

La acción colectiva como escenario para el desarrollo del ecoturismo. Evaluación de las capacidades cooperativas de ASEGÜICOC y su contribución al desarrollo del ecoturismo en la Sierra Nevada de El Cocuy y Güicán, Colombia

Collective action as an scenario for the efficient development of ecotourism. Evaluation of ASEGÜICOC cooperatives and their contribution to development of ecotourism in the "Sierra Nevada de El Cocuy y Güicán", Colombia

Camilo Ernesto FAJARDO GÓMEZ*

Resumen

El presente es un estudio de acción colectiva en ASEGÜICOC, Asociación prestadora de servicios ecoturísticos de los municipios de El Cocuy y de Güicán, Boyacá, Colombia. El objetivo principal de la investigación es *evaluar las capacidades cooperativas de la Asociación de Prestadores de Servicios Ecoturísticos de El Cocuy y de Güicán (ASEGÜICOC), determinando su contribución al desarrollo del ecoturismo*. Para esto se establecieron dos ejes temáticos centrales: *acción colectiva y cooperativismo y desarrollo del ecoturismo*, con base en los cuales se establecieron variables e indicadores que ayudaron a resolver el objetivo. Con los resultados obtenidos se evidenció que estas dos materias, cooperativismo y ecoturismo, son complementarias y que una conlleva a la otra, ya que ambas implican responsabilidad social. Así, se concluyó que la acción colectiva se presenta como un escenario propicio para el desarrollo eficiente del ecoturismo.

Palabras clave: acción colectiva, concertación, economía social, ecoturismo, robustez organizativa.

Abstract

This article is a collective action study within ASEGÜICOC an ecotourism service provider association from El Cocuy and Güicán municipalities, Boyacá, Colombia. The main research objective was to *evaluate the cooperative capabilities of El Cocuy and Güicán (ASEGÜICOC), determining their contribution to ecotourism's development*. With this purpose two central thematic axis were established: *collective action and cooperativism, and ecotourism development*, based on which variables and indicators were established to help resolving the objective. The results obtained showed that these two topics, cooperativism and ecotourism are complementary and that one leads to the other as they both involve social responsibility. Thus, was concluded that collective action is presented as an scenario for the efficient development of ecotourism.

Keywords: collective action, consultation, ecotourism, organizational sturdiness, social economy.

Descriptores: G140- Information efficiency, P130- Cooperative enterprises, 1200- Education and Research.

Recibido: 9 de octubre del 2010 **Aceptado:** 10 de noviembre del 2010

* Carrera de Ecología, décimo semestre, temática: desarrollo local, responsabilidad social y solidaridad, Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Estudios Ambientales y Rurales. Correo electrónico: camilo8603@hotmail.com

Cómo citar este artículo: Fajardo Gómez, C. E. (2010), "La acción colectiva como escenario para el desarrollo del ecoturismo. Evaluación de las capacidades cooperativas de ASEGÜICOC y su contribución al desarrollo del ecoturismo en la Sierra Nevada de El Cocuy y Güicán, Colombia", en *Revista Cooperativismo y Desarrollo*, vol. 18, núm. 97, pp. 139-158.

Introducción

A finales de los noventa, la Unidad Administrativa Especial del Sistema de Parques Nacionales Naturales El Cocuy (UAESPNNC) tomó control sobre el área protegida de la Sierra Nevada de El Cocuy y Güicán. Desde entonces este ente ha tenido dentro de sus propuestas de acción al ecoturismo como componente en los planes de manejo del Parque Nacional Natural (Calderón, 2007). No obstante, la actividad turística en la sierra presenta componentes precarios en su desarrollo, por lo cual la UAESPNNC actualmente prioriza el desarrollo de un Plan de Ordenamiento Ecoturístico (POE).

Uno de los problemas que dificulta la consolidación de la actividad ecoturística es el panorama actual de baja participación por parte de la comunidad local, ya que existe la necesidad de fortalecer mecanismos que velen por la consolidación de la soberanía campesina a través de la autogestión y la autoorganización (Valencia, 2008). Por lo tanto, sería un gran aporte que estas organizaciones adquieran una visión de la economía solidaria y del cooperativismo, pues allí se encuentra la posibilidad de que la población que habita el territorio logre su control, desarrollándose procesos de autogestión y autoorganización que generen beneficios a sus asociados y garanticen el mantenimiento del sistema de recursos en el tiempo.

Además, los principios que abanderan a la economía social y al cooperativismo son compatibles y convergentes con muchos de los planteados por el

ecoturismo. Entre estos encontramos principalmente el del mantenimiento de los recursos naturales y el de la búsqueda del aumento en la participación por parte de la comunidad en el desarrollo local:

La economía social, a partir de las diferentes organizaciones que la conforman, en particular las organizaciones del ámbito asociativo, puede intervenir para impulsar la implicación de diversos agentes y grupos de interés afectados. De esta forma, la sociedad civil, a través de las ONG's de protesta ambiental, surge como un agente social que quiere intervenir en el proceso en el que se determinan las condiciones que conforman su calidad de vida y el de las generaciones futuras, entendiendo que el éxito en la creación de valor está relacionado con una gestión ética de las bases de la sostenibilidad a nivel de destino turístico (Zas y Carus, 2008, p. 129).

Como posible respuesta a la problemática planteada, en la región operan algunas pocas cooperativas y asociaciones locales dedicadas a la prestación de servicios turísticos que trabajan persiguiendo la autogestión, de la mano y con la colaboración de la UAESPNNC. Entre estas encontramos a ASEGÜICOC, constituida en febrero del 2009, y que tiene como meta la prestación de servicios ecoturísticos, para garantizar la sostenibilidad del paisaje y de los recursos naturales y promover la participación comunitaria de los habitantes del área de influencia del Parque Nacional Natural El Cocuy en torno al ecoturismo y el rescate de los valores culturales.

Es por esto que se hace importante hacer una descripción y evaluación del

estado actual de las capacidades cooperativas de dicha asociación y de cómo estas contribuyen a la consolidación del ecoturismo. Una vez logrado esto, será viable plantear estrategias que ayuden al incremento de su robustez como organización solidaria y al cumplimiento de los objetivos planteados por el ecoturismo. Adicionalmente, debido a la corta vida de ASEGÜICOC, es importante realizar evaluaciones y monitoreo, para así hacer un balance y establecer fortalezas en las cuales apoyarse y debilidades respecto a las cuales se tomen medidas para mejorar. De esta manera el estudio contribuirá a un fortalecimiento de ASEGÜICOC como organización del sector solidario y, así mismo, podrá ofrecer luces a la UAESP-NNC en su diseño del POE.

Objetivo general

Evaluar las capacidades cooperativas de la asociación ASEGÜICOC, determinando su contribución al desarrollo del ecoturismo.

