



UNIVERSIDAD
ICESI

**AOTRO
NIVEL**



SOSTENIBILIDAD DE LA FUNDACIÓN FELCA:

Un camino para la transformación social en el corregimiento de Altaquer (Barbacoas), Nariño.

SOSTENIBILIDAD DE **LA FUNDACIÓN FELCA:**

Un camino para la transformación
social en el corregimiento de
Altaquer (Barbacoas), Nariño.

Paola Bacca Leitón
Adriana García Murillo
Erika Zúñiga Suárez

UNIVERSIDAD ICESI
Facultad de Ciencias Humanas
Maestría en gerencia para la innovación social
Santiago de Cali, Colombia
2024

SOSTENIBILIDAD DE **LA FUNDACIÓN FELCA:**

Un camino para la transformación social en el corregimiento de Altaquer (Barbacoas), Nariño.

Paola Bacca Leitón
Adriana García Murillo
Erika Zúñiga Suárez

**Trabajo de grado para optar el título de Máster en
Gerencia para la Innovación Social**

**Directora del Proyecto
Juliana Ruiz Patiño**

UNIVERSIDAD ICESI
Facultad de Ciencias Humanas
Maestría en gerencia para la innovación social
Santiago de Cali, Colombia
2024

Tabla de contenido

1. Introducción.....	5
2. Estado del arte.....	6
2.1 Economía social.....	6
2.2 Empresas sociales.....	8
2.3 Sostenibilidad como oportunidad de innovación social.....	9
2.4 El turismo como catalizador de sostenibilidad.....	11
3. Contexto actual de la Fundación FELCA.....	13
4. Pregunta de investigación.....	14
5. Objetivos.....	14
5.1 Objetivo General.....	14
5.2 Objetivos Específicos.....	14
6. Metodología.....	14
7. Resultados y discusión.....	17
7.1 Análisis del entorno para la identificación del potencial y las oportunidades para generar ingresos para la Fundación FELCA.....	17
7.2 Análisis de la estructura organizacional de FELCA, identificando fortalezas y oportunidades de mejora como organización que trabaja para conservar el medio ambiente.....	29
7.3 Reconocimiento de las fortalezas, intereses, voluntades y otros aspectos relevantes de la comunidad de Altaquer en Nariño, en relación con FELCA.....	42
8. Mapeo de Oportunidades.....	46
9. Conclusiones.....	55
10. Referencias.....	56



©Fundación FELCA, 2024

1. Introducción.

“La FUNDACIÓN ECOLÓGICA LOS COLIBRÍES DE ALTAQUER – FELCA, es una entidad sin ánimo de lucro ubicada en el municipio de Barbacoas- Nariño, con el propósito de conservar del medio ambiente y dar un manejo racional de los recursos naturales impulsados por las comunidades locales, con el fin de mejorar sus condiciones de vida”. Esta Fundación nace en 1991 como una respuesta ambientalista de la comunidad de Altaquer ante el acelerado deterioro de la selva húmeda tropical, sus miembros fundadores, en su mayoría jóvenes estudiantes y profesores de la institución educativa Santa Teresita de Altaquer, centraron sus esfuerzos y gestión en la compra de 1.400 hectáreas de bosque lluvioso que en la actualidad se conoce como la Reserva Natural Río Ñambí, además, construyeron una cabaña con capacidad de alojamiento para 30 personas y adecuaron varios senderos naturales donde los visitantes tienen la oportunidad de aprender sobre la dinámica del bosque (FELCA Plan de Manejo de la RNRÑ, 2019).

FELCA tiene más de 30 años de trayectoria en el territorio, procurando conservar el bosque primario de la Reserva Natural Río Ñambí, sin embargo, a pesar del tiempo transcurrido, no ha logrado ser una organización financieramente sostenible que le permita dar cumplimiento de su misión, dadas las condiciones de la región y los desafíos que ha tenido que superar la Fundación, sin embargo, esta cuenta con amplias posibilidades para aportar a la construcción de tejido social de la comunidad.

El propósito del presente proyecto de investigación es llevar a cabo un análisis exhaustivo de las oportunidades para la sostenibilidad financiera de FELCA. La implementación de este proyecto permitirá generar un impacto positivo en la comunidad de Altaquer, ubicada en el municipio de Barbacoas, y además contribuirá a impulsar una ventaja competitiva que promueva la transformación social en el corregimiento de Altaquer- Nariño.

Esta investigación fue realizada utilizando diversas herramientas con el fin de obtener una comprensión más profunda del contexto de la Fundación, la comunidad y los distintos grupos de interés. Gracias a esto, se logró elaborar un mapeo de oportunidades.

2. Estado del arte.

El estado del arte es un acercamiento a diferentes autores que trabajaron sobre los conceptos de economía social, empresa social, sostenibilidad, conceptos relevantes y necesarios de profundizar y poder entender la importancia de la evolución de las organizaciones que trabajan con las bases sociales. También se relacionan otros conceptos que durante el desarrollo de la investigación tomaron relevancia como el turismo comunitario.

2.1 Economía social.

Se entiende la economía como el conjunto de actividades basadas en producción, servicios y comercios destinada a la generación de ingresos y riquezas para un individuo en busca de su bienestar, la economía es definida como “La ciencia que estudia la asignación más conveniente de los recursos escasos de una sociedad para la obtención de un conjunto ordenado de objetivos”. (Larroulet, n.d. P. 22).

Dentro de la economía se encuentran diferentes ramas, pero la presente investigación se enfocará en la economía social, término que surge a raíz del movimiento obrero en el siglo XIX en algunos países de Europa como consecuencia de la revolución industrial, donde a través de estas nuevas formas de trabajo colaborativo y de organización buscaban mayores beneficios para los trabajadores. Bajo este nuevo esquema, la economía social es característica de organizaciones independientes del estado, que proveen servicios y bienes con objetivos sociales, siendo sus principales representantes las cooperativas.

Hoy en día no existe una definición única del término, se encuentran diferentes definiciones dependiendo del autor, así que, para efectos del presente ejercicio, se tomará la siguiente definición de economía social “un conjunto heterogéneo de prácticas que se manifiestan en todas las esferas del proceso económico, que buscan garantizar la seguridad de los medios de vida de las personas y democratizar la economía y los procesos económicos” (Pérez De Mendiguren & Enekoitz, 2015).

Actualmente y desde hace mucho tiempo, los sistemas capitalistas, donde el capital privado y la generación de riqueza son predominantes, se consideran como un factor que ha contribuido a aumentar la desigualdad entre las personas en diferentes países del mundo. Por esta razón, es necesario que las bases sociales se organicen para buscar mejorar sus condiciones. Es aquí donde la economía social comienza a ser importante, ya que ofrece una oportunidad real para generar bienestar socioeconómico. Involucrando la historia de quienes ahí se encuentran y su cultura, como lo menciona Jose Luis Coraggio, quien considera que la cultura y la economía son inseparables “la Economía Social la mira como espacio de acción constituido no por individuos utilitaristas que buscan ventajas materiales, sino por individuos, familias, comunidades y colectivos de diverso tipo que se mueven dentro de instituciones decantadas por la práctica o acordadas como arreglos voluntarios, que actúan hacien-



do transacciones entre la utilidad material y los valores de solidaridad y cooperación, limitando (no necesariamente anulando) la competencia” (Coraggio et al., 2011) además considera que la acción colectiva permite crear vínculos productivos y reproductivos, en pro de la generación de bienestar de las bases con una competencia transparente y justa. De igual forma manifiesta, que la economía es social “porque produce sociedad y no sólo utilidades económicas, porque genera valores de uso para satisfacer necesidades de los mismos productores o de sus comunidades generalmente de base territorial, étnica, social o cultural— y no está orientada por la ganancia y la acumulación de capital sin límites”. (Coraggio et al., 2011)

Esto implica grandes barreras para su desarrollo, como lo es mantenerse en el sistema fiel a sus principios, que manifiestan el reconocimiento del ser humano por encima del capital, adhesión libre y voluntaria, la sana competencia, y la reinversión de los excedentes en el propósito u objetivo social sobre el cual trabajan, enfocado en la satisfacción de las necesidades comunes, manteniendo el equilibrio entre lo social, económico y ambiental.

Entonces, la economía social se refiere a prácticas y actividades que buscan el bienestar de todos en lugar del individual. Estas contribuyen a reducir las diferencias sociales y no se basan en el dinero como forma de riqueza. En cambio, se enfocan en metas comunes que promueven el crecimiento colectivo y valores como la ayuda mutua, la responsabilidad, la democracia, la equidad y la solidaridad. Las cooperativas han sido parte de la economía social a lo largo del tiempo, pero ahora también forman parte del tercer sector junto con las organizaciones no gubernamentales, sin fines de lucro, la economía popular y las organizaciones de cooperación internacional que trabajan bajo estos principios.

Con el fin de llevar a cabo esta investigación que tiene como objetivo generar una propuesta de oportunidades económicas para FELCA, es importante adquirir un conocimiento profundo sobre la economía social. Esto permitirá comprender el concepto y su aplicación, con el fin de fortalecer la conexión con la comunidad y utilizarla como una herramienta alternativa para promover el desarrollo socioeconómico de los actores que residen en la zona de influencia.

2.2 Empresas sociales.

Los conceptos sobre empresa social son muy diversos, sin embargo, el que ha tomado mayor fuerza es el que relaciona la empresa social con la posibilidad de atender problemáticas sociales a través de organizaciones legalmente constituidas que ofrecen productos o servicios a con el interés de lograr el cumplimiento de una misión social (Yunus, 2007, como se cita en Portales & Pérez, 2016). Este fenómeno comercial inició en Italia a finales de 1980, como una iniciativa que permitiría hacer frente a la difícil situación por la que atravesaba el país durante la época. De igual forma, el Parlamento italiano aprobó a las Cooperativas Sociales como una forma legal para las empresas que decidieron dedicarse a generar una economía más justa y que contribuya a mejorar las condiciones de vida y bienestar social a familias en situación de pobreza.

Mientras las empresas tradicionales producen bienes o servicios para satisfacer necesidades de potenciales consumidores, la empresa social busca generar valor social aportando a la transformación de un territorio o población determinada o a generar valor ambiental para atender una situación que deterioren la calidad de las condiciones ambientales de un territorio, por medio de actividades comerciales que generen ingresos y busquen su autosostenibilidad. Este tipo de organizaciones “se caracterizan por emerger desde una perspectiva local, donde comunidades o grupos sociales ponen en marcha una idea de negocios que genera beneficios económicos, sociales y ambientales para sus miembros, a la vez que atienden una problemática” (Vázquez-Maguirre & Portales, n.d.).

La empresa social no solo se evalúa por su crecimiento económico, como en la empresa tradicional. En este tipo de organizaciones, los indicadores de impacto social y/o ambiental son muy importantes debido a su objetivo de buscar soluciones a problemas sociales y/o ambientales en un área específica. (Fisac et al., n.d.). Esto genera cambios positivos en la población y en la zona donde operan.

Entre las diferentes características que tienen las empresas sociales, se encuentra una clara referencia a tres frentes: las personas que la crean o por quienes se crea la empresa, la organización como un medio para lograr el tercer frente que serían los objetivos a los que le apunta.

Según Moreno-Romero, relaciona a las personas como el eje central o el elemento clave de las empresas sociales, desde donde nace la organización por el liderazgo de una persona o grupo de personas con objetivos en común comprometidos por alcanzarlos para cubrir una necesidad o generar valor social a una determinada comunidad o territorio. Así mismo, la empresa social en su ejercicio propio debe hacer parte de un mercado y comercializar productos o servicios, sin embargo, a diferencia de las empresas tradicionales, colaboran en un ecosistema generando sinergia y eficiencia en los procesos, con el propósito de cumplir con los objetivos trazados generando valor e impacto social.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede inferir que las empresas sociales son la materialización o consolidación de una estrategia que permite solucionar una necesidad o un problema de una determinada población o territorio, lo que permite generar una relación directa con el desarrollo local, entendido como las acciones colectivas de un determinado grupo de actores en un territorio que generan o refuerzan una dinámica sistémica de escala local (Klein, 2005).



2.3 Sostenibilidad como oportunidad de innovación social.

Según la Comisión de Brundtland se definió «el desarrollo sostenible como la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades» (Informe titulado «Nuestro futuro común» de 1987, Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. NACIONES UNIDAS Asamblea General, n.d.), en ese entonces el desarrollo sostenible emergió como el principio rector para el desarrollo mundial a largo plazo y busca equidad en el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente. Con el paso de los años el término fue cambiando hacia sostenibilidad y se soporta en tres dimensiones: la económica, la social y la ambiental en las actividades de las organizaciones y en las interacciones con las partes interesadas.

Cada vez es más importante para las organizaciones trabajar en clave de sostenibilidad y basados en una cultura organizacional que vaya dirigida a esta, como lo indica una reciente encuesta global de más de 1.500 ejecutivos corporativos que encontró que la mayoría de los encuestados creen que la sostenibilidad es cada vez más importante para la estrategia empresarial, y que los riesgos de no actuar en materia de sostenibilidad están aumentando (Bernés et al., 2009). Desafortunadamente, esta creciente conciencia en la importancia de la sostenibilidad con demasiada frecuencia se traduce en, una mezcla de actividades centradas en la sostenibilidad no coordinadas que muestran una desconexión de la estrategia de la empresa y “no generan ningún impacto social significativo ni refuerzan la competitividad a largo plazo de la empresa” (Porter y Kramer, 2006, p. 4, como se citó en Galpin et al., 2015).

Según los principios de la sostenibilidad, esta se puede lograr de la siguiente manera:

1. Realizando actividades y proyectos que promueven la estabilidad financiera. Asegurando el progreso de la organización, fomentando la productividad, competitividad y crecimiento económico, en un marco eficiente de distribución justa de riqueza.
2. Protegiendo el medio ambiente, minimizando, compensando o mitigando los impactos causados por la misión de la Organización, adaptándose a los riesgos y el desarrollo de oportunidades en pro de la sostenibilidad.
3. Garantizando que las actividades sean coherentes con el bienestar social de las comunidades en las que se trabaja y estas se desarrollen en armonía con el medio ambiente.

Para lograr resultados beneficiosos, en las organizaciones debe haber una promoción de una “cultura de sostenibilidad” dentro de las organizaciones que sea encabezada por los líderes de la organización. (Galpin et al., 2015).

Para que una organización pueda llegar a ser sostenible se requiere que se defina su valor organizacional considerando las 3 dimensiones, por ello es importante contar con la claridad de cuáles son los aspectos relevantes del objeto misional y de las actividades de la organización, así como conocer el contexto en el que esta se encuentra inmersa y cuáles son los factores de éxito y barreras para de esta manera dar un nuevo enfoque en pro de alcanzar mejores niveles buscando la sostenibilidad. Al lograr la sostenibilidad, una organización no solo contribuye a la mejora de la sociedad y la protección del planeta, sino que también obtiene beneficios económicos para su actividad de generación de ingresos.

Según lo anterior, las organizaciones deben generar procesos que les permitan llegar a alcanzar la sostenibilidad en los 3 aspectos, permitiendo así que las organizaciones sostenibles generen una gran ventaja competitiva frente a otras en su mismo sector. La sostenibilidad cada vez es más importante en el desarrollo de las organizaciones integrando así nuevas políticas y estrategias. “Tanto los líderes de la industria como los académicos reconocen que la sostenibilidad es importante para el éxito a largo plazo tanto de las empresas como de las comunidades en las que operan”. (Galpin et al., 2015).

Según Drucker, en temas empresariales la innovación se entiende como la “herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio con el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Se la presenta como una disciplina que puede aprenderse y practicarse.” (Drucker p.33, como se citó en Blacutt Olmos, 2021). Por su parte, “La innovación es muy importante para la ventaja competitiva, debido que esta se deriva principalmente del desarrollo, la innovación y el cambio”. (Porter, 1991, como se citó en Rodelo-Calvo, 2023).

La Innovación Social puede ser una herramienta que permita impulsar los procesos de sostenibilidad de las Organizaciones sociales y empresas, y con ello lograr y demostrar su impacto real en los 3 aspectos que componen la sostenibilidad; que están involucrados de cierta manera en el desarrollo de sus actividades para la generación de recursos económicos (Keller, 2012) Además, la innovación social permite impulsar prácticas sostenibles, ya sea porque desde la actividad de la organización se resuelve un problema de la comunidad donde implementa su objeto social, o porque mediante esta se replantea su modelo de negocio y va más allá de la generación de beneficios económicos para la organización, creando una ventaja competitiva y transformando la sociedad.

