los económicos que fueron valorados como deficitarios.

Comprometido con la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones más desfavorecidas, el Trabajo Social puede encontrar en los proyectos de turismo comunitario un excelente aliado para impactar positivamente la vida de las poblaciones campesinas, acompañando a las comunidades en sus reivindicaciones como sujetos de derechos y agentes de su propio cambio. En definitiva, puede aportar en la transformación de las condiciones de inequidad y exclusión que experimenta el campo colombiano. Pero para ello, ha de mostrarse más decidido en la investigación e intervención en esta área. Tal como se ha evidenciado en los antecedentes de esta pasantía, son pocos los trabajos que sobre turismo comunitario se han publicado. Muy seguramente, esto no quiere decir que no existan esfuerzos en este sentido. Sin embargo, queda un camino por recorrer para posicionar al Trabajo Social como una disciplina que contribuya a la transformación social en el campo a través del fomento y potenciación de iniciativas como las que aquí se han examinado.

### Referencias Bibliográficas

- Acuña, L. y Forero, A. (2019). *Sistema social de la microcuenca de Las Cruces de San Vicente de Chucurí. Estudio de caso colectivo de siete familias campesinas* (tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.
- Aguilar, M. (2013). *Trabajo social: concepto y metodología*. España: Paraninfo.
- Alcaldía de San Vicente de Chucurí, Santander. (2018). *San Vicente Somos Todos. Nuestro Municipio*. Recuperado de: <http://www.sanvicentede-chucuri-santander.gov.co/tema/municipio>
- Al-Oun, S., y Al-Homoud, M. (2008). The potential for developing community-based tourism among the Bedouins in the Badia of Jordan. *Journal of Heritage Tourism*, 3(1), 36-54. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/241731423\\_The\\_Potential\\_for\\_Developing\\_Community-based\\_Tourism\\_among\\_the\\_Bedouins\\_in\\_the\\_Badia\\_of\\_Jordan](https://www.researchgate.net/publication/241731423_The_Potential_for_Developing_Community-based_Tourism_among_the_Bedouins_in_the_Badia_of_Jordan)
- Álvarez, F. (2013). *Capital Social de las Asociaciones de Inmigrantes: Asociaciones bolivianas, colombianas, ecuatorianas y peruanas en Barcelona, Bilbao, Madrid y Valencia*. Recuperado de: <https://public.digitallipublishing.com/a/30464/capital-social-de-las-asociaciones-de-inmigrantes---asociaciones-bolivianas--colombianas--ecuatorianas-y-peruanas-en-barcelona--bilbao--madrid-y-valencia>
- Andrade, R. (2013). El liderazgo comunitario y su importancia en la intervención comunitaria. *Psicología para América Latina*, (25), 57-76. Recuperado de: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2013000200005&lng=pt&tlng=es](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2013000200005&lng=pt&tlng=es).

- Andréu, J. (2000). Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada. *Fundación Centro Estudios Andaluces*, 10(2), 1-34. Recuperado de: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=000100&pid=S1413-9936201200040001000003&lng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000100&pid=S1413-9936201200040001000003&lng=en)
- Arana D., y Hernández M. (2018). Estrategias de posicionamiento para fomentar el turismo comunitario en la Parroquia el Morro, Cantón Guayaquil. *Caribeña de Ciencias Sociales*, 3 (7), 1-16 Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/03/turismo-comunitario-ecuador.html/hdl.handle.net/20.500.11763/caribe1803turismo-comunitario-ecuador>
- Arbeláez, L (2002). *Organizaciones comunitarias II*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Ayala, V. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/88784056/Ayala-Villegas-Sabino-Administracion-de-Recursos-Humanos>
- Barboza Lacerda, L. (2018). Cooperação, solidariedade e autogestão enquanto ferramentas para emancipação social de comunidades da Amazônia brasileira e o caso dos indicadores de bem-estar para povos tradicionais (IBPT). *Mundo Amazónico*, 9(2), 28–53. Recuperado de: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/imanimundo/article/view/64204>
- Bermúdez, C. (2013). *Intervención social y organizaciones comunitarias en Cali*. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/6298/4/Prospectiva%2015%20C%202010-49-68%20Intervenci%C3%B3n%20social.pdf>
- Bermúdez, C., Ortiz, L., Quintero, J. y Espinel, A. (2010). *Organizaciones comunitarias: Aproximaciones, encuentros e interrogantes alrededor de una propuesta de estado de arte*.

- Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/305280387\\_Organizaciones\\_comunitarias\\_Aproximaciones\\_encuentros\\_e\\_interrogantes\\_alrededor\\_de\\_una\\_propuesta\\_de\\_estado\\_de\\_arte](https://www.researchgate.net/publication/305280387_Organizaciones_comunitarias_Aproximaciones_encuentros_e_interrogantes_alrededor_de_una_propuesta_de_estado_de_arte)
- Blanco, J., Bosoer, L., y Apaolaza, R. (2014). Movilidad, apropiación y uso del territorio: una aproximación a partir del caso de buenos aires. *Revista electrónica de geografía y ciencias sociales*, 493(06), 1-17. Recuperado de: <http://revistes.ub.edu/index.php/ScriptaNova/article/view/14977>
- Callejas, C. (2017). Factores de éxito de la Asociación de Tecnólogos y Productores de Bilbao, una empresa asociativa en el posconflicto. *Equidad & Desarrollo*, (27), 169-194. doi: <http://dx.doi.org/10.19052/ed.3985>.
- Calzadilla, S., Price, R., Riveros, A., y Mateo, C. (2000). La organización comunitaria. Análisis de un proceso exitoso: Comunidad Las Casitas de La Vega. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 6(1), 189-212.
- Camelo, A y Cifuentes, R. (2006). Aportes para la fundamentación de la intervención profesional en Trabajo Social. *Revista Tendencias & Retos*, 11. Recuperado de: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/revistas/co/rev-co-tendencias-0011-11.pdf>
- Carreras, L. (2007). *La fiscalidad de las sociedades cooperativas, sociedades laborales y sociedades agrarias de transformación* (tesis de maestría). Universitat Rovira I Virigili, Tarragona, España.
- Centro de Estudios Regionales del Magdalena Medio. (2015). *Información y conocimiento que construye*. San Vicente de Chucurí. 1-6. Recuperado de: <http://cer.org.co/Documentos/Caracterizaciones/San%20Vicente%20de%20Chucur%C3%AD.pdf>

- CMH, C. D. (2013). *¡Basta Ya! Colombia: Memorias de Guerra y Dignidad*. Informe General Centro de Memoria Histórica. Recuperado de: <http://www.centrode-memoriahistorica.gov.co/descargas/informes2013/bastaYa/basta-ya-colombia-memorias-de-guerra-y-dignidad-2016.pdf>
- Cruz, A. (noviembre de 2014). *El Tercer Sector y la Construcción de Capital Social*. Simposio llevado a cabo en el Primer congreso del tercer sector de Catalunya. Catalunya, España.
- Cruz, L., Hernández, S., Llano, L., López, Z., Pinzón, O. y Rodríguez, A. (2008). Factores internos y externos que inciden en la sostenibilidad de organizaciones comunitarias de base en la localidad de Ciudad Bolívar (tesis de especialización). Universidad de la Salle, Bogotá.
- Díaz, S., Mendoza, V. y Porras, C. (2011, abril). Una guía para la elaboración de estudios de caso. *Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación*, 75, 1-25. Recuperado de: [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia\\_75/01\\_Diaz\\_V75.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/01_Diaz_V75.pdf)
- Domínguez, M. (2003). Los procesos de resistencia al conflicto armado y al desplazamiento forzado por parte de pobladores rurales afrocolombianos en el municipio de Buenaventura. *Revista CLACSO*. 1-18. Recuperado de: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/becas/20110128034925/dominguez.pdf>
- FAO. (2008). *Organización Comunitaria*. (1). Recuperado de: <http://www.fao.org/3/a-as496s.pdf>
- Forni, P. y Mardone, M. (2007). ¿Cómo generar capital social en contextos de exclusión? Experiencias de organizaciones comunitarias y sus redes. *Revista temas sociológicos*, 12, 145 - 168. Recuperado de: [Dialnet-ComoGenerarCapitalSocialEnContextosDeExclusion-6780060%20\(2\).pdf](http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=6780060&posicion=20(2).pdf)

