

**Édgar Moreno**  
Biólogo


Magister en Medio Ambiente y Desarrollo  
edgar.moreno@uexternado.edu.co

**Fredy A. Ochoa F.**

Docente Investigador

Facultad de Administración de Empresas Turísticas  
y Hoteleras, Universidad Externado de Colombia  
Diseñador Industrial

Candidato a Magister en Medio Ambiente y Desarrollo  
fredyochoa@gmail.com



**TURISMO SOSTENIBLE,  
CADENA DE VALOR  
Y PARTICIPACIÓN  
COMUNITARIA EN SUESCA  
(CUNDINAMARCA),  
COLOMBIA\***

**SUSTAINABLE TOURISM,  
VALUE CHAIN MODEL  
AND COMMUNITY  
PARTICIPATION IN SUESCA  
(CUNDINAMARCA),  
COLOMBIA**

---

\* Fecha de recepción: 01 de julio de 2011  
Fecha de modificación: 25 de octubre de 2011  
Fecha de aceptación: 12 de enero de 2012

## **Resumen**

Se analizó la implantación del Modelo Cadena de Valor y la participación comunitaria, desde las teorías de desarrollo como expansión de libertades y a escala humana, en el proyecto “Fortalecimiento del Turismo Sostenible en Suesca, Cundinamarca”. Se llevó a cabo un análisis a partir de cuatro criterios y cinco indicadores derivados de las teorías mencionadas. Este caso se basó en la transferencia de un modelo de desarrollo ajustado que logró contribuir a la participación comunitaria para el mejoramiento del turismo local. Se identificaron puntos sensibles para hacer de este un proceso replicable.

## **Abstract**

The present study analyzes interaction between value chain model and community participation from human development theories, as increasing of freedom and development at human scale, in the particular case “Sustainable tourism in Suesca (Cundinamarca)”. An analysis was carried out around four criteria, and five indicators from the above mentioned theories. The case was a transfer process of a suited model of development that contributed to community participation for local tourism development. The study identified critical aspects to repeat the model.

**Palabras clave:** desarrollo como expansión de libertades, desarrollo sostenible, participación, transferencia de tecnología, modelo cadena de valor.

**Key words:** human development as increasing of freedom, sustainable development, participation, technology transfer, value chain model.

## **Introducción**

La participación ciudadana más que una opción es un deber. Está implícita en la normatividad, legislación, políticas y modelos académicos de desarrollo y en lugares y territorios específicos. Se puede analizar en el

contexto de comunidades particulares. De hecho, instituciones y organizaciones dedicadas a la planificación del desarrollo que aspiran a diseñar procesos participativos de largo plazo.

En la búsqueda de estrategias de desarrollo es común recurrir a la transferencia de conocimientos y tecnologías de países o regiones “avanzadas”. No obstante, ¿qué se entiende por participación y hasta dónde incorporarla en los procesos de desarrollo?

La implantación de modelos de desarrollo en contextos locales es una práctica frecuente de países en desarrollo y no pocas veces, su implementación ha entrado en conflicto con la comunidad. Conscientes de que los procesos de transferencia de modelos de desarrollo seguirán presentándose y que estos pueden beneficiar a poblaciones locales marginadas de los principales centros de desarrollo económico, es necesario considerarlos como de gran potencial para alcanzar bienestar integral.

Los beneficios derivados de estos procesos dependerán de la apropiación, por parte de los residentes locales, de los conocimientos y técnicas transferidas. El logro de esta meta se analiza desde teorías del desarrollo de Sen (1998) y Max-Neef, Elizalde y Hopenhayn (1997) puesto que incorporan aspectos sociales adicionales a las teorías convencionales: ¿Es posible implantar el Modelo de Cadena de Valor como un proceso de transferencia tecnológica con participación comunitaria, desde los principios del desarrollo como expansión de libertades y el desarrollo a escala humana? Los conceptos de participación y evolución comunitaria serán el eje para responder esta pregunta a través de un análisis de caso: “Estrategia de fortalecimiento de la cadena de valor de turismo sostenible en Suesca”.

## **Marco conceptual y teórico**

### ***Fundamentos de análisis***

El desarrollo es la evolución progresiva de

una economía para lograr mejores niveles de vida para los habitantes de una sociedad o comunidad concreta (Rambla, 2003). Actualmente este concepto va de la mano con la búsqueda de la sostenibilidad. Por lo tanto, el desarrollo sostenible implica satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las futuras.

En este contexto, las contribuciones de Sen (1998) y Max-Neef et ál. (1997) colocaron el desarrollo en un entorno social y ético, situando al ser humano en el centro de este. Sen aportó el concepto de capacidad, entendido como la posibilidad real de disfrutar los beneficios del desarrollo de una sociedad. Ello implicó incluir en los análisis aquellas condiciones que hacen posible que los miembros de una comunidad disfruten de las ventajas de este (libertad positiva). Por su parte, Max-Neef sintetizó la búsqueda del bienestar a través de la satisfacción de un conjunto de necesidades humanas fundamentales. Los principios de estos modelos de desarrollo se presentan en la tabla n.º 1.

Las teorías mencionadas analizan de forma compleja el logro de una mayor calidad de vida, como objetivo principal, ya que esta no es sólo una elección personal. Desde el desarrollo como expansión de libertades el bienestar está estrechamente relacionado con la capacidad que tiene una persona de elegir un modo de vida, es decir, de conseguir realizaciones valiosas en condiciones de libertad, entendida desde múltiples dimensiones. Dicha capacidad de elegir y vivir según un estilo depende de dos factores: por un lado, las posibilidades que obtiene de los bienes que posee y por otro, el entorno en que se encuentra, donde se pueden identificar un conjunto de elementos determinantes. Derivado de esto, es posible identificar limitaciones de orden personal y social o comunitario para que una persona mejore su calidad de vida a partir de los bienes que posee.

Tabla n.º 1  
Principios del desarrollo como expansión de libertades y el desarrollo a escala humana

<b>Desarrollo como expansión de libertades<sup>1</sup></b>	<b>Desarrollo a escala humana<sup>2</sup></b>
<p><i>Capacidad de realización:</i> como la posibilidad de acceder a oportunidades para elegir el modo de vida deseado.</p> <p><i>Libertad para el desarrollo:</i> libertad de participación política, oportunidades para acceder a la educación básica y servicios de salud.</p> <p><i>Factores determinantes:</i> derechos civiles y políticos, facilidades de acceso a salud, de tipo económico, tecnología y modernización social, entre otros.</p>	<p><i>Autodependencia:</i> proceso que fomenta la participación en las decisiones, la creatividad social, autonomía política, distribución justa de la riqueza y tolerancia a la diversidad de identidades.</p> <p><i>Necesidades fundamentales:</i> subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad.</p>

Fuentes: 1. Elaboración propia a partir de Sen (1998). 2. Elaboración propia a partir de Max-Neef et ál. (1997).