Con el fin de que una organización pueda llegar a alcanzar la sostenibilidad es necesario, incluir en su transformación procesos innovadores tanto en lo misional como en lo administrativo, buscando generar eficiencias en el desarrollo de estos y que puedan generar impactos positivos en lo ambiental y lo social, no solo en lo económico como se ha realizado tradicionalmente. La innovación en la generación de procesos de sostenibilidad tiene un impacto significativo en las Organizaciones sociales, permitiendo así, que durante el desarrollo de sus actividades haya una ventaja en el sector.

Considerando lo mencionado anteriormente, las organizaciones sociales no se pueden quedar atrás en cuanto a sostenibilidad e innovación, ya que “Las empresas sociales son las nuevas formas empresariales que nacen para dar respuesta a retos sociales y ambientales, y están siendo catalizadoras de la sostenibilidad con una nueva mirada”. (Moreno-Romero et al., n.d.). Considerando que este tipo de organizaciones en su objeto misional incluyen el valor social y en algunas ocasiones temas de protección ambiental, que redundan en aporte a la transformación del territorio en el que se encuentran inmersos.



2.4 El turismo como catalizador de sostenibilidad.

El turismo es reconocido como un sector que tiene un impacto positivo sobre el crecimiento y desarrollo económico a pesar del problema que genera su estacionalidad para las actividades de este sector (Cisneros–Martínez & Fernández–Morales, 2016). “Cuando la actividad turística crece, los visitantes aumentan y gastan más dinero en el destino, lo cual conduce a un incremento del PIB y al crecimiento económico del lugar”. (Webster & Ivanov, 2014 como se citó en Brida et al., 2020).

El turismo genera varios tipos de impactos y según Brida et al. (2008):

“Existen tres tipos de impactos económicos del turismo: directos, indirectos e inducidos. El impacto directo es el generado por las ventas de las empresas de servicios turísticos. El impacto indirecto está relacionado con la compra y venta de bienes y servicios de proveedores directos de las empresas turísticas a otras empresas de la región, quienes continúan la cadena cuando compran insumos a otras empresas. Por último, los efectos inducidos, son los relacionados con el gasto realizado por los propietarios y empleados de las empresas —turísticas y no turísticas—, es decir, los efectos inducidos se presentan cuando los destinatarios del gasto directo e indirecto gastan sus ingresos”.

De acuerdo con el Plan de Turismo Sectorial de Colombia 2018–2022, Colombia es el país latinoamericano con mayor dinamismo en el desarrollo turístico y uno de los más destacados en el mundo por el creciente número de llegadas de viajeros durante los últimos años, de la misma manera indica que diferentes organismos internacionales han reconocido los logros del país no solo nacional sino internacional, posicionando a Colombia como destino turístico, esto permitirá que esta actividad económica desempeñe un papel importante en desarrollo económico del país. (Manuel Restrepo Abondano et al., n.d.).

Según cifras del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, (2018, p.4 y 5, como se citó en García Capdevilla et al., 2022) entre 2011 y 2017, “en Colombia se presentaron destacados crecimientos en los principales indicadores del turismo en el país: se incrementó en un 69% las llegadas de viajeros internacionales, 52% la generación de divisas, 19% la creación de nuevos empleos y 74% en la incursión de nuevas empresas al sector, generando una oferta presente en alrededor de 281 municipios del territorio nacional”.

De acuerdo con lo anterior, el turismo puede ser un gran catalizador de ingresos económicos para diferentes sectores que viven del turismo y que a partir de estos se generen procesos de sostenibilidad en esta actividad económica, no solo a escala de grandes empresas sino también de Organizaciones de la sociedad civil que desarrollan diferentes tipos de actividades turística.

Teniendo en cuenta el potencial ambiental que Colombia posee, es posible aprovechar el turismo de naturaleza gracias a todos los atractivos con los que cuenta el país, con el fin de crear alternativas de generación de ingresos que aporten a la transformación social y tengan un triple impacto (social, económico y medio ambiental), este tipo de turismo combina ciertos factores del contexto en donde

se desarrolla, ya que incluye al medio ambiente y al territorio como un fuerte potencial, de la misma manera incluye factores culturales de la región en donde se implementa, también hay factores comunitarios dado que permite el involucramiento de comunidades en la prestación de servicios y el fortalecimiento de estas y finalmente involucra aspectos económicos, ya que posibilita la obtención de recursos económicos que contribuye al mejoramiento de la calidad las comunidades. (García Capdevilla et al., 2022).

El turismo de naturaleza incluye diferentes líneas como lo son el ecoturismo, el turismo rural, el aviturismo y el turismo de aventura, entre otros; que podrán contribuir a mejorar los niveles de empleabilidad y reducción de pobreza en las zonas en donde se desarrolla, aportar al crecimiento económico de una manera sostenible, aprovechar de manera adecuada del medio ambiente y finalmente aportar al desarrollo de la sociedad.

El turismo es un catalizador de sostenibilidad teniendo en cuenta que el turismo es sostenible cuando “no daña y valora el ambiente natural, cultural, humano y social”, donde se aportan beneficios financieros y recursos para el desarrollo de la comunidad (infraestructura, educación, entre otros). (Mazaro & Varzin, 2008, citado en Serrano & Cazares, 2019).

©Fundación FELCA, 2024





3. Contexto actual de la Fundación FELCA.

FELCA, “es una entidad sin ánimo de lucro, que desarrolla actividades de conservación, investigación científica y educación ambiental junto con comunidades locales, con el fin de mejorar las condiciones de vida” (FELCA Plan de Manejo de la RNRÑ, 2019). Cuenta con una trayectoria de más de 30 años en el territorio, procurando conservar el bosque primario de la Reserva Natural Río Ñambí, sin embargo, a pesar del tiempo transcurrido, no ha logrado ser una organización con bases sólidas y con un equipo permanente para el cumplimiento de su propósito.

FELCA actualmente, se sostiene gracias a los proyectos financiados por fuentes públicas o de Cooperación Internacional. Sin embargo, estos proyectos tienen un límite de tiempo y de financiación, por lo que la Fundación no cuenta con continuidad en los procesos ni en el equipo cuando los proyectos finalizan, esta situación no ha permitido que la Fundación sea financieramente sostenible, la mayoría de su apoyo viene de voluntarios que se encargan de formular y presentar proyectos por parte de la organización, con lo que buscan fortalecer aspectos puntuales de la Reserva Natural Río Ñambí o de FELCA.

Hoy en día FELCA no cuenta con estrategias para fortalecer la organización desde su raíz, ni dar comunidad y generar transformación en una zona muy afectada por el conflicto armado, generando pobreza, pues la economía de las familias responde a la dinámica del territorio, cultivos de uso ilícito, actividades de caza para autoconsumo y extracción de madera son alternativas de trabajo en la zona. Particularmente, con la explotación minera de oro aluvión, que se ha incrementado en el municipio en los últimos 4 años, pasando de 233 ha en 2018 a 393 ha en 2021, según el informe de explotación de oro aluvión entregado por UNODC en junio de 2022.

El municipio de Barbacoas, como otros municipios del país, no es ajeno a la violencia y a la influencia de grupos armados al margen de la ley, durante décadas han sido afectados por frentes guerrilleros de las extintas FARC y grupos paramilitares, que afectaron a mucha población civil en situación de desplazamiento y víctimas, quienes ahora buscan alternativas para su desarrollo social, económico y el fortalecimiento de su territorio de forma sostenible.

Es necesario entender el territorio donde se ubica la Reserva Natural Río Ñambí, propiedad de la Fundación y donde lleva a cabo sus actividades, así como también comprender las dificultades que enfrentan los habitantes de esta región, su entorno, las oportunidades que tienen a su disposición y los desafíos que la Fundación debe superar. Con el fin de identificar posibles soluciones y alternativas para generar ingresos a la Fundación FELCA que contribuyan a la sostenibilidad financiera, así como le permitan llegar a la sostenibilidad social y ambiental.

4. Pregunta de investigación.

¿Qué oportunidades tiene la Fundación FELCA para la generación de ingresos que le permitan su sostenibilidad financiera y la transformación positiva de la comunidad de Altaquer?

5. Objetivos.

5.1 Objetivo General.

Mapear oportunidades para la generación de ingresos y la creación de valor que aporten a la sostenibilidad financiera de la Fundación FELCA, y a la transformación social en la comunidad de Altaquer e identificar un conjunto de herramientas que permita y facilite la materialización de las oportunidades.

5.2 Objetivos Específicos.

1. Analizar el entorno para identificar oportunidades y amenazas para la sostenibilidad de la Fundación FELCA y la transformación social.
2. Analizar la estructura organizacional de la Fundación FELCA, identificando fortalezas y oportunidades de mejora como organización transformadora del territorio.
3. Reconocer las fortalezas, intereses, voluntades y otros aspectos relevantes de la comunidad de Altaquer en Barbacoas Nariño, en relación con la Fundación FELCA.

6. Metodología.

La metodología desarrollada tuvo un enfoque de investigación mixta que implicó la recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos con el propósito de lograr un mejor entendimiento del contexto de la Fundación, la comunidad y los diferentes grupos de interés. También se utilizó un modelo de triangulación que permitió el análisis de los datos obtenidos de forma simultánea, buscando una mayor comprensión de los diferentes factores estudiados y como estos se relacionan.

La investigación estuvo compuesta por las siguientes actividades y técnicas, de acuerdo con cada objetivo específico a desarrollar:



Actividades Objetivo específico 1:

Analizar el entorno para identificar oportunidades y amenazas para la sostenibilidad de la Fundación FELCA y la transformación social.

- Realizar un análisis de contexto, mediante la herramienta del PESCTAL, en donde se tuvieron en cuenta los aspectos Políticos, Económico, Sociales, Culturales, Tecnológicos, Ambientales y Legales, en el entorno nacional y local.
- Realizar un mapeo de políticas y disposiciones nacionales para el desarrollo de actividades económicas como oportunidades (turismo comunitario, naturaleza, negocios verdes, investigación, entre otros). Este mapeo se desarrolló basado en revisión de literatura y de fuentes primarias, para poder realizar un análisis de cuáles son las posibles temáticas de generación de ingresos económicos en el corregimiento de Altaquer- Barbacoas y poder identificar cuáles son las oportunidades que existen en el territorio y que pueden ser viables para ser implementadas por la Fundación FELCA y que generen un impacto positivo en la comunidad.
- Realizar un mapeo y análisis de los grupos de interés externos para poder identificar cual es la clasificación de cada uno de estos y cómo impactan positiva o negativamente a la Fundación FELCA.
- Identificar referentes en el país, a través de la revisión de fuentes secundarias como internet, revistas, informes y otras fuentes confiables, para con ello poder identificar cuáles son esas organizaciones similares que sin competir con la Fundación FELCA, pueden servir de fuente de inspiración, modelo y ejemplo, buscando tener una perspectiva más amplia y una comprensión del panorama de la Fundación frente a diferentes alternativas de generación de ingresos, esto permitirá proponer soluciones que destaquen a la Fundación por su ventaja competitiva.

Actividades Objetivo específico 2:

Analizar la estructura organizacional de FELCA, identificando fortalezas y oportunidades de mejora como organización transformadora del territorio.

- Revisar la documentación interna de la Fundación, con el objetivo de conocer la situación actual, los casos que consideran son de éxito, su experiencia y los caminos recorridos en busca del crecimiento y la sostenibilidad y cómo estas se relacionan con las actividades económicas de la región, la generación de ingresos y transformación de paradigmas. Una vez recopilada la documentación, realizar una clasificación de la información, para obtener conclusiones sobre la realidad de la organización.

- Realizar grupos focales con la participación de los miembros de FELCA para:
 - Conocer la situación al interior de la Fundación y su entorno, mediante el levantamiento del Índice de Capacidad Organizacional — ICO. Este espacio permite definir los grupos de interés de la Fundación, el contexto en el que desarrolla sus actividades y poder identificar la capacidad de gestión de acuerdo con los puntajes de los indicadores del ICO.
 - Realizar un análisis de los actores que hacen parte de los grupos de interés, que permita revisar las ventajas y/o reducir riesgos en los distintos escenarios con el propósito de crear valor a través de posibles alianzas de camino a la generación de sostenibilidad en la Fundación y a su vez de transformación en la comunidad. Este ejercicio además permite identificar aspectos positivos y negativos y proponer acciones de mejora a nivel organizacional.
 - Identificar las fortalezas, aspectos por mejorar y lecciones aprendidas de los proyectos ejecutados durante los últimos 5 años, para de esta manera identificar cuáles son los aspectos por mejorar y los éxitos en su trabajo, esta información podrá servir de insumo para la propuesta de alternativas de generación de recursos económicos que permitan a la Fundación ser sostenible.
- Identificar la cadena de valor como herramienta de análisis estratégico, que ayudará a la Fundación FELCA a determinar sus ventajas competitivas en el municipio de Altaquer, así como identificar su valor diferencial por los que sus clientes los eligen y no a otros.

Actividades Objetivo específico 3:

Reconocer las fortalezas, intereses, voluntades y otros aspectos relevantes de la comunidad de Altaquer en Barbacoas Nariño, en relación con la Fundación FELCA.

- Realizar entrevistas con la participación de miembros de la comunidad han estado involucrada en las actividades desarrolladas por FELCA, para:
 - Caracterizar a la comunidad de Altaquer que ha estado vinculada con los procesos desarrollados por FELCA.
 - Identificar las fortalezas, intereses y voluntades de esta comunidad y conocer el posicionamiento de la Fundación dentro de la comunidad.



Actividades de análisis y discusión.

Una vez se culminen las actividades descritas anteriormente, se realizarán las acciones dirigidas a mapear las oportunidades de valor para FELCA, que se desarrollarán de la siguiente manera:

- Identificar y priorizar oportunidades de acuerdos con la pertinencia de la actividad económica, la misión de la Fundación y la viabilidad para la implementación por parte de la Fundación y de los actores de la comunidad de Altaquer involucrados en el proceso.
- Elaborar un plan de acción, este será presentado a los miembros de la Fundación y se indicará los diferentes pasos para desarrollar un piloto de este, que permita validar el proceso y realizar los diferentes ajustes metodológicos que se requieran para una implementación exitosa por parte de la Fundación de acuerdo con la propuesta.
- Presentar los resultados de la investigación a los miembros de la Fundación y algunos miembros de la comunidad, que serán elegidos de acuerdo con la priorización de oportunidades, con el propósito de comenzar a identificarse como parte de esta cadena de valor, lo que dará las bases a la Fundación iniciar un proceso de fortalecimiento y transformación en pro de la sostenibilidad propia del territorio.

7. Resultados y discusión.

7.1 Análisis del entorno para la identificación del potencial y las oportunidades para generar ingresos para la Fundación FELCA.

De acuerdo con los resultados obtenidos con los diferentes instrumentos aplicados, se evidenció que la Fundación cuenta con un gran potencial en el entorno a nivel nacional y departamental, para lograr sostenibilidad a nivel financiero y generar la transformación social de la comunidad de Altaquer. La sostenibilidad financiera de FELCA no es inmediata, para lograrla, deben fortalecer diferentes aspectos a corto y mediano plazo, esto les permitirá alcanzar un crecimiento económico y la transformación social esperada.

Análisis Pesctal.