- Forni, P., Castronuovo, L. y Mardone, M. (2012). Las organizaciones en red y la generación de capital social. Implicancias para el desarrollo comunitario. *Miríada*, 4(8), 79-106.  
Recuperado de: <https://p3.usal.edu.ar/index.php/miriada/article/view/1415/1799>
- Forni, P., Siles, M. y Barreiro, L. (2004) *¿Qué es el Capital Social y cómo analizarlo en contextos de exclusión y pobreza?* Estudios de caso en Buenos Aires, Argentina (35). 1-20.  
Recuperado de: <http://base.socioeco.org/docs/a5-1.pdf>
- Foronda Robles, C. y Galindo Pérez de Azpillaga, L. (2012). Argumentación relativa a la confianza territorial. Claves sobre capital social. *Cuadernos de desarrollo rural*, 9 (68), 41- 63.
- Fundación Natura. (s.f). *Autodiagnóstico. Una reflexión sobre el territorio, el conocimiento local y la conservación.*
- Garcés, E., Grimaldos, K. y Luna, T. (2017). *Capacidad De Resiliencia Socio-ecológica Del Paisaje de la microcuenca Las Cruces De San Vicente De Chucurí* (tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia
- Garrido García, F. (1997). Organización y acción colectiva en las grandes ciudades latinoamericanas. *América Latina Hoy*, (15), 65-72.
- Giraldo, O. (2010). Campesinas construyendo la utopía: mujeres, organizaciones y agroindustrias rurales. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 7 (65), 43-61.
- Gualdrón, T., Morales, M. y Villareal, M. (2019). *La Mujer Rural y sus contribuciones al manejo y la conservación del paisaje socioecológico. Una aproximación cualitativa desde el Trabajo Social en la microcuenca de Las Cruces, San Vicente de Chucurí* (tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.
- Güemes, C. (2016). Confianza. *EUNOMÍA. Revista en Cultura de la Legalidad*, 0, 132-143.  
Recuperado de: <https://e-revistas.uc3m.es/index.php/EUNOM/article/view/3053/1750>

- Harris, R. (2009). Tourism in Bario, Sarawak, Malaysia: A case study of pro-poor community-based tourism integrated into community development. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 14(2), 125-135.
- Hernández, N. y Rendón, I. (2015). *Caracterización de las Organizaciones Comunitarias y de base de las comunas 8, 9 y 10 del área urbana de la Ciudad de Medellín* (tesis de pregrado) Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición por McGRAW-HILL.
- Herrero, V. (2003). Las fuentes de la confianza social. *Revista Internacional de Sociología*, 61(35), 151-175.
- Hudson, J. (2010). Formulación teórica-conceptual de la autogestión. *Revista mexicana de sociología*, 72 (4), 571-597.
- Jaramillo, C. (2006). *Redes sociales e interorganizacionales*. Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/REDES%20SOCIALES%20INTERORGANIZACIONALES.pdf>
- Knight, D. y Cottrell, S. (2016). Evaluating tourism-linked empowerment in Cuzco, Peru. *Annals of Tourism Research*, 56, 32-47.
- López, M., Alcázar, F. y Romero, P. (2007). Una revisión del concepto y evolución del capital social. *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*, 73, 1-14. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2233299>
- Machado, C. (2000). El papel de las organizaciones en el desarrollo rural. CLACSO. Recuperado de: <https://conectarural.org/sitio/reconociendo/pdf/10-PapelOrganizaciones.pdf>

- Maldonado, A., Benítez, N. y González, S. (2016). Estandarización de la calidad turística en los emprendimientos de Salinas -Ibarra. *Revista Turydes*, 20. 1-13. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/turydes/24/emprendimientos-sociales-turisticos.html>
- Márquez, C. (2002). Apropiación territorial, gestión de recursos comunes y agricultura campesina en la Selva Lacandona, Chiapas. *Pueblos y Fronteras* (39). 25-49. Recuperado de: <http://bibliotecasibe.ecosur.mx/sibe/book/000028016>
- Martín, R. (s.f.). Análisis de Contenido. *Estadística y metodología de la Investigación*, 1, 1-9. Recuperado de: [https://previa.uclm.es/profesorado/raulmmartin/Estadistica\\_Comunicacion/AN%C3%81LISIS%20DE%20CONTENIDO.pdf](https://previa.uclm.es/profesorado/raulmmartin/Estadistica_Comunicacion/AN%C3%81LISIS%20DE%20CONTENIDO.pdf)
- Martínez Carazo, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, (20), 165-193.
- Martínez Salcedo, L. (2014). Tiempos de mariposas y ruiseñores: una reflexión sobre el trabajo social en la reparación a víctimas del conflicto armado en Colombia. *Palabra*, (15). 1-24.
- Martínez, H., Zamudio, F., Arturo, A., Maldonado, H. y Fuentes, M. (2015). Factores que determinan el éxito o fracaso de proyectos forestales comunitarios con financiamiento gubernamental en México. *Bosque*, 36(3). 363-374. doi: 10.4067/S0717-92002015000300004.
- Martínez, R., Ayala, E. y Aguayo, E. (2015). Confianza y capital social: evidencia para México. *Sociedad y Territorio*, 15 (47), 35-59.
- Medina, M. (2014, marzo). La mujer en la organización comunitaria y su articulación con instituciones del sector público y privado. *Avances de Enfermería*, 32(2), 228-234. Recuperado de: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/avenferm/article/view/46210/60858>

