



SISTEMA DE TRANSFORMACION AUTONOMA DE LA CONDUCTA PARA EL COMPORTAMIENTO LIMPIO¹

TRANSFORMATION SYSTEM OF THE AUTONOMOUS BEHAVIOR FOR THE CLEAN BEHAVIOR

Jaime Alberto Romero-Infante²

RESUMEN

Con el propósito de desarrollar una herramienta que le permita al eventual consultor y al miembro de una comunidad u organización trabajar efectivamente en el manejo de la psicología individual generadora de impacto ambiental, se presentan en este artículo científico una serie de elementos que conforman un sistema de instrumentos para lograr ese cambio de conducta autónomamente, que haga tender la organización a la que pertenece el individuo hacia la reducción de emisiones a los recursos naturales y mitigación de efectos negativos en la salud de las personas productoras o consumidoras relacionadas con la actividad de la organización.

Se parte de los fundamentos que aporta la psicología organizacional para recoger los aportes de algunos actores y otras experiencias hechas en el ejercicio de la actividad consultora y académica en Latinoamérica para llegar a proponer el sistema.

En la parte final del artículo se muestra como los miembros de las comunidades al aplicar los instrumentos han logrado superar varios de los obstáculos que tenían enfrente y mostrar evidentes

ABSTRACT

To obtain clean ethos of people in different communities in Colombia, it has been an urgent need to have a systemic tool to change autonomously the conduct of the person to reduce the emissions to the natural resources and to minimize the negative effects in the human being concerned with the productive organization. That is Clean Conduct.

This article uses some tools of the organizational psychology with the general theory of systems to develop and propose a strategy for change autonomously the contaminating and damaging conduct of a person. As an example of the application of this tool, it is shown at the end of this article some complementary concepts to end on the experiences of some communitarian leaders who have good results and evidence of better way of living of their communities.

KEY WORDS

Organizations, management projects, organizational psychology, clean production, sustainable development, natural resources, Latin American culture and well-being.

1 Trabajo de reflexión elaborado por el autor dentro del proyecto de investigación sobre "Producción Limpia". Entregado en 12/10/2008 y aprobado en 1/12/2008.

2 Dott. Ing. Esp, MGO, Profesor Asociado, Programa de Ingeniería Ambiental, Programa de Administración de Empresas y Programa de Ingeniería Industrial de la Universidad el Bosque, Director General de la Fundación Municipio Saludable Fundammas. jaricol@yahoo.es



signos de mejoría en el desempeño de su organización.

PALABRAS CLAVE

Organizaciones, gerencia de proyectos, psicología organizacional, Producción limpia, desarrollo sostenible, recursos naturales, cultura y bienestar latinoamericanos.

1. INTRODUCCIÓN

En el ejercicio de la actividad consultora para promover un mejor comportamiento en Latinoamérica de las personas que tradicionalmente generan emisiones a los recursos naturales y producen daños en la salud de las personas con su proceder, se ha visto la necesidad de tener una metodología o herramienta para conducir efectivamente a esa persona a cambiar conscientemente sus hábitos y estilos de producir y consumir, de forma que esta aporte a las estrategias mundiales para mejorar el desempeño ambiental de la humanidad.

Como parte de la estrategia mundial liderada por la Organización Mundial para el Desarrollo Industrial (ONUDI) en conjunto con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente planteada en el llamado proceso de Marrakech, se requiere un sistema para trabajar bioéticamente³ la conducta del individuo que sirva orientar a los líderes de las Naciones,

sus Gobiernos, sus organizaciones y comunidades hacia comprender y mejorar el desempeño de la actividad productiva y de consumo de manera que se reduzcan los efectos negativos en el ambiente.

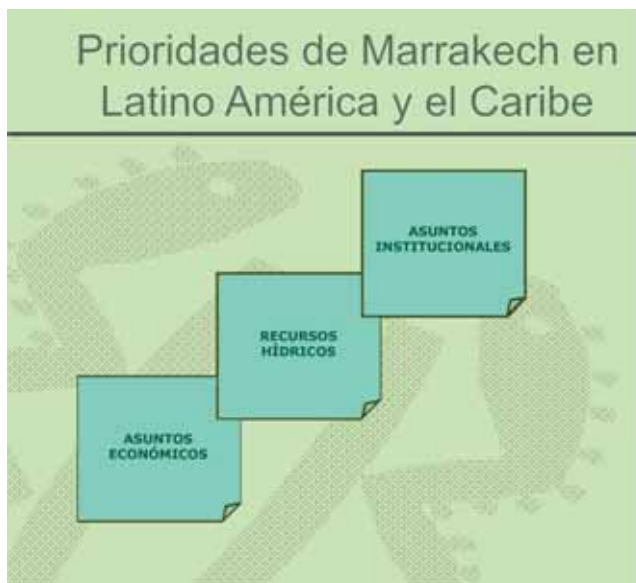
El proceso de Marrakech se ha acordado en 2003 y tiene dentro de su plan el establecimiento de unas líneas de acción (task forces) que buscan al 2012 entregar unos resultados concretos en términos de herramientas y hechos o experiencias exitosas que reflejen un mejoramiento de los indicadores de desempeño ambiental para la mitigación de efectos negativos en la salud y reducción de las emisiones a los recursos naturales desde el proceso mismo y desde la actitud responsable del productor, incluyendo al consumidor en el momento de comprar los insumos o contratar los servicios que requiere para su bienestar. Para conocer su evolución histórica, véase la figura N.1. de antecedentes del Proceso de Marrakech y las reuniones de ejecución del proceso.