Para el desarrollo de esta investigación, se aplicó el método PESCTAL el cual permitió visualizar el panorama nacional, regional y local en temas: políticos, económicos, sociales, culturales, tecnológicos, ambientales y legales y tener el primer acercamiento con el territorio y sus complejidades [Anexo 01 PESCTAL FELCA.pdf](#) De acuerdo con lo anterior, se resaltan los siguientes aspectos:

Tabla No 1 Análisis PESCTAL

Factor	Favorable	Desfavorable
Factores políticos	<p>A nivel nacional y departamental existen diferentes políticas para desarrollar actividades económicas dirigidas al turismo, a negocios verdes, así como asociados a temas de conservación ambiental y de investigación, todos estos regulados por las diferentes entidades del gobierno.</p>	<p>A pesar de contar con políticas para los diferentes sectores económicos, para algunas organizaciones de la sociedad civil como la Fundación, no es posible acceder a lo establecido en las mismas, debido a la complejidad de los trámites lo que no les permite acogerse a dichas políticas, por no cumplir con los requisitos establecidos o por incluir trámites burocráticos que muchas veces no llegan a todo el territorio sino a algunos cuantos seleccionados previamente por las Alcaldías.</p>
Factores económicos	<p>“El gasto en turismo en Colombia en el 2022, según las cifras del DANE, sumó US\$12.912 millones, lo que representó un incremento de 52,5% frente a 2021. El gasto de turismo receptor, por otro lado, sumó US\$9.441 millones y el turismo interno US\$3.472 millones”. (Solorzano Cárdenas, S., 2023). https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-es-el-tercer-pais-de-la-region-en-superar-las-cifras-prepandemia-en-turismo-segun-la-omt-3650718. lo cual es un aspecto favorable para la Fundación respecto a esta alternativa económica, por las actividades de ecoturismo que realiza en la Reserva Natural Río Nambí.</p>	<p>La inflación, el tipo de cambio y la reforma tributaria afectan el poder adquisitivo del consumidor interno, priorizando otros aspectos de la vida diaria sobre productos turísticos o vacacionales. Además, actualmente hay más desempleo y más trabajos informales, de acuerdo con el DANE el empleo informal entre diciembre 2023 y febrero de 2024 se ubica en un 56,3%, solo 1.7 puntos porcentuales por debajo del mismo periodo anterior (58%), al igual que el desempleo que disminuye únicamente 0.2 puntos porcentuales entre estos mismos periodos, ubicándose en el 11,6% versus el 11.8% anterior lo que contribuye al aumento de las diferencias económicas en diferentes partes del país.</p>



Factor	Favorable	Desfavorable
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Factores sociales</p>	<p>“Nariño se caracteriza por ser un Departamento multiétnico y pluricultural, el 32.9% de la población, de acuerdo con el Censo 2018, corresponde a grupos étnicos, entre los que se encuentran 206.455 indígenas (15.5%), 232.847 afrodescendientes (17.4%) y 141 Rom Gitanos”. (Alexander, J., & Cabrera Gobernador De Nariño, R. (n.d.) 2023).</p> <p>Respecto a la cobertura de salud en el municipio de Barbacoas se observa que más del 80% de la población pertenece al régimen subsidiado. Por otro lado, la tasa de mortalidad por cada 1.000 habitantes se ubica en 4,33%, está por debajo de las tasas nacional y departamental que están en 5,97% y 5,60% respectivamente (MinSalud, 2020).</p> <p>En el Municipio de Barbacoas la tasa de deserción escolar es baja, según la medición de 2020 se ubicó en 3,28%, sin embargo, tuvo una variación significativa entre 2020 y 2019 que estuvo en 1,68%.</p> <p>Barbacoas cuenta con una población aproximada de 58.292 según las proyecciones del DANE a 2022, de los cuales 28.722 son mujeres y 29.570 son hombres, el 34,37% de la población es Negra, Afrodescendiente, Raizal y Palenquera y el 21,6% corresponde a comunidades indígenas principalmente pertenecientes al pueblo Awá.</p>	<p>El conflicto armado, la no desmovilización de grupos armados al margen de la ley a partir del proceso de paz, las problemáticas del narcotráfico, la desigualdad social y la falta de oportunidades son algunos de los factores que afectan al municipio de Barbacoas, generando a lo largo de los años muerte, reclutamiento, desplazamiento de miles de personas y la proliferación de cultivos de uso ilícito como principal dinamizador de la economía, que más que mejorar las condiciones de sus pobladores, lo que hace es exacerbar el conflicto e impidiendo el desarrollo de iniciativas como el turismo.</p>

Factor	Favorable	Desfavorable
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Factores culturales</p>	<p>Las políticas que está implementando el gobierno nacional actual en Colombia, favorece la inversión en el desarrollo sostenible en regiones del Pacífico, caracterizado por ser pluriétnico y multicultural, con el propósito de rescatar y valorar la cultura y tradiciones de los pueblos. Barbacoas es un municipio pluriétnico y multicultural, el 34,37% de la población es Negra, Afrodescendiente, Raizal y Palenquera, el 21,6% corresponde a comunidades indígenas, principalmente pertenecientes al pueblo Awá y el 20% es población campesina. En el corregimiento de Altaquer confluyen comunidades indígenas y campesinas, lo que favorece el proceso de transformación social, teniendo en cuenta las distintas cosmovisiones y manifestaciones culturales.</p>	<p>Actualmente, “se habla de una extinción física de los pueblos indígenas de Nariño y de una extinción cultural representada en la pérdida de saberes y costumbres ancestrales que ocurre cuando las comunidades salen desplazadas a otras regiones” (Gutiérrez Silvia, 2020). https://hacemosmemoria.org/2020/06/14/el-desplazamiento-destruye-la-cultura-de-los-indigenas-de-narino-nidero-moreano/; el pueblo Awá asentado principalmente en el Piedemonte costero y Tumaco en Nariño, así como en la zona norte fronteriza del Ecuador, por ejemplo, están perdiendo su lengua materna. Adicionalmente, en la región muchos de los oficios tradicionales están desapareciendo debido a que actualmente no existe un factor motivacional y económico que permita continuarlos. Los maestros y maestras de tradición tienen edades muy avanzadas y toda la sabiduría de sus oficios no se encuentra recopilada en ningún documento que se tenga conocimiento.</p>

©Fundación FELCA, 2024





Factor	Favorable	Desfavorable
Factores Tecnológicos	<p>“La tecnología en Colombia ha venido creciendo en los últimos años, tanto así que actualmente este sector ocupa una parte importante en el producto interno bruto (PIB) y en el mercado laboral del país. De acuerdo con la Federación de Software y TI (Fedesoft) desde el 2010, las empresas pertenecientes a esta industria han crecido progresivamente. Para ese año las ventas del sector como porcentaje del PIB fue del 0.40 %, mientras que para el 2015 aumentó al 1.19 %. Pasados cinco años e impulsado por la pandemia, la industria tecnológica del país creció 7.3 veces su valor y generó más de 150 mil empleos al alcanzar un 2.94 % del PIB, cifra que se ha mantenido en el 2021 y 2022” (Datacredito experian, 2020). https://www.datacreditoempresas.com.co/blog-datacredito-empresas/tecnologia-en-colombia-cada-vez-mas-importante/</p> <p>Existe una amplia oferta para el desarrollo tecnológico que puede impulsar las alternativas económicas por parte de la Fundación.</p>	<p>En Colombia el acceso a la tecnología de banda ancha y las políticas que fomenten la evolución tecnológica del país, aún son un reto en las zonas remotas de difícil acceso. En Altaquer, la conectividad a internet es deficiente, lo que podría no ser atractivo para turistas, investigadores, entre otros.</p>

Factor	Favorable	Desfavorable
Factores Ambientales	<p>Según el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF): “Colombia es el segundo país con mayor biodiversidad en el mundo. Con alrededor de 2900 kilómetros de costas en dos océanos, altas cordilleras andinas, 98 ecosistemas, y más de 1300 áreas protegidas. Ocupa el primer lugar en especies de aves y orquídeas, el segundo en plantas, anfibios, mariposas y peces de agua dulce, el tercer lugar en especies de palmas y reptiles, y el cuarto lugar en mamíferos”. Barbaocoas se encuentra localizado en el Pacífico colombiano, hace parte de la subregión del Telembí en el extremo suroccidente del Litoral, tiene una extensión de 2.324 km², hace parte del llamado Chocó Biogeográfico una de las regiones más biodiversas del mundo, el 33,1 % de su territorio se encuentra en jurisdicción en la Cuenca del Río Mira y el 66,9 % en la Cuenca Hidrográfica Patía. Altaquer cuenta con más de 370 especies de aves, que se pueden observar en la Reserva Natural Río Nambí.</p>	<p>Un factor desfavorable en temas ambientales es la falta de conciencia por el cuidado de los recursos naturales. Adicionalmente, de acuerdo con el Ministerio de Ambiente y desarrollo sostenible “ la contaminación atmosférica en Colombia es uno de los problemas de mayor preocupación para los colombianos por los impactos generados tanto en la salud como en el ambiente, además, es el tercer factor generador de costos sociales después de la contaminación del agua y de los desastres naturales. De acuerdo con un estudio realizado por el Departamento Nacional de Planeación — DNP, para 2015 la mala calidad de aire generó alrededor de 8.052 muertes en el país, con costos asociados de aproximadamente 12,2 billones de pesos, cifra que equivale al 1,5% del PIB de ese año” (Ministerio de Ambiente y Desarrollo sostenible, https://www.minambiente.gov.co/asuntos-ambientales-sectorial-y-urbana/contaminacion-atmosferica/ . En Altaquer, una de las principales amenazas es la deforestación a causa de la tala indiscriminada de árboles, por cultivos de uso ilícito y actividades de minería, así como la contaminación de fuentes hídricas por el derrame de petróleo crudo por perforaciones ilegales al oleoducto trasandino OTA.</p>
Factores Legales	<p>En la constitución política colombiana, en su artículo 52 “establece el turismo como un derecho social y económico de las personas dada su contribución al desarrollo integral en el aprovechamiento del tiempo libre y en la revalorización de la identidad cultural de las comunidades, y declara el ambiente como un patrimonio común” (Ley 1558/2012) https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=48321#:~:text=El%20turismo%20conforme%20al%20art%C3%ADculo,Desarrollo%20sostenible.</p> <p>De igual forma, existen políticas vigentes que promueven la implementación de mecanismos para la sostenibilidad de las actividades de conservación de áreas protegidas y de su aprovechamiento con fines turísticos, al igual que la conservación de los recursos naturales y el fomento de negocios verdes.</p>	<p>Actualmente en el territorio, no se cuenta con una estructura de gobernanza del sector Turismo consolidada que permita desarrollar acciones a la mesa de turismo.</p>

Fuente: Elaboración Propia



De acuerdo con el análisis del PESCTAL es importante mencionar que el entorno es favorable para la consecución de recursos económicos por parte de la Fundación debido a que en los diferentes niveles se encuentran oportunidades mediante las cuales la Fundación FELCA y la comunidad pueden generar recursos que aporten al mejoramiento de las condiciones de vida, es así como encontramos que desde la Constitución Nacional ya se establece la conservación, el ambiente y el turismo como patrimonio y derecho, y a lo largo del tiempo se han venido fomentando leyes que aporten a la conservación y la promoción de diferentes clases de turismo como motores de desarrollo, siendo este último un gran potencializador de economías a nivel mundial.

Colombia por su parte, es un país rico en biodiversidad, historia y cultura, lo que permite pensar un desarrollo económico local a través de estas iniciativas. Sin embargo, cuando se mira hacia el lugar donde se encuentra ubicada la Fundación FELCA, el corregimiento de Altaquer en Barbacoas del departamento de Nariño, se encontró que aunque existe un gran potencial para el desarrollo de diferentes estrategias como el turismo rural o ecoturismo, se hace necesario para una eventual puesta en marcha de iniciativas de este tipo, de la preparación a nivel comunitario y de infraestructura para poder incluir el territorio dentro de las rutas turísticas a nivel nacional e internacional, que puedan satisfacer las demandas de quienes disfrutan de este tipo de actividades; para ello se requiere de una visión común a mediano y largo plazo para encaminar el territorio a través de la Fundación hacia ese objetivo.

Otro aspecto que no se puede dejar de mencionar, es la dificultad del territorio, principalmente por la presencia de grupos al margen de la ley que dificultan el desarrollo de estas actividades al no poder garantizar la seguridad de los visitantes. Si se habla a nivel de conservación e investigación ambiental, también se encuentra que a nivel país no se fomenta en mayor nivel, el desarrollo de estas actividades.

Análisis de políticas y disposiciones nacionales para el desarrollo de actividades económicas (turismo comunitario, naturaleza, negocios verdes, investigación).

Dentro del ejercicio se analizaron políticas y disposiciones nacionales para el desarrollo de actividades económicas mediante el uso sostenible de los recursos naturales, esta revisión fue a través de fuentes secundarias, algunas de estas actividades hacen parte del mapeo de tendencias y oportunidades que tiene la Fundación para la generación de ingresos. Entre ellas, se resaltan el turismo comunitario, turismo de naturaleza, negocios verdes, investigación, y conservación de biodiversidad, como oportunidades para la generación de ingresos económicos para la Fundación FELCA.

Algunas de estas políticas son:

- **Política para el Desarrollo del Ecoturismo del año 2003:** desarrollada por los Ministerios de Comercio, Industria y Turismo y Ambiente y Desarrollo Sostenible, “busca el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, a través del fortalecimiento de una oferta competitiva y de unos servicios con calidad. Esta política cuenta con siete líneas estratégicas:

- Ordenamiento y planificación de las áreas seleccionadas con potencial turístico
 - Infraestructura y planta turística adecuada
 - Monitoreo y aplicación de correctivos para los impactos negativos sobre el suelo.
 - Responsabilidades de actores regionales y locales
 - Formación, capacitación y sensibilización de los actores regionales y locales
 - Investigación de mercado y diseño de producto
 - Mecanismos de financiación de apoyo y financiamiento”.
- **Decreto 2372 de 2010:** “Es el Registro Único Nacional de Áreas Protegidas — RUNAP, que es la herramienta en la cual cada una de las Autoridades Ambientales inscriben y registran las áreas protegidas de su jurisdicción, con el fin de tener un consolidado como País de las áreas que conforman el Sistema Nacional de Áreas Protegidas — SINAP”. (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2023) En este decreto se estableció que las Reservas Naturales de la Sociedad Civil, hacen parte del Sistema como áreas protegidas privadas.
- **Lineamientos de Política para el Desarrollo del Turismo Comunitario (2012):** tiene en cuenta 4 componentes:
 - a. Gobernanza: busca identificar comunidades con vocación turística, generar organización interna, inclusión, articulación y autogestión
 - b. Capital Humano: busca generar competencias individuales y colectivas
 - c. Desarrollo empresarial, promoción y mercadeo: busca fortalecer las iniciativas de economía popular y comunitaria, generar nuevos mercados, encadenamientos, promoción
 - d. Productos y servicios: busca planificar el turismo mediante una caracterización, así como el diseño de productos y experiencias turísticas

El gobierno actual prevé la actualización de esta política durante el año 2024, con el objetivo de consolidar la Política de turismo de base comunitaria en el país, a través de acciones que impulsen el desarrollo de iniciativas y promuevan el encadenamiento de productos y servicios en la cadena de valor del turismo en las regiones.

- **Plan Nacional de Negocios Verdes de 2014:** tiene por objeto la definición de los lineamientos y herramientas requeridas que permitan el desarrollo de los negocios verdes y su sostenibilidad, a través de diferentes ejes como:
 - a. Bienes y servicios sostenibles provenientes de recursos naturales: producción, manejo, transformación y comercialización como, por ejemplo: Agro sistemas: café, cacao, frutas, miel, lácteos; producción orgánica, turismo de naturaleza, aprovechamiento de recursos maderables y no maderables y flora y fauna silvestre para productos farmacéuticos.



b. Eco-productos industriales: son aquellos que en su proceso productivo son menos contaminantes, usan fuentes no convencionales de energía renovable — FNCER, están relacionados con la construcción sostenible y eco-innovaciones de la economía circular.

c. Mercado de carbono: son sistemas de comercio, se venden o adquieren bonos que representan una captación de gases de efecto invernadero representados en sectores como: forestal, conservación, bioeconomía (algunos casos), residuos, energía, industria y transporte.

Los negocios verdes son evaluados por el Ministerio de Ambiente bajo unos criterios que contempla el Plan Nacional, con lo cuales se refleja si aplica a esta categoría y en qué grado de madurez se encuentra. De igual forma, el Ministerio estableció cinco programas regionales en Colombia de negocios verdes y sostenibles: Caribe, Central, Amazonía, Orinoquía y Pacífico. Este programa lo operan las autoridades ambientales de cada región.

- **Política de Crecimiento Verde en Colombia de 2018:** Esta política incluye e introduce conceptos dentro del crecimiento verde y el imaginario de país como: Biocomercio, bioeconomía, cambio climático, capital natural, economía circular, gases de efecto invernadero y negocios verdes. Esta política incluye 5 ejes estratégicos de crecimiento verde en Colombia: 1. Nuevas oportunidades económicas a partir del uso sostenible de los recursos naturales, 2. Uso eficiente del capital natural y la energía en los sectores productivos, 3. Capital empresarial y humano para el crecimiento verde, 4. Capacidades en ciencia tecnología e innovación para el crecimiento verde y 5. Marco de gobernanza para el crecimiento verde.
- **Ley 2056 de 2020 sistema general de regalías:** En esta ley se asignó importantes recursos para el sector ambiental, en la que se previó asignar un 2% de los ingresos, a proyectos relacionados con el ambiente y el desarrollo sostenible de los municipios con mayores necesidades básicas insatisfechas, y un 1% para la conservación de áreas ambientales estratégicas y lucha contra la deforestación, cifra que va a ser incrementada, porque esa misma ley dispuso que, del mayor recaudo generado respecto del presupuesto bienal de regalías, se destinará un 20% adicional a conservación y lucha contra la deforestación.
- **Programa Nacional de Pagos por servicios ambientales:** Este Programa fue establecido en el 2021 por parte del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (Min ambiente) y la Dirección de Ambiente y Desarrollo Sostenible del Departamento Nacional de Planeación (DNP), aunque el tema de PSA se ha tratado en el país desde al menos 20 años atrás, este Programa da directrices, estrategias y herramientas para que los diferentes sectores aporten a procesos de conservación y de desarrollo productivo sostenible, haciendo uso de la herramienta de PSA. En el Marco de los PSA se suscriben acuerdos de conservación, en donde se establecen las partes interesadas (Interesados en ofrecer el incentivo y los Receptores que son los beneficiarios de este). Los interesados en ofrecer los incentivos pueden ser públicos o privados. Las modalidades de PSA establecidas por el marco normativo vigente son: (a) calidad y regulación hídrica, (b) conservación de la biodiversidad, (c) reducción y captura de gases de efecto invernadero (GEI), y (d) culturales, espirituales y de recreación.