El desarrollo a escala humana contribuye a entender que el mejoramiento de la calidad de vida no es una búsqueda individual o solitaria y que la sociedad no es una agregación de individuos. Los miembros de una comunidad comparten y difieren de acuerdo a sus intereses, formas de ver la vida, principios y valores, limitaciones, condiciones específicas de acceso a bienes y otros recursos; los que a su vez, están estrechamente relacionados con la búsqueda del bienestar. Estas características dan lugar a grupos sociales que buscan una mayor calidad de vida, y en esa medida, el desarrollo a escala humana identifica la auto-dependencia como proceso que fomenta la participación en las decisiones, la creatividad social, autonomía política, distribución justa de la riqueza y tolerancia a la diversidad de identidades. Desde los rasgos particulares y las opiniones que integran a los seres humanos, se satisface un conjunto de necesidades fundamentales, por lo tanto la manera en que esto se logra es diversa y la forma de alcanzarlo depende de cada grupo, así como de cada persona. Para ello, al interior de la sociedad deben existir vínculos estrechos entre las entidades e instituciones que promueven el desarrollo y las comunidades en las cuales se organiza la población, a través de la participación ciudadana.

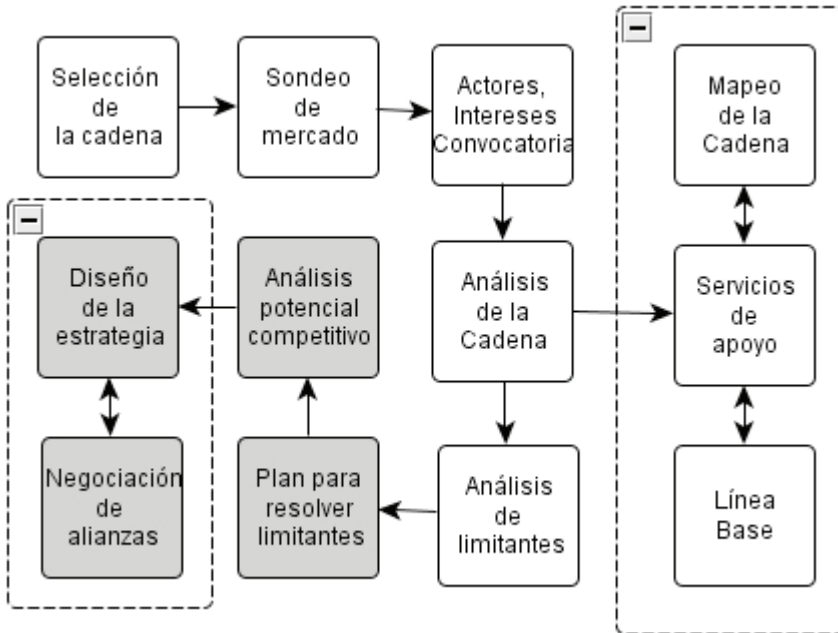
En Colombia los Ministerios de Agricultura, Comercio, Industria y Turismo han aplicado diferentes metodologías y modelos para involucrar a la población de lugares y territorios específicos en procesos de desarrollo, producción y generación económica de diferentes sectores, entre ellos el turismo; dos modelos usados fueron el de las Cadenas Productivas, que se trabajó desde el Ministerio de Agricultura, y el de Cadenas de Valor del Instituto Alexander von Humboldt –IAvH de aquí en adelante– (entidad colombiana que promueve y realiza investigación en torno a la biodiversidad y hace parte del Sistema Nacional Ambiental), al que se refiere este artículo.

Una cadena de valor es el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, que abarca desde la obtención de fuentes de materias primas hasta que el producto o servicio terminado es entregado al consumidor final; en este proceso se involucran varias empresas (Morillo, 2005). El autor analiza la articulación entre los miembros involucrados o eslabones de la cadena de producción de un servicio o producto específico. Fue popularizado por Porter (1985) y adaptado a la planificación de cadenas de suministro y redes de distribución de bienes y servicios donde interactúan múltiples actores económicos (Lundy et ál. 1999).

Las instituciones mencionadas ajustaron el Modelo de Cadena de Valor para la promoción del desarrollo de localidades a partir de estrategias de competitividad (Figura n.º 1). Según Lundy et ál. (1999), los ajustes giraron en torno al potencial que este ofrece en la identificación de las oportunidades de cooperación para el logro de un beneficio mutuo

a través de alianzas y redes de colaboración estratégicas entre organizaciones privadas, comunitarias y públicas, basados en objetivos comunes de largo plazo y la distribución justa de los beneficios. Estos están estrechamente vinculados con el desarrollo del lugar y los territorios donde se sitúa la cadena de valor. (Ochoa, 2010).

Figura n.º 1  
Modelo Cadena de Valor ajustado para la formulación de estrategias de competitividad.



Fuente: Adaptado de Lundy et ál. (1999).

El análisis de procesos de producción y generación económica para el desarrollo en pequeñas poblaciones, las relaciones entre sus miembros, así como la búsqueda de la adopción de criterios de sostenibilidad llevaron a incorporar el concepto de comunidad y a estudiar los procesos que se dan en su interior para la búsqueda del desarrollo; mas, si se tiene en cuenta que en el caso del IAvH, sus aportes se orientaron hacia el uso sostenible de la biodiversidad, donde precisamente el CDB (Convenio de Diversidad Biológica) hace un énfasis especial en la participación de

las comunidades de los beneficios derivados de este uso.

**Comunidad y participación**

La comunidad es entendida como aquel grupo o conjunto de individuos que comparten elementos en común: idioma, costumbres, valores, tareas, visión del mundo, edad, ubicación geográfica, municipio o barrio, estatus social, o conjunto de roles (Medina, 2000). En esta se crea una identidad común que la diferencia de otros grupos y que se comparte y socializa entre sus integrantes. También puede resultar

de una necesidad, meta u objetivo que se comparte (Montero, 2009).

El uso del concepto comunidad implica procesos de participación, entendida esta como la interacción de los miembros de la comunidad para aportar, gestionar, asumir el desarrollo de un proyecto o empresa (Puig, 2004; Vargas, 2011). De allí el término “participación comunitaria”. Por otro lado, en el contexto de una sociedad, compuesta por individuos y grupos con distintos intereses y metas, se habla de participación ciudadana, como aquella que se desarrolla por personas, desde diferentes condiciones: como usuarios, consumidores o clientes y que permite influir en las decisiones de gobierno (Manero, 2010). Al interior de una comunidad la participación implica el desarrollo de un conjunto de reglas informales, de modelos mentales que lleven a la paciencia, la tolerancia y la convivencia para lograr procesos de planificación inclusivos (Hernández, 2007).

### ***La participación desde la política***

La participación es una necesidad para el avance de una república democrática. La Constitución de 1991 ha sido el principal referente en Colombia (Ceballos y Martín, 2001); la aborda de formas diversas: descentralización, mecanismos de organización social y fortalecimiento de la democracia local. Sin embargo, existe un desconocimiento generalizado sobre los mecanismos y canales de participación, tanto para adultos como para jóvenes (Gillman, 2010).