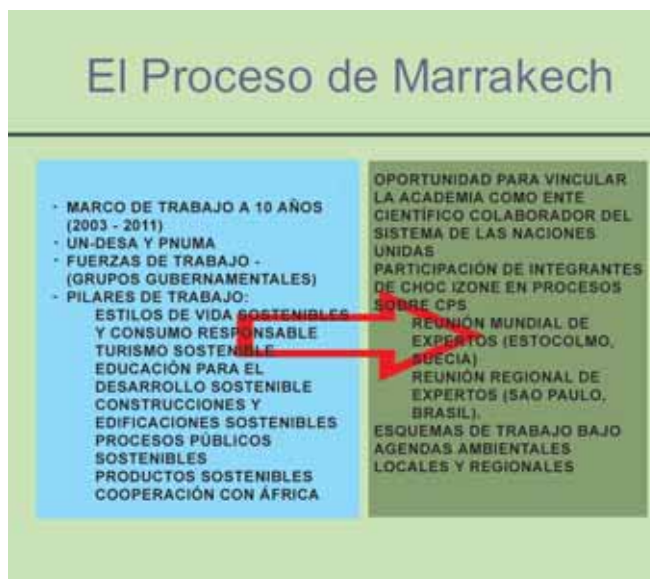
³ Trabajar bioéticamente se refiere a que las acciones productivas sean realizadas observando principios y valores de la Bioética como la justicia, la autonomía, la benevolencia y la no maleficencia como planteado en el documento de Yolanda Sarmiento, *La Cartilla de Bioética*, Universidad El Bosque, 1996.



En la figura No. 2 se muestran las prioridades que durante las reuniones del proceso de Marrakech se han establecido concertadamente para la región Latinoamérica y el Caribe:



Y en la figura No. 3 se muestran las líneas de acción o task forces dentro de las cuales se resalta aquella de los hábitos y estilos de vida sustentables:



Este artículo busca aportar dentro de la línea de Estilos de vida sostenible y consumo responsable, herramientas al proceso de Marrakech, para inducir de manera exitosa cambios en la conducta de manera autónoma en el individuo.

Se parte de las bases que ofrece la Psicología del individuo y su relación con el proceso enseñanza aprendizaje desde el entorno para pasar al sistema integrado de técnicas y aspectos para obtener un comportamiento limpio que construya una comunidad saludable.



El comportamiento de los individuos tiene unos fundamentos, condicionantes o motivantes y características, los cuales es importante conocer para entender el porqué una persona asume una determinada conducta. La herramienta acá planteada parte de las propuestas conductistas para llegar a un enfoque sistémico de la construcción de la conducta a partir de la influencia del entorno en el individuo.

2. LA PSICOLOGÍA INDIVIDUAL Y EL PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE

El comportamiento de un individuo se fundamenta en el conocimiento, la percepción y la valoración del hecho o del sujeto, tomando estos aspectos como los elementos básicos del proceso cognitivo del individuo.

Una mirada más amplia a los diferentes enfoques de la psicología en relación con el proceso estímulo respuesta (esto es con la conducta que el individuo asume ante un determinado estímulo, contexto o entorno), nos lleva mediante el cognitivismo a observar las causas y los efectos como partes de un sistema que tiene en si mismo una lógica o razón de ser.

Para entender los motivos del comportamiento de un individuo en relación con un hecho o sujeto, resulta de gran utilidad considerar que a partir del conocimiento que el individuo tiene del hecho, de mirar como lo percibe o comprende y posteriormente de revisar como lo valora o compara con sus parámetros afectivos se logra plantear estrategias que permitan entender los orígenes de la conducta problemática. Esta línea de conducta puede eventualmente ser modificada por la influencia del entorno.

En ese contexto de la influencia del entorno se instaura el proceso enseñanza aprendizaje que el líder o el consultor de la comunidad saludable puede utilizar para modificar esa conducta, véase en la figura No.5. la esquematización de la relación entre el proceso cognitivo y el proceso enseñanza aprendizaje.

El proceso enseñanza aprendizaje que influye en la conducta del individuo desde el entorno enmarcado en la bioética mediante la observancia del principio de autonomía que el individuo tiene al asumir conscientemente el compromiso y aceptarlo de modificar su comportamiento es entonces la herramienta que se tiene para mejorar la satisfacción de las necesidades y lograr un comportamiento limpio.



Figura No. 5. Relación entre el proceso cognitivo, la conducta y el proceso de enseñanza aprendizaje del individuo comunitario.



Cesar Coll⁴ aporta una buena herramienta para implementar un proceso enseñanza aprendizaje que busque instaurar un nuevo comportamiento observando el principio bioético de autonomía del individuo a quien se pretende apoyar para el cambio de conducta.

"La función educativa del adulto no se limita al desarrollo del lenguaje y a la adquisición de otras habilidades tempranas, sino que esta presente también en adquisiciones posteriores."

Al respecto Coll propone el siguiente esquema teórico metodológico para afrontar el proceso enseñanza aprendizaje que busque cambiar el comportamiento del individuo a partir de su proceso cognitivo.

"1. El análisis empírico de la interacción debe realizarse sobre unidades completas de enseñanza/aprendizaje (unidades didácticas) que incluyan desde la planificación y preparación de la tarea hasta la evaluación de los resultados. La significación de una misma pauta interactiva puede variar en función del momento del proceso de enseñanza - aprendizaje en que aparezca. Asimismo, la aparición de una determinada pauta interactiva es a menudo no interpretable si no se tienen en cuenta las pautas interactivas precedentes. La importancia de la dimensión temporal en el estudio de la interacción exige pues tomar en consideración la secuencia de pautas interactivas.