- **Plan Estratégico Nacional de Investigación Ambiental – PENIA 2021–2023:** a través del cual el gobierno nacional establece ocho programas estratégicos orientados a la investigación ambiental con el fin de generar y conservar conocimiento científico, que aporte a la toma de decisiones del sector, de los cuales se desprenden 43 líneas de trabajo. Los programas estratégicos son: Cambio climático y gestión del riesgo, Océanos y costas sostenibles y resilientes, Agua, ecosistemas acuáticos y territorio, Biodiversidad, bienestar y sostenibilidad, Salud y calidad ambientales, Construcción de territorios sostenibles, Apropriación social del conocimiento para la gobernanza ambiental y Gestión integral de la información ambiental en Colombia.
- **Política de Turismo Sostenible:** Unidos por la Naturaleza – Decreto 646 de 2021: esta política define el Turismo Sostenible como el desarrollo de las sociedades, contribuyendo a reducir la pobreza y a generar ingresos y mejores empleos para la población y mejorar la competitividad del sector, a la vez que se enfoca en conservar el capital natural y proteger los procesos ecológicos, en preservar la integridad cultural de las comunidades y generar equidad en los beneficios que éstas reciben. El objetivo general de esta política es: “Fortalecer la sostenibilidad de la cadena de valor del turismo en Colombia, con el fin de mejorar su competitividad, garantizar la conservación y uso responsable del capital natural y generar un mayor valor agregado y diferenciación para el país”.
- **Plan Sectorial de Turismo 2022 – 2026:** es la hoja de ruta del gobierno nacional frente a las líneas de trabajo para el desarrollo turístico. Dentro de las líneas estratégicas encontramos: Turismo más inclusivo, Territorios turísticos, Conservación de la biodiversidad y la transición económica e Internacionalización y economía para la vida.

Mapeo de los grupos de interés.

Como parte del ejercicio de investigación, se identificó junto con el equipo de la Fundación los actores internos y externos con quienes de una u otra forma tienen algún tipo de interacción o que son potenciales aliados. Los actores fueron clasificados según los criterios de: poder, urgencia y legitimidad.

La Asamblea General y los programas de cooperación internacional tienen influencia directa sobre la Fundación, debido a que, en el caso de la Asamblea General, son los rectores de las disposiciones y/o decisiones sobre las líneas de trabajo de la Fundación y, en el caso de la Cooperación Internacional, son quienes aportan recursos y establecen los términos de referencia de proyectos que la Fundación presenta y ejecuta actualmente.

La Junta Directiva aprueba las gestiones y proyectos formulados por la Representante Legal y el director de la Fundación, los cuales son ejecutados por los consultores, contratistas y voluntarios, que tienen la función u obligación de cumplir de forma inmediata las líneas estratégicas para alcanzar su objeto misional.

Los grupos poblacionales: indígenas, campesinos, mujeres, y los NNAJ, son quienes conforman y con quienes trabaja la Fundación dentro del proceso de conservación de la biodiversidad en la Reserva Natural Río Nambí y también, la comunidad, con la que busca generar alternativas económicas sos-



tenibles para la transformación social. A estos grupos poblacionales, así como las instituciones educativas, FELCA las reconoce y legitima su participación en las actividades misionales. En este grupo de actores, se incluyó a la Reserva Natural Río Ñambí, que es el objeto por el cual existe la Fundación y cuyos esfuerzos están centrados en su conservación.

Se identificaron aproximadamente 30 actores, con quienes la Fundación tiene algún tipo de relación para el desarrollo de su misión y el alcance de sus objetivos, así como para la gestión e implementación de diferentes proyectos. En esta línea, se resaltan los siguientes aspectos con algunos actores:

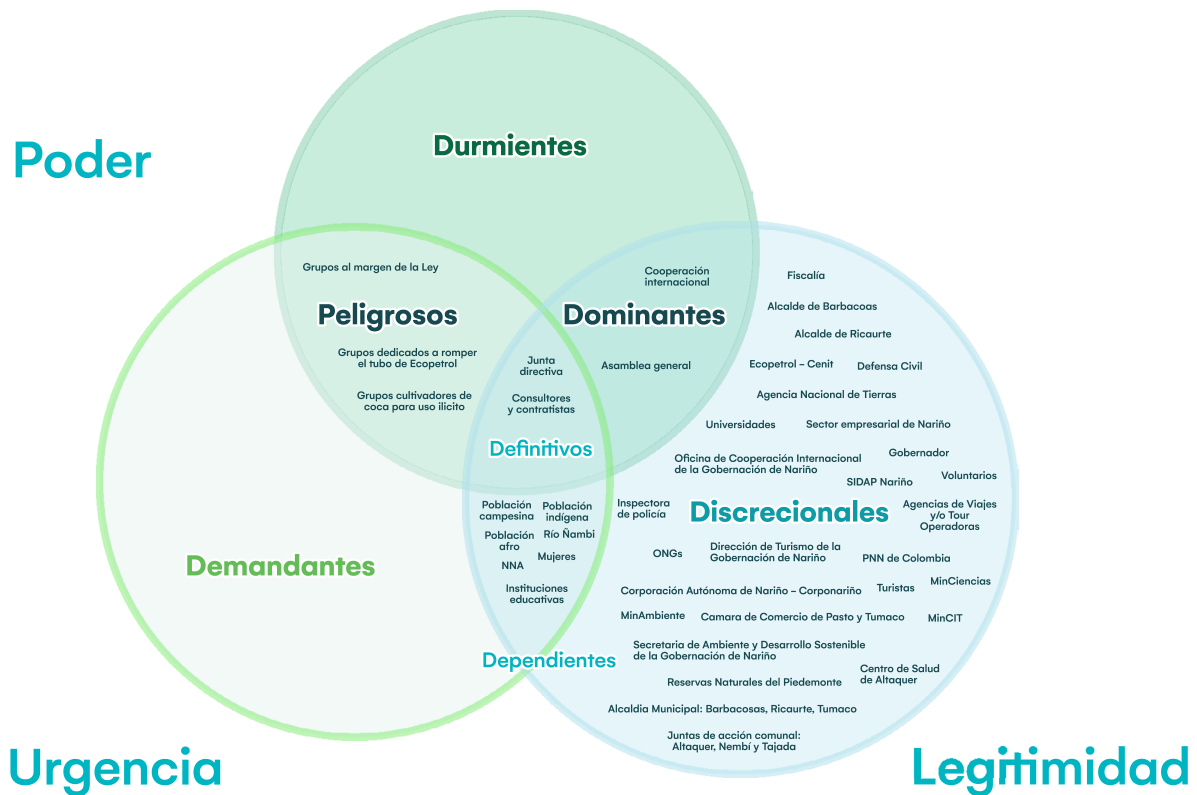
- **Corporación Autónoma de Nariño - Corponariño:** la relación de la Fundación con esta Corporación es cordial y fluida. Tiene posibilidades de fortalecerse y articularse para trabajar conjuntamente, por ejemplo, en varios estudios que realiza la Corporación y que son la especialidad de la Fundación como la investigación de especies de flora y fauna. Además, Corponariño tiene la secretaría técnica del SIDAP Nariño, del cual hace parte FELCA, este mecanismo permite articular acciones para el trabajo conjunto.
- **Alcaldía municipal de Barbacoas:** la relación con esta institución pública cambia cada periodo electoral y depende mucho del interés de la administración de trabajar con organizaciones locales y fortalecer el desarrollo ambiental y las áreas protegidas.
- **Gobernación de Nariño:** en los últimos 8 años, la interacción de la Fundación con esta entidad es más cercana, debido a la creación de la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Igualmente, la Fundación realiza acercamientos continuamente para dar continuidad a los procesos que adelantan.
- **Cámara de Comercio de Tumaco:** la Fundación, por jurisdicción, se encuentra registrada en esta Cámara de Comercio, sin embargo, la relación no es fluida, la cámara no genera ningún tipo de acercamiento con organizaciones que se encuentren ubicadas fuera de Tumaco. FELCA ha realizado continuos acercamientos sin mayor éxito.
- **Academia / Universidades:** la Fundación está en proceso de firma de un convenio con la Universidad de Nariño, con el propósito de fortalecer la práctica de estudiantes en la Reserva Natural Río Ñambí, entre otros temas. Es importante el fortalecimiento de la relación con la academia, en donde se genere un acercamiento a diferentes universidades con procesos de investigación ambiental y que entre su oferta académica se encuentren disciplinas como biología, ecología, ingeniería ambiental, turismo y similares, ya que son potenciales aliadas para desarrollar proyectos en las diferentes áreas de acción.
- **Agencias de viajes y/o tour operadores:** son actores que han identificado a Río Ñambí como una localidad para observación de aves principalmente. Sin embargo, FELCA no ha realizado un proceso de mercadeo directo con estos actores para la generación de alianzas. Son actores potenciales para que la Fundación evolucione en el mediano plazo con el proceso alternativo de turismo como estrategia de sostenibilidad teniendo en cuenta el creciente interés nacional e internacional por el turismo y sus diferentes formas.

- **Fundación Natura:** es un actor potencial, que la Fundación resalta por considerarlo como un ejemplo a seguir. Se recomienda generar acercamiento con este actor, con el propósito de lograr que la Fundación Natura apoye a FELCA con un intercambio de experiencias y con la posibilidad de analizar algún tipo de articulación o alianza.
- **Cooperación internacional:** de este grupo, hacen parte varias agencias internacionales. Una de las fortalezas de la Fundación, es la gestión y formulación de proyectos que les permite dar continuidad al proceso de conservación de la Reserva Natural Río Ñambí, de educación ambiental, de monitoreo e investigación y de apoyo para el establecimiento de nuevas áreas protegidas.

Este ejercicio, permite tener un panorama general sobre aquellos actores con los que la Fundación tiene relación o algún tipo de acercamiento, y con aquellos que son potenciales, con el propósito de ejecutar acciones relacionadas con su objeto misional o simplemente generar alianzas para la implementación de un proyecto o posiblemente realizar una actividad económica.

En la siguiente gráfica se encuentra el mapa de actores de acuerdo con la clasificación realizada, para ver el análisis dirijase al [Anexo 2. Mapeo de los grupos de interés.pdf](#)

Gráfica No. 1 Mapa de Actores



Fuente: Elaboración Propia



Mapeo de referentes a nivel nacional

Con el fin de elaborar un mapeo de referentes a nivel nacional, se realizó una búsqueda de diferentes organizaciones sociales, fundaciones, asociaciones y Reservas Naturales que tienen dentro de sus procesos prestar servicios de turismo con un enfoque diferenciador de conservación del medio ambiente y objetivos enmarcados en la protección de la biodiversidad, de las cuencas hidrográficas, la agricultura sostenible, entre otros, y que dentro de sus servicios incluyen actividades turísticas tales como el aviturismo, ecoturismo, senderismo, agroturismo, entre otras.

También se incluyeron algunos otros referentes en temas de gestión de proyectos, gestión administrativa y gestión del conocimiento que puedan servir de modelo a la Fundación para mejorar estos aspectos, ya que se requiere poder tener un nivel mayor de conocimiento en el proceso de búsqueda de la sostenibilidad. [Anexo 03 Mapeo de referentes.pdf](#)

7.2 Análisis de la estructura organizacional de FELCA, identificando fortalezas y oportunidades de mejora como organización que trabaja para conservar el medio ambiente.

Como parte del análisis de la Fundación se utilizó la herramienta de Índice de Capacidad Organizativa (ICO), una metodología desarrollada por el Departamento Nacional de Planeación de Colombia en el 2012, con el fin de evaluar la gestión de las organizaciones comunitarias en los Programas de Paz y Desarrollo. Sin embargo, su eficacia en identificar fortalezas y oportunidades de mejora ha llevado a su adaptación por diversas entidades, tanto públicas como privadas, para su aplicación en una variedad de organizaciones.

Análisis del Índice de Capacidad Organizativa – ICO

Este instrumento mide el desempeño integral de las organizaciones en múltiples áreas de trabajo, analizando la efectividad y eficiencia de sus acciones en la primera validación, como a largo plazo en las futuras mediciones analizar la relevancia y la sostenibilidad de las acciones desarrolladas por la Organización. Para esta investigación solo se realiza la medición del ICO inicial, permitiendo identificar las fortalezas y oportunidades de mejora de la Fundación FELCA. Este instrumento no es una evaluación, sino un diagnóstico que sirve para conocer los puntos de mejora que puede tener FELCA.

El ICO realizado, fue adaptado para la Fundación y las áreas objeto de la investigación. En esta evaluación contiene 47 preguntas agrupadas en 7 áreas de gestión y tiene un puntaje máximo de 57 puntos:

1. Manejo democrático y participativo.
2. Formalización y obligaciones.
3. Planeación.
4. Sostenibilidad.
5. Patrimonio.
6. Comunicaciones y posicionamiento.
7. Incidencia.

Adicionalmente, se estableció la siguiente tabla para valorar en qué nivel de capacidad se encuentra actualmente la Fundación:

Tabla No. 2 Puntajes de medición ICO

Nivel de capacidad	Puntaje	Descripción
Bajo	12	La organización reconoce las necesidades y movilización hacia el fortalecimiento de las 7 áreas y se hace necesaria la implementación de estrategias que permita definiciones para mejorar su desempeño organizacional.
Básico	13-24	La organización construye marcos comunes y buenas prácticas que le permite tener algunos avances en su desempeño, pero requiere mayores esfuerzos en las 7 dimensiones del ICO.
Aceptable	25-36	La organización evidencia buenos niveles de desempeño organizacional, los cuales debe reforzar, mantener y avanzar hacia procesos de mayor impacto y sostenibilidad.
Bueno	37-48	La organización implementa buenas prácticas, evidenciando una alta capacidad de desempeño organizacional y tiene la capacidad de evidenciar su impacto. Sin embargo es necesario reforzar algunas áreas.
Sobresaliente	49-57	La organización evidencia la implementación de diferentes prácticas que lo conducen a contar con una alta capacidad de desempeño organizacional y esto a su vez lo conduce a evidenciar su impacto y generar sostenibilidad.

Fuente: Elaboración Propia

De manera previa a las sesiones de trabajo para la aplicación inicial del ICO, se solicitó a la Fundación FELCA otorgar acceso a una serie de documentos que fueron utilizados como fuentes de verificación, para responder las preguntas contenidas en el instrumento.

La primera parte del ICO se refiere a la descripción de datos que permiten su identificación. En esa parte también es necesario identificar a las personas que participan en cada una de las sesiones de aplicación del instrumento.