La Constitución establece dos dimensiones de participación: política y ciudadana, esta última “expresa la posibilidad de los ciudadanos y de las organizaciones comunitarias de actuar e intervenir en la defensa de sus propios intereses, de relacionarse con el Estado y de participar en la gestión de su propio desarrollo” (Ceballos, 2001:28).

Implícitamente, la Constitución habla de libertad de organización, participación en

los procesos de salud, educación, de gestión municipal y de ordenamiento. Sumados a la versión de 1991, existen en relación con el tema, entre otras las siguientes leyes (Ceballos, 2001):

– Ley 134 de 1994. Ley de mecanismos de participación: define y reglamenta mecanismos de participación ciudadana y política.

– Ley 70 de 1993. Mecanismos para la protección de comunidades negras: crea la figura de consejo comunitario para la administración de estos territorios colectivos, fomenta la participación en procesos de planeación, investigación y aprovechamiento de los recursos, entre otros.

– Ley 388 de 1997. De Ordenamiento Territorial: dentro de sus artículos, uno está destinado a la participación ciudadana y cómo a través de esta las comunidades pueden inferir en el modelo de ordenamiento que desean para su territorio.

### ***La participación desde organismos internacionales***

Es difícil situar temporalmente el surgimiento del interés de organismos internacionales por una mayor integración de la población en procesos de desarrollo, sin embargo Marchioni (1999) afirmó que uno de los primeros acercamientos desde Naciones Unidas se dio a través de *Community Development* (1960).

Kliksberg (1999) recopiló antecedentes del tema. Por ejemplo, desde 1994 en el Banco Mundial existía un serio interés de que las poblaciones objeto de procesos de desarrollo fueran incluidas en los asuntos de decisión. Por otro lado, en los informes sobre desarrollo como expansión de libertades, que Naciones Unidas publica desde 1990, se indicó que la participación es una estrategia imprescindible para responder a los problemas de la humanidad. Al respecto, el programa para el Desarrollo (PNUD, 1993), de este organismo, destacó:

“La participación es un elemento esencial del desarrollo como expansión de libertades” y la gente “desea avances permanentes hacia una participación total”. Fruto de esta política fueron los modelos: Análisis y Desarrollo de Mercados (AyDM) y Dimensión de Género en Proyectos Forestales Participativos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), aplicados en América Latina (Quispe, 2006). En Colombia se han realizado experiencias que combinaron las metodologías de AyDM y cadenas de valor, como aquellas adelantadas por el IAVH (FAO y IAVH, 2006), en la búsqueda de un mecanismo que contribuyera a un uso racional de la biodiversidad en comunidades rurales.

### ***Conocimiento exógeno y desarrollo sostenible***

El desarrollo de comunidades se ha estudiado a partir de diversos factores internos y externos. No obstante, en diferentes teorías regionales la principal estrategia ha sido la incorporación del crecimiento económico. Los modelos convencionales fomentaron el uso de recursos y capitales ajenos al territorio (desarrollo exógeno) a partir de: atracción de inversiones, transferencia de tecnologías y conocimientos externos o exógenos (Yong, Ying y Dong, 2009).

Frente a estos hay modelos alternativos que proponen el desarrollo desde los recursos que el mismo territorio ofrece (desarrollo endógeno) (Vázquez, 2007). Muchas áreas rurales y apartadas de centros de acumulación de capital adoptan estrategias que combinan modelos de desarrollo exógeno con procesos de promoción de capacidades propias o endógenas (Galdeano, Aznar y Pérez, 2011).

En este contexto, la transferencia tecnológica es un mecanismo de propagación de capacidades normalmente entre países o regiones con diferente nivel de desarrollo. La transferencia puede ser de objetos técnicos

y artefactos, así como de conocimientos. En el proceso se identifican agentes, como aquellas organizaciones o gestores que se encargan de hacer realidad estos procesos al interactuar con comunidades (Van Kerkhoff & Lebel, 2006).

La pregunta de investigación planteada surgió de Van Kerkhoff & Lebel (2006) en torno a la conexión entre los conocimientos y las acciones necesarias para el desarrollo sostenible. Estas comúnmente son mezclas de conocimiento científico, económico, social, político y juicios de valor tanto de entes locales como de otros, ajenos o exógenos. Aquí, la información y el entendimiento basados en la investigación deben interactuar y mantener relación estrecha con las demás formas de conocimiento. De lo contrario, esta situación puede resultar ambigua, especialmente, cuando se transfiere a un contexto distinto del que inicialmente surgió.

Las experiencias que involucran desarrollo, transferencia de conocimientos y asimilación local de nuevas tecnologías, no siempre han sido exitosas en términos sociales. Rambla (2003) analizó si el cambio social ha suavizado las desigualdades relativas de la población de acuerdo al desarrollo económico y al desarrollo como expansión de libertades; anota: “El recuerdo de las ideas ilustradas no solo influyó en las metáforas, sino también en los análisis de los expertos contemporáneos sobre el fenómeno del desarrollo. Observaban estos expertos que el crecimiento económico occidental se había basado en un incremento de la productividad que se había asociado con una serie de cambios sociales, conocidos comúnmente como las tendencias hacia la difusión de los rasgos sociales de las sociedades ricas: modernización, industrialización, urbanización, nacionalización, racionalización, transición demográfica, etcétera. Denominaron desarrollo económico a ese síndrome de cambios sociales”. Esta idea supuso aceptar que el modelo de desarrollo es copiado y



adaptado por antes de planificación supralocales, en la medida en que buscan seguir los mismos pasos y eventos para lograr este tipo de desarrollo sin cuestionar si es apropiado o no. Sin embargo, “las estructuras sociales no siguen un mismo proceso lineal y gradual de transformación”.

La problemática entonces se aborda desde teorías del desarrollo como expansión de libertades y el desarrollo a escala humana (Carreño, 2003 y Rambla, 2003). El tema también se ha tratado desde estudios sobre democracia, cambio social, institucionalidad y el escenario político (Medina, 2000 y Ziccardi, 2004). Una visión sugestiva acerca del tema, fue planteada por Alain Touraine (1989): “varias de las más importantes corrientes de interpretación de los procesos de cambio democrático, así como de la historia social y política, con las que las colectividades han logrado un mejor desempeño económico, científico y tecnológico - así como un orden humano más justo- han sido aquellas en las que los ciudadanos, cuyos grupos sociales han demostrado a lo largo de la historia cierta consistencia organizativa frente a los referentes extra sociales del orden social”.

De lo anterior se concluye que la relación sinérgica entre participación y desarrollo económico y social, que inicialmente se consideró una utopía, hoy día es un consenso (Kliksberg, 1999). La búsqueda de esta meta ha estado presente tanto en instituciones de orden global, nacional, académico (IAP - Herramientas para el Desarrollo Participativo), y jurídico como normativo (Constitución Política de Colombia, 1991).

### ***El desarrollo comunitario y la intervención exógena***

La manera convencional en la que se planteó la búsqueda del desarrollo se basó en indicadores económicos: empleo/desempleo, crecimiento económico alto/bajo, institucionalidad fuerte/débil, integración/marginación

a los mercados globales y nivel de ingresos alto/bajo, entre otros. La medición sobre esta misma óptica se fundamenta en el uso de indicadores de acuerdo al método de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), estimación de la línea de pobreza, consumo de bienes materiales por parte de la población y nivel de ingresos, entre otros.