2. El análisis de la incidencia de los procesos interactivos sobre el aprendizaje escolar no debe limitarse, contrariamente a lo que ha sido y sigue siendo habitual, a poner en relación las pautas interactivas observadas en el transcurso de las tareas escolares con el nivel de rendimiento final alcanzado en las mismas por los alumnos. Para que el análisis de la interacción tenga un verdadero interés, tanto teórico como práctico, debe centrar sus esfuerzos en la articulación de las modalidades interactivas con los procesos psicológicos subyacentes al aprendizaje y a la ejecución de las tareas escolares. El objetivo prioritario es pues identificar y explicar los mecanismos mediante los cuales las pautas de relación que se suceden en el transcurso de una unidad

didáctica inciden sobre el proceso de construcción del conocimiento del alumno modulándolo -que no modelándolo- progresivamente.

3. Lo anterior implica tener en cuenta simultáneamente tres tipos de elementos. En primer lugar, hay que observar la evolución del aprendizaje de los alumnos en el transcurso de la unidad didáctica, identificando los momentos más importantes de dicha evolución (progresos, errores, bloqueos, reestructuraciones, regresiones, etc.). En segundo lugar, es necesario disponer de un modelo de los procesos psicológicos implicados en la apropiación, por parte de los alumnos, del contenido de aprendizaje o en la ejecución de la tarea; en otros términos, es necesario contar con un modelo de funcionamiento cognitivo que permita formular hipótesis sobre el proceso de construcción del conocimiento reflejado en la evolución del aprendizaje. Este elemento es imprescindible para que el análisis de la interacción supere el nivel puramente descriptivo que le caracteriza. En tercer lugar, hay que establecer la secuencia de pautas interactivas que se suceden a lo largo de la unidad didáctica. Puesto que el objetivo, como hemos señalado en el punto anterior, es poner en relación esta secuencia de pautas interactivas con la evolución del aprendizaje de los alumnos merced a las hipótesis sobre el proceso de construcción del conocimiento que permite formular el modelo de funcionamiento cognitivo postulado, el problema consiste en encontrar un sistema de categorización de las pautas interactivas que sea compatible y/o pertinente con dicho modelo. Es decir, debe poderse establecer un nexo conceptual entre los procesos psicológicos que contempla el modelo de funcionamiento cognitivo y las diferentes categorías o modalidades de interacción."

El proceso enseñanza aprendizaje es la puerta que se abre entonces en el proceso cognitivo para instaurar cambio de conducta y esa es la primera herramienta a usar para la comunidad saludable. El término acuñado en los últimos años se podría llamar educación ambiental, si con ello se entiende que es el proceso enseñanza aprendizaje modulado en que el individuo construye su conocimiento sobre la importancia y consecuencias que se tienen

4 Coll-Salvador, César. Acción, Interacción y Construcción del Conocimiento en situaciones educativas, Anuario de Psicología, 33, Universidad de Barcelona, 1985.



cuando se comporta limpiamente, esto es cuando se comporta sin emitir residuos y sin afectar a los demás.

Para terminar de explicar el modelo de transformación autónoma de la conducta, es importante relacionar en el proceso enseñanza aprendizaje que el comportamiento del individuo se fundamenta en el conocimiento que tiene del hecho problema y darle los elementos necesarios para que construya ese conocimiento completo y objetivamente. Posteriormente debe trabajarse la consecuencia que tiene un comportamiento específico en relación con el hecho problema, mostrarle como se afecta el entorno natural y social con su actitud y para terminar debe revisarse mediante alguna herramienta psicológica y pedagógica el sistema de valores del individuo y como ese sistema armoniza o antagoniza con los valores ambientales que hacen que actitudinalmente se evite el daño al entorno.

La aplicación del Modelo de Generación de Comunidades Saludables ha mostrado que la influencia de la psicología individual es prioritaria, de manera que si se actúa sobre ella respetuosa pero contundentemente, se logran avances importantes para que las mismas personas autónomamente satisfagan sus necesidades.

3. SISTEMA DE TRANSFORMACIÓN AUTÓNOMA DE CONDUCTAS PARA EL COMPORTAMIENTO LIMPIO

El sistema de transformación autónoma de la conducta del individuo se plantea dentro de un modelo que se ha desarrollado en la Universidad El Bosque llamado de Comunidades Saludables durante más de 25 años y que fundamenta su actuar en 3 pilares a saber: actividad económica, equilibrio con la naturaleza y equidad social.

Una Comunidad Saludable se considera como aquel grupo de personas que tienen una característica común, generalmente referida al territorio donde viven, que tienen satisfechas sus necesidades básicas pues promueven y obtienen un razonable desarrollo de la actividad económica sin afectar la sociedad misma y la naturaleza. Este concepto se ha fundamentado en las teorías aplicadas de desarrollo a escala humana⁵.

Las experiencias acumuladas del grupo Choc Izone de la Universidad llevan a plantear el siguiente sistema de acciones estratégicas para orientar una comunidad hacia la satisfacción generalizada, limpia y autónoma de sus necesidades, esto es una Comunidad Saludable:



Figura No. 4. Sistema de acciones estratégicas para un comportamiento limpio de una comunidad.

⁵ Max Neef Manfred, Desarrollo a Escala Humana: una opción para el futuro. Development Dialogue. Número especial 9-93. CEPUR, FUNDACION DAG HAMMARSKJÖLD, Proyecto 20 Editores, Medellín, 1997.



El modelo propuesto considera 3 grupos de aspectos para fortalecer en la conducta de los miembros de una comunidad para la satisfacción de sus necesidades de manera autónoma como se muestra en la figura N.4. Cada uno de estos aspectos es explicado a continuación y constituyen un modelo guía para orientar la comunidad hacia que sus individuos logren la transformación autónoma de su conducta para la satisfacción limpia de sus necesidades y el cumplimiento de su misión en comunidad.