Objetivos específicos

- Determinar el grado de robustez de la asociación.
- Identificar los aportes de la asociación a la actividad ecoturística.

Marco institucional

La presente investigación fue realizada dentro del marco del trabajo de grado de la carrera de Ecología de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá. Se desarrolló al interior de ASEGÜICOC, la cual opera desde febrero del 2009, y que en julio del mismo año celebró un contrato

de comodato sobre la administración de una cabaña de servicios de hospedaje en el Valle de Lagunillas, en la sierra nevada, propiedad del Parque Nacional Natural El Cocuy. En dicho contrato, la asociación se hace a los beneficios de la cabaña y, así mismo, se compromete con el parque a la prestación de servicios ecoturísticos en la región. Este trabajo investigativo fue patrocinado tanto por ASEGÜICOC como por la Unidad Administrativa Del Parque Nacional Natural El Cocuy, entidades gracias a las cuales fue posible el resultado de la presente investigación.

Marco conceptual

Acción colectiva

La acción colectiva puede tomar varias formas, involucrando todos los actos en los que grupos de personas se reúnen y trabajan conjuntamente en una actividad específica y determinada. En la presente investigación tomaremos la acción colectiva desde el enfoque de la organización y el trabajo conjunto y coordinado para la administración de recursos de uso compartido.

Así, entenderemos la acción colectiva como un proceso en el cual un grupo de personas deciden actuar conjuntamente en pos de un mismo propósito y en pos del gobierno de recursos de uso compartido, para, a través de un método de colaboración mutua, generar la provisión de bienes en los que el impacto de las externalidades se dé por el comportamiento del grupo (Olson, 1992). En la acción colectiva la organización se da

con el interés de generar un bien común, más que por el ánimo de lucro, de modo que surgen organizaciones que pueden ser perfectamente englobadas dentro del sector solidario o de la economía social. Esto no impide que sean, igualmente, empresa, ya que asimismo buscan generar un excedente (Silva et ál., 2002). Berdegue (2000) establece dos enfoques desde los cuales se ha venido abordando el problema de la acción colectiva (primera y segunda generación). El primero es un tanto pesimista y está influido en gran medida por las metáforas de Hardin (1968), con la tragedia de los Comunes; de Dawes (1973), con “el dilema del prisionero”, y de Olson (1965), con la “lógica de la acción colectiva”. Todas ellas plantean la acción colectiva como un mecanismo de producción o consumo de bienes comunes, enfocada más a un bienestar individual que general, y cuyo mayor problema está representado por el alto costo de excluir a individuos que no cooperan (*free rider*). Así, todos los grupos que se enfrentan a un problema de elección colectiva tienen un alto incentivo de no cooperación y se encuentran enfrascados en una tragedia que no podrán resolver por sí mismos y que derivará en la extinción de los bienes públicos (Berdegue, 2000). De esta manera los pioneros de este enfoque han planteado la intervención externa como *única* solución a la acción colectiva, considerando el marco cooperativo como inoperante (Ostrom, 2000). El debate de esta única solución planteada se ha dado entre dos estrategias o mecanismos opuestos, los cuales han querido excluirse

totalmente entre sí: la estatización y la privatización (Berdegue, 2000).

El segundo enfoque, liderado principalmente por Ostrom (1990), plantea un punto de vista alternativo en el cual cada uno de los problemas de acción colectiva presentan unas características específicas e intrínsecas a su situación y sobre los cuales no se puede generalizar con una única solución para todos. Esta segunda mirada:

Sostiene que los problemas de la acción colectiva esencialmente se derivan de la interdependencia del bienestar, es decir, un conjunto complejo de controversias, dilemas y factores externos que establecen los fundamentos para la acción colectiva dentro de una comunidad o grupo social determinados. En vez de extenderse en los incentivos para que los individuos eviten la acción colectiva y *free rider* en los esfuerzos de los demás, este punto de vista alternativo aborda cómo los ciudadanos superan los obstáculos de los textos clásicos respecto de la acción colectiva (Berdegue, 2000, p. 4).

La acción colectiva debe entenderse entonces como la suma de las dimensiones generadas por las interacciones sociales, que son particulares en cada caso, y que ayudan a resolver de una manera organizada los problemas derivados del uso compartido de algunos bienes.

Desde este último enfoque, las soluciones a la acción colectiva no se circunscriben a un solo ámbito y sus estudiosos y teóricos cuentan con varios ejemplos en los que un trabajo coordinado entre el sector privado y el Estado han contribuido a generar marcos propicios de cooperación para solucionar los problemas

asociados al gobierno de los bienes comunes. White et ál. (1995) señalan la importancia de determinar, según cada caso, cómo se realiza la acción descentralizada eficientemente y cómo, mediante estrategias que involucren interdependientemente al Estado, el mercado y la sociedad, se pueden suministrar de una manera equitativa los bienes públicos.

En síntesis, los teóricos de la segunda generación plantean que los problemas de acción colectiva derivados del uso de un recurso común sí pueden ser saneados de una manera creativa y constructiva; las diferencias entre quienes no lo logran y quienes sí radican en factores internos (organizacionales): falta de comunicación, falta de confianza e ignorancia de que deben compartir un futuro común, y en factores *fuera del control de los afectados (Estado y sector privado)* (Ostrom, 2000).

Dentro de esta perspectiva, los autores coinciden en la autogestión y autoorganización como procesos clave para las comunidades locales a la hora de administrar los recursos de uso compartido, planteándose un interrogante principal:

¿Cómo un grupo de causantes que se encuentra en una situación de interdependencia puede gobernarse y organizarse a sí mismo para obtener beneficios conjuntos ininterrumpidos a pesar de que todos se ven tentados a gorronear, eludir responsabilidades y actuar de manera oportunista? (Ostrom, 2000, p. 65).

Robustez organizativa. En la medida que las organizaciones de acción colectiva lleguen a alcanzar los siguientes

siete “principios de diseño”, elevarán su grado de robustez, entendido este como la capacidad que tiene una organización de resolver una acción colectiva, es decir, de organizarse y gobernarse a sí misma para la administración sostenida de un recurso en el tiempo, la consecución de unos objetivos establecidos y el goce de sus beneficios derivados.