Esta lógica de progreso hizo posible la transferencia de tecnología y desarrollo desde modelos de intervención como los planteados en *Community Development* (1960) de las Naciones Unidas (1981). A partir de allí, este organismo identificó dos modelos de intervención para asistir a una comunidad: “la intervención en situaciones caracterizadas por el crecimiento económico y pleno empleo, donde los diferentes servicios sociales se coordinan entre sí para atender las demandas sociales y donde la población participa directamente en su gestión para mejorar las condiciones de vida” (Marchioni, 1999, p. 44). En oposición está “una intervención externa en zonas deprimidas en las que se ponían en marcha procesos globales de desarrollo que incluían, de manera muy especial, el crecimiento económico, ya que estas zonas o países estaban caracterizadas por condiciones de atraso y miseria en la gran mayoría de la población” (Marchioni, 1999, p. 45).

Con esta visión intervencionista, el desarrollo a nivel comunitario, entendido también como local, se reduce a un uso más eficiente de los recursos sociales; a atender mejor las demandas de la población a través de la organización comunitaria; a reducir factores de riesgo; a intervenir para fortalecer la economía, las condiciones y ofertas de empleo, a incluir a más sectores en el mundo de la industria y los negocios y a evitar procesos de exclusión social. Esto quiere decir que el desarrollo se limita a una dimensión operativa que busca sincronizar a la comunidad o población a nivel local con el sistema económico dentro

del contexto nacional y global; olvidando así la finalidad del desarrollo.

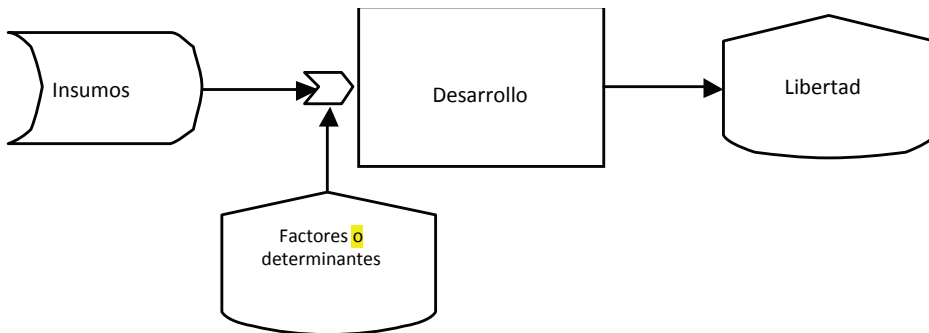
En contraste con esta visión, Max-Neef et ál. (1997) planteó un desarrollo coherente no sólo con las naciones (que buscan primordialmente metas económicas) en sí, sino con las culturas. Para ello, este autor juzga necesario partir del protagonismo real de las personas, que privilegien la diversidad (de recursos, opciones, visiones, métodos) y la autonomía de espacios que posibiliten dicho protagonismo. Esto supone un cambio radical del enfoque de desarrollo porque se debe cambiar la escala de análisis, ya que los conceptos, políticas, etc., parten de la escala local. Por ende, sus concepciones de participación y comunidad son distintas a las de la visión intervencionista.

El planteamiento de Sen (1998) buscó impactar positivamente lo local más allá de las variables económicas, con la incorporación de algunas propias del desarrollo social encaminadas hacia la potenciación o empoderamiento de las comunidades para el acceso a opciones que están más allá del mercado:

derechos políticos, cultura, pobreza estructural, identidad colectiva, entre otras (Reyes, 2001). El desarrollo como expansión de libertades afirmó que los extremos son malos (intervencionismo estatal vs. economía pura de mercado, planificación vs. rentabilidad) y que se debería buscar una compensación de estas perspectivas de forma mutua para satisfacer aquellas necesidades por encima del crecimiento económico o del mercado y que son denominadas la expansión de libertades.

La figura n.º 2 esquematiza la relación entre insumos, factores determinantes y resultados del desarrollo como expansión de libertades. Este trabajo preliminar es aplicable para analizar procesos de transferencia tecnológica. Teniendo en cuenta que el conocimiento, como un insumo, se enmarca en contextos sociales e institucionales específicos, se construye socialmente, a través de procesos comunitarios y políticos de negociación entre investigadores y tomadores de decisiones e implican juicios de valor que influyen en su adopción para hacer parte de procesos de desarrollo (Van Kerkhoff & Lebel, 2006).

Figura n.º 2  
Esquema básico de análisis del desarrollo como expansión de libertades



Donde la libertad hace referencia a las libertades sustantivas como: libertad de participación política, oportunidades para recibir educación básica o servicios de salud. Los insumos para este desarrollo serán, en ese orden de ideas, mecanismos de participación, de cuidado de la salud y de educación. Existen factores determinantes para que tales insumos se puedan incorporar al desarrollo, en este caso, derechos civiles y políticos, facilidades de acceso a salud, facilidades de tipo económico, tecnología, modernización social, entre otros.

Fuente: Adaptado de Sen (1998).

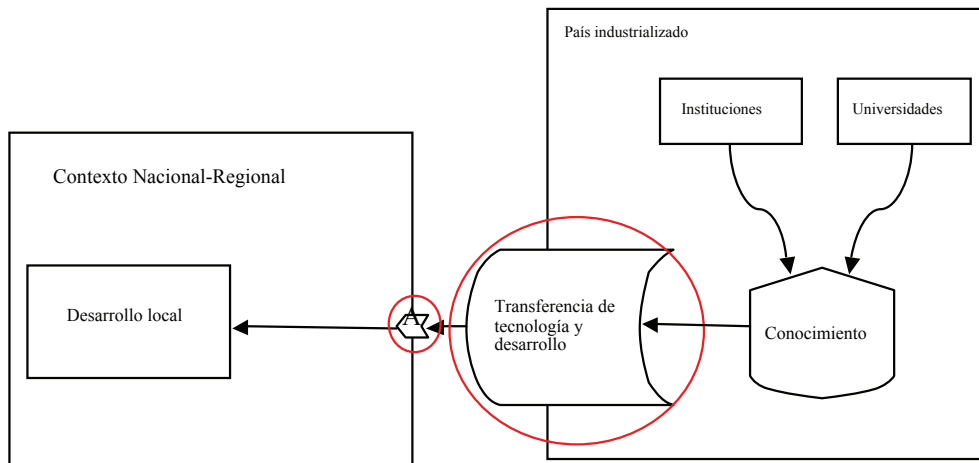


De acuerdo a lo anterior, es necesario incorporar otros criterios para analizar la contribución al desarrollo de iniciativas particulares, que no sean solamente indicadores macroeconómicos. A partir de esta idea, Sen planteó su definición del desarrollo como un proceso de expansión de libertades reales que la gente pueda disfrutar (Sen, 1998). En la figura n.º 2 el desarrollo es un proceso que no busca fines económicos, aunque se vale de ellos y de instrumentos propios de dicha ciencia.

gestión del desarrollo se priorizan los medios para lograr las metas económicas u operativas, olvidando su finalidad. Desde la concepción de desarrollo comunitario de Naciones Unidas (1960), los planificadores asumen una “visión de astronauta” porque analizan resultados y la suma de interacciones de manera global, olvidando criterios de justicia y equidad a escala local y territorial, y la expansión de libertades sustantivas (Carrizosa, 2005 y Sachs, 1996). Por ello, al hablar de desarrollo necesariamente se debe considerar el aumento o incorporación de la participación social y política.