En el primer grupo de aspectos está el comportamiento responsable con el entorno y con los insumos o materias primas para su actividad, pues tradicionalmente la sociedad latinoamericana occidentalizada⁶ usa los recursos sin preguntarse hasta donde los puede usar simplemente porque tal vez hasta ahora no ha habido limitación aparente.

El segundo grupo consiste en acciones administrativas focales, priorizadas y documentadas con decisiones consensuadas y se refiere la importancia que tiene la administración comunitaria en esa sociedad, administración que en su esencia promueva la participación de todos de manera ordenada para nutrirse de ella y para satisfacer la necesidad de cada uno de la participación por ejemplo⁷.

Y el tercer grupo se refiere a los hábitos personales de los individuos que conforman esa comunidad, aplicando las propuestas de comportamiento independiente e interdependiente se logra efectividad en el diario discurrir de la persona⁸. Un sistema que conviene utilizar como referencia para implementar hábitos y estilos de vida que proyecten a los individuos hacia la efectividad y al cumplimiento de sus metas, es planteado por Stephen Covey⁹, Ph.D. en administración, quien propone la transformación de la cotidianidad con una victoria privada obteniendo un comportamiento independiente, para seguir con una victoria pública o un comportamiento interdependiente y conti-

nuar constantemente en un proceso de retroalimentación.

3.1 Comportamiento independiente

Se inicia el planteamiento de Covey estudiando en detalle los principios y conceptos que fundamentan el éxito de una persona. El planteamiento principal lo hace alrededor de los principios que impulsan al líder y de la costumbre y el orden que orientan al administrador, las dos partes cerebrales que se complementan. Habla así mismo de los paradigmas que no nos dejan ver muchas veces la realidad de las cosas de manera objetiva. Es necesario cambiar los paradigmas y para cambiar los problemas se necesita cambiar de nivel de pensamiento.

Fundamenta los siete hábitos en la madurez, la efectividad y clasifica los tres primeros hábitos desde la dependencia hacia la interdependencia hasta llegar al mejoramiento continuo. Pone el ejemplo de la gallina de los huevos de oro para explicar inclusive durante todo el libro los diferentes conceptos que se relacionan con los siete hábitos. Menciona los bienes físicos, los económicos y los humanos.

Define el hábito como la intersección de conocimiento capacidad y deseo y comenta que la efectividad radica en el equilibrio entre la producción y la capacidad de producción (C/CP). El primer hábito de la efectividad privada es el de la Proactividad, veamos.

3.1.1 El Hábito de la Proactividad

Se define la proactividad frente a la reactividad como la capacidad de responder al estímulo para dar una respuesta, valiéndose de la autoconciencia, imaginación, conciencia moral y voluntad independiente. Es importante resaltar que la proactividad exige la motivación propia y se manifiesta a través del lenguaje proactivo siguiente:

- Examinemos nuestras alternativas (en vez de no puedo hacer nada)

6 Aquella sociedad que es el resultado de la estrategia de erradicación cultural española, que posee algunos elementos de la cultura ancestral pero que primordialmente esta constituida por costumbres europeas y últimamente norteamericanas, lo que Huntington en su libro *El Choque de las Civilizaciones*, Paidós, 1997, llama la civilización occidental.

7 Max Neef, Manfred. *Matriz de satisfacción de las necesidades humanas desde el punto de vista axiológico*, Cepaur, 1997.

8 Stephen Covey en su libro *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, Paidós, 1997, plantea el comportamiento independiente, para posteriormente llegar al comportamiento interdependiente como la alternativa de la efectividad, más adelante se analiza en detalle este asunto.

9 Ibid.



- Puedo optar por un enfoque distinto (en vez de yo soy así)
- Controlo mis sentimientos (en vez de me vuelvo loco)
- Puedo elaborar una exposición efectiva de motivos (en vez de no lo permitirán)
- Elijo (en vez de no puedo)
- Prefiero (en vez de debo)
- Pase lo que pase (en vez de si pudiera o si Dios quiere).

Propone una gráfica manera de apabullar el círculo de la preocupación con el círculo de influencia de forma que lo que uno influye absorbe lo que le preocupa conformando así el foco proactivo. Finaliza con el test de los treinta días para coger costumbre del hábito de la proactividad resaltando la necesidad de mantener los compromisos.

Resulta muy útil explicar este hábito con frases como la siguiente:" la tarea se hace cuando se la ponen y no cuando se la piden". Las personas que comienzan a preparar sus trabajos o tareas a penas saben que lo deben hacer tienen seguramente tiempo de sobra para ponerse a hacer otras cosas y durante ese tiempo reflexionar sobre los posible perfeccionamientos que a la tarea en ejecución le puedan hacer. Se considera este hábito de importancia radical en la transformación de una comunidad porque genera en la persona la posibilidad de elegir la respuesta y lo que es más importante la posibilidad de ser el motor de su propio proyecto, de su propia solución de su propia manera de progresar y de obtener bienestar.

Se trata de los principios de la visión personal, se describe como el hábito de la responsabilidad y su resultado es la libertad.

3.1.2 El hábito de empezar con un fin en mente

Comienza por decir que las cosas se crean primero mentalmente y después físicamente, lo cual si se entiende hará que sirva para ampliar nuestro círculo de influencia. Profundiza sobre la diferencia entre liderazgo (que es lo que nos mueve y motiva, algo así como nuestra gasolina y es la parte creativa de la mente) y la administración que es el método, la costumbre, el hábito y que hace que seamos eficientes. Se hace necesario trabajar sobre la misión personal que es nuestro sueño integral y para ello debemos concentrarnos en los principios.