- Mercado, A. y Hernández, A. (2010). El proceso de construcción de la identidad colectiva. *Convergencia*, 17(53), 229-251. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S140514352010000200010&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S140514352010000200010&lng=es&tlng=es).
- Ministerio de Salud Pública. (2003). *Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos* (2), 1-90. Recuperado de: [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/cpi-ch/manual\\_de\\_capacitacion.\\_\\_tomo\\_ii.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/cpi-ch/manual_de_capacitacion.__tomo_ii.pdf)
- Montoya, G., Hernández, J., Velasco, A., Reygadas, L. y Ramos, T. (2006). Organización comunitaria para la conservación forestal: estudio de caso en la selva Lacandona de Chiapas, México. *Papeles de Población*, 12(49), 177-204. Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S140574252006000300008&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S140574252006000300008&lng=es&tlng=es).
- Muñoz Aguirre, N. (2011). El estudio exploratorio. Mi aproximación al mundo de la investigación cualitativa. *Investigación y Educación en Enfermería*, 29(3), 492-499. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105222406019>
- Narváez Rodríguez, C. (2014, enero-junio). Asociaciones y cooperativas rurales: factores internos y externos que influyen en su estabilidad y eficiencia. Una reflexión sobre el caso de Viotá, Cundinamarca. *Cooperativismo & Desarrollo*. Recuperado de: <file:///D:/Users/USUARIO/Downloads/971-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3224-1-10-20160524.pdf>
- Nel-lo, A. (2008). Organización y características del turismo rural comunitario en Costa Rica. *Anales de Geografía*, 28(2), 167-188. Recuperado de: <https://revistas.ucm.es/index.php/AGUC/article/view/AGUC0808220167A/30843>

- Neudel, Y. (2015). La experiencia del turismo comunitario en Yunguilla, Ecuador y su impacto sociocultural en la comunidad. *Letras Verdes. Revista Latinoamericana de Estudios Socioambientales*, 18, 48-70. Recuperado de: <https://revistas.flacsoandes.edu.ec/letrasverdes/article/view/1659/1352>
- ONG, Ayuda en Acción. (2019). Lugar de la publicación: Fundación Ayuda en acción. Recuperado de: [https://ayudaenaccion.org/ong/?utm\\_term=%2Bayuda%20%2Ben%20%2Baccion%20%2Bong&utm\\_](https://ayudaenaccion.org/ong/?utm_term=%2Bayuda%20%2Ben%20%2Baccion%20%2Bong&utm_)
- Orozco Rojas, A. (1996). Hacia una tipología de las organizaciones comunitarias en Colombia. *Revista Entornos*, 1(10), 77-84. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6936933>
- Otzen T. y Manterola C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *Int. J. Morphol*, 35(1), 227-232. Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Palomino, B., Gasca, J., y López, G. (2016). El turismo comunitario en la Sierra Norte de Oaxaca: perspectiva desde las instituciones y la gobernanza en territorios indígenas. *El Periplo Sustentable*, (30), 6-37. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=193443689001>
- Parra, J. y Vargas, M. (2017). Trabajo con comunidades de base como herramienta de cohesión social y desarrollo local. *Trabajo Social*, 19, 159-175. doi: <https://doi.org/10.15446/ts.v0n19.67463>
- Pastor, E. (2013). Metodología y ámbitos del Trabajo Social comunitario para impulsar cambios sociales sostenibles y autónomos en el complejo universo relacional en España en el siglo XXI. *Emancipacao*, 13(1), 143-158. doi: 10.5212/Emancipacao.v.13i1.0010

- Pérez, L. (2012). Turismo comunitario: aproximación teórica y experiencias comparadas de casos prácticos. En: Rivera, M y Rodríguez, L (Ed.), *Turismo responsable, sostenibilidad y desarrollo local comunitario* (pp. 235-258). España: Catedral Intercultural y Universidad de Córdoba.
- Pérez, L., Figueroa, B., Díaz, J. y Almeraya, S. (2011). Influencia de organizaciones en el desarrollo rural: caso de Salinas, San Luis Potosí. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 2(4), 515-527. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S200709342011000400004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S200709342011000400004&lng=es&tlng=es).
- Pinzón, N. (2017). Herramientas para la comprensión de acciones colectivas que propenden a una transición agroecológica. *Letras Verdes. Revista Latinoamericana de Estudios Socioambientales*, 21, 49-67. Recuperado de: <https://revistas.flacsoandes.edu.ec/letrasverdes/article/view/2506>
- Putnam, R. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of american community [Bowling alone: El colapso y renacimiento de la comunidad americana]*. Recuperado de: <https://digitalcommons.lmu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1578&context=ce>
- Putnam, R., Leonardi, R. y Nonetti, R. (1993). *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy [Hacer que la democracia funcione. Tradiciones cívicas en la Italia moderna]*. Recuperado de: [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=gKZP8\\_Tp27UC&oi=fnd&pg=PP1&dq=MAKING](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=gKZP8_Tp27UC&oi=fnd&pg=PP1&dq=MAKING)
- Quecedo, R., y Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, 14, 5-39. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17501402>