Sin embargo, es frecuente ver que en la

Figura n.º 3  
Transferencia e interpretación de nuevos conocimientos desde el ámbito técnico



Donde A son agentes encargados de difundir el desarrollo a nivel local. Las áreas resaltadas en rojo son los actores que se encargan de analizar y diseñar procesos que contribuyen al desarrollo y de juzgar y elegir si la transferencia y la incorporación de modelos se hace bien. Son quienes lo interpretan y lo traducen a las instancias locales. Bajo este modelo, la localidad asume un papel pasivo de recepción de información, donde por lo general el contexto no se ha tenido en cuenta, tampoco las particularidades.

Fuente: Adaptado de Van Kerkhoff & Lebel (2006).

Van Kerkhoff & Lebel (2006) resaltaron que existen varios modelos de transferencia de conocimiento: la forma denominada “trickle-down” a través de la cual los resultados de investigación son aplicados directamente por profesionales sin necesidad de comunicación

o contacto adicionales; es el modelo de la investigación básica. Un segundo tipo es el de interpretación y transferencia (*transfer and translation*); se aplica cuando no es suficiente con divulgar los resultados de investigación para su aplicación, este es descrito en la figura

n.º 3. Se caracteriza por ser una transferencia de una sola vía: desde científicos o investigadores a usuarios, donde se busca que los productos de investigación sean implementados de manera rutinaria. De este segundo modelo se resalta el papel que juegan los agentes de difusión y la estructura de transferencia tecnológica porque determinan y delimitan el éxito del mismo; este es el esquema de transferencia de modelos de desarrollo desde la visión intervencionista (Naciones Unidas, 1960). Los dos modelos de transferencia de conocimiento han sido exitosos en el contexto técnico donde interactúan profesionales con investigadores que comparten un lenguaje y contextos similares que facilitan el proceso. Cuando se lleva a cabo la transferencia se plantea en contextos distintos a donde surgió el conocimiento y si los usuarios no poseen el bagaje e interpretación que tienen los investigadores se hace necesaria una mayor interacción, vínculos estrechos y procesos de participación. Estos son aspectos críticos que inciden en la adopción de nuevo conocimiento en procesos de desarrollo a escala local.

Es conveniente diseñar la adopción y difusión modelos de desarrollo dentro de las comunidades receptoras y a partir de procesos de participación continuos. Los agentes son facilitadores en un proyecto de doble vía donde los usuarios trabajan mancomunadamente con los especialistas para clarificar y solucionar problemas específicos y estos los animan a lograr un mejor uso del conocimiento en procesos continuos de investigación y aplicación. De esta manera, las fases de transferencia de tecnologías y conocimientos tienen más potencial para contribuir a una

mayor participación dentro de la comunidad, a la expansión de libertades y a la autodependencia para que redunden en el bienestar de sus habitantes.

### **Metodología**

El análisis de la implantación del modelo de cadena de valor se planteó a escala comunitaria. Se llevó a cabo un proceso descriptivo de un caso específico de aplicación del modelo, a partir de la revisión de informes y experiencias de su puesta en marcha. Este se complementó con un análisis conceptual en torno al tema que trabajó la relación entre participación comunitaria, procesos de transferencia de conocimientos, tecnología, perdurabilidad de las iniciativas siguiendo como guías los conceptos de desarrollo a escala humana y desarrollo como expansión de libertades. Este se soportó en la discusión teórica y el contraste de los resultados encontrados. El tratamiento de la información permitió revisar los mecanismos instrumentales, formulaciones conceptuales y experiencias prácticas que se muestran en modelos exitosos de intervención para el desarrollo local.

Dicho análisis giró en torno a cuatro criterios y cinco indicadores relacionados en la tabla n.º 2; fueron utilizados para estudiar el caso específico a partir de información secundaria y se derivaron de los principios de capacidad de realización, autodependencia y participación, que fundamentan los modelos de desarrollo como expansión de libertades y desarrollo a escala humana. En este sentido buscaron aportar al análisis de iniciativas productivas desde el trabajo comunitario y el fortalecimiento de la participación.

Tabla n.º 2  
Criterios de análisis utilizados en la implementación del modelo Cadena de Valor.

Principio	Criterios de análisis	Indicadores
Libertad para el desarrollo y autodependencia.	Participación de los distintos miembros de la comunidad o sus estamentos.	Actividades que fomentaron la participación de la comunidad en organismos de planificación y decisión a nivel local. Participación efectiva de representantes/miembros de comunidades de base en organismos de planificación y decisión a nivel local.
Identificación de factores determinantes.	Contextualización de las tecnologías o nuevos conocimientos incorporados en los procesos productivos y dinámicas sociales de la comunidad.	Divulgación o capacitación de nuevos conocimientos y tecnologías transferidas, o de origen exógeno entre la comunidad.
Capacidad de realización.	Interacción fluida entre los agentes que transfieren los conocimientos y los distintos estamentos de la comunidad.	Espacios de comunicación directa entre agentes, representantes de la comunidad y entes de planificación y decisión locales durante el desarrollo del proyecto.
Satisfacción de necesidades fundamentales.	Contribución a la cohesión de la comunidad de base.	Actividades desarrolladas que contribuyeron a la cohesión de comunidades de base en el proceso productivo en cuestión.

Fuente: Elaboración propia a partir de Max-Neef et ál. (1997), Rambla (2003) y Sen (1998).

## Resultados

### *La actividad turística en Suesca antes de la implementación del modelo Cadena de Valor*

Suesca es una población ubicada a 59 Km de Bogotá, capital de Colombia, y posee un territorio de 177 Km<sup>2</sup> de extensión. En el 2006 contaba con 14.038 habitantes, su cabecera municipal se encuentra a 2584 mts de altitud y su temperatura media es de 14°C (Alcaldía de Suesca, 2009). Se caracteriza por tener atractivos naturales y culturales, que permiten desarrollar el turismo ecológico y de aventura, en el que se destacan actividades como la escalada en roca y el montañismo. La población es de trato cálido, se desenvuelve en un ambiente de paz, y cuenta con un amplio respaldo institucional para

la realización de actividades turísticas. No obstante, se presentan algunas limitaciones en este campo como lo son la degradación del paisaje por incendios forestales en época de sequía, la falta de señalización para turistas y una infraestructura débil, entre otros (Castellanos, 2005).