El hacerlo así generará en nosotros optima seguridad, una buena guía o norte, una mayor sabiduría y poder sobre las cosas a enfrentar. Muchos se centran en la familia, en los enemigos (lleva al odio), en los amigos (lleva a vicios), en el cónyuge (se saturaría o se anularía la otra persona), en las pertenencias, en el dinero (avaricia y tacañería), en la iglesia (misticismo) o en sí mismo (egolatría), es este para mí es el mayor aporte que hace el autor.

De esta manera estructura un sin número de pensamientos filosóficos y científicos que me había ido forjando y que al encontrar esta sinergia me permiten ofrecer a los estudiantes y compatriotas una mayor claridad sobre la base del desarrollo sostenible de nuestra patria y de cada uno de nosotros. Enfatiza sobre el uso sincrónico de las dos partes del cerebro ampliando la perspectiva, visualizando, afirmándose e identificando roles y metas. Termina enunciando la misión familiar y organizacional resaltando que sin participación no hay compromiso.

Hay una tabla que me gusto y que permite organizar mi carácter, mi aporte y mi logro en las dimensiones personales como la familia, los amigos, compañeros y comunidad, creando de esa manera lo que mas tarde llamará la cuenta bancaria emocional que me ayudará con la interdependencia.

Trata de los principios de liderazgo personal, se describe como el hábito del liderazgo personal y su resultado es darle sentido a la vida.

3.1.3 El hábito de primero lo primero

Este si que ha sido útil puesto que es la manera de lograr ser eficiente consigo mismo. Palabras claves como disciplina, el lado izquierdo administra y el derecho lidera, la autoconciencia, la voluntad independiente, priorización de lo que le gusta, la fuerza de sus propósitos hace de la persona un individuo exitoso son claves en este hábito de efectividad.

Presenta la Matriz de racionalización del tiempo en que sugiere posicionarse en el cuadrante II en el que prefiere lo no urgente y lo importante frente a lo no urgente y no importante y a lo urgente y no importante. Lo urgente es lo que hay que hacer ahora, lo coyuntural y lo importante es lo que aporta a nuestra misión personal. Me gustó la pregunta: ¿hay algo



más importante que deberías estar haciendo y que representaría una tremenda diferencia positiva en tu vida de aquello que estas haciendo ahora?

Hay que aprender a decir no.

Los criterios para entrar en el cuadrante II son: coherencia, equilibrio, priorizar la agenda y evitar la crisis mediante la programación semanal (lo urgente e importante), tener en cuenta la dimensión humana de quien colabora con uno, flexibilidad y versatilidad especial.

Estar en el cuadrante II implica identificar los roles, seleccionar las metas, hacer el programa temporal y adaptarse diariamente. El diagrama lleva de roles a horarios y personas delegadas a través de metas y planes.

La importancia de delegar radica en poder incrementar P y CP aumentando el equilibrio.

Trata los principios de administración personal y se describe como el hábito de la eficiencia personal y su resultado es priorizar lo importante versus lo urgente.

Hasta aquí lo que tiene que ver con salir de la dependencia obteniendo la Victoria Personal o Privada.

3.2 Comportamiento interdependiente

Una transformación esencial de las organizaciones hacia lo saludable consiste en generar conciencia profunda de la necesidad y la ventaja que tiene interactuar bien con los demás, en valorarlos por beneficio común sin dejar de lado la satisfacción personal. Veamos como lo plantea Covey con los hábitos de la interdependencia.

3.2.1 El hábito de buscar el Gana - Gana

Es la manera de generar agilidad y sostenibilidad en el trato con los demás, el juego del gana-gana. Este es uno de los hábitos más difícil de implantar en nuestra patria pero el más necesario, acá la gente está acostumbrada a dejar al otro tendido y sin nada y eso no hace sostenible su propio discurrir, Hay que pensar en el gana-gana o no hay trato. Esto se logra empezando con el carácter, a través de las relaciones y fluye con los acuerdos de desempeño y adiestramiento para el gana-gana. Se basa en el enfoque sistémico y en los procesos conformados por contemplar el otro punto de vista, identificar cuestiones cla-

ves implicadas, determinar qué resultados serían una solución aceptable y cuáles las nuevas opciones para alcanzar esos resultados.

Trátase de los principios de liderazgo interpersonal, se describe como el hábito del beneficio mutuo y su resultado es nada menos que el bien común y la equidad.

3.2.2 El hábito de procurar comprender y ser entendido

Es el principio clave de la comunicación interpersonal efectiva. Presenta los 4 modos de comunicación que son leer, escribir, hablar y escuchar y resalta que la aptitud para la comunicación es la más importante de la vida. Comprender es uno de los oficios más difíciles, pero es por donde hay que comenzar para saber que está pasando. Propone varios tipos de escucha (oír ignorando, selectiva y atenta) pero resalta la escucha empática que es cuando se entra en el marco de referencia de la otra persona y uno ve a través de ese marco de referencia. Aquí hay algo muy útil para los proyectos sociales: las necesidades satisfechas no motivan a las personas, la insatisfechas sí. Por eso resulta importante diagnosticar antes de prescribir y no escuchar reflejamente (escucha autobiográfica) lo cual se identifica en las respuestas de evaluación, sondeo, consejo e interpretación a ver si en el transcurso del trance se averigua que esta pasando: mal de nuestra patria no saber escuchar ni comunicarse.

Cuando se escucha se aprende a encontrar diferencias de percepción con las otras personas, ese será el camino para comprender en el fondo lo que le dicen.