De acuerdo con el análisis realizado al ICO, se determinó que de 57 puntos máximos a obtener la Fundación obtuvo un puntaje de 43 puntos, que corresponde al 75% de lo necesario para que una organización pueda cumplir con los estándares requeridos por el ICO para ser sobresaliente y fue clasificada como una Organización con un nivel de capacidad organizacional bueno, en la siguiente tabla y gráfico se podrán validar los resultados obtenidos:

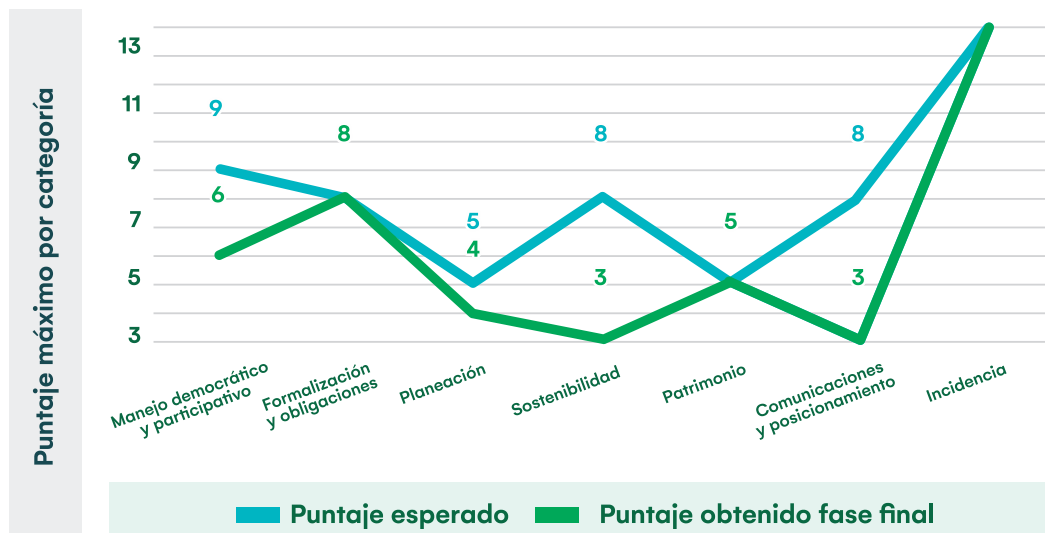


Tabla No. 3 Resultados ICO

Resultados Índice de Capacidades Organizacionales — ICO			
Tema	Puntaje esperado	Puntaje obtenido Fase inicial	Porcentaje obtenido Fase inicial
Manejo democrático y participativo	9	6	67%
Formalización y obligaciones	8	8	100%
Planeación	5	4	80%
Sostenibilidad	8	3	38%
Patrimonio	5	5	100%
Comunicaciones y posicionamiento	8	3	38%
Incidencia	14	14	100%
Puntaje Total	57	43	75%
Resultados porcentuales	100%	75%	

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica No. 2: Resultados Índice de Capacidades Organizacionales



Fuente: Elaboración Propia

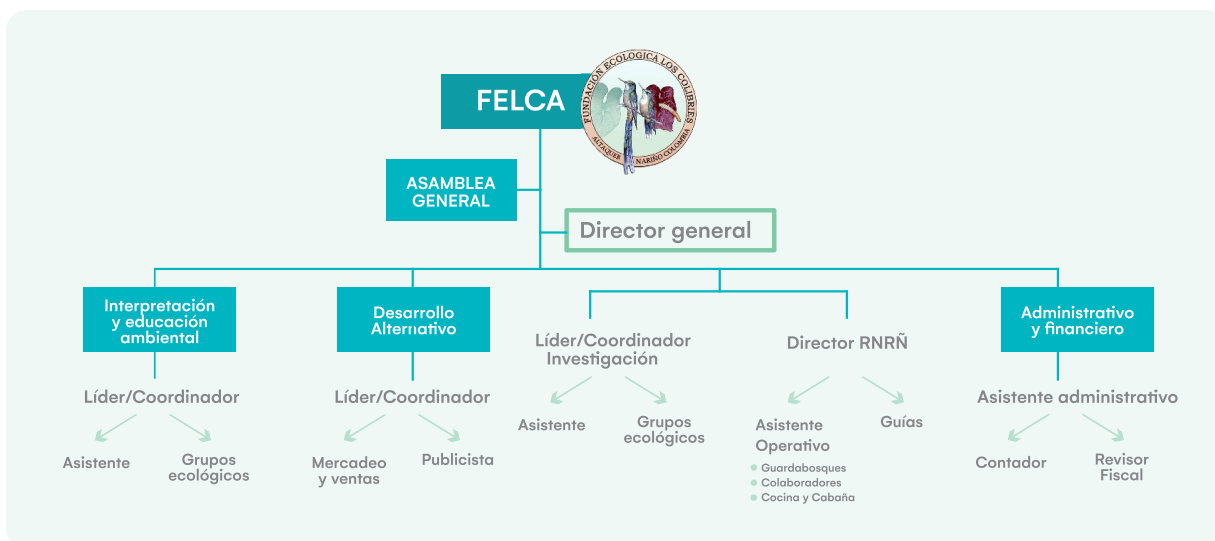
Conocer los resultados del ICO, permitió a la Fundación conocer su situación actual y en un futuro poder realizar una nueva medición para reconocer los cambios en su desempeño y de esta manera formular planes de fortalecimiento organizacional basados en la evidencia. Adicionalmente, este análisis de los resultados también podrá ser útil para que la Fundación pueda demostrar sus logros en relación con la calidad de vida de sus beneficiarios y comunidad de la zona de influencia de su trabajo, con esto se espera que la Fundación pueda generar reconocimiento y protagonismo en su relación con la comunidad y otros grupos de interés relevantes.

1. Manejo democrático y participativo

De acuerdo con los estatutos de FELCA y su registro en la Cámara de Comercio de Tumaco, “la Asamblea General, es la suprema autoridad de la Fundación y está integrada por los Socios fundadores, Socios activos y Asociados, está conformada por: 1. presidente, 2. secretario, 3. Tesorero, 4. Fiscal y 5. Vocales” (FELCA, 2024). La Fundación FELCA cuenta con una junta directiva, que se reúne frecuentemente para toma de decisiones, según los estatutos, una vez al mes, en las últimas reuniones han cumplido con quórum de acuerdo con la verificación de asistencia. Llevan de forma organizada las actas de cada una de las reuniones. Algunas veces, si hay necesidad de tomar alguna decisión de manera anticipada se realizan reuniones extraordinarias y no se efectúa la reunión mensual. Las decisiones se informan y se establecen en conjunto entre los socios y los representantes de la junta directiva. Adicionalmente, realizan de acuerdo con los estatutos de la Fundación dos asambleas generales al año, la última fue realizada en el segundo semestre de 2023.

A pesar de que desarrollan actividades en conjunto con las instancias municipales, no cuentan con un mecanismo protocolizado de consulta, articulación y concertación entre las diferentes instancias del corregimiento y municipio.

Gráfico No. 3 Organigrama de la Fundación FELCA



Fuente: Fundación FELCA



2. Formalización y obligaciones.

“La Fundación Ecológica Los Colibríes de Altaquer – FELCA, con Número de Identificación Tributaria 800.169.878–8, legalmente constituida e inscrita en el Registro Mercantil No. S0000432 del 4 de junio de 2002 de la Cámara de Comercio de Tumaco”, (Cámara de comercio de Tumaco, 2023), nace “en 1991 como una respuesta ambientalista de la comunidad de Altaquer ante el acelerado deterioro de la Selva Húmeda Tropical. Es una entidad sin ánimo de lucro, que desarrolla actividades de conservación, investigación científica y educación ambiental; el objeto social de FELCA está enmarcado dentro del propósito de conservación y manejo racional de los recursos naturales, impulsados por las comunidades locales”, (FELCA, 2015).

El domicilio principal de la Fundación Ecológica los Colibríes de Altaquer es en el departamento de Nariño con un radio de acción a nivel nacional en el suroccidente de Colombia y de acuerdo con sus estatutos podrá “establecer oficinas en otros lugares distintos a su domicilio principal, en el país o en el exterior, si el cumplimiento de sus objetivos lo amerita. La duración de la Fundación FELCA será indefinida, a partir de la fecha de constitución, sin embargo, podrá disolverse, fusionarse o liquidarse en los casos y con las formalidades previstas en los estatutos, las leyes colombianas y demás normas reglamentarias”. (FELCA, 2023).

La Fundación, actualmente se encuentra preparando los Estados de situación financiera del 2023 y cuenta con la información al cierre del 31 de diciembre de 2022, en donde cuenta con una situación financiera sólida para esa vigencia. Este es uno de los puntos más fuertes de la Fundación, lo que permite demostrar gestión ante futuros donantes.

La Fundación como parte del desarrollo de formalización cuenta con un manual de contratación y otro de políticas contables, que le permiten dar un lineamiento claro para el desarrollo de estos aspectos. El equipo de la Fundación está contratado mediante contratos de prestación de servicios y también hay un grupo de personas que se encuentran vinculadas a través de voluntariados, los cuales en algunas ocasiones son realizados por socios y con esta modalidad cubren los aportes que deben realizar a la Fundación de acuerdo con los estatutos.

3. Planeación.

La Fundación actualmente, cuenta con un plan de acción que se encuentra enmarcado en el plan de manejo de la Reserva Natural del Río Ñambí (RNRÑ) que es el eje articulador de las acciones de la Fundación, este plan de acción se construyó en el 2019 con el apoyo de cooperación internacional para un periodo de tres años, este plan de acción incluye 13 líneas de acción.

“La Fundación FELCA es una organización que ha trabajado con comunidades locales desarrollando proyectos desde hace aproximadamente 30 años y es reconocida por la conservación y protección de los recursos naturales, un ejemplo de las acciones que desarrolla en el territorio y que está enmarcado en su plan de acción es el “Festival de las aves” que tuvo su primera versión en el año 1993 y se viene realizando cada año”, (Plan de Manejo de la RNRÑ, 2019).

La Fundación cuenta con un Centro de Educación e Interpretación Ambiental Ñankara-Yal, que es un espacio utilizado para socialización y divulgación de las diferentes investigaciones y actividades que se realizan, (FELCA, 2019). Además, sirve de espacio para brindar capacitaciones sobre conservación y protección del medio ambiente, de la misma manera la Fundación trabaja en pro de la conservación del recurso hídrico, en temas de manejo de residuos sólidos, restauración y educación ambiental. Finalmente, cabe destacar que la Fundación promueve y apoya de manera articulada con otras organizaciones locales el desarrollo de nuevos proyectos en pro del empoderamiento del territorio y el fortalecimiento de los servicios turísticos y de aviturismo (Plan de Manejo de la RNRÑ, 2019).

4. Sostenibilidad.

Esta área es una de las que de acuerdo con el análisis del ICO con un puntaje de 3 sobre 8, es necesario trabajar, dado que a pesar de que se desarrollan acciones y convenios la Fundación aún no ha podido llegar al punto ideal en cuanto a la sostenibilidad.

La sostenibilidad económica de una organización, es fundamental para que de manera permanente pueda desarrollar el objeto social para el cual fue creada, por lo que lo ideal es que al interior de la organización una persona o un grupo de personas se encarguen de encontrar recursos para su financiación, por ello desde la Fundación FELCA todo el equipo está comprometido en buscar alternativas de financiación formulando proyectos para financiación con entidades públicas, privadas o por la cooperación internacional, sin embargo no todo el equipo se encuentra capacitado en las diferentes metodologías de formulación de proyectos, como por ejemplo marco lógico, metodología general ajustada, entre otros, por ello esta actividad se realiza con un grupo de diferentes profesionales y visiones.

Como una estrategia de sostenibilidad, es importante mantener una búsqueda activa de fuentes de financiación, a través de mapeos de actores de las entidades públicas, privadas y de cooperación internacional que financian proyectos en las áreas de trabajo de la Fundación o que den cumplimiento directo al objeto social de la misma, por ejemplo, usando herramientas tecnológicas como el SECOP, para el caso de recursos públicos.



Si bien la Fundación realiza esta búsqueda, no tiene un método establecido para ello por lo que en muchas ocasiones pierden la oportunidad de participar por que la convocatoria ya cerró o porque no alcanzan a cumplir con los requerimientos para hacerlo entre el tiempo que la descubren y el cierre de esta.

Es en este punto donde se hace importante el establecimiento de una metodología que les permita realizar este ejercicio de manera ordenada y sistemática para poder ser oportunos, asertivos y eficientes en la presentación de propuestas acordes a las necesidades y experticia de la Fundación, ahorrando de esta forma tiempo y recursos en los procesos de búsqueda y formulación de proyectos.

5. Patrimonio

El patrimonio de la Fundación está conformado por el bien inmueble principal representado en la Reserva Natural Río Ñambí, que según escrituras está conformada por 360 ha, dentro de la cual se encuentra una cabaña con capacidad para alojar 30 personas aproximadamente que se utiliza para cumplir con su objeto social. En relación con otros bienes, cuenta con: equipos electrónicos (computadores, tablets, impresoras, video beam, entre otros), bienes muebles (escritorios, sillas, archivadores, entre otros muebles de oficina). La Fundación actualmente tiene un inventario de estos bienes, que no solo permite control interno, sino también la determinación de su depreciación en el tiempo.

La Fundación FELCA, actualmente está clasificada como ESAL, por lo que la “utilidad o excedentes del ejercicio anterior” que genera son reinvertidos dentro de la misma entidad, para poder seguir desarrollando su objeto social.

6. Comunicaciones y posicionamiento.

Dentro de las debilidades identificadas en el ICO para la Fundación en temas de comunicaciones y posicionamiento esta obtuvo un puntaje de 3 sobre 8, en donde se evaluaron específicamente los temas relativos a las comunicaciones externas y de posicionamiento, en donde se busca mostrar el impacto de su accionar. Dentro de las estrategias se tiene el diseño de un logotipo y de papel membretado en el que se plasman la totalidad de documentos de la organización. Además, el uso de elementos corporativos que se usan en la realización de actividades para impulsar el posicionamiento de la marca de la Fundación. Así mismo, la Fundación realiza algunas publicaciones en sus redes sociales.

Sin embargo, actualmente no cuenta con una estrategia de comunicaciones permanente que le permita informar acerca de las diferentes acciones que realiza en el territorio. No posee una base de datos ordenada, de actores locales, regionales y nacionales, aliados y otras organizaciones, con las que comparte información periódica.

Es necesaria la implementación de una estrategia de comunicaciones, que contenga una metodología clara para alcanzar los diferentes tipos de público a los que debe llegar con publicaciones claras y concretas, ya sea a través de redes sociales como Facebook, Instagram, página web de la Funda-

ción, listas de correo, entre otras, con una base de datos de actores estratégicos, con el propósito de dar a conocer y transmitir de manera oportuna información importante como actividades, gestiones y logros.

7. Incidencia Política.

Los factores de incidencia también hacen parte de las buenas prácticas de la Fundación, en donde la Fundación obtuvo un puntaje de 14 sobre 14, evidenciando que la Fundación es un actor importante en el territorio en su área de trabajo y su objeto misional, por lo que es tenida en cuenta en diferentes espacios y procesos como la construcción participativa del plan de desarrollo municipal y el departamental, los cuales son la hoja de ruta de los territorios y que aportan a la construcción de una mayor gobernabilidad y gestión de las políticas públicas. Esta participación, aporta al mejoramiento de las relaciones existentes entre la población civil y el Gobierno, debido a que promueve la movilización activa de la ciudadanía y fortalece la legitimidad de la administración territorial.

La Fundación participa en diferentes instancias, como el SIDAP Nariño (Sistema Departamental de Áreas Protegidas), en la que ha podido aportar desde su experiencia y conocimiento, dando línea técnica en la elaboración de diferentes planes y, adicionalmente, le ha permitido aportar a estos desde la perspectiva de los ODS.

En el siguiente enlace se encuentran los instrumentos de aplicación y análisis ICO [Anexo 04. Análisis ICO.pdf](#) y [Anexo 05 Matriz ICO FELCA.pdf](#)

Revisión documental FELCA.

Con el objetivo de conocer la situación actual de los proyectos ejecutados por FELCA, se realizó una revisión documental con miembros de la Fundación, en la que se clasificó la información de cada uno de estos y se estableció la situación actual para conocer si han sido sostenibles en el tiempo. La información revisada, fue clasificada teniendo en cuenta los documentos recientes elaborados por la Fundación y los proyectos, contratos y/o convenios que ha implementado FELCA desde el año 2015 hasta febrero de 2024.

De la validación de los proyectos ejecutados en el periodo evaluado, se pudo identificar que los proyectos fueron implementados a satisfacción y se presentaron los entregables requeridos a cada uno de los financiadores, pero no que no se contó con una nueva fase que les permitiera dar sostenibilidad a los procesos y evaluar los resultados de cada proyecto. En el siguiente enlace se encuentra la matriz de análisis de revisión documental [Anexo 06. Revisión documental FELCA.pdf](#)

Como parte de la ejecución de diferentes proyectos a lo largo de estos años, los miembros de FELCA han determinado lo siguiente:



Lecciones aprendidas internas:

- Para el desarrollo de sus actividades es importante contar con el compromiso y la participación de los diferentes sectores de la comunidad de Altaquer, dado que es necesario que estos, conozcan y comprendan el impacto y la importancia de conservar el medio ambiente, así como de desarrollar actividades de monitoreo y de educación ambiental en torno a la RNRÑ.
- Es necesario verificar cuál es el alcance concreto de las convocatorias a las que se presenta FELCA desde el inicio, así una vez se firme los contratos y/o subvenciones realizar una mejor planeación tanto técnica como presupuestal. Adicionalmente, conocer las condiciones establecidas por los diferentes donantes para la contratación de personal. También es necesario ya que en algunos casos no se cuenta con los mecanismos que le permitan dar sostenibilidad a largo plazo, como es el ejemplo de la compra de predios en donde no solo se requería comprar el predio sino desarrollar otras actividades para lo que no había un presupuesto establecido.
- La Fundación considera que debe mejorar la planificación de cada uno de sus proyectos, por cuanto las actividades que se incluyen son muy ambiciosas y en la medida que avanza la ejecución del proyecto, ha sucedido, que se quedan cortos con el presupuesto.
- Las actividades planteadas en los proyectos no son suficientes para mantener una planta de personal tanto técnica como administrativa que pueda aportar a la sostenibilidad de los proyectos.
- La postulación de los proyectos debe enmarcarse en una planeación estratégica que les permita alcanzar unas metas específicas para lograr la evolución y proyección de la Fundación a largo plazo, y con eso poder tener proyección departamental y nacional, debido a que los proyectos que ejecutan actualmente son estrictamente locales. Sin embargo, la Fundación actualmente carece de una planificación estratégica que le permita proyectarse a largo plazo con metas concretas para su evolución.
- La Fundación ha desarrollado incidencia a nivel departamental con sus proyectos, sin embargo, no se ha realizado la monetización del trabajo realizado por el equipo lo que no le ha permitido visibilizar esas acciones.
- Una lección respecto al equipo de trabajo es que la Fundación busca dar prioridad en la consecución de los perfiles requeridos para la implementación de los proyectos con personal de la zona, sin embargo, en ciertas ocasiones estas personas no han cumplido con las expectativas del proyecto y el alcance del trabajo; por esta razón consideran que es necesario capacitar a las personas locales, en diferentes temáticas que puedan dar respuesta a las necesidades de los proyectos que se implementan en la zona.