- Ramírez, E. y Berdegué, J. (2003). Acción Colectiva y Mejoras en las Condiciones de Vida de Poblaciones Rurales. *Chorlavi*, 1, 1-8. Recuperado de: <https://isfcolombia.uniandes.edu.co/images/documentos/grupochorlavi2.pdf>
- Ramírez, T. (2008). *Relaciones entre lo político y lo afectivo* (tesis de doctorado). Recuperado de: <http://psicologiasocial.uab.cat/fic/es/node/387>
- Ribeiro, E. y Barbosa, F. (2007). *Organizaciones de base, redes intersectoriales y procesos de desarrollo local: El desafío de la sostenibilidad*. Recuperado de: [http://www.centroscomunitariosdeaprendizaje.org.mx/sites/default/files/organizaciones\\_de\\_base\\_redes\\_intersectoriales.pdf](http://www.centroscomunitariosdeaprendizaje.org.mx/sites/default/files/organizaciones_de_base_redes_intersectoriales.pdf)
- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. *Cuicuilco*, 18(52), 39-49. Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S018516592011000300004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S018516592011000300004&lng=es&tlng=es).
- Rojas, A. y Palafox, A. (2018). La apropiación social del territorio en la Reserva de la Biosfera Sian Ka'an. *Études caribéennes*, 41, 1-20. doi : 10.4000/etudescaribeennes.13085
- Rondot, P. y Collion, M. (2005). *Informe científico sobre Organizaciones de productores agrícolas: Su contribución al fortalecimiento de las capacidades rurales y reducción de la pobreza*, 1(1). Recuperado de: <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/889001468766475844/pdf/228150SPANISH0AgProdOrg1Proceedings1sp.pdf>
- Ruiz, E., Hernández, M., Coca, A., y Cantero, P. (2008). Turismo comunitario en Ecuador: Comprendiendo el community-based tourism desde la comunidad. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 6(3). Recuperado de: [http://pasosonline.org/Publicados/6308/PS0308\\_2.pdf](http://pasosonline.org/Publicados/6308/PS0308_2.pdf)

- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Recuperado de: [https://www.academia.edu/31741223/Sociolog%C3%ADa.\\_Metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_Investigaci%C3%B3n\\_Cualitativa](https://www.academia.edu/31741223/Sociolog%C3%ADa._Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n_Cualitativa)
- Scarbay, L. y Rodríguez, J. (2009). Redes de compromiso cívico en las organizaciones del tercer sector en el Estado Zulia. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 14(46), 101-115. Recuperado de: [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-52162009000300008](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-52162009000300008)
- Schettini, P. y Cortazzo, I. (2015). *Análisis de datos cualitativos en la investigación social. Procedimientos y herramientas para la interpretación de información cualitativa*. Recuperado de: [file:///D:/Users/USUARIO/Downloads/451-3-1497-1-10 20151019.pdf](file:///D:/Users/USUARIO/Downloads/451-3-1497-1-10%20151019.pdf)
- Sebele, L. (2010). Community-based tourism ventures, benefits and challenges: Kham Rhino Sanctuary Trust, Central District, Botswansebele. *Tourism Management*, 31(1), 136-146. Recuperado de: <https://ubrisa.ub.bw/bitstream/handle/10311/503/Sebele2010TourismVentures.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sociedad de Agricultores de Colombia. (2013, abril-junio). Asociatividad para el Bienestar del Campo. *Revista Nacional de Agricultura*. Recuperado de: <https://sac.org.co/revista-nacional-de-agricultura-edicion-958/>
- Toscana, A. (2017). Balneario El Géiser: una experiencia de turismo comunitario en México. Cuadernos de Geografía: *Revista Colombiana de Geografía*, 26(2), 279-293. doi: 10.15446/rcdg.v26n1.59189.
- Urrea Sierra, M. (2001). *La participación democrática desde las organizaciones comunitarias, un sueño por alcanzar* (Tesis de maestría). Universidad de Manizales, Pasto, Colombia.

Villalobos, J. A. (2011). *Cambios en las prácticas de la acción colectiva en las organizaciones comunitarias, debidos a la consolidación urbana en los espacios barriales de origen ilegal* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.