Una vez que ha comprendido al otro trate de que lo comprendan. Son fundamentales para la filosofía del gana-gana:

La comparación entre comprender y la suma de ethos (la confianza, la cuenta bancaria emocional), pathos (el sentimiento) y logos (la parte razonada de la exposición).

Exponer las ideas con claridad, orden, concretamente, en contexto y gráficamente haciéndose creíble.

Trátase de los principios de comunicación empática, se describe como el hábito de la comunicación efectiva y su resultado es nada menos que el respeto y la convivencia.



3.2.3 El hábito de la sinergia

El autor explica que la sinergia es el resultado de cultivar la habilidad y la actitud de valorar la diversidad. La síntesis de ideas diversas produce ideas mejores o superiores a las ideas aisladas las cuales resultan del trabajo en equipo.

Hay que comunicarse, hacer lluvia de ideas y después concluir y concertar.

Se necesita alta confianza y cooperación, lo cual se basa en los anteriores hábitos y en los principios, por eso dice el autor que reúne a todos los anteriores hábitos llevándonos a un nivel superior. Advierte sobre la sinergia negativa y la necesidad de valorar la diversidad. Comenta que en la organización siempre hay fuerzas que se oponen al cambio las cuales deben ser contrapuestas a las fuerzas impulsivas y que la naturaleza es sinérgica.

Se requiere que la persona reconozca que las diferencias de comportamiento y de personalidad que tienen sus compañeros son ventajas que le benefician puesto que al ser diferentes a el ven las cosas como no las ve el y eso permite muchas veces una visión completa de la realidad y permite entre todos tener capacidades y competencias complementarias necesarias para la elaboración de una tarea conjunta.

Trátase de los principios cooperación creativa, se describe como el hábito de la interdependencia y su resultado es conseguir logros e innovación.

3.3 El hábito de la renovación continua

Lo interpreto como la parte del sistema que genera el autocontrol y que se constituye como el mecanismo para aprender de nuestros errores e implantar nuevas maneras de actuar en pos del mejoramiento continuo.

Gusta mucho la metáfora de la sierra porque los carpinteros saben que con el trabajo, la sierra, el formón y la gubia van perdiendo el filo, es necesario de manera cuidadosa limar cada diente, enderezarlo y curvarlo con minucias, eso genera calidad en el mueble que hace.

Así nos renovamos social, emocional, mental, espiritual y físicamente de forma que nos balanceemos en nuestro ser con el propósito de ser efectivos en nuestras actividades de forma espiral ascendente.

Trátase del principio de auto renovación equilibrada, se describe como el hábito de la mejora continua y su resultado es conseguir balance y renovación.

Qué gusto como termina Covey su propuesta: "si centramos nuestras vidas en principios para aumentar nuestra capacidad de hacer de manera equilibrada adquirimos el poder de crear vidas efectivas, útiles y pacíficas"¹⁰.

3.4 El respeto por el entorno natural al instaurar una comunidad

Las interrelaciones sistémicas de las células productivas de la sociedad con su entorno natural requieren un conocimiento de su papel en el entorno en que se implantan. Las analogías que se pueden hacer del sistema productivo con los mismos sistemas que se encuentran en la naturaleza dan luces sobre la necesidad que se tiene de integrar las fábricas o empresas o actividades productivas humanas a la cadena natural en donde van a habitar por respeto a lo que allí existe desde épocas inmemoriales y por necesidad de preservación propia.

Entendemos las células productivas de una sociedad como las pequeñas y medianas empresas que se constituyen en aparatos productivos reales a través de mecanismos grupales como las organizaciones o asociaciones o microempresas comunitarias.

Dado que Colombia tiene unos ecosistemas tropicales únicos y frágiles que son los que generan la gran competitividad global de nuestra biodiversidad (la cual está seriamente amenazada por la densificación de nuestros centros poblados), la presente pretende ser una propuesta pedagógica para la implantación de microempresas asociativas comunitarias agroindustriales en ecosistemas vulnerables. Esos sistemas productivos desarrollan varios procesos agroindustriales que tienen implicaciones ecosistémicas importantes.

10 Covey, Stephen R., *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, Paidós, 1997



3.4.1 Realidades de los sistemas productivos humanos instaurados en los ecosistemas

Para contextualizar la propuesta veamos algunos de los conceptos sobre los que se basa.

Los biomas son realidades o especies de ecosistemas que se identifican particularmente de acuerdo a clima, ubicación global y especies bióticas que cumplen su función o nicho en el respectivo bioma de tal forma que su desaparición constituye un desequilibrio de la cadena trófica o alimenticia. Odum y otros¹¹ plantean una excelente manera de entender que es un bioma: "Donde quiera que haya condiciones similares, se desenvuelven ecosistemas similares. Un arrecife de coral en el Océano Indico es semejante a uno en el Océano Pacífico, se pueden encontrar los mismos tipos de plantas y animales aunque no exactamente las mismas especies. El desierto de la Argentina es parecido a desiertos en regiones de la misma zona climática en los Estados Unidos. Un tipo de ecosistema encontrado en climas similares por todo mundo se llama bioma".

Las comunidades se deben entender en este artículo como aquellos grupos de individuos que juntos desarrollan una actividad específica y a quienes una características compartidas. La comunidades humanas que habitan nuestros ecosistemas son en este caso las más traídas a cuento.

La organización productiva es aquella estructura grupal que escogen las comunidades para obtener unos productos que les producen beneficios económicos, sociales y ambientales. Los ecosistemas son los ambientes en los cuales viven estas comunidades.