- Límites bien definidos del recurso
- Congruencia entre el entorno y las reglas de apropiación y provisión
- Arreglos de elección colectiva
- Supervisión
- Sanciones
- Mecanismos de solución de conflictos
- Autonomía

Aprendizaje y capital social. Los principios de diseño son facilitados cuando los grupos inmersos en una acción colectiva se embarcan en un proceso de aprendizaje organizacional. Este aprendizaje redundará en una acumulación de capital social, entendido este como relaciones horizontales dentro de la comunidad, en el que se crean instituciones y normas sólidas que colaborarán en el comportamiento cooperativo, ya que crea primordialmente relaciones de confianza entre los individuos (Castillo, 2004). Vale la pena aclarar que el capital social puede tomar distintas formas, pero en relación con los propósitos de este estudio podemos destacar particularmente tres, pues estos contribuyen a fines cívicos y son los apropiados para el estudio de la acción colectiva: a) la confianza y las normas de reciprocidad,

b) las redes y la participación civil y c) las reglas o instituciones formales e informales (Ostrom, Ahn y Olivares, 2003, p. 179). Entre estas formas de capital social, la más inclusiva es la que comprende la

confianza y la reciprocidad, que pueden, aunque no exclusivamente, ser el resultado de las otras dos formas. Una vez obtenidas estas tres, se facilitará el logro de la acción colectiva (ver figura 1).

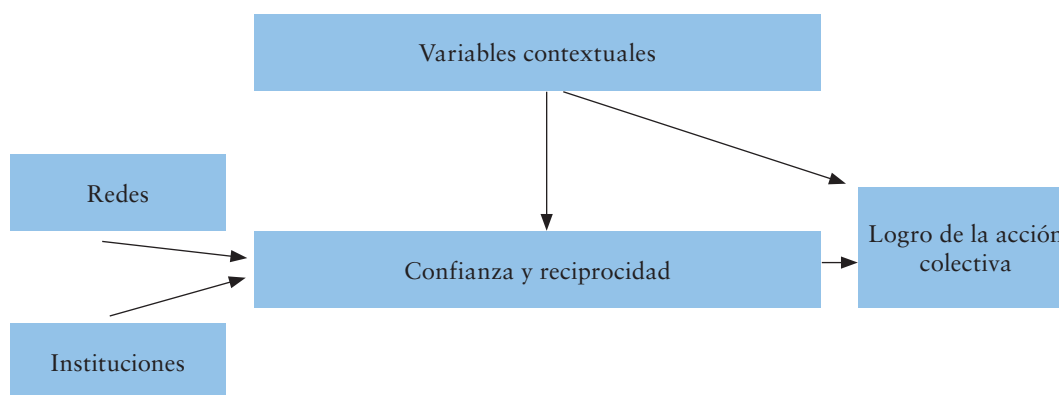


Figura 1. Formas de capital social y su vinculación con el logro de la acción colectiva
Fuente: Ostrom et ál. (2003, p. 181)

Sector solidario y cooperativismo

Las organizaciones de la economía social o del sector solidario pueden presentar varias formas. Principalmente son reconocidas las mencionadas en el capítulo 6, parágrafo 2, de la Ley 454 de 1998, las cuales son: las cooperativas, los organismos de segundo y tercer grado que agrupen cooperativas u otras formas asociativas y solidarias de propiedad, las instituciones auxiliares de la economía solidaria, las empresas comunitarias, las empresas solidarias de salud, las pre-cooperativas, los fondos de empleados, las asociaciones mutualistas, las empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas, y las empresas asociativas de trabajo. Por otro lado, el Ministerio de Protección Social en su edición del “Curso básico de economía

solidaria con énfasis en cooperativas de trabajo asociado”, si bien concuerda con las mismas organizaciones mencionadas anteriormente como formas de economía solidaria, plantea una segunda categoría dentro del marco del cooperativismo denominada “organizaciones solidarias de desarrollo”, la cual incluye asociaciones, fundaciones, corporaciones, organizaciones de voluntariado y la acción comunal (Ministerio de la Protección social y Dansocial, 2006, p. 20). De esta manera, es posible que algunas organizaciones puedan ser, aunque no legalmente, entendidas conceptualmente y de hecho como formas del sector solidario (Jaramillo, 2000).

Cooperativismo. Castillo (2003) propone una definición básica de cooperativismo:

Una doctrina económica y social, cuyo objetivo es la satisfacción de las necesidades, a partir del desarrollo autónomo de las cooperativas [...] constituidas por un grupo de personas que dentro de unas reglas de juego democráticas y de cooperación entre sí, pero sin estar motivadas por el ánimo de lucro, buscan la satisfacción de sus propias necesidades (Castillo, 2003, p. 21).

Especificidad cooperativa. En la investigación “Participación y gestión democrática de las cooperativas”, realizada por la Red de las Américas en Estudios Cooperativos y Asociativos en Suramérica (Red Unircoop), se enumeran seis rasgos que definen a las organizaciones del cooperativismo, y que son los que configuran la especificidad cooperativa (Bastidas, Fajardo, Dávila, Montes y Sampaio, 2006, p. 31):

1. Son organizaciones de la economía social y funcionan con esa lógica.
2. Desarrollan responsabilidad social sin lucro.
3. Poseen una ética propia basada en valores, principios y una doctrina.
4. Desarrollan la doble dimensión asociación-empresa.
5. Deben desarrollar la cooperación con otras organizaciones del cooperativismo.
6. Deben ser participativas y marchar hacia la autogestión.

En este punto ya se tienen claros algunos criterios, que son los que dieron soporte para evaluar la capacidad organizativa de la asociación: para tal evaluación se analizaron cada uno de los puntos mencionados dentro de los conceptos de *robustez organizativa, aprendizaje y capital social y especificidad cooperativa.*

Desarrollo local y participación

Las organizaciones del sector solidario “deben asumir la participación como eje de superación de la condición burocrática y la autogestión como el proceso participativo máximo capaz de hacer trascender la participación más allá de sus restringidos límites estructurales” (Bastidas et ál., 2006, p. 29). La dinámica de los procesos participativos se presenta como un componente transversal en todos los actos cooperativos. Existe un consenso en la discusión presente en la literatura que plantea la participación como mecanismo efectivo en el mejoramiento del desarrollo local. Si se desarrollan las políticas teniendo en cuenta los intereses y capacidades de los habitantes de determinada localidad, se hará más efectivo el desarrollo, pues se dará con base en necesidades factuales, las cuales contribuyen a mejorar las condiciones sociales y económicas que se acercan más a la realidad (Silva et ál., 2002). En las organizaciones, la participación se puede entender como un proceso para desmantelar la estructura piramidal propia de los entes burocráticos, en la que unos pocos ostentan el poder en la toma de decisiones. Entonces, al buscar procesos participativos, se busca que cada vez un grupo más amplio ingrese a formar parte no solo de la esfera operativa de la organización, sino que trascienda al plano gerencial e incluso al estratégico (Bastidas et ál., 2006).

Pueden existir varios niveles de participación que, en mayor o menor medida, aumentan el grado de acción, entre los

cuales encontramos: *Gestión, decisión, concertación, fiscalización, iniciativa, consulta e información* (Gómez, 2008).