## Apéndices

### Apéndice A. Enfoques teóricos de los antecedentes

| Investigación                                                                                                                                                       | Acción colectiva | Capital social | Tercer sector |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------|---------------|
| <i>“Organización y características del turismo rural comunitario en Costa Rica” (Nel-Lo, 2008)</i>                                                                  |                  | X              |               |
| <i>“La experiencia del turismo comunitario en Yunguilla, Ecuador y su impacto sociocultural en la comunidad”, (Neudel, 2015)</i>                                    |                  | X              |               |
| <i>“Empresas de turismo basadas en la comunidad, beneficios y desafíos: Khama Rhino Sanctuary Trust (KRST), Distrito Central, Botswana” (Sebel, 2010)</i>           |                  |                | X             |
| <i>“El potencial para el desarrollo Turismo de base comunitaria entre los Beduinos en la Badia de Jordania” (Al-Oun &amp; Al-Homoud, 2008)</i>                      |                  |                | X             |
| <i>“Turismo en Bario, Sarawak, Malasia: un estudio de caso de turismo comunitario en favor de los pobres integrado en el desarrollo comunitario” (Harris, 2009)</i> |                  | X              | X             |
| <i>“Balneario El Géiser: una experiencia de turismo comunitario en México” (Toscana, 2017).</i>                                                                     |                  |                | X             |
| <i>Turismo comunitario en Ecuador: Comprendiendo el community-based tourism (CBT) desde la comunidad” (Ruiz et al, 2008)</i>                                        |                  |                | X             |
| <i>“Evaluación de empoderamiento vinculado al turismo en Cusco, Perú” (Knight &amp; Cottrell, 2016).</i>                                                            | X                |                |               |
| <i>“La organización comunitaria. Análisis de un procesos exitoso: comunidad las casitas de la vega” (Calzadilla, et al. 2000)</i>                                   | X                |                |               |
| <i>“Influencia de organizaciones en el desarrollo rural: Caso de Salinas, San Luis de Potosí” (Pérez Hernández et al., 2011)</i>                                    |                  |                | X             |

|                                                                                                                                                                                                       |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|
| <i>“Factores que determinan el éxito o fracaso de proyectos forestales comunitarios con financiamiento gubernamental en México”</i>                                                                   |   | X |   |
| <i>“El capital social como factor de éxito en microempresas rurales que elaboran productos procesados de nopal en Tlaxcala” (Toiber Rodríguez et al. 2016).</i>                                       |   | X |   |
| <i>“La mujer en la organización comunitaria y su articulación con instituciones del sector público y privado” (Medina, 2014)</i>                                                                      | X |   |   |
| <i>“Asociaciones y Cooperativas Rurales: Factores Internos y Externos que influyen en su estabilidad y eficiencia. Una Reflexión sobre el caso de Viotá, Cundinamarca” (Narváez Rodríguez, 2014).</i> |   |   | X |
| <i>“Factores de éxito de la Asociación de Tecnólogos y Productores de Bilbao, una empresa asociativa en el posconflicto” (Callejas Campo, 2017)</i>                                                   |   |   | X |
| <i>“Campesinas construyendo la utopía: mujeres, organizaciones y agroindustrias rurales” (Giraldo, 2010).</i>                                                                                         |   | X | x |
| <i>“Factores Internos y Externos que inciden en la sostenibilidad de Organizaciones Comunitarias de Base en la localidad de Ciudad Bolívar” (Cruz Guerra et al., 2008)</i>                            | X |   |   |

**Apéndice B. Guión de entrevista**

GEF-Satoyama Project



Corporación colombiana de investigación agropecuaria

Reconciliar la conservación de la biodiversidad y la producción agrícola en los sistemas de cultivo agroforestales en los Andes colombianos: Un modelo para la era del post conflicto en Colombia.

**FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO DE LA ORGANIZACIÓN RURAL COMUNITARIA:  
ANÁLISIS DE CASO DE LA MICROCUENCA LAS CRUCES DE SAN VICENTE DE CHUCURÍ.**

**FORMATO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:  
ENTREVISTA A PROFUNDIDAD**

**FECHA:**

**1. DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS DEL ENTREVISTADO**

Nombre:

Sexo:     H       M

Edad:

Vereda y sector:

Rol en la experiencia:

**2. DATOS CARACTERÍSTICOS DE LA ORGANIZACIÓN**

Razón social o nombre de la organización:

Número de miembros que la conforman o conformaron:

Fecha de constitución (informal y formal):

NIT:

Tiempo de vida de la iniciativa:

Domicilio de la organización:

**3. SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA**

¿Cuál fue el contexto de surgimiento de la iniciativa de organización?

¿Cómo surgió?

¿Cuál es o fue el objetivo de la iniciativa de organización?