Producción es el proceso por el cual dos o más insumos son combinados para formar un nuevo producto. Por ejemplo, nutrientes del suelo, agua, dióxido de carbono y luz solar son combinados para formar materia orgánica durante la fotosíntesis. Generalmente, producción industrial envuelve el uso de energía, trabajo, capital y materia prima para formar productos industrializados¹².

La competitividad se debe entender en este artículo como el conjunto de consideraciones o parámetros que hay que tener en cuenta para ser efectivos al ofrecer el producto de esa comunidad en otras comunidades inclusive y sobretodo en el ámbito internacional. La administración es el gusto y la pasión por ser eficiente en el manejo de los recursos de esa comunidad. La retroalimentación del sistema es el instrumento de la sostenibilidad y consiste en la actitud renovadora ante las experiencias que debe adquirir un sistema productivo y que en el aparato administrativo de la comunidad viene a desempeñar la junta de vigilancia o control social.

3.4.2 La epistemología del proceso productivo agroindustrial en términos de nicho ecológico

En cuanto a la manera como esa comunidad investiga y aprende de sus propias experiencias es importante detenerse porque es la base de una adecuada implantación científica de la propuesta. Cómo se construye el conocimiento en una agroindustria de forma tal que aporte y sea consciente de su función ecosistémica.

Según Odum y otros¹³, un agro-ecosistema es un sistema en el que el ser humano actúa como administrador y consumidor. En un ecosistema salvaje los animales actúan como consumidores y administradores. Los organismos salvajes esparcen constantemente semillas e invaden el territorio de los agro-ecosistemas. Si los granjeros no controlasen los agro-ecosistemas limpiando la tierra, arando y otros métodos, el ecosistema salvaje se restablecería por sí mismo. Las granjas pueden prosperar debido al valor de trabajo realizado previamente por el ecosistema salvaje en el desarrollo del suelo pero también prosperan por las experiencias que van acumulando los granjeros durante su trabajo. La mayoría de los granjeros gradualmente agotan el suelo aunque este sea fertilizado. La rotación del suelo para volver a la sucesión natural se llama usualmente ciclo sin cultivo y es un método para reestructurar el suelo.

11 Odum, H.T. Odum, E.C. Brown, M.T. LaHart, D. Bersok, C. Sendzimir, J. *Sistemas Ambientales y Políticas Públicas*, Programa de Economía Ecológica, Universidad de Florida, Gainesville, 1988, parte II, capítulo 10, <http://www.unicamp.br/fea/ortega/eco/esp/index.htm>

12 Ibid., capítulos 5, 6 y 27.

13 Ibid., capítulos 5, 6 y 27.



Las granjas van haciendo uso de la ciencia y la tecnología a través de la investigación lo cual se constituye en el verdadero desarrollo sostenible de la comunidad. El lograr que estos conceptos sean realmente asumidos y empoderados por todos los integrantes de la comunidad (así no todos se dediquen a investigar), es lo que garantiza la sostenibilidad de la comunidad.

Sin embargo, no basta usar y desarrollar conocimientos, en los sistemas productivos agroindustriales es necesario adquirir un método para ejecutar las labores.

Para terminar, tal vez como una parte del sistema ecológico al que pertenece la comunidad productiva, se debe considerar la cadena de valor que implica ese sistema productivo y cómo ello genera la posibilidad de introducir su producto en un mercado de manera competitiva.

3.4.3 Función biótica de la microempresa en su ecosistema

Las microempresas asociativas pueden ser vistas como aquella parte del ecosistema que genera los recursos necesarios para garantizar la subsistencia de las personas que viven en ese ecosistema. También pueden ser ellas mismas sistemas de procesamiento de algunos productos de los mismos ecosistemas como son las frutas, las plantas y los animales.

Su producción también provee los recursos necesarios para garantizar que ese aparato productivo disminuya los impactos de su actividad en el ecosistema en que vive a través de medidas de mitigación del impacto, programas o proyectos específicos.

Para entender mejor este planteamiento asimilemos una pequeña agroindustria a la función de una rana en un ecosistema.

La rana se alimenta de los insectos que viven en su territorio, luego para alimentarse la rana controla el crecimiento de los insectos evitando así que se conviertan en una plaga. A su vez la rana produce un estiércol que ayuda a fertilizar las plantas de su territorio pero las ranas tienen la función de, al nadar en los estanques, airear el agua de los mismos para proveer oxígeno disuelto en el agua el cual sirve como alimento de algunas bacterias e individuos que viven en esa agua.

La rana también es controlada en su crecimiento por otros animales como las serpientes, quienes para alimentarse se las comen. Pero la ranita se defiende de sus depredadores adquiriendo unas zancas grandes que le permiten "volar" cuando está en peligro y algunas de ellas desarrollan un veneno que botan a su enemigo cuando este se las quiere comer.

Otro recurso que en su proceso de retroalimentación adquiere la rana es el color de su piel, el cual se pinta de manchas amarillas o rojas (y que le sirve para atraer los insectos que se va a comer), pero también a veces adquiere el color de la vegetación o del territorio en que vive (como café, verde claro o marrón) para que sus enemigos no la vean o también para que su alimento no la vea y ella lo pueda cazar.

Tomemos otros casos de modelos planteados por Odum y otros.

Algunos sistemas dependen de recursos provenientes de fuentes no renovables; por ejemplo una población de escarabajos creciendo con la energía disponible de un tronco en descomposición. Cuando la población de escarabajos es pequeña, hay una energía amplia y el crecimiento es exponencial.