Ecoturismo

El turismo presenta impactos significativos sobre el medioambiente, ya que generalmente se ha dado prioridad al ingreso económico a costa del deterioro ambiental. En este contexto, se ha empezado a desarrollar el concepto de ecoturismo, con el fin de contrarrestar los impactos negativos, presentándose como una alternativa que cada vez ocupa más espacios en las estrategias utilizadas para el desarrollo sostenible y la conservación de la biodiversidad (United Nations Environment Programme y World Tourism Organization, 2005).

Se han realizado varias revisiones del concepto *ecoturismo*, las cuales han pretendido generar un marco conceptual sólido con base en el cual los gestores y creadores de políticas de ecoturismo puedan actuar. Fenell (2001) en Donohoe y Needham (2006) afirma que hay en la literatura recurrencia y similitud en temas y principios, de modo que es posible identificar tendencias. Zambrano, Broadbent y Durham (2010) plantean que el gran reto común en todas las definiciones del ecoturismo es generar atractivos en áreas naturales que conserven el medio ambiente y mejoren la calidad de vida de las comunidades locales. Para esto se deben trabajar y llevar a cabo simultáneamente tres puntos principales: a) generar una *mínima huella ecológica*, b) *contribuir a la conservación*, ya sea directamente, a través de restauración

in situ, por ejemplo, o a través de los beneficios económicos; y c) *fortalecer el poder político y participación de las comunidades locales* para que, conservando sus acervos culturales, aprovechen los beneficios sociales y económicos de la actividad (Zambrano et ál., 2010). Igualmente, la *educación* es un componente clave del ecoturismo, y esta puede manejarse a través de la interpretación ambiental, la cual consiste en proporcionar una información integral sobre los lugares donde se desarrolla (Donohoe y Needham, 2006).

Marco metodológico

Fase 1: planeación. En primera instancia, se hizo una *revisión bibliográfica* exhaustiva, que permitió dar un soporte teórico a la investigación y sustentó su desarrollo, brindando las herramientas y elementos necesarios para el diseño, recolección de información, obtención de resultados y su análisis. Por otra parte, también se hizo un ejercicio de *observación participante*, el cual consistió en actuar directamente en algunas actividades de la gente. En esta participación se logró adquirir una mejor comprensión de la comunidad objeto de estudio y recoger comentarios e informaciones más certeros, como plantea Geilfus (1997). Paralelamente se utilizó la *entrevista informal y el diálogo con informantes clave*, consistentes en una serie de preguntas sobre un tema sin usar ninguna guía a seguir (Bonilla y Rodríguez, 1997). Con esto se consiguió un acercamiento a la realidad y un involucramiento con la comunidad.

Fase 2: toma de datos. Para esta parte, y con base en el marco conceptual, se establecieron dos ejes temáticos, a partir de los cuales se direccionó la toma de datos: *capacidades cooperativas y contri-*

bución al ecoturismo y acción colectiva y ecoturismo. Para cada uno de estos ejes se seleccionaron unidades de análisis, variables e indicadores, de la siguiente manera:

Tabla 1. Variables e indicadores

Eje temático	Unidad de análisis	VARIABLES	INDICADORES
<i>Capacidades cooperativas</i>	<i>Robustez organizativa: principios de diseño</i>	Límites del recurso	Reglamentos y normas que limiten los recursos. Prestadores de servicios turísticos.
		Congruencia entre el entorno y las reglas de apropiación y provisión	Reglas de apropiación y provisión. Restricciones.
		Arreglos de elección colectiva	Acuerdos formales e informales. Espacios para su modificación.
		Supervisión	Órganos y mecanismos de control. Juntas de vigilancia, comités.
		Sanciones	Sanciones impuestas. Aplicabilidad.
		Mecanismos de solución de conflictos	Espacios de conciliación.
		Autonomía	Derechos mínimos de organización. Dependencia.
	<i>Robustez organizativa: capital social</i>	Aprendizaje	Capacitaciones. Aprendizaje del grupo o individuos por experiencia adquirida.
		Confianza y las normas de reciprocidad	Nivel de confianza interpersonal e institucional. Cumplimiento obligaciones y compromisos.
		Redes y la participación civil	Relación con otras organizaciones. Asistencia a juntas. Ilustración de experiencias de turismo comunitario. Eventos de integración. Vinculación familiar.
		Reglas o instituciones formales e informales	Reglas tanto informales como formales. Aplicabilidad.

(Cont.)

Eje temático	Unidad de análisis	VARIABLES	Indicadores
<i>Capacidades cooperativas</i>	<i>Especificidad cooperativa</i>	Lógica	Objetivos, principios, ética.
		Autogestión y participación	Estructura horizontal. Niveles de participación.
		Distribución de excedentes y servicio a comunidad asociada	Beneficios recibidos. Reinversión.
		Empresa, liderazgo e innovación	Planificación estratégica. Promoción. Búsqueda de financiación. Existencia de planes. Estrategias temporada baja. Líderes.
<i>Contribución al ecoturismo</i>	<i>Prestación de servicios turísticos</i>	Productos turísticos	Infraestructura. Atractivos naturales. Atractivos culturales. CEL, Turismo Rural, Turismo alta montaña. Servicios.
		<i>Conservación e impacto</i>	Actividades de conservación. Manejo de residuos. Fuentes de energía. Mitigación.
		Contribución al desarrollo local	Beneficios asociados. Beneficios directos e indirectos generados a la comunidad local.
		Educación ambiental	Conocimiento ecológico local aplicado. Interpretación ambiental.

Fuente: el autor

Con base en esto se desarrollaron dos guías de entrevistas semiestructuradas. La primera fue realizada a catorce de los quince miembros de la Asociación. Luego se diseñó la segunda con base en algunos vacíos e interrogantes resultantes de la primera y en nuevos conceptos surgidos del proceso constante de afinamiento del marco conceptual. Esta última solo fue aplicada a tres informantes clave de la asociación (presidente, vicepresidente y tesorero).

De igual manera, con base en las variables y los indicadores establecidos, se hicieron varias entrevistas informales con informantes clave externos a la asociación, tales como funcionarios de PNN y del SENA, hoteleros y representantes de otras empresas de servicios turísticos. Adicionalmente, se consultaron fuentes secundarias que pudieran arrojar información sobre las variables e indicadores establecidos.

Fase 3: análisis. La elaboración del análisis se centró en el soporte teórico y así se realizó la evaluación planteada, mediante la triangulación de fuentes primarias y secundarias.

Resultados y discusión

Capacidades cooperativas: robustez organizativa

Principios de diseño

Límites del recurso. Los límites del recurso y las especificaciones de quien puede usarlo no han sido establecidas, lo que puede generar que no se sepa con certeza qué se está administrando y para quién exactamente y, así, “los apropiadores locales corren el riesgo de que todos los beneficios que produzcan con sus esfuerzos serán cosechados por otros que no han contribuido” (Ostrom, 2000, p. 151). A pesar de esta situación, también se puede notar que la creación de los límites y restricciones al recurso es un objetivo claro y bien definido dentro del POE adelantado por la UAESPNNC, por lo cual se adelanta un trabajo coordinado con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y con los habitantes locales vinculados a la actividad turística, en el cual se les está capacitando para la prestación de servicios ecoturísticos. De este modo, se busca que únicamente personas locales debidamente certificadas sean quienes tengan acceso a la administración y manejo de los recursos de uso común asociados al turismo.