Lecciones aprendidas externas:

- Los proyectos en los que FELCA se involucre deben contar con componente social, dado que las acciones de la Fundación buscan trabajar con la comunidad de la zona aledaña a la RNRÑ, para con ello poder hacer un trabajo mayor en cuanto a la concienciación y sensibilización sobre la conservación del medio ambiente.
- Es necesario desarrollar alianzas y trabajo en red con otras organizaciones para gestionar mayores recursos, y de esa manera poder generar un impacto mayor.
- Valorar el trabajo profesional local desde la Fundación, analizando la experiencia, los estudios realizados, entre otros aspectos, para determinar y justificar el valor de los honorarios de los profesionales locales que la Fundación requiere contratar para la ejecución de los proyectos y no generar presupuestos para la implementación con honorarios que no corresponden a la realidad de la región y de los perfiles.
- Realizar mejores procesos de difusión y comunicación con la comunidad de los diferentes procesos que implementa FELCA como una estrategia de sensibilización, pero también de mostrar el impacto generado en cada uno de los proyectos.
- Las propuestas futuras a las que se presente la Fundación deben contener impacto social para la generación de alternativas que les signifique ingresos económicos a la comunidad a largo plazo.

Obstáculos:

- La inestabilidad política del país y el conflicto interno ha generado conflictos al momento de querer mostrar el impacto desarrollado por la Fundación, dado que no ha permitido que estos desarrollen visitas de evaluación del proyecto y por esta razón no ha permitido conseguir algunos recursos adicionales para la sostenibilidad de la RNRÑ.
- En algunos proyectos en donde está involucrado el Gobierno Nacional, a pesar de que estos han aportado algunos recursos económicos para el desarrollo de los proyectos, al requerir algunos trámites al interior de esas entidades oficiales los trámites han sido engorrosos, a pesar de que ellos serían beneficiados con los resultados.
- Pocos recursos aportados por las Entidades oficiales que en su mayoría no corresponden con los resultados esperados del proyecto.
- En algunas convocatorias se incluyó un límite máximo a los honorarios de los profesionales contratados, y no se valora el trabajo de los profesionales y expertos, por lo que con el fin de participar se ha debido desvalorizar el perfil de los profesionales que implementará



el proyecto para con ello poder recibir la adjudicación. En algunos otros casos no han permitido incluir asignación de recursos para asuntos administrativos.

- En algunos proyectos las familias no creían en la implementación del proyecto, dado que traían expectativas diferentes por experiencias pasadas con entidades del Estado, sin embargo, con los resultados la comunidad se involucró.
- En Pandemia dado todos los cambios económicos que sufrió el país, fue un poco difícil realizar la ejecución de un proyecto debido a que el presupuesto estaba un poco corto para la contratación de los jornales necesarios, esto debido a que el jornal estaba mucho más costoso debido a que la comunidad trabajaba en cultivos de usos ilícito y los pagos eran más costosos.
- La Fundación no cuenta con suficiente personal administrativo y para trabajo de campo.
- El conflicto armado en la zona y los bloqueos de la vía, han generado retrasos en las actividades y el cumplimiento de los objetivos de acuerdo con los cronogramas planteados por la Fundación.
- Los trámites con el Ministerio de Ambiente y desarrollo Territorial son lentos y robustos, lo que no ha permitido continuar el proceso de Postulación de la RNRÑ como una OMEC (Otras Medidas Efectivas de Conservación Basadas en Áreas), en donde se postuló a la RNRÑ desde mediados del 2023.
- Los linderos de la RNRÑ no cuentan con la información necesaria sobre las hectáreas de esta, por lo que es necesario realizar la precisión de los límites, para con ello poder confirmar que el dato real es 2,000 Has y no 360 Has como aparece en la escritura.
- La RNRÑ limita con otros predios y se tiene inconvenientes con las familias colindantes, por ello es necesario realizar procesos para resolver estos conflictos.
- La RNRÑ no tiene información financiera actualizada.
- No se conoce el número de visitantes que realmente llegan a la RNRÑ.
- En algunos casos cuando los financiadores aportaran recursos en especie no se tiene en cuenta las necesidades y especificaciones dadas por la Fundación de acuerdo con la zona y piden cambiarlas de acuerdo con sus criterios y proveedores, lo que en ocasiones genera que los elementos no funciones de la manera adecuada o la vida útil sea menor.

Con el fin de ampliar esta información, en el siguiente enlace se encuentra la matriz de lecciones aprendidas [Anexo 07. Lecciones aprendidas.pdf](#) y [Anexo 07A Lecciones aprendidas por proyecto.pdf](#)



Cadena de Valor.

Una vez revisada y analizada toda la información anterior, se elaboró la cadena de valor de la Fundación FELCA, en la que se buscó identificar cuál es la ventaja competitiva en las actividades desarrolladas por la Fundación y cuáles de ellas generan valor y los márgenes que éstas aportan a cada etapa de esta. Es así como se identificaron las actividades de apoyo y primarias que debería realizar la Fundación.

A continuación, se encuentra la cadena de valor propuesta, en un primer segmento se presentan las actividades de apoyo, en donde la planeación estratégica se convierte en la actividad más relevante puesto que en ella se encuentran inmersas todas las acciones de la Fundación y los recursos destinados para el desarrollo de estas y que complementan las otras actividades propuestas. Es aquí donde se fijan los objetivos, se establecen planes operativos para lograrlos y se estructuran los sistemas de medición y control, y se plantean las diferentes fuentes de financiación de acuerdo con cada uno de esos objetivos. También se establecen otras actividades que de acuerdo con el estado actual de la Fundación y la proyección de sostenibilidad deben fortalecerse, entre ellas se encuentran las actividades administrativas y operacionales, gestión de recursos humanos, desarrollo de tecnología, comunicación y divulgación, gestión de recursos físicos y adquisiciones; todas ellas encaminadas a mejorar los procesos internos, para que esto se vea reflejado en un bienestar administrativo y financiero.

En el segundo segmento se encuentran las actividades primarias que son esas que hacen fundamental para el desarrollo del objeto social de la Fundación. Estas actividades están enfocadas en la gestión de proyectos, puesto que ésta es hoy por hoy la principal fuente de ingresos y será una de las alternativas que se continuará desarrollando en el corto plazo. Aquí se describe el ciclo del proyecto aplicable a los diferentes enfoques que desarrolla o puede llegar a desarrollar la Fundación y que aporten al desarrollo de la comunidad y a la sostenibilidad de FELCA. En este segmento se resaltan las actividades de reconocimiento y posicionamiento, importantes para lograr incidencia en los diferentes niveles, local, regional y nacional.

En el siguiente enlace se encuentra la matriz de posibles Aliados de FELCA con quienes podrá explorar las diferentes oportunidades para la implementación de la cadena de valor y la generación de recursos financieros: [Anexo 11 Matriz consolidada posibles aliados FELCA.pdf](#)

En los siguientes enlaces se encuentra la información relacionada a la cadena de valor [Anexo 08. Cadena de Valor.pdf](#)



Gráfico No. 4 Cadena de Valor

CADENA DE VALOR FUNDACIÓN FELCA						
Actividades de apoyo	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: 1. Fijar los objetivos de cada una de las áreas de la Fundación a corto, medio y largo plazo 2. Trazar el Plan Estratégico a mediano y largo plazo para reducir debilidades, potenciar las fortalezas, proteger la >Fundación contra las amenazas y aprovechar las oportunidades 3. Establecer los Planes Operativos para cada área de la Fundación de acuerdo con el plan estratégico 4. Definir los sistemas de medición y control para detectar las desviaciones del plan estratégico. 5. Buscar financiación ya sea a través de donaciones, subvenciones o recursos de empresas u otras organizaciones, para financiar sus programas y actividades. 6. Revisar los planes y programas de gobierno nacional y departamental para generar articulación, en el marco del plan estratégico de la RNRÑ que es el eje direccionador de las acciones de la Fundación. 7. Formular las estrategias que ayudarán a la fundación a alcanzar sus metas.					
	ADQUISICIONES 1. Realizar procesos adecuados para la selección de proveedores de la región que permitan la adquisición de bienes y servicios requeridos para la realización del objeto social de la Fundación, incluyendo las actividades de la RNRÑ y del operador turístico TOUCAN BIRDING.					
	ADMINISTRATIVO Y OPERACIONAL 1. Identificar y aplicar los procesos y procedimientos internos que permita agilizar y volver más eficiente a la organización. 2. Administrar eficientemente los recursos financieros de la Fundación para consolidar el patrimonio institucional y asegurar una solvencia económica que permita proporcionar con oportunidad los requerimientos que demandan los proyectos y programas de la Fundación 3. Velar por la seguridad jurídica de la Fundación 4. Controlar, optimizar y mejorar el desempeño institucional para el crecimiento y fortalecimiento de la Fundación. 5. Desarrollar los procesos administrativos y de operaciones de acuerdo con los manuales de procedimiento de la Fundación.					
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS 1. Involucrar a expertos, voluntarios y otras organizaciones para ejecutar las actividades específicas. 2. Planear, implementar y promover eficientemente los controles requeridos sobre las actividades ejecutadas por la Fundación que garantice el cumplimiento legal y el adecuado desempeño del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) contribuyendo a un ambiente seguro de trabajo. 3. Seleccionar al equipo técnico adecuado de acuerdo con las especificaciones de cada proyecto a ser ejecutado. 4. Seleccionar al equipo administrativo adecuado para que la fundación se mantenga activa y sea eficiente de forma continua en el tiempo 5. Verificar que el equipo técnico y administrativo cumpla con los requisitos de seguridad social para el desarrollo de las actividades bajo proyectos o programas de la Fundación. 6. Formar y capacitar al personal técnico y administrativo de acuerdo con las necesidades que se identifiquen internamente					
	DESARROLLO DE TECNOLOGÍA 1. Suscribir alianzas con Universidades para el desarrollo de investigaciones y monitoreos de especies de flora y fauna 2. Fortalecer el portal web de la Fundación para la divulgación, promoción y comercialización de las actividades que realiza esta. 3. Diseñar productos turísticos con experiencias atractivas dirigidas a un público objetivo determinado, tanto a nivel departamental como nacional e internacional.					
	COMUNICACIÓN Y DIVULGACIÓN Diseñar e implementar una estrategia de comunicación y divulgación adaptada a los objetivos específicos, público objetivo y los recursos disponibles, que incluirá lo siguiente: a) creación de una página web para compartir información sobre la misión, los proyectos y los logros de la fundación. b) uso de las redes sociales que permitan a la fundación interactuar con su comunidad, compartir actualizaciones y difundir su trabajo. c) publicación de noticias y artículos de prensa, así como historias de éxito y eventos. d) Envío de boletines informativos sobre las actividades y logros de la Fundación. e) Producción de videos: Los videos pueden compartir experiencias de inclusión y diversidad, y pueden ser una forma efectiva de contar las historias de aquellos a quienes la fundación ha ayudado. f) Creación de infografías para explicar datos relevantes y transmitir mensajes clave.					
	GESTIÓN DE RECURSOS FÍSICOS 1. Gestionar y optimizar los recursos físicos, para el funcionamiento de la Fundación. 2. Conservar los bienes inmuebles de la Fundación en optimas condiciones para su uso en el marco de las actividades. 3. Garantizar la adecuada conservación de la documentación Institucional. 4. Mantener actualizados los inventarios de los bienes de la Fundación.					
Actividades Primarias	GESTIÓN DE PROYECTOS					
	IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES 1. Identificar las comunidades locales para trabajar en conjunto por propósitos comunes, que atiendan una o algunas necesidades, principalmente relacionadas con temas ambientales y sociales, que permitan generar alternativas económicas para la población objetivo	GESTIÓN DE RECURSOS 1. Formular de proyectos y propuestas que abordan los problemas identificados, buscando mejorar la conservación de la RNRÑ. 2. Prestar servicios ecoturísticos, a través de la operadora turística TOUCAN BIRDING. 3. Aplicar a convocatorias de conservación de la biodiversidad y al medio ambiente para obtención de recursos 4. Aplicar a convocatorias para ejecutar subcontratos o consultorías que permitan obtener recursos- excedentes para la Fundación.	IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS 1. Implementar proyectos de acuerdo con los diferentes especificaciones dadas por los financiadores. 2. Ejecutar subcontratos y consultorías de acuerdo con lo establecido en los mecanismos contractuales.	MONITOREO Y EVALUACIÓN 1. Monitoreo de los proyectos que implementa, recopilando información y datos para evaluar el impacto y determinar la eficacia de las intervenciones. 2. Adaptar los proyectos según los resultados obtenidos y el feedback de los beneficiarios, para que sean más efectivos y se ajusten a las cambiantes necesidades de la comunidad y de la reserva.	DISEMINACIÓN DE RESULTADOS 1. Promocionar y divulgar a través de diferentes medios de los resultados y logros alcanzados en los proyectos realizados por la Fundación. 2. Comunicar los logros y desafíos de los proyectos implementados. 3. Promocionar los trabajos de consultoría, monitoreo e investigación que realiza la fundación para atraer clientes en otros municipios o departamentos del país 4. Producir de videos para compartir experiencias de inclusión y diversidad, y pueden ser una forma efectiva de contar las historias de aquellos a quienes la fundación ha financiado.	ACTIVIDADES DE RECONOCIMIENTO Y POSICIONAMIENTO 1. Articulación con el SIDAP Nariño y otras estrategias de conservación del departamento y el municipio de Barbacoas. 2. Realización de incidencia municipal y departamental en temas relacionados con la conservación del medio ambiente y turismo. 3. Participación en actividades de posicionamiento de las actividades de la Fundación, la RNRÑ y la operadora turística TOUCAN BIRDING a nivel nacional.
	Ventaja competitiva					

7.3 Reconocimiento de las fortalezas, intereses, voluntades y otros aspectos relevantes de la comunidad de Altaquer en Nariño, en relación con FELCA.

Con el fin de caracterizar la población del corregimiento de Altaquer que haya tenido algún vínculo actual o pasado, con la Fundación e identificar los intereses y voluntades de esta comunidad en relación con FELCA, para lo cual se seleccionó una muestra de 21 personas, residentes del corregimiento de Altaquer, Barbacoas, a quienes se les realizó una encuesta. La muestra incluye hombres y mujeres entre los 20 y 65 años, así como algunos miembros de la población adolescente que son los más activos en el trabajo con la organización debido a la continua formación en educación ambiental, por lo que se estableció tener en cuenta sus percepciones y su visión frente al trabajo con la Fundación.

Tabla No. 4 Ficha técnica de la encuesta

FICHA TÉCNICA	
1. Realizada por:	Grupo de tres (3) conformado por: * Paola Bacca * Adriana García * Erika Zúñiga
2. Nombre de la Encuesta	Encuesta de Caracterización comunidad de Altaquer-Barbacoas (Nariño)
3. Universo:	Habitantes del corregimiento de Altaquer en el municipio de Barbacoas Nariño, que han tenido vínculo actual o pasado, con la Fundación FELCA.
4. Tipo de muestreo	Aleatorio Simple.
5. Técnica de recolección de datos:	Encuesta realizada con un instrumento de recolección de estructuración propia.
6. Fecha de creación	Entre el 26 de marzo y el 6 de abril de 2024
7. Objetivo de la encuesta:	Conocer a la población altaquereña, sus fortalezas, intereses y voluntades, para la elaboración de una propuesta que permita la generación de ingresos económicos para la comunidad del corregimiento como trabajo mancomunado con FELCA.
8. No de preguntas formuladas	29
9. No de encuestadores	1
10. Tipo de preguntas aplicadas	Mixtas: Cerradas y de selección múltiple con una o varias respuestas y abiertas

Fuente: Elaboración Propia



Caracterización de la comunidad vinculada a la Fundación FELCA.