El municipio es reconocido como la “Cuna de la escalada en Colombia”, por eso su atractivo turístico más destacado es, precisamente, el Corredor de las Rocas del Río donde los deportistas más importantes del país realizan sus entrenamientos. De ahí que la historia del turismo en Suesca esté estrechamente ligada al tema de la aventura. Pese a ese reconocimiento, el lugar carecía de un producto turístico bien establecido, la articulación de los diferentes prestadores de servicios era

mínima y existía una falta de sensibilidad respecto a lo que significaba esta industria, por parte de los pobladores e instituciones (Instituto Humboldt, Fundación Endesa Colombia y Fundación Al Verde Vivo, 2007).

En el 2004, la Corporación Autónoma Regional (CAR) elaboró el Plan de Uso Público del Corredor Ecoturístico Rocas de Suesca – San Marino, con el fin de mejorar las acciones de administración y el manejo de las áreas piloto protegidas, así como fortalecer la capacidad institucional a partir de integrar los mecanismos de participación con las comunidades y las autoridades locales; propendiendo por la conservación del patrimonio natural y cultural, y por los bienes y servicios ambientales de la región que se encuentran en el marco del desarrollo sostenible (López y Ochoa, 2008).

Suesca ha sido reconocido como un municipio propicio para deportes de aventura, específicamente escalada en roca. De ahí que en el 2006 ya contara con al menos 84.000 visitantes al año, más de 60 iniciativas empresariales y cerca de 20 atractivos turísticos (Instituto Humboldt et ál., 2007). Sin embargo, se presentaron factores determinantes que, en aquella época, limitaban el desarrollo del turismo en la región: las actividades relacionadas con el sector no eran desarrolladas ni operadas por la comunidad local. Existía una desarticulación en la prestación servicios, desconocimiento de la zona y de sus atractivos turísticos por parte de los diferentes actores. El turismo para la comunidad era un elemento exógeno y perturbador, que no les generaba ningún beneficio y que por el contrario, traía consigo la basura de los visitantes y hacía visible el consumo de sustancias ilícitas por parte de algunos deportistas (Instituto Humboldt et ál., 2007).

Desde el punto de vista institucional, la Alcaldía local desconocía la importancia del turismo para su municipio y en sus planes no contemplaba la incorporación de esta activi-

dad. La CAR, por su parte, había desarrollado estudios tendientes al establecimiento de un parque ecoturístico junto al sitio de escalada, pero se trató de procesos en los que la participación de la comunidad fue inexistente, estaban desarticulados de la gestión local y pertenecían a entes externos.

### ***Implementación del Modelo de Cadena de Valor***

En el 2006, la Fundación Endesa Colombia, organización que realiza la gestión social de tres empresas del sector energético, con presencia en Colombia (Emgesa, Codensa y Endesa), junto con la Fundación Al Verde Vivo (institución ambiental cuya área de actuación es la cuenca alta de río Bogotá) conscientes del potencial turístico del municipio, los problemas que se han presentado para su desarrollo y la importancia de la recuperación del río Bogotá, se unieron al Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander Von Humboldt (entidad colombiana que promueve y realiza investigación en torno al conocimiento, conservación, uso sostenible de la biodiversidad y que hace parte del Sistema Nacional Ambiental) e implementaron la metodología de Cadena de Valor a través del proyecto “Estrategia de fortalecimiento de la cadena de valor de turismo sostenible en Suesca” (Instituto Humboldt et ál., 2007 y López, 2007).

Este trabajo se diseñó en el 2007 y se implementó en tres fases hasta el año 2009. Comprendió diferentes actividades que buscaron mejorar la competitividad del sector como el acompañamiento al Comité de Turismo de Suesca (representación de la cadena de valor), el fortalecimiento empresarial de iniciativas turísticas, la capacitación y sensibilización a estamentos educativos del municipio y la asistencia permanente a los procesos de gestión local y regional (López, 2007).

El Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander Von Humboldt y los

diferentes actores de la región discutieron conjuntamente los factores que impedían el desarrollo del turismo en el municipio. La metodología se basó en la determinación de causas y efectos de los problemas identificados en torno al turismo, y su clasificación de acuerdo al orden de importancia, a través de talleres participativos y una estrategia diseñada de competitividad para el sector. Las actividades fueron realizadas por consultores expertos que orientaron la discusión.

Un logro importante del proceso fue la creación del Comité de Turismo de Suesca que estaba conformado por la comunidad y se convirtió en el organismo de articulación con instituciones. Desde allí se gestionaron diferentes apoyos en pro del fortalecimiento de la actividad turística del municipio y la incorporación de criterios de sostenibilidad (López, Murillo y Ochoa, 2008). Como fruto de este trabajo, también se constituyó la Corporación de Turismo de Suesca, el Concejo Municipal creó la Oficina de Turismo, se elaboraron guías de interpretación ambiental, además de un manual de buenas prácticas para la industria y se instaló la señalización de sus atractivos turísticos (Ochoa, 2009).

Como resultado de la aplicación de los criterios de análisis, presentados en la tabla n.º 2, se encontró que dicho plan de acción fue construido, diseñado e implementado con representantes de la comunidad y los agentes encargados de la transferencia de conocimientos y tecnologías. En este sentido, el proceso sí contribuyó a facilitar los procesos de participación. La libertad, en este caso, se potenció en la medida en que fue la misma comunidad quien a través del Comité

de Turismo de Suesca definió cuál era el tipo de turismo que se deseaba y estableció el conjunto de reglas entre los actores involucrados en el proyecto. Este logro también evidenció que fue efectiva la divulgación de nuevos conocimientos y tecnologías transferidas. Su participación trascendió la política e hizo que el turismo fuera explícito en el Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT) del municipio. Además, permitió que se creara la Oficina de Turismo. En consecuencia, en todo el proceso se dio una participación efectiva de representantes/miembros del Comité en organismos de planificación y decisión a nivel local, se generó la articulación de la comunidad –aunque difícilmente es visible hoy– y sus frecuentes reuniones llevaron al desarrollo de un producto turístico.

Por otro lado, la metodología que implementó el proyecto tuvo una clara orientación hacia el mercado aunque el objetivo inicial fue el fortalecimiento de la cadena de valor del turismo sostenible. A pesar de centrarse en las dimensiones ecológica y sociocultural, la estrategia de cadena valor hizo mayor énfasis en lograr éxito en el mercado. Así mismo, cuando se analizó quiénes conformaron el Comité, ente que perduró en el tiempo, se encontró que muchos de sus miembros no pertenecían a la región. Como resultado, las actividades que fomentaron la participación de la sociedad local en organismos de planificación y decisión no fueron suficientes, ni aquellas encaminadas a la cohesión de comunidades de base en torno a la actividad turística.

La siguiente tabla presenta el resumen de los resultados a partir de los indicadores planteados en la Tabla n.º 2.