Congruencia entre el entorno y las reglas de apropiación y provisión. Como

consecuencia de no existir unos límites concretos para el acceso al recurso, tampoco operan reglas de apropiación y de provisión bien definidas y acordes con el entorno local. Esto amenaza con el deterioro del recurso, ya que la incorporación de dichas reglas explica y asegura la perseverancia del recurso (Ostrom, 2000). Del mismo modo en que se ha operado respecto de los límites, la UAESPNNC toma medidas para crear soluciones.

Arreglos de elección colectiva. Existen varios acuerdos y maneras de proceder dentro de la asociación, los cuales se crearon mediante disertación y consenso de todos los asociados. En primer lugar, y como es lógico, desde los mismos orígenes de la asociación se vienen dando arreglos coordinados entre los asociados. Así, habitantes de los municipios de El Cocuy y de Güicán, pueblos que históricamente han presentado conflictos y rivalidad, lograron superar diferencias y decidieron unirse para constituir una asociación sin ánimo de lucro y cuyos estatutos y normas fueron establecidos en común acuerdo por la totalidad de sus socios. Después, durante el año y medio que, aproximadamente, lleva operando, se han adoptado y creado nuevas reglas de juego. Se pudieron identificar arreglos de elección colectiva concretos, los cuales han sido apropiados por cada uno de los miembros de ASEGÜICOC. Primero, turnos de la celaduría de la cabaña y, segundo, la manera en que se organizan los miembros para brindar los servicios eco turísticos. Así mismo, se han llegado a modificar ciertos estatutos. Todo lo ante-

rior se presenta como arreglos de elección colectiva, ya que son acuerdos creados de manera participativa e incluyente, y se dieron como un espacio para atender a las demandas y donde la totalidad de los miembros pudieron incidir (Castillo, 2004).

Supervisión. Se identificaron tres mecanismos de supervisión para las reglas establecidas y los arreglos acordados, los cuales son tanto externos como internos: vigilancia por parte de la junta de administración, el seguimiento por la UAESPNNC y el control social por parte de los miembros. Así, se puede ver que existe cierta gama de órganos de control, tanto de carácter externo como interno, lo que explica en cierta medida los arreglos de elección colectiva logrados, pues el control propicia la creación de reglas nuevas, al facilitar su aplicabilidad. “Sin supervisión no pueden haber compromisos creíbles, sin compromisos creíbles no hay ninguna razón para proponer reglas nuevas” (Ostrom, 2000, p. 87).

Sanciones. En cuanto a este ítem, se puede decir que no existe un sistema sancionatorio sólido y de fácil identificación. En cuanto a reglas formales referentes a las sanciones estipuladas en los documentos oficiales, solo se pudo encontrar como sanción la *destitución*. Esta sería aplicada para una amplia gama de faltas, que incluyen el incumplimiento de los deberes, el atraso en los pagos, la deslealtad hacia la asociación y sus miembros, el uso indebido de los bienes y el desacato a las determinaciones de la asamblea general. No obstante, en la

práctica la sanción de destitución no ha sido impuesta, aun cuando en ocasiones se han presentado faltas que, según los estatutos, acarrearían su aplicación. En estos casos se han impuesto sanciones informales, las cuales, a pesar de su condición extraoficial, son de fácil aplicabilidad a través de la convocatoria extraordinaria de la junta de administración y, además, son bien conocidas y entendidas por los socios. Así, se encontraron: a) *llamados de atención y amonestaciones escritas*, b) *multas* y c) *suspensión* temporal de actividades.

Resolución de conflictos. Cuando se han llegado a presentar pequeñas diferencias y problemáticas, ha existido el ambiente propicio para la conciliación. Así, los asociados coinciden en que el *diálogo* entre los implicados ha sido la solución más eficiente, aunque en alguna ocasión fue necesario crear un comité conciliador que mediara entre las partes en conflicto, el cual logró la disolución de la problemática. Así, aunque la resolución de conflictos se ha dado mediante el diálogo como un mecanismo eficiente, la creación del comité conciliador puede estar demostrando una necesidad de formalizar la resolución de conflictos. Sin embargo, se puede evidenciar a este respecto un buen desempeño dentro de la asociación, pues las diferencias que han surgido han logrado diluirse y no se han creado problemáticas significativas.

Reconocimiento mínimo de derechos de organización. Si bien ASEGÜICOC tiene ciertos compromisos adquiridos con la UAESPNNC, mediante el contrato

celebrado para la adjudicación en comodato de la cabaña, lo cual la obliga a diseñar sus políticas e instituciones con base en esto, la asociación presenta independencia y autonomía a la hora de la formulación y la ejecución de sus normas internas.

Capital social

Aprendizaje. Aunque la asociación tan solo lleva año y medio de constituida, todos sus integrantes han estado vinculados a actividades ambientalistas y de turismo desde mucho tiempo atrás y toda su vida se han interesado por la materia, siendo parte de su cultura. De esta forma, podemos ver que, a pesar de la corta vida de ASEGÜICOC, sus socios presentan una parte importante de aprendizaje acumulado a través de varios años de experiencia en la prestación de servicios turísticos. Además, los socios se han embarcado en un proceso de aprendizaje y capacitación técnica por medio del apoyo brindado en conjunto por el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y UAESPNNC. Así, estas dos entidades brindan actualmente asesoría técnica en lo relacionado a la prestación de servicios turísticos. Entonces, en ASEGÜICOC se ven procesos claros de aprendizaje que son propiciados, primero, por todo el bagaje cultural de los asociados alrededor del turismo y, segundo, por los esfuerzos de UAESPNNC por organizar la actividad turística y del SENA en la capacitación.

Confianza y reciprocidad. Los socios entre sí tienen confianza y buenas expectativas de reciprocidad. Esto se

pudo apreciar al ser interrogados sobre la percepción que tenían del cumplimiento de los deberes y de la confianza en los compromisos adquiridos por los demás socios. Así, en una escala de 1 a 5, donde 1 es nada de confianza, y 5, total confianza, los 14 encuestados respondieron de la siguiente forma: más del 85% de las respuestas están por encima de una valoración de 4, e incluso el 35% de las respuestas obtuvieron 5. Adicionalmente, en los valores inferiores de la escala, 1 y 2, no hubo ninguna respuesta. Por esto se determinó que existe un buen nivel de confianza entre los socios, pues para el imaginario de los asociados existe una elevada probabilidad de que los demás realizarán una acción específica (Ostrom et ál., 2003). Con respecto a la confianza institucional, todos los miembros confían y están agradecidos con los proyectos y acciones emprendidas por la UAESPNNC, y piensan que el trabajo conjunto con “Parques” les genera muy buenos beneficios. Igualmente, el SENA se presenta como un ente en el cual los socios ven un importante respaldo y al cual le dan un reconocimiento importante, gracias a las capacitaciones brindadas.