“El área de influencia de la RNRÑ está compuesta por las veredas Tajada y El Barro, del corregimiento de Altaquer, ubicadas sobre la vía que conduce hacia la costa Pacífica. La población de estas veredas es dispersa y se encuentra asentada en viviendas a ambos lados de la vía. Esta zona ha sido habitada durante casi un siglo y actualmente la población que la habita es mestiza, campesina e indígena del pueblo Awá. La población que reside en las veredas El Barro y Tajada se aproxima a 81 y 78 personas, respectivamente, habitando un total de 14 y 18 viviendas. La distribución por género de la población es equitativa, y la proporción de hombres y adultos mayores supera a la de mujeres y población infantil” (Plan de Manejo de la RNRÑ, 2019).

Las condiciones económicas de la comunidad en el corregimiento de Altaquer son precarias y sus habitantes cuentan con los recursos mínimos necesarios para cubrir sus necesidades debido a las pocas fuentes de ingreso con las que se cuenta en el municipio.

La presencia de cultivos ilícitos se ha convertido en la principal actividad y motor económico del territorio, a pesar de que la comunidad no aprueba este tipo de prácticas, no encuentran otras oportunidades para hacer un cambio en su economía.

Es ahí donde la Fundación FELCA puede desarrollar un rol importante en el desarrollo social y económico de la comunidad, a partir de diferentes acciones que promuevan la generación de ingresos económicos en el corregimiento, a través de la gestión e implementación de proyectos productivos, de turismo, de comercio, entre otros. Actualmente, la Fundación está posicionada como un actor comprometido con la gestión de proyectos, la conservación, monitoreo e investigación ambiental dentro de la comunidad, sus miembros están abiertos a involucrarse en procesos liderados por la Fundación que redunden en un beneficio comunitario, y es ahí donde la Fundación entrará como un agente transformador.

Identificación de fortalezas, intereses, voluntades y otros aspectos.

Para la identificación de los aspectos relacionados con la comunidad, en torno a las acciones desarrolladas por FELCA, que en el mediano y largo plazo podrán aportar a su bienestar económico con la implementación de diferentes alternativas económicas, se tuvo en cuenta las respuestas dadas por las 21 personas encuestadas. En la siguiente tabla se encuentra el resumen de los hallazgos de la encuesta aplicada, en la misma se encuentra agrupada la información en 10 bloques.

Tabla No. 5 Resumen hallazgos de las encuestas

CATEGORÍA	HALLAZGOS DE LA ENCUESTA
Fortalezas de la comunidad del Corregimiento de Altaquer	De acuerdo con los resultados de la encuesta se identificó que la fortaleza actual de la comunidad es que cuenta con la disponibilidad de participar en diferentes acciones a ser desarrolladas por FELCA, ya que conocen y asocian las actividades que realiza actualmente la Fundación, y que además con el trabajo de esta pueden ser apoyados para que, a través de esas actividades se generen ingresos que les permitan dedicar gran parte de su tiempo. De acuerdo con esto se puede establecer que hay interés en la comunidad para desarrollar proyectos que a mediano y largo plazo puedan generar beneficios no solo para la Fundación sino para la comunidad también.
Intereses de la comunidad del Corregimiento de Altaquer	Uno de los intereses de la comunidad es poder acceder a empleos y a la posibilidad de generar ingresos en el territorio, por esta razón ven a la Fundación como un actor que en el futuro podrá generar empleo en el territorio, ya que actualmente, no vincula a la comunidad con contratos a término fijo o por un plazo mayor, debido a que hoy en día pocas personas trabajan en la fundación y muchas veces solo pagan por los días trabajados, lo que no genera una estabilidad.
Interés de la comunidad en actividades de conservación y turismo que realiza FELCA en la Reserva Natural Río Ñambí	El 100% de los encuestados se encuentra interesado en participar en las actividades lideradas por FELCA en torno a los procesos de conservación de la RNRÑ y del ecoturismo, debido a que conocen los procesos y han participado de una u otra manera en las actividades, dentro de los resultados se encuentran las 4 siguientes alternativas económicas: <ul style="list-style-type: none"> • Ecoturismo (aviturismo- turismo rural), en donde el 57% manifestó su interés en participar en este tipo de actividades. • Educación ambiental, el 19% se interesa en participar en talleres de educación ambiental. • Co-investigación: El 14% como coinvestigadores, este porcentaje corresponde a 3 adolescentes que hacen parte del proceso de formación de FELCA, quienes iniciaron desde temprana edad y actualmente son Eco-guías de la Reserva Natural Río Ñambí. • Negocios verdes: El 5% manifiesta que le interesan las actividades relacionadas con el desarrollo de negocios verdes.
Voluntades de la comunidad del Corregimiento de Altaquer	De acuerdo con la encuesta respecto a la pregunta relacionada con si estaría dispuesto a participar en actividades implementadas por FELCA para la generación de ingresos el 100% de las personas encuestadas afirma contar con voluntad para vincularse a las estrategias que desarrolle la Fundación en el mediano y largo plazo.



CATEGORÍA	HALLAZGOS DE LA ENCUESTA
Percepción de la comunidad sobre FELCA	La comunidad identifica a la Fundación como una organización que se dedica a realizar proyectos de investigación y de conservación, principalmente en la Reserva Natural Río Ñambí. Adicionalmente, que dentro de su trabajo vincula a niños, niñas y adolescentes en procesos de capacitación sobre las principales especies de flora y fauna que hay en el territorio.
Participación de la comunidad en proyectos gestionados por FELCA	El 71% de las personas encuestadas respondieron que no han hecho parte de ningún proyecto de la Fundación y el 29% respondieron de manera positiva. Sin embargo, el 100% de los encuestados manifestó haber participado en talleres, capacitaciones, salidas de campo, entre otras actividades realizadas por la Fundación. Lo anterior significa, que la comunidad ve diferencias entre lo que es participar en una actividad respecto a participar en un proyecto, debido a que no existe un contrato o una remuneración económica por la participación en las mismas, y entiende que participar en un proyecto solo se genera cuando hay un contrato o un beneficio monetario.
Actividades Económicas Actuales	Esta pregunta se realizó con el fin de tener un panorama de cuáles son las actividades económicas más fuertes en el municipio, encontrando que los cultivos de coca para uso ilícito son los que más reconoce la gente como la actividad principal con un 62%, seguida de la agricultura, comercio y crianza y venta de cerdos con un 33 % y la extracción de petróleo crudo por perforaciones ilegales al oleoducto con un 5%.
Percepción de desempleo en Altaquer	El 95% de las personas encuestadas considera que existe desempleo en el corregimiento y que este es generalizado para hombres y mujeres, debido a que existen pocas fuentes de trabajo lícito en el corregimiento, no hay empresas y el desarrollo económico se basa en pequeños negocios comerciales y procesos agrícolas a menor escala.
Potenciales actividades económicas en el territorio	Agrícolas, turismo y comercio hacen parte de las respuestas que considera la comunidad que son un potencial para el corregimiento, siendo el turismo y la agricultura las actividades más relevantes con un 70%; con un 25% se encuentran el comercio y los restaurantes y con un 5% los negocios verdes, artesanías y tiendas comunitarias.
Actividades económicas que FELCA podría implementar según la comunidad	El 67% de los encuestados considera que FELCA puede apoyar a la comunidad en la gestión y consolidación de proyectos productivos que involucren actividades agrícolas, crianza de animales (cerdos y peces), garantizando su comercialización. El 33% restante considera que FELCA puede desarrollar proyectos turísticos o negocios verdes, que generen empleos estables en el corregimiento.

Fuente: Elaboración Propia

Para ampliar la información correspondiente a la aplicación de las encuestas como ficha técnica y sistematización visitar el siguiente link [Anexo 09 Tabulación Encuesta.pdf](#)

8. Mapeo de Oportunidades

Una vez se analizó el contexto de la Fundación, sus principales fortalezas y debilidades, así como, los intereses y voluntades de la comunidad de Altaquer, se procedió a analizar las diferentes oportunidades identificadas con el propósito de que sean un insumo para la Fundación en su camino hacia la sostenibilidad financiera de forma progresiva en el corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta la limitada capacidad operativa que tiene actualmente. Para la Fundación, es crucial garantizar el bienestar económico y social a largo plazo, lo que implica enfrentar condiciones adversas para alcanzar las metas financieras y de fortalecimiento organizativo.

Las oportunidades planteadas, permitirán que la Fundación involucre a la comunidad de Altaquer, siendo cada actor local el responsable de aprovecharlo al máximo y de participar en su implementación. Es posible que, en algunos aspectos, la Fundación tenga más conocimientos o herramientas que en otros, por lo que el trabajo articulado con todos los actores identificados es fundamental para alcanzar los niveles operativos y sostenibles deseados.

Como complemento a este documento, es importante consultar la Guía desarrollada que busca facilitar la materialización de las oportunidades, esta guía contiene herramientas desarrolladas por diferentes Instituciones y Organizaciones Sociales, que podrán servir como referente a la Fundación para facilitar la comprensión de los aspectos importantes en cada oportunidad identificada, así como optimizar los recursos y promover medidas que buscan mejorar el desarrollo de capacidades de los participantes en la ejecución de proyectos. La podrá consultar en el [Anexo 10 CAJA DE HERRAMIENTAS FELCA.pdf](#)

La implementación de las oportunidades planteadas y el seguimiento a sus avances y resultados, alcanzarán no solo la meta propuesta, sino que también aportarán a la transformación social y al fortalecimiento de las capacidades locales.

Es importante resaltar que se establecieron los plazos para la implementación de las diferentes acciones que conlleva cada oportunidad de acuerdo con la experticia actual de la Fundación, por lo que se entenderá por corto plazo el periodo comprendido entre 1 y 2 años, y se establecieron en este plazo las oportunidades en donde la Fundación cuenta con experiencia y conocimiento, por mediano plazo se entenderá el periodo entre 3 y 5 años, este se estableció considerando que la Fundación deberá adquirir conocimiento en la temática de la oportunidad y además, demostrar su reconocimiento en el sector; y se entenderá el largo plazo en el comprendido entre 6 a 10 años. Las oportunidades están divididas en tres líneas de acción: generación de ingresos, fortalecimiento organizacional y proceso de conservación y educación ambiental en el territorio.

En la siguiente línea de tiempo se encuentran las diferentes oportunidades identificadas para la Fundación como pertinentes para la generación de ingresos financieros, de acuerdo con el trabajo realizado con la Fundación:



Gráfico No. 5 Línea de tiempo

Oportunidades para la generación de ingresos Línea de tiempo

Corto Plazo Años 1 y 2

Promover la Investigación y el Monitoreo de la Biodiversidad

Promover el conocimiento de la biodiversidad de la RNRN, apoyando investigaciones científicas lideradas por académicos nacionales e internacionales.

Fortalecer la planeación interna

Fomentar el desarrollo de habilidades institucionales en gestión organizacional, con un enfoque especial en planeación.

Generar una estrategia de comunicaciones internas y externa

Dar a conocer el trabajo de la Fundación FELCA y posicionarla a nivel nacional e internacional.

Aportar en los debates nacionales en torno a la COP16

Establecer redes de colaboración y ser parte activa en la toma de decisiones a nivel mundial en torno a la conservación ambiental.

Implementar proyectos de conservación

Ejecutar proyectos de conservación, que incluyan establecer o promover el establecimiento de nuevas áreas protegidas en el Piedemonte costero nariñense o a nivel nacional.

Mediano Plazo Años 3 al 5

Promover el desarrollo de proyectos de turismo de Naturaleza

Promover el desarrollo de proyectos ecoturísticos que se enfoquen en la conservación ambiental y de la RNRN.

Implementar proyectos para la generación de recursos para las comunidades

Promover, gestionar e implementar proyectos productivos para las comunidades, teniendo en cuenta la vocación económica e intereses de los habitantes.

Generar alianzas

Fortalecer las redes de colaboración y generar alianzas estratégicas, para coordinar acciones de trabajo.

Implementar proyectos de Pagos por Servicios Ambientales

Implementar proyectos en la modalidad de conservación de la biodiversidad, estableciendo acuerdos de conservación.

Registro ante el RUNAP

Inscripción de I RNRN en el RUNAP como RNSC es crucial para protección y manejo sostenible.

Largo Plazo Años 6 a 10

Implementación de Proyectos de Bonos de Carbono

Generar bonos de carbono a través de una variedad de proyectos que contribuyen a la sostenibilidad ambiental y la lucha contra el cambio climático.

Fuente: Elaboración Propia

Generación de ingresos

Corto plazo:

Promover la investigación y el monitoreo de la Biodiversidad: Potenciar la generación de alianzas con centros académicos para el desarrollo de investigaciones en la RNRÑ con el fin de promover la conservación de las especies objeto de conservación, así como definir estrategias para el monitoreo participativo en la Reserva.

Barreras:

- En la investigación, la escasez de fondos es uno de los principales desafíos para los investigadores, en su mayoría universitarios.
- La comunidad no se encuentra capacitada para realizar procesos de monitoreo.

Oportunidades:

- La investigación y el monitoreo de especies objeto de conservación, es una oportunidad debido a que, a través de estos, se podrá aportar al posicionamiento de la Fundación como organización que promueve la conservación ambiental.
- Con la implementación de la investigación y el monitoreo se generarán procesos comunitarios en torno a la conservación del medio ambiente.

Mediano Plazo:

Promover el desarrollo de proyectos de turismo de Naturaleza: Esta oportunidad puede generar ingresos importantes para FELCA, la RNRÑ y la comunidad del corregimiento de Altaquer-Nariño, considerando que la reserva es un atractivo en la región no solo por su estado de conservación sino por las comunidades cercanas, que además permitirá continuar con las líneas de trabajo de la Fundación en temas de conservación y educación ambiental, con los visitantes.

Barreras:

- Esta es una oportunidad que debe ser cuidadosamente analizada, ya que actualmente la Fundación no cuenta con la infraestructura necesaria para brindar a los visitantes y turistas una experiencia confortable y diferencial.
- Los habitantes de la comunidad no se encuentran preparados para brindar servicios a los turistas.



Oportunidades:

- En el corregimiento de Altaquer “se encuentra uno de los atractivos turísticos más destacados de Nariño, la Reserva Natural Río Ñambí, reconocida por ser el más codiciado espacio para el avistamiento de aves”. (Gobernación de Nariño, 2024) <https://situr.narino.gov.co/municipio/altaquer>
- El ecoturismo representa una oportunidad económica que facilita la utilización sostenible de los recursos naturales y genera beneficios tanto a nivel individual como colectivo.

Implementar proyectos para la generación de recursos para las comunidades: Promover, gestionar e implementar proyectos productivos para las comunidades, teniendo en cuenta la vocación económica e intereses de los habitantes, esta oportunidad se establece en el mediano plazo a pesar de que la Fundación cuenta con experticia en formulación de proyectos, dado que no cuenta con la experiencia y conocimiento en la implementación de proyectos productivos.

Barreras:

- La alta presencia de cultivos de uso ilícito y las utilidades generadas por estos, serán un obstáculo al momento de implementar cultivos tradicionales que requieren mayor inversión en tiempo y dinero y mayor complejidad para su comercialización.
- Falta de conocimiento por parte de los beneficiarios para la implementación de los proyectos productivos, lo que generaría una acción con daño en el territorio.

Oportunidades:

- La implementación de proyectos comunitarios, enfocados en procesos productivos, permitirá el desarrollo y la transformación social de la comunidad de Altaquer, teniendo en cuenta la apuesta del Gobierno Nacional y de Cooperación Internacional de apoyar zonas rurales con alto potencial para implementar proyectos que hagan uso sostenible de los recursos naturales y que incluyan plantaciones sostenibles no invasivas y procesos de transformación para generar valor agregado a los productos.
- Los habitantes del corregimiento en su mayoría cuentan con las áreas requeridas para la implementación de proyectos productivos, lo que permitirá su implementación.

Fortalecimiento organizacional

Corto Plazo

Fortalecer la planeación interna: Fomentar el desarrollo de habilidades institucionales en planeación y gestión organizacional, lo que aportará a mejorar la eficiencia de la Fundación, a identificar oportunidades y adaptarse al entorno cambiante.

Barreras:

- Muchas personas aún no comprenden la importancia de la planeación en pro de la sostenibilidad financiera y los impactos negativos de un modelo insostenible.
- La falta de conocimientos en procesos de planeación estratégica por parte de los miembros de la Fundación.

Oportunidades:

- El compromiso de los miembros de la Fundación FELCA en el mejoramiento de los procesos internos que se verán reflejados en el interés en pro de generar sostenibilidad.

Crear una estrategia de comunicaciones internas y externas: Difundir el trabajo que realiza FELCA y posicionar a la Fundación a través de la generación de contenido en redes sociales y boletines, como parte de la estrategia de comunicaciones y de visibilización.