Más tarde, como el tronco empieza a disminuir de tamaño, el crecimiento de la población de escarabajos disminuye hasta que no queda más tronco y ningún escarabajo. En este caso, la función de los escarabajos es la de transformar el tronco en descomposición y una vez que han terminado o se van a comer otro tronco o mueren de hambre y son comidos por otros individuos.

Si las personas cogen los troncos que eventualmente sobran y quedan para descomponerse o los escarabajos consiguen otra fuente de alimento o se mueren de hambre. Por lo tanto, cuando las personas cogen la madera para obtener energía deben tener en cuenta su función biótica y actuar de forma tal que no generen desequilibrios con los escarabajos.

El último ejemplo. Pensemos en una población de conejos en crecimiento, con abastecimiento de alimento que no considera la rapidez con que ellos comen.

Si seguimos un diagrama para ver como la población de conejos aumenta, esta se alimen-



ta para traer más energía (a través de más alimentación con hierba) y para procrear más conejos. Si el sistema comienza con un conejo macho y una hembra, y ellos producen cuatro conejitos que a su vez producen ocho; y así, se sigue con la misma tasa de aumento, la próxima generación producirá 16, la próxima 32, la próxima 64 y así sucesivamente. Como el número de conejos aumenta, ellos usan más de la fuente de energía y el número aumenta rápidamente.

De cualquier manera, durante las primeras etapas del crecimiento de la población, cuando la demanda de alimento es pequeña (comparada con la cantidad disponible) la energía puede estar disponible a presión constante y el crecimiento puede ser exponencial. Pero eventualmente, el alimento podría volverse limitante y entonces o los conejos se venden para el consumo de otras especies (como los humanos) o los conejos se comienzan a morir de hambre.

Es allí donde la función biótica de los sistemas productivos humanos se vuelve importante.

Las agroindustrias deben tener ese mismo papel y esa misma interrelación sistémica con el entorno en el que se construyen.

Su aspecto físico (el de la planta física de las agroindustrias) debe ser tal que conserve la armonía y en lo posible se mimetice con el paisaje, de lo contrario puede ser blanco de sus depredadores.

El alimento o fuente de energía de la agroindustria debe observar que su consumo sea en una intensidad tal que se garantice que podrá seguir obteniéndolo durante toda su vida útil; esto es la materia prima renovable.

Desde el punto de vista energético, debe buscar sus fuentes en sistemas que no generen residuos contaminantes que no puedan o alcancen a ser absorbidos por otros individuos del ecosistema o cuyo consumo produzca desequilibrios ecosistémicos.

Sus desechos deben tener una función en el ecosistema, o sea que alguien debe necesitarlos y poderlos utilizar ya sea como materia prima de otros procesos humanos o como alimento de otras especies o individuos en el ecosistema.

Su producción económica debe servir para dar a la comunidad beneficiada el sustento en términos de alimento, de salud, de educación y de descanso.

Tendrá ese sistema productivo la función también de ser el espacio para que las personas que lo integran se sientan parte de la solución a todos los problemas económicos que tiene esa comunidad, la función de generar el espacio para aportar opiniones y labores en beneficio de todos los miembros de la organización y la función de permitirle a la persona la opción de decidir qué hacer con su tiempo libre, con sus hijos y con su familia al disponer de un margen de maniobra económico.

Pero al final, tendrá ese sistema productivo que afrontar la responsabilidad de atesorar y acelerar la generación de conocimiento, de depurar métodos de ejecución de la producción y métodos para resolver los problemas que se le presenten.

Si las personas que integran esa comunidad y en particular ese sistema productivo, se dan cuenta que participando de ese proceso aprenden a vivir mejor, ese será el mejor motivante para hacer perdurar el sistema productivo al cual pertenecen.

3.4.4 El aporte de la ciencia fáctica a la productividad comunitaria

Las ciencias fácticas (como es el caso de la ecología, los sistemas ambientales, la ingeniería, la economía ecológica y la agroecología) que aplican el conocimiento y que generan soluciones prácticas continuamente retroalimentándose de manera consiente con su entorno y los efectos que su actuación causa sobre él, son las que pueden aportar a disminuir la depredación que están ocasionando nuestros sistemas productivos en los ecosistemas que constituyen nuestra biodiversidad competitiva a escala global.

Esta visión holística, sistémica y positiva puede ayudar a determinar una respuesta basada en nuestra singularidad (que a la vez se traduce en nuestra diversidad), para alcanzar modelos de bienestar generalizados de nuestras comunidades de forma tal que se disminuya la pobreza y haga de nuestra sociedad colombiana una sociedad viable en el largo plazo.



Hoy pensamos que es la única opción que tenemos: productividad con humanismo en equilibrio con la naturaleza.

3.5 El consumo responsable de insumos

No basta con enfocarnos en la productividad pues si el consumidor y el miembro de la comunidad que se beneficia de esa productividad no exige buen producto, producto limpio y si ese consumidor no es responsable con los residuos del producto consumido el costo de recoger y procesar ese residuo hará inviable el funcionamiento de esa comunidad.

3.6 Acciones administrativas focales, priorizadas

Cuando la comunidad se encuentra en la definición de una misión y cuando acuerda llegar a ser reconocida en el tiempo por una característica que todas las demás comunidades identifique positivamente (visión), se requiere plantear claramente y para todos como va a ser esa ruta y de cuales de los tantos recursos o actividades que pueden hacer se van a ocupar para llegar lo mas rápido y satisfactoriamente posible.

3.7 Actividades documentadas

Las actividades documentadas son esenciales para poder revisar el camino y para poder aprender donde están los errores cometidos o donde se esta haciendo una ineficiencia en el uso de los recursos o una falta de comportamiento. Si lo que se hace no queda registrado, la comunidad no tiene forma