Redes. En el contexto en el que se desenvuelve ASEGÜICOC existen varias redes horizontales. Esto se debe en gran medida a que el trabajo del POE, impulsado por la UAESPNNC, busca involucrar a una gran porción de los prestadores de servicios turísticos de la región, y no exclusivamente a la asociación. Así, todas las capacitaciones, talleres y demás actividades se dan en conjunto con otras organizaciones, empresas y gremios

locales, lo cual propicia la interrelación y la consecuente creación de redes y relaciones de confianza. Otra forma de la existencia de redes en el contexto de la asociación ha sido la ilustración que han recibido los asociados con respecto a otras experiencias de turismo comunitario en el país. Así, algunos socios han viajado a distintos parques nacionales naturales de Colombia para apreciar avances obtenidos en ecoturismo y turismo comunitario. Por último, otra forma de redes horizontales que se da es la vinculación de las familias de los socios. Así, se han dado actividades en las que se han creado lazos entre los distintos familiares y en las que, de alguna forma, son vinculados a los quehaceres de la asociación. Estas redes identificadas explican en cierta medida la confianza y la reciprocidad existentes, pues al abarcar gran parte de la comunidad adquieren la capacidad de transmitir eficientemente información a todos los miembros vinculados, lo que genera que los individuos se comporten de una manera confiable (Ostrom et ál., 2003). Este comportamiento puede ser explicado por el hecho de que, dentro del comportamiento racional, entran en juego incentivos sociales, tales como el prestigio, el respeto y la inclusión, los cuales se convierten en bienes individuales (Olson, 1992).

Instituciones. Anteriormente se ha hecho mención a las instituciones, tanto formales como informales, que operan dentro de la organización, las cuales se han establecido todas por arreglos de elección colectiva entre los asociados.

Se ha evidenciado que la mayoría de la reglas son de fácil aplicabilidad, y, para aquellas cuya ejecución se ha dificultado, se han creado métodos informales para generar normas reconocidas e internalizadas que subsanen los vacíos presentes en los estatutos y directrices formales. Entonces, ASEGÜICOC presenta un considerable acervo institucional, bajo el cual actúan sus miembros.

En síntesis, vimos cómo la mayoría de principios de diseño son llevados a la práctica. Se evidenció que existen y son aplicados *arreglos concretos de elección colectiva*, para los cuales operan diversos mecanismos de *supervisión*. Así mismo, aunque no formales, se aplican *sanciones* efectivas en la práctica para quienes no cumplen los distintos acuerdos, y en los contados casos de diferencias y conflictos, se ha presentado una lógica de conciliación y unos *mecanismos de resolución* eficientes. Con referencia a los *límites del recurso y la coherencia entre las reglas de apropiación y provisión con las condiciones locales*, elementos en los que existen vacíos actualmente, ya se han desarrollado fórmulas y normas, las cuales, una vez entre en funcionamiento el POE, serán las que lleven a que se cumplan estos principios. En cuanto al *reconocimiento de los derechos de organización*, sí se ha llevado a cabo, pues tales derechos generan sus propias reglas internas de manera independiente. Podemos decir que en cuanto a los principios de diseño, ASEGÜICOC tiene un buen desempeño, ya que en general se caracteriza por tener “un conjunto de reglas

implícitas o explícitas acordadas entre los miembros, para normar las relaciones entre ellos y entre la organización y el mundo externo” (Berdegue, 2000, p 54). Lógicamente, debido a su corta existencia, en la asociación se presentan ciertos vacíos en los principios, y estos son susceptibles de mejorías, las cuales deben ser alcanzadas con una acumulación de aprendizaje a través del éxito y del error. Este aprendizaje ya presenta adelantos significativos. Así, vimos la existencia de capital social en la asociación al presentarse confianza y reciprocidad entre asociados, redes densas y establecidas y un acervo institucional definido, condición que facilita y propicia el desarrollo de la acción colectiva.

Especificidad cooperativa

Lógica. En ASEGÜICOC se presenta una lógica de la economía social. Esta lógica se constató, en primer lugar, con base en sus estatutos. Allí se pudo resaltar: a) “la promoción social, económica y cultural de sus socios” como principio de acción, b) la búsqueda del desarrollo del ecoturismo, “garantizando la sostenibilidad del paisaje y los recursos naturales” y c) la promoción de “la participación comunitaria de los habitantes del área de influencia del Parque Nacional Natural EL Cocuy [...] y el rescate de los valores culturales”.

Además, los asociados, al ser interrogados respecto a los principales objetivos buscados por la asociación, coincidieron en el trabajo en equipo y solidario, en el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y en la conservación del

medioambiente como principios claros y definidos para la asociación. Así, conceptos como *solidaridad, cooperación, autogestión, justicia y equidad, y la promoción de la cultura ecológica y la conservación de los recursos* son motivo de preocupación y búsqueda por parte de los asociados, para cada día mejorar en cada uno de ellos, lo que hace que se desenvuelvan dentro de una lógica del sector solidario y sus principios.

Autogestión y participación. Primero, con respecto al ámbito interno, se encontró que se dan ciertos procesos de autogestión y de participación, pues todas las decisiones que se han tomado en la historia de la asociación se han alcanzado por unanimidad de los socios y, aunque tienen como referente ciertas normativas de la UAESPNNC, ha existido independencia a la hora de las determinaciones y acciones que se han emprendido.

Adicionalmente, los asociados manifestaron tener un alto grado de incidencia en los procesos. En una escala de 1 a 5, donde 1 es nada, y 5, totalmente, los socios contestaron al interrogante “¿qué tanto es tenido en cuenta su punto de vista dentro de todos los procesos de la asociación?” así: más del 85% de las respuestas obtuvieron una calificación igual o mayor a 4, lo que permitió establecer que la mayoría de socios hacen parte no solo de la esfera gerencial y operativa, sino también de la esfera política. Entonces, se observó que ASEGÜICOC es una organización que tiende hacia la autogestión, pues se aprecia una descentralización del poder, con relaciones personalizadas, por lo que

se aprecia una estructura horizontal en sus esferas organizacionales (Bastidas et ál., 2006). Así, la mayoría de socios hacen parte activa de las esferas política, gerencial y operativa.