¿Qué tipo de actividades se buscaban desarrollar?

¿Cómo se organizaron?

¿Cuál era la estructura organizacional de la iniciativa?

¿Cuáles han sido los sucesos importantes durante la iniciativa de organización?

¿Qué cosas importantes ocurrieron durante el proceso?

¿Qué tipo de población estuvo vinculada principalmente a la iniciativa?

¿Cómo fue su experiencia de participación en la iniciativa?

#### 4. GUIÓN DE ENTREVISTA Y PREGUNTAS CUESTIONARIO

| DIMENSIÓN | CATEGORÍA | PREGUNTAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| INTERNA   | SOCIAL    | <p>¿Contaban con estatutos?</p> <p>¿Cómo se crearon?</p> <p>¿Cómo fueron distribuidas las responsabilidades y funciones dentro de la organización?</p> <p>Pregunta cuestionario -PC-: Según su opinión puntúe de 1 a 3 ¿Qué tan buena era la estructura y el modelo de gestión de la organización?</p> <p>1 2 3</p>                                                                                                           |
|           |           | <p>¿Cómo diría que eran las relaciones entre las personas que participaban en la organización?</p> <p>PC: ¿Cuál fue el nivel de confianza entre los miembros de la iniciativa de turismo?</p> <p>1 2 3</p>                                                                                                                                                                                                                    |
|           |           | <p>PC: Puntúe de 1 a 3 ¿Qué tan dispuestos estaban los miembros a retribuir a los demás miembros por los beneficios que estos les ofrecían?</p> <p>1 2 3</p>                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|           |           | <p>¿Cómo respondían los miembros de la organización cuando recibían algún beneficio de otro miembro?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|           |           | <p>En la iniciativa de turismo, ¿Cómo participaban los integrantes en las distintas actividades desarrolladas para crear la organización o para hacerla funcionar?</p> <p>¿Cómo se tomaban las decisiones?</p> <p>¿Cómo se controlaba el manejo de los recursos?</p> <p>PC: ¿Cuál fue el nivel participación por parte de los miembros de la iniciativa de turismo en la toma de decisiones y en el control?</p> <p>1 2 3</p> |
|           |           | <p>¿Quiénes lideraban la iniciativa?</p> <p>¿Cómo describiría su gestión?</p> <p>PC: Puntúe de 1 a 3 ¿Que tan aceptadas por los demás eran las personas que asumían el liderazgo de la organización?</p>                                                                                                                                                                                                                      |

|  |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                  | <div>1 2 3</div> <p>PC: Puntúe de 1 a 3 ¿En qué medida cree usted que las acciones de la organización eran gestionadas por sus mismos miembros, sin influencias externas?</p> <div>1 2 3</div> <p>Si puntúa 1: ¿Por qué razón los miembros no eran quienes gestionaban la iniciativa?</p> <p>Si puntúa 2 o 3: ¿Cuáles estrategias se emplearon para que fueran los propios miembros quienes gestionaran la iniciativa?</p>                                                                                                           |
|  |                  | <p>PC: Puntúe de 1 a 3 ¿En qué medida piensa que las personas se sentían parte de la organización o se identificaban con ella?</p> <div>1 2 3</div> <p>¿Cuáles eran las características que identificaban a los miembros (género, etnia, edad, condición social, etc.)?</p> <p>[Si la respuesta es poco elaborada, preguntar: ¿Qué aspectos los distinguían de otros procesos organizativos u organizaciones ya constituidas?]</p>                                                                                                   |
|  |                  | <p>¿Cómo describiría el trabajo en equipo dentro de la iniciativa de turismo?</p> <p>PC: Puntúe de 1 a 3 ¿En qué medida cree usted que en la iniciativa de turismo existió el trabajo cooperativo entre los miembros?</p> <div>1 2 3</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|  |                  | <p>PC: Puntúe de 1 a 3 ¿En qué medida el territorio de Las Cruces se siente como un espacio propio, donde afloran sentimientos de pertenencia?</p> <div>1 2 3</div> <p>La apropiación de los elementos culturales y materiales del territorio ¿Qué tan importante fue dentro de la iniciativa?</p> <p>¿Qué sentimientos les producía?</p>                                                                                                                                                                                            |
|  | <b>ECONÓMICA</b> | <p>Cuénteme, ¿Las personas que participaron dentro de la iniciativa eran propietarios de las fincas o eran aparceros o jornaleros?</p> <p>PC: Puntúe de 1 a 3 ¿Qué tan importante era para la iniciativa que los participantes fueran propietarios de la tierra que ocupan?</p> <div>1 2 3</div> <p>¿Por qué era importante o poco importante?</p> <p>A parte de las actividades turísticas planeadas, ¿Qué otro tipo de actividades económicas practicaban los miembros? (agricultura, apicultura, ganadería, artesanías, etc.)</p> |