Tabla n.º 3  
Resultados a partir de los indicadores planteados

Principio	Indicadores	Resultados del caso específico
Libertad para el desarrollo y auto-dependencia	Actividades que fomentaron la participación de la comunidad en organismos de planificación y decisión a nivel local. Participación efectiva de representantes/miembros de comunidades de base en organismos de planificación y decisión a nivel local.	<p><b>Aspectos positivos:</b> Conformación del Comité de Turismo de Suesca, de la Corporación de Turismo de Suesca y de la Oficina de Turismo Municipal.</p> <p><b>Aspectos negativos:</b> No hubo representación de todos los actores locales de la comunidad. El apoyo de los agentes culminó luego de tres años lo que afectó la sostenibilidad de la Corporación de Turismo de Suesca.</p>
Identificación de factores determinantes	Divulgación o capacitación de nuevos conocimientos y tecnologías transferidas o de origen exógeno entre la comunidad.	<p><b>Aspectos positivos:</b> Gestión y elaboración por parte del Comité de Turismo de Suesca de: Guías de interpretación ambiental, un Manual de Buenas Prácticas en Turismo, señalización de atractivos turísticos, videos y folletos de promoción, además de la participación en Anato. Capacitación y sensibilización a diferentes sectores (estudiantes de colegio, turistas, empresas privadas) sobre los impactos positivos y negativos del turismo.</p> <p><b>Aspectos negativos:</b> Falta de capacidad empresarial y de gestión por parte de las iniciativas prestadoras de servicios. Falta de continuidad en el apoyo por parte de los agentes.</p>
Capacidad de realización	Espacios de comunicación directa entre agentes, representantes de la comunidad y entes de planificación y decisión locales durante el desarrollo del proyecto.	<p><b>Aspectos positivos:</b> Se logró que el turismo fuera explícito en el Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT) del municipio, que se creara la Oficina de Turismo del municipio y se diera un cupo para Miembros del Comité de Turismo en la Oficina.</p> <p><b>Aspectos negativos:</b> Los cambios de gobierno y los que se presentaron en los planes de desarrollo municipal rompieron la continuidad en la implementación de la estrategia planteada.</p>
Satisfacción de necesidades fundamentales	Actividades desarrolladas que contribuyeron a la cohesión de comunidades de base al proceso productivo en cuestión.	<p><b>Aspectos positivos:</b> Empoderamiento de la comunidad. Capacidad de autogestión. Auto reconocimiento de las capacidades y habilidades. Conocimiento del territorio. Fortalecimiento de empresas.</p> <p><b>Aspectos negativos:</b> La falta de representatividad de algunos sectores locales, sumado a los cambios de gobierno, que desarticulaban en parte a los comités creados.</p>

Fuente: Elaboración propia

### **Análisis de resultados: alcances de la aplicación del modelo**

El proyecto “Fortalecimiento del turismo sostenible en Suesca” se basó en la transferencia de un Modelo de Cadena de Valor propuesto por Lundy (1999), ajustado por el Instituto Humboldt, con elementos que buscaron la conservación de los recursos naturales, la participación comunitaria, la distribución justa de beneficios y la sostenibilidad. El proyecto ha sido reconocido por diferentes instancias (Ochoa y López, 2010) como un caso exitoso y replicable, ejemplo de procesos de participación social para el desarrollo local.

En Colombia se han aplicado diferentes metodologías para involucrar a la comunidad. En este caso se trató de Modelo de la Cadena de Valor, agenciado por diferentes instituciones (Ministerios de Agricultura y de Comercio, Industria y Turismo). El papel que jugaron como agentes de difusión a gran escala condicionó la forma en que se adoptó, porque no contempló desde un comienzo las dinámicas y condiciones socioeconómicas de las comunidades de base en Suesca. Por ello, no se vincularon al proceso de manera estrecha. En el caso específico del turismo de Suesca, fue el Instituto Alexander Von Humboldt, el que agenció su implementación.

Los criterios utilizados para el análisis de este ejemplo particular se derivaron de los conceptos de desarrollo como expansión de libertades y desarrollo a escala humana. La cadena de valor en el caso tratado contribuyó a un proceso de participación, en la búsqueda de un camino intermedio, donde el intervencionismo del Estado y la libertad de mercado son extremos indeseados, y el empoderamiento de la comunidad juega un rol importante (Sen, 1998).

Desde el desarrollo a escala humana la formulación de la estrategia de competitividad surgió de los talleres con representantes del sector turístico y la comunidad. No obstante, con miras a la sostenibilidad de procesos de

largo plazo, aparece la pregunta de si un marco metodológico, a partir de la identificación de causas y efectos, en el que se clasifican los problemas no es una limitación en la medida en que se enfoca en el proceso productivo como tal y margina los inconvenientes y necesidades fundamentales de la comunidad que lo soporta. Es importante reconocer que en este caso se contribuyó a lograr un mayor sentido de identidad a través de los productos derivados del proceso (tales como los guiones de interpretación para guías turísticos); también, se dio una mayor participación del Comité en instancias políticas; las reuniones y celebraciones organizadas entre prestadores ayudaron a desarrollar actividades de ocio y a incrementar la cohesión social de la comunidad. Finalmente, fue una estrategia que surgió desde lo local y considerando las condiciones del lugar.

Los criterios de análisis utilizados implicaron estudiar las contribuciones en torno a la capacidad de realización, la libertad para el desarrollo, los factores determinantes, la autodependencia e identificación de necesidades fundamentales para ir más allá del turismo y los actores involucrados en la cadena de suministro, así se obtuvo un efectivo diseño de estrategias de cadena de valor de turismo sostenible.

La “Estrategia de fortalecimiento de la cadena de valor de turismo sostenible en Suesca” definitivamente fue un ejemplo de la posibilidad real de la implantación de un modelo foráneo y la participación comunitaria en procesos de desarrollo a nivel local. Y, aunque en este caso no logró un empoderamiento efectivo de las comunidades de base en la actividad turística de Suesca, si realizó una contribución al desarrollo local, donde la participación fue un factor importante en el sostenimiento del proceso a largo plazo.

Desde el desarrollo como expansión de libertades y el desarrollo a escala humana se identificaron contribuciones a la intervención



de los distintos miembros de la comunidad y sus estamentos, a la contextualización de los nuevos conocimientos incorporados a las dinámicas sociales y por último, a la interacción fluida entre los agentes encargados de la transferencia y las distintas esferas de los grupos regionales. De esta manera se aportó a la libertad para el desarrollo y la autodependencia, a la identificación de factores determinantes y a la capacidad de realización.

El caso abordado también contribuyó al debate de la relación entre transferencia de tecnologías y participación para desarrollo sostenible. Por esto, se estableció que los entes de planificación y decisión a nivel local son espacios pertinentes en los que se deben involucrar los miembros o representantes de las comunidades de base, para influir en los procesos de desarrollo y así facilitar su integración a las dinámicas económicas y productivas de un territorio específico. Es allí donde la participación adquiere sentido y relación directa con el desarrollo y la economía.

### Conclusiones

El desarrollo como expansión de libertades (Sen, 1998) buscó superar visiones operativas y dar relevancia al bienestar y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población. Desde el desarrollo comunitario, según el concepto de Naciones Unidas, la participación es la manera de implicar a la población en el proceso de desarrollo social; y desde Sen no es un proceso anexo al desarrollo, sino uno de sus componentes y finalidades; al hablar de desarrollo, necesariamente se conecta con la incorporación y promoción de la participación social y política.