Ahora, en relación con el ámbito externo, se encontró que los asociados hacen parte activa de procesos participativos impulsados por la UAESPNNC, de forma específica en lo referente a la creación del POE, por medio de lo cual los miembros de ASEGÜICOC alcanzan varios niveles de participación en mayor o menor medida: *Información, consulta, concertación, decisión y gestión.*

Distribución de excedentes y servicio a comunidad asociada. Se encontró que, respecto a la distribución de excedentes generados, indudablemente ASEGÜICOC genera beneficios directos a sus socios. La asociación prioriza el trabajo y la persona sobre el capital, y maneja una política de distribución de excedentes que tiende a ser acorde con la especificidad cooperativa, ya que los beneficios monetarios obtenidos son repartidos entre los socios según el trabajo aportado, y además pueden llegar a ser utilizados en reinversión para mejorar la calidad de los servicios prestados (Buchelli, 2007). La totalidad de sus socios manifestó haber empezado a tener una fuente adicional de ingresos económicos desde que entró en operación la asociación.

Empresa, liderazgo e innovación. En cuanto a la concepción de empresa dentro de la asociación, se encontró que existen demasiados vacíos y que está lejos de llegar a ser considerada como tal. Se puede decir que se actúa con el

“día a día”, administrando la cabaña y brindando sus servicios, lo que genera con seguridad cierto ingreso, pero entre las preocupaciones y ocupaciones no está la idea de hacer crecer empresarialmente a la Asociación. Se observó que existen falencias, especialmente en la esfera gerencial y administrativa. De esta manera, no existe una planificación estratégica que cree una variedad de respuestas a las demandas del entorno y del contexto, por lo que no hay una identificación de metas y objetivos claramente definidos y delimitados, ni la determinación de métodos para alcanzarlos (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Montalbán, 2002). En relación con la innovación, no se presentan ideas ni estrategias concretas. Así, no se aprecia una diversificación del producto turístico y los mecanismos de promoción y mercadeo son muy deficientes.

De este modo, hemos visto que casi todos los rasgos de la especificidad cooperativa (Bastidas et ál., 2006) y las características no negociables del sector solidario (Buchelli, 2007) son llevadas a la práctica por ASEGÜICOC.

Contribución al ecoturismo

Atractivos. Debido a la gran riqueza paisajística de la Sierra Nevada de El Cocuy y Güicán, los atractivos naturales son bastantes y representan el centro de operación de la asociación. Así, se encuentran actividades de senderismo, visita a las lagunas, caminatas hasta borde de nieve, escalada sobre roca y nieve, y ascensos a los picos. Por otra parte, se encontró que atractivos relacio-

nados con la parte rural y cultural son subestimados y no se ofrecen como un aspecto de interés para los turistas.

Conservación e impacto. Respecto a las actividades concretas de conservación, solo se encontró la de repoblación de especies vegetales nativas de páramo. Por otra parte, no se evidenció que las actividades de conservación hayan sido financiadas por los aportes económicos percibidos por los servicios turísticos prestados, luego no se cumple con el objetivo del ecoturismo, el cual plantea que una parte de los beneficios económicos obtenidos con la actividad deberán servir como fuentes de reinversión en la conservación (Zambrano et ál., 2010). En lo concerniente a la reducción del impacto de la actividad y la minimización de la huella ecológica, se encontró que se llevan importantes adelantos al respecto. Se realiza una buena gestión en el manejo de residuos sólidos y de aguas residuales y en la generación de energías limpias. Una falencia que se observó, y como ya se ha mencionado anteriormente en los resultados y en la discusión, es que no se está operando actualmente bajo la capacidad de carga, y el flujo de turistas no tiene ningún control, lo que puede incrementar sustancialmente la huella ecológica (Organización Mundial del Turismo, 2005). No obstante, ya se está trabajando en la materia y se espera que pronto entre en operatividad.

Contribución al desarrollo local. Son 15 familias las que gozan de beneficios directos, tanto sociales como económicos, gracias a los aportes de la asociación. Son beneficios sociales en cuanto a la

cohesión a través de redes locales, a la acumulación de capital social y al mantenimiento de las costumbres tradicionales ligadas a la práctica del turismo en la Sierra, y son económicos al generar ingresos monetarios. Igualmente, estos beneficios pueden ser recibidos indirectamente por pobladores de la región en general: los económicos, porque en temporadas altas la asociación se ve en la obligación de contratar servicios locales; y los sociales, por las redes comunitarias.

Educación. La educación ambiental es un componente del cual los socios se han apropiado y que siempre procuran implementar en la prestación de servicios. De esta manera, manejan el concepto de interpretación ambiental y lo llevan a la práctica como un medio para generar conciencia en el visitante. Así, el componente educativo se lleva a cabo de una manera planificada y el visitante adquiere, a través de la experiencia interpretativa, conocimiento de la naturaleza, de los posibles impactos y de cómo mitigarlos (Organización Mundial del Turismo, 2005).

Conclusiones

Aunque lógicamente son posibles las mejorías, se determinó que asegüicoc presenta un buen grado de robustez organizativa, pues facilita la acción colectiva y la creación sostenida de bienes públicos, al “emprender la formación y el fortalecimiento de organizaciones de base y asegurar el reconocimiento legal y político de sus efectos positivos en la sociedad, [así como al] inculcar el conocimiento y la preocupación sobre

‘males’ públicos y las alternativas para solucionarlos [y así] establecer estándares mínimos de contribución individual y desempeño de grupo [con el fin de] emprender un liderazgo cívico para iniciar la acción” (White y Runge, 1995, p. 1693). También es una organización constituida jurídicamente y que funciona con la lógica de la economía social, por lo que desarrolla responsabilidad social sin ánimo de lucro, teniendo una política de distribución de excedentes con base en la persona y no en el capital. Así mismo, maneja parámetros participativos, vela por la democracia en la gestión y, sin desconocer el trabajo que puede emprender con otras organizaciones, tiende hacia la autogestión. Todos estos principios son evidenciados de una u otra manera en los roles de la asociación y se observan avances importantes; solo en cuanto al principio de la doble dimensión de asociación-empresa se halló que se encuentra prácticamente en ceros.

Los adelantos en lo referente al cooperativismo se han desarrollado dentro de la asociación de una manera “intuitiva”, pues de ninguna forma se apreciaron esfuerzos y procesos de “educación cooperativa”.

Resultó evidente cómo el cooperativismo y el cumplimiento de sus objetivos y principios contribuye al buen desempeño y desarrollo del ecoturismo. En primera medida, al existir patrones organizativos bien definidos, al presentarse una buena robustez organizativa y al actuar dentro de la especificidad cooperativa, se crearon condiciones aptas

para que los habitantes tomen el control absoluto de la actividad ecoturística y se generen beneficios socioeconómicos para impulsar el desarrollo de la región. También, al estar embarcados en un proceso de aprendizaje, han adquirido herramientas que les han permitido contribuir más en el desarrollo del ecoturismo, como es el caso del componente educativo y de la interpretación ambiental.