|                |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                |                  | <p>¿Cómo se esperaba que la iniciativa ayudará económicamente a los miembros?</p> <p>PC: Puntúe de 1 a 3 ¿Qué tanto ayudaba la organización a diversificar las actividades económicas de sus miembros?</p> <div> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> </div>                                                                                                                                              |
|                |                  | <p>Cuéntenos: ¿Con cuáles recursos (económicos o materiales) contó la iniciativa de turismo, para poder ofrecer sus servicios?</p> <p>¿Cree que fueron suficientes?</p> <p>¿Por qué?</p> <p>¿Qué elementos económicos o materiales les hicieron falta?</p> <p>PC: Puntúe de 1 a 3: la cantidad de recursos con los que contaban para la iniciativa.</p> <div> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> </div> |
|                |                  | <p>¿Cómo se repartían los beneficios de la iniciativa?</p> <p>¿Cómo se esperaba que fueran distribuidos?</p> <p>PC: Puntúe de 1 a 3 ¿qué tan equitativa cree que fue (o iba a ser) la repartición de los beneficios?</p> <div> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> </div>                                                                                                                                |
|                |                  | <p>Los miembros de la organización ¿Qué tipo de acompañamiento o capacitación en el ámbito turístico recibieron los miembros?</p> <p>¿Qué tipo de formación les hacía falta?</p> <p>PC: Puntúe de 1 a 3 ¿Cuál fue el nivel de capacitación en turismo de los miembros de la iniciativa?</p> <div> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> </div>                                                             |
|                | <b>AMBIENTAL</b> | <p>PC: Puntúe de 1 a 3 ¿Qué tan amigable con el ambiente cree que era la iniciativa?</p> <div> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> </div> <p>Dentro de la organización de turismo, ¿Qué acciones se pensaban llevar a cabo para proteger la naturaleza y el atractivo paisajístico de San Vicente?</p>                                                                                                   |
| <b>EXTERNA</b> | <b>SOCIAL</b>    | <p>Puede mencionar ¿Qué alianzas existieron o se querían establecer con otras organizaciones de turismo comunitario local o nacional?</p> <p>¿Cómo se esperaba que contribuyeran al desempeño de la organización?</p>                                                                                                                                                                                                                                             |

|  |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                  | <p>PC: Puntúe de 1 a 3 ¿qué tan conectada estaba la iniciativa con otras iniciativas similares?</p> <div>1</div> <div>2</div> <div>3</div>                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|  |                  | <p>¿Cuáles fueron la estrategia de marketing que se plantearon para que la iniciativa de turismo fuese promocionada y divulgada en el medio local y nacional?</p> <p>PC: Puntúe de 1 a 3 ¿Qué tan conocida cree que llegó a ser la iniciativa?</p> <div>1</div> <div>2</div> <div>3</div>                                                                                                                              |
|  |                  | <p>¿Cree que la iniciativa era coherente con las exigencias de los mercados turísticos internacionales?</p> <p>PC: Puntúe de 1 a 3 ¿Qué tanto se adaptó la iniciativa a las exigencias y estándares del mercado global?</p> <div>1</div> <div>2</div> <div>3</div>                                                                                                                                                     |
|  |                  | <p>¿Cómo fue su relación con actores externos a la iniciativa?</p> <p>¿Intervinieron otros actores en la forma como la organización tomó sus decisiones o realizó sus actividades?</p> <p>¿Cómo ocurrió esto?</p> <p>¿Qué efectos produjo?</p> <p>PC: Puntúe de 1 a 3 ¿Qué tan autónoma cree que fue la organización con relación a otras entidades para su funcionamiento?</p> <div>1</div> <div>2</div> <div>3</div> |
|  |                  | <p>¿Cuáles fueron los apoyos económicos y/o técnicos que tuvo la iniciativa de turismo por parte del gobierno u otras entidades?</p> <p>PC: Puntúe de 1 a 3 ¿Qué tanto apoyo recibió la iniciativa por parte de actores externos?</p> <div>1</div> <div>2</div> <div>3</div>                                                                                                                                           |
|  | <b>AMBIENTAL</b> | <p>¿Cómo cree usted que influyeron la localización geográfica y las condiciones del entorno en la iniciativa de turismo?</p> <p>PC: Puntúe de 1 a 3 ¿Qué tan favorable es la localización geográfica de San Vicente para la realización de iniciativas como la que se pretendía adelantar?</p> <div>1</div> <div>2</div> <div>3</div>                                                                                  |