La adopción y la difusión de modelos de desarrollo deben diseñarse contextualizando las técnicas y conocimientos foráneos en escenarios regionales y locales, e incluir las particularidades de cada uno a través de la participación comunitaria. En el caso analizado, se superó el modelo de intervención

tradicional, donde un agente o unos pocos integrantes asumen la asimilación e interpretación para su implementación en diversas localidades.

El caso “Estrategia de fortalecimiento de la cadena de valor de turismo sostenible en Suesca” que implicó una relación estrecha y continúa entre la comunidad y la agencia, reconoció la necesidad de empoderar a la sociedad a que esta desarrolle capacidades de organismos decisores, a través de su participación activa en espacios de planificación. La comunidad no fue un actor pasivo en la adopción de modelos para el desarrollo, y en esa medida, desde este concepto como expansión de libertades y como proyecto a escala humana, avanzó en su proceso de autodependencia, en la identificación de factores determinantes y en su capacidad de realización de forma auténtica. Y, a pesar de que no se logró un empoderamiento efectivo de las comunidades de base en la actividad turística de Suesca, si se debe reconocer que se estableció un proyecto a largo plazo. En estas condiciones el Modelo Cadena de Valor contribuyó al mejoramiento del bienestar de la comunidad vinculada al proceso.

Nuevamente se hace la reflexión acerca de que el desarrollo social-participativo requiere herramientas y modelos para generar apropiación y beneficio real para las comunidades. Alcanzar este objetivo depende de qué tanto las instituciones que transfieren conocimientos se abren a incorporar las necesidades y los puntos de satisfacción locales en el diseño metodológico, de si superan las limitaciones de los diferentes modelos convencionales y si entienden que la participación es un proceso en dos sentidos, desde y hacia la comunidad.

### Bibliografía

Alcaldía de Suesca (2009). *Nuestro municipio > Información general – Suesca*. Recuperado de <http://suesca-cundinamarca.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=mlxx-1-&m=f>. Consultado en: junio 17 de 2011.

- Carreño, E. (2003). *La participación y el desarrollo: una reflexión a partir de dos experiencias barriales en Bogotá*. Bogotá, Universidad de los Andes Trabajos de Grado CIDER.
- Carrizosa, J. (2005). *Desequilibrios Territoriales y sostenibilidad local: conceptos, metodologías y realidades*. Bogotá, Instituto de Estudios Ambientales –IDEA–, Universidad Nacional de Colombia.
- Castellanos, F. (2005). *Plan de desarrollo turístico sostenible para el municipio desuesca (cundinamarca)*. En: Anuario Turismo y Sociedad, 6(4), pp. 211-226.
- Ceballos, M., Martín, G. (2001). *Participación y fortalecimiento institucional a nivel local en Colombia*. Bogotá: Centro Editorial Javeriano, Georgetown University Center for Latin American Studies, Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales.
- Galdeano, E., Aznar, J., & Pérez, J. (2011). *The Complexity of Theories on Rural Development in Europe: An Analysis of the Paradigmatic Case of Almería (South-east Spain)*. En: Sociología Ruralis, 51, pp. 54-78.
- Instituto Humboldt, Fundación Endesa Colombia & Fundación Al Verde Vivo (2007). *Diagnóstico de la dimensión social, productiva y ambiental para la cadena de valor turismo sostenible cuenta alta del río Bogotá, Suesca, Cundinamarca*. Bogotá: Instituto Humboldt.
- Kliksberg, B. (1999). *Seis Tesis no Convencionales sobre Participación*. En: Revista de Estudios Sociales, 4, sin páginas.
- López, L., Murillo, J. & Ochoa, F. (2008). *Enfoque de cadena de valor para el fortalecimiento del ecoturismo local: Avances*. Bogotá: Instituto Humboldt.
- López, L. (2007). *Formulación de la estrategia de competitividad para la cadena de valor de turismo sostenible en Suesca*. Bogotá: Instituto Humboldt, Fundación Endesa Colombia.
- López, L. & Ochoa, F. (2008). *Formulación de la estrategia de fortalecimiento de la cadena de valor de turismo sostenible en Suesca*. Bogotá: Instituto Humboldt.
- Lundy, M. et ál. (1999). *Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con productores de pequeña escala: Manual de campo*. Cali. CIAT.
- Marchioni, M. (1999). *Comunidad, Participación y Desarrollo. Teoría y metodología de la intervención comunitaria*. Madrid: Editorial Popular.
- Max-Neef, M., Elizalde, A. & Hopenhayn, M. (1997). *Desarrollo a escala humana: una opción para el futuro*. Medellín: CEPARUN.
- Medina, N. (2000). *Participación comunitaria y cambio social: de Fernando Pliego*. En: Sociológica, 15(44), pp. 219-227.
- Morillo, M. (2005). *Análisis de la cadena de valor industrial y de la cadena de valor agregado para las pequeñas y medianas industrias*. En: Actualidad Contable FACES, 8(10), pp. 53-70.
- Naciones Unidas (1981). *Popular Participation as a Strategy for Planning Community Level Action and National Development*. New York: United Nations.
- Ochoa, F. (2009). *Fortalecimiento de la cadena de valor de turismo sostenible en Suesca, Cundinamarca*. Bogotá: Instituto Humboldt - Corporación Autónoma de Cundinamarca, CAR.
- Ochoa, F. & López, L. (2010). *Cadenas de valor de turismo sostenible. Guía metodológica, caso Suesca*. Bogotá: Fundación Endesa Colombia, Corporación Biocomercio Sostenible.
- Organización de las Naciones Unidas –ONU– (1960). *Community Development*. New York, ONU.
- Organización de las Naciones Unidas –PNUD– (1993). *Informe de Desarrollo como expansión de libertades*. New York, PNUD.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Boston: Harvard University Press.

Puig, T. (2004). *Cultura de la participación*. En: *Intervención Psicosocial*, 13(3), pp. 361-372.

Rambla, X. (2003). ¿Agudiza el desarrollo las desigualdades sociales?. En: *Revista Mexicana de Sociología*, 65(3), pp. 665-700.

Reyes, M. (2001). *Medición de la pobreza y el bienestar y el pensamiento de Amartya Sen*. En: *Cuadernos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Humanas*, 24.

Sachs, W. (1996). *La anatomía política del Desarrollo Sostenible*. En: Marquez, Germán (Ed.), *La gallina de los huevos de oro*. Bogotá, CEREC, ECOFONDO.

Sen Amartya, 1998. *Desarrollo y libertad*.

Bogotá: Editorial Planeta.

Touraine, A. (1994). *¿Que es la democracia?* Madrid: Temas de Hoy.

Van Kerkhoff, L. & Lebel, L. (2006). *Linking Knowledge And Action For Sustainable Development*. En: *Annual Review of Environment Resoures*, 31, pp. 445-77.

Vázquez, A. (2007). *Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial*. En: *Investigaciones Regionales*, 11, pp. 183-210.

Ziccardi, A. (2004). *Ciudades y gobiernos locales: globalización, pobreza y democracia participativa*. En: *Revista Mexicana de Sociología*, 66 (Número especial), pp. 181-196.