Barreras:

- Falta de experiencia en campañas de comunicación y divulgación, lo que puede derivar en un manejo débil de la información y poco atractiva para la comunidad a la que está dirigida.

Oportunidades:

- Una estrategia de comunicaciones bien implementada permitirá llegar a más personas a las que les pueda interesar el trabajo y los servicios que presta; además tendrá involucrada a la población y grupos de interés de los diferentes pasos que se dan para lograr la transformación social y ambiental que tiene como objeto la fundación y de esta manera sumar aliados.



Aportar en los debates nacionales en torno a la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Biodiversidad – COP 16: Este evento, permitirá generar redes de colaboración en torno a la conservación ambiental, ya que albergará a entidades y organizaciones nacionales e internacionales que le apuestan a la conservación ambiental y a generar cambios en la sociedad. Además, permitirá a la Fundación ser parte activa en la toma de decisiones que se realicen en la COP-16.

Barreras:

- La Fundación no cuenta con los enlaces necesarios que le permitan asegurar su participación y aporte en los diferentes escenarios que se están gestando alrededor de este evento mundial.

Oportunidades:

- Al ser Colombia la sede, participar en este evento de nivel global se convierte en el escenario ideal para que la Fundación genere alianzas estratégicas para impulsar su propósito misional. Además, los foros y conversatorios que se gestan alrededor de la COP 16, son espacios de generación de información, conocimiento y actualización para la Fundación.

Mediano Plazo

Generar alianzas: Fortalecer las redes de colaboración y generar alianzas estratégicas, para coordinar acciones de trabajo y así lograr los objetivos de conservación, la sostenibilidad de la Fundación y mejorar la calidad de vida de la comunidad.

Barreras:

- Para la generación de alianzas, principalmente con Entidades públicas es necesaria la voluntad política de los entes territoriales, lo que en muchas ocasiones se convierte en una negativa por no estar alineados los objetivos entre las partes.
- Al no estar posicionada la Fundación podrá no ser llamativa para la generación de alianzas con el sector privado.

Oportunidades:

- Cada vez más inversores están buscando oportunidades de apoyar acciones sostenibles y de factores ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) con el objetivo de obtener rendimientos financieros y contribuir al bienestar global.

Procesos de conservación y educación ambiental en el territorio:

Corto Plazo

Implementar proyectos de conservación ambiental: Ejecutar proyectos de conservación, que incluyan establecer o promover el establecimiento de nuevas áreas protegidas en el Piedemonte costero nariñense o a nivel nacional, con el objetivo de aumentar la presencia de los ecosistemas representativos.

Barreras:

- Escasez de apoyo financiero para organizaciones locales sin experiencia en la ejecución de este tipo de proyectos, así como exigencia de experiencia en el manejo de recursos de terceras fuentes para otorgar esta clase de proyectos.

Oportunidades:

- Presentar proyectos en alianza con organizaciones expertas como coejecutor, que le permitan a FELCA participar, adquirir experiencia y mejorar la solvencia económica para reinversión en conservación.

Mediano Plazo:

Implementar proyectos de Pagos por Servicios Ambientales (PSA): Implementar proyectos en la modalidad de conservación de la biodiversidad, estableciendo acuerdos de conservación y de desarrollo productivo sostenible.

Barreras:

- Debido a que el Gobierno Nacional otorga estos beneficios a través de las Gobernaciones o las Corporaciones Autónomas Regionales, las posibilidades de acceder a recursos de PSA no son 100% garantizadas, ya que estas Instituciones son quienes determinan los beneficiarios dentro de una lista de organizaciones posibles.



Oportunidades:

- La Fundación puede optar por la modalidad de conservación de la biodiversidad y articularse con la Gobernación de Nariño y Corponariño para acceder a este programa.

Registro ante el RUNAP: La inscripción de la RNRÑ en el “Registro Nacional de Áreas Protegidas (RUNAP) como Reserva Natural de la Sociedad Civil (RNSC)” (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2023), es un paso crucial para garantizar su protección y manejo sostenible.

Barreras:

- La situación actual de los predios de la RNRÑ, en donde se requiere la actualización de la zonificación y de los linderos ante entidades nacionales como: la Agencia Nacional de Tierras y el Instituto Geográfico Agustín Codazzi, hacen que el proceso de declaración de la Reserva sea más lento.
- Dado que Corponariño es la Entidad que debe postular a la Reserva para el RUNAP, se pueden generar demoras adicionales de acuerdo con los procedimientos establecidos por la Entidad.

Oportunidades:

- A partir de la inscripción en el RUNAP, FELCA podrá acceder a proyectos en torno a la conservación de áreas protegidas y de esta manera obtener financiación adicional.
- La inscripción ante el RUNAP como RNSC permitirá posicionar la RNRÑ como un área del Sistema de Áreas Protegidas del País.

Largo plazo

Implementación de Proyectos de Bonos de Carbono: Obtener recursos a través de proyectos para la generación de bonos de carbono, que contribuyen a la sostenibilidad ambiental y la mitigación del cambio climático.

Barreras:

- Es un sector poco explorado por la Fundación, debido a que no han tenido mayor acceso a la información generada al respecto.
- La formulación de los proyectos para acceder a bonos de carbono, son extensos y generalmente aplican para áreas muy extensas y al RNRÑ cuenta con una extensión pequeña.

Oportunidades:

- Con apoyo de Agencias y Programas de cooperación internacional, la Fundación puede optar por un estudio de viabilidad para la incursión en bonos de carbono como estrategia de sostenibilidad.

©Fundación FELCA, 2024





9. Conclusiones

La Fundación FELCA nació bajo un concepto de conservación ambiental, especialmente de la Reserva Natural Río Ñambí, que ha cobijado y ha mantenido a lo largo de más de 30 años, demostrando una gran capacidad de resiliencia, a pesar de la amenaza por la presencia de grupos al margen de la ley, principalmente entre los años 2002 y 2012. Esta labor de conservación se convirtió en la principal fortaleza de la Fundación, a través de investigaciones, monitoreo y educación ambiental participativa con la comunidad local, interesada en la pervivencia de las especies de flora, fauna y la conexión cultural y ancestral de la población.

Entre las fortalezas que tiene la Fundación, se destaca la activa formulación de proyectos y gestión de recursos de diferentes fuentes, además de las donaciones y subvenciones tradicionales de cooperación internacional. Sin embargo, se hace imprescindible que FELCA dinamice la gestión de nuevas oportunidades para generar ingresos que les permita ser financieramente sostenibles para dar continuidad permanente a la ejecución de su objeto misional, sin olvidar la importancia de la innovación y transformación social.

La Fundación destaca la red de actores activos, pasivos y potenciales, que ha formado y ha identificado en el transcurso del tiempo, con quienes actualmente puede tejer alianzas estratégicas para colaborar en proyectos conjuntos, no únicamente con el propósito de generar ingresos, sino también para aumentar la visibilidad y posicionar a FELCA en el sector.

El turismo de naturaleza es una de las principales oportunidades identificadas en el proceso de investigación, debido a que el área geográfica en la que se ubica la Fundación y principalmente, la Reserva Natural Río Ñambí, hace parte del chocó biogeográfico una de las zonas más biodiversas del mundo, además, es una actividad que requiere de muchos servicios transversales para su funcionamiento, lo que permitiría que la comunidad se vincule de forma activa y permanente en los procesos de la Fundación, perciban ingresos y continúen las acciones de conservación. Sin embargo, a pesar de que esta oportunidad es de interés de la Fundación, requiere de ser focalizada y realizar una inversión económica importante, para que los servicios turísticos se ajusten a las exigencias del público objetivo, entre los que se encuentran los observadores de aves de diferentes países, quienes buscan observar especies de aves en hábitats naturales, y con servicios de alimentación y alojamiento confortables.

Para la Fundación FELCA la sostenibilidad es sinónimo de trabajar de la mano con la comunidad de Altaquer, crear una visión conjunta del territorio y desarrollar capacidades en ellos mientras crece hacia adentro, evolucionando sin perder su identidad; por esta razón la diversificación de las fuentes de ingresos de la Fundación, permitirá que la comunidad del corregimiento de Altaquer participe activamente, generando programas o proyectos a largo plazo, promoviendo cambios económicos, sociales y ambientales positivos.

Las diferentes oportunidades económicas y las herramientas aquí presentadas constituyen una alternativa para superar esas debilidades e implementar nuevos procesos de corto, mediano y largo plazo, que los acerquen a ser una organización sostenible, teniendo como principal protagonista y parte integral de todo el proceso la innovación social.

10. Referencias

Bacca-Cortes, N., Guerrero-Cupacan, A., Flórez-Pai, C. (2019). Plan de Manejo de la Reserva Natural Río Nambí. Fundación Ecológica Los Colibríes de Altaquer – FELCA.

Brida, J. G., Brindis, M. A. R., & Mejía-Álzate, M. L. (2020). The contribution of tourism to the economic growth of Medellín — Colombia. *Revista de Economía Del Rosario*, 24(1), 1–23. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/economia/a.8926>

Brida J, G., Pereyra, J. S., Such Devesa, M. J., & Zapata Aguirre, S. (2008). La Contribución del ecoturismo al crecimiento económico. *Cuadernos de Turismo*, 22, 35–46. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39811554002>

Coraggio, J. L., Acosta, A., & Martínez, E. (2011). “Economía social y solidaria: el trabajo antes que el capital.” (“Economía social y solidaria: El trabajo antes que el capital”)

Fisac, R., Moreno Romero, A., Palacios Fernández, M., & Mataix Aldeanueva, C. (n.d.). *Volver al índice La empresa social: revisión de conceptos y modelo para el análisis organizativo Palabras clave*. www.energiasinfronteras.org

Fundación Ecológica Los Coliríes de Altaquer-FELCA, <https://www.felca-colombia.org/acerca-de-felca>

García Capdevilla, D. A., López de Parra, L. L. de P., Balanta Martínez, V. J. (2022). Estrategias socioculturales y ambientales integradas para el fomento del turismo de naturaleza. Caraño Caquetá Colombia. *I+D Revista de Investigaciones*, 17(2), 43–57. <https://doi.org/10.33304/re-vinv.v17n2-2022004>

Galpin, T., Whittington, J. L., & Bell, G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance (Bingley)*, 15(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/CG-01-2013-0004>

Ingrid, K. (n.d.). *Opciones estratégicas de desarrollo organizacional hacia la sostenibilidad*. www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/URLdelDocumento:http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=274&Itemid=63

Klein J.-L., «Iniciativa local y desarrollo: respuesta social a la globalización neoliberal», *Revista Eure*, Tomo XXXI, N°94, 2005, p. 25–39. (“Emprendimiento y Empresa Social Como Estrategia De Desarrollo Local”)

Larroulet, C.-M. F. (n.d.). *Economía_Larroulet_Mochon*.



Madero-Gómez, S. M., Alejandra, I., & Solís, Z. (n.d.). *Cuadernos de Administración. La sostenibilidad desde una perspectiva de las áreas de negocios* <http://www.unep.org/geo/geo3/spanish/050.htm>

Moreno-Romero, A., Fisac García, R., Soler, F., Moncada, J., & Navarro Carrillo Ana Horta, E. (n.d.). *EMPRESAS SOCIALES COMO CATALIZADORAS DE LA SOSTENIBILIDAD*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8814959>

NACIONES UNIDAS Asamblea General. (n.d.). *Nuestro futuro común* de 1987, Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. (“presidente de la Asamblea General de las Naciones Unidas”) www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/sostenibilidad

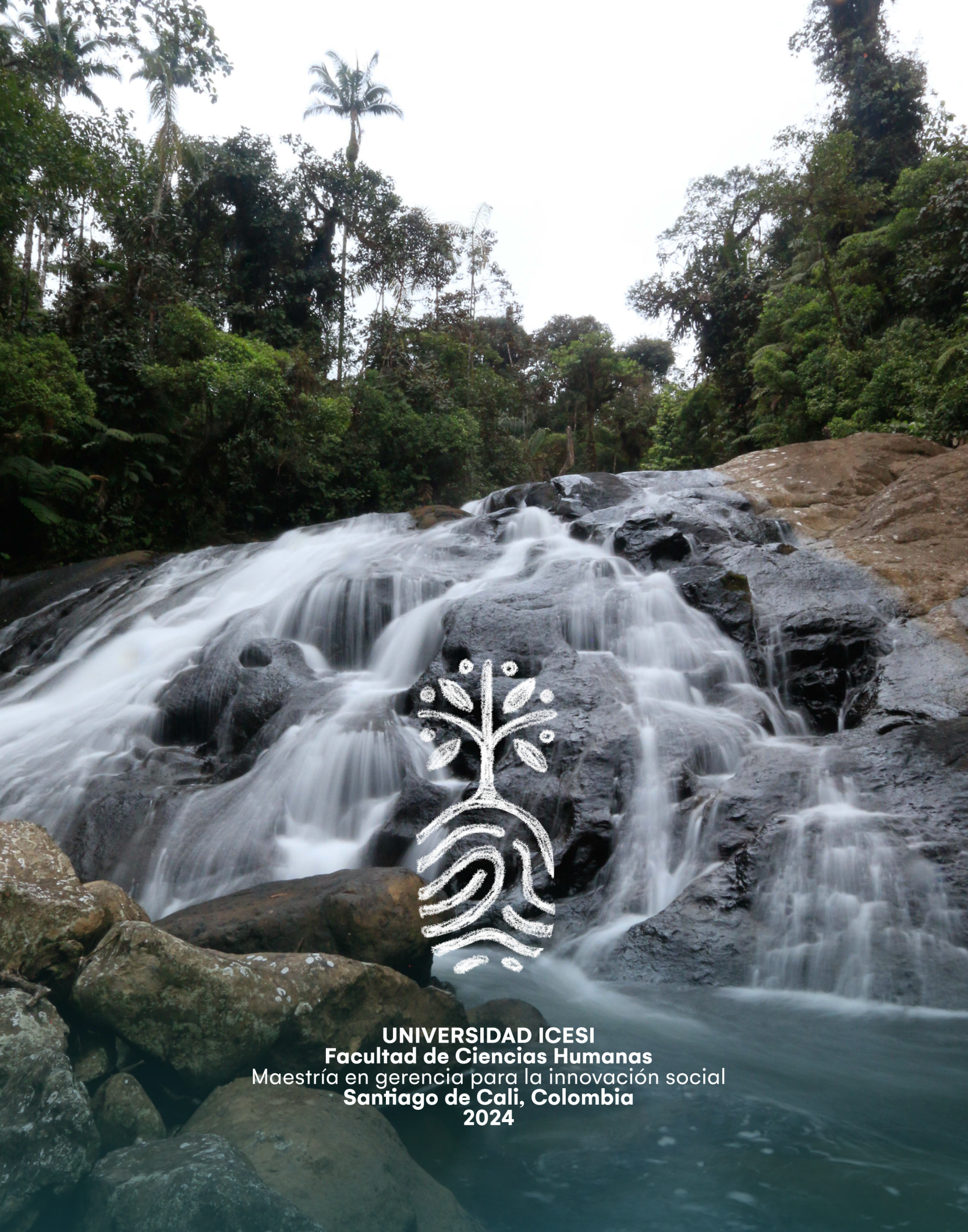
Portales, L., & Pérez, O. A. (2016). *Emprendimiento y Empresa Social Como Estrategia De Desarrollo Local. Recherches En Sciences de Gestion, N° 111(6), 137–160*. <https://doi.org/10.3917/resg.111.0137>

Pérez De Mendiguren, J. (2015). *Sobre el concepto de economía social y solidaria: aproximaciones desde Europa y América Latina. On the social and solidarity economy concept: approaches from Europa and Latin America*. (“Sobre el concepto de economía social y solidaria - Dialnet”) *Revista de economía mundial*, 40, 123–144

Rodelo-Calvo, L. A. (2023). “La relación entre la Innovación y Sostenibilidad en las Organizaciones: hacia el balance ideal entre la evolución y la preservación.” (“La relación entre la Innovación y Sostenibilidad en las Organizaciones ...”) *Revista Científica Anfibios*, 6(1), 34–43. <https://doi.org/10.37979/afb.2023v6n1.124>

Serrano, A., & Cazares, I. (2019). “La sostenibilidad factor determinante para el turismo en Colombia *Sustainability is a determining factor for tourism in Colombia*.” (“The tourist capacity in the performance of a destination - ResearchGate”)

Vázquez-Maguirre, M., & Portales, L. (n.d.). *La empresa social como detonadora de calidad de vida y desarrollo sustentable en comunidades rurales Social. Enterprise as a generator of quality of life and sustainable development in rural communities*. (“La empresa social como detonadora de - Redalyc”)



UNIVERSIDAD ICESI
Facultad de Ciencias Humanas
Maestría en gerencia para la innovación social
Santiago de Cali, Colombia
2024