En segundo lugar, los vacíos presentados en la robustez organizativa (carencia de límites y reglas de apropiación) y en la especificidad cooperativa (ausencia de doble dimensión asociación-empresa) han actuado en perjuicio de la búsqueda del desarrollo del ecoturismo. Las falencias en los *límites al recurso* y en la *creación de reglas de apropiación y provisión coherentes* han generado que aumente la huella ecológica proveniente de la actividad turística, hecho que va en detrimento directo de lo que significa el ecoturismo. Así mismo, las falencias encontradas en el plano empresarial y de innovación que no permiten que haya una generación, ni acumulación de excedentes económicos significativos, ni la creación de un fondo en la asociación, han impedido la posibilidad de reinversión en actividades y planes de conservación.

Las falencias en cuanto a lo empresarial y a la innovación se pueden entender como indicios de paternalismo, ya que la asociación, aunque actúa dentro de una lógica definida, efectúa procesos organizativos claros y cumple con sus responsabilidades adquiridas, está muy

limitada a la administración de la cabaña. A pesar de la falta de emprendimiento y los rasgos de paternalismo evidenciados, y como elemento importante para tener en cuenta, es cierto que los asociados no poseen formación ni capacitación suficiente para el desarrollo eficiente de procesos empresariales, especialmente en lo relacionado a la gerencia y el mercadeo.

Finalmente, se evidenció que una acción descentralizada que implemente estrategias que involucren interdependientemente al Estado (UAESPNNC), el mercado (productos turísticos) y la sociedad (ASEGÜICOC) puede suministrar de una manera equitativa bienes públicos, en este caso los relativos al ecoturismo (White y Runge et ál., 1995).

Referencias

- Bastidas, O. et ál. (2006), "Participación y gestión democrática de las cooperativas. Informe final del comité", Red de las Américas en estudios cooperativos y asociativos [en línea], disponible en: <http://www.unircoop.org/unircoop/index.php?q=pt-br/node/1863>, recuperado: 6 de octubre del 2009.
- Berdegue, J. (2000), "Cooperando para competir. Factores de éxito de las empresas asociativas campesinas. Red internacional en metodologías de investigación en sistemas de producción" [en línea], disponible en: <http://www.asesoriasparaeldesarrollo.cl/secciones/documentos/berdegue.pdf>, recuperado: 6 de octubre del 2009.
- Bonilla, E. y Rodríguez, P. (1997), *Más allá del dilema de los métodos*, Bogotá, Norma.
- Bucheli, M. (2007), *Hacia la construcción de una racionalidad solidaria; estado del arte sobre el debate conceptual del término sector solidario-Aproximaciones para la construcción de un concepto*, Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, Dansocial.
- Calderón, D. (2007), *Caracterización de actores sociales turísticos del Parque Nacional Natural El Cocuy (Boyacá-Colombia)* [trabajo de grado], Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, Carrera de Ecología.
- Castillo, D. (2003), *Economía y sector solidario. Gerencia y gestión de empresas cooperativas*, Bogotá, Unidad de estudios solidarios, Pontificia Universidad Javeriana.
- (2004), *Programas de apoyo a organizaciones comunitarias y desarrollo rural. El caso de las corporaciones rurales de base comunitaria, Corseda y Corpolienzo* [tesis de maestría], Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, Maestría en Desarrollo Rural.
- Dávila, M. (2005), *Innovación y éxito en la gerencia cooperativa*, Bogotá, IER, Pontificia Universidad Javeriana.
- Donohoe, H. y Needham, R. (2006), "Ecotourism: the evolving contemporary definition", en *Journal of Ecotourism*, vol. 5, núm. 3, pp. 192-210.
- Geilfus, F. (1997), *80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación*, San Salvador, Prochamate, IICA.
- Gómez, P. (2008), *La participación de los prestadores de servicios turísticos y sus consecuencias en la sostenibilidad ambiental y social del parque nacional natural los nevados, en el año 2007* [trabajo de grado], Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, Carrera de Ecología.
- Jaramillo, F. (2000), *Reflexiones sobre economía solidaria*, Medellín, Editorial Pontificia Universidad Bolivariana.
- Lusthaus, C. et ál. (2002), *Evaluación organizacional. Marco para mejorar el desempeño*, Washington, Banco Interamericano de desarrollo.
- Ministerio de la Protección Social y Dansocial (2006), *Curso básico de economía solidaria con énfasis en cooperativas de trabajo asociado*. Bogotá, Ministerio de la Protección Social, Dansocial.
- Olson, M. (1992), *La lógica de la acción colectiva. Bienes públicos y la teoría de grupos*, México, Noriega Editores.

- Organización Mundial del Turismo (2005), *Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos. Guía práctica*, Madrid, Organización Mundial del Turismo.
- Ostrom, E. (ed.) (2000), *El gobierno de los bienes comunes-La evolución de las instituciones de acción colectiva*. México, Universidad Nacional Autónoma de México, Fondo de cultura económica de México.
- Ostrom, E.; Ahn, T. y Olivares, C. (2003), “Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva”, en *Revista Mexicana de Sociología*, vol. 65, núm. 1, pp. 155-233.
- Putnam, D. (1995), “Tuning in, tuning out: The strange disappearance of social capital in America” en *PS, Political Science & Politics*, vol. 28, núm. 4, pp. 664-638.
- Silva, J. y Dávila, R. (2002), *Gestión y desarrollo: La experiencia de las cooperativas en Colombia*, Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana.
- United Nations Environment Programme y World Tourism Organization (2005), *Making tourism more sustainable. A guide for policy makers*, París, United Nations Environment Programme, World Tourism Organization.
- Valencia, D. (2008), *Aplicación del conocimiento ecológico local campesino en la actividad ecoturística. Estudio de caso: sector del Valle del río Lagunillas-Cabañas Kamwuara, zona de amortiguación occidental del Parque Nacional Natural El Cocuy, Güicán y lo Chita, municipios El Cocuy y Güicán-Boyacá* [trabajo de grado], Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, Carrera de Ecología.
- White, T. y Runge, T. (1995), “The emergence and evolution of collective action: lessons from watershed management in Haiti”, en *World Development*, vol. 23, núm. 10, pp. 1683-1698.
- Zambrano, A.; Broadbent, E. y Durham, W. (2010), “Social and environmental effects of ecotourism in the Osa Peninsula of Costa Rica: the Lapa Rios case”, en *Journal of Ecotourism*, vol. 9, núm. 1, pp. 62-83.
- Zas, M. y Carús, L. (2008), “Los procesos participativos en la sostenibilidad medioambiental. El caso del segmento turístico recreativo de Alta Montaña”, en *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa CIRIEC*, núm. 61, pp. 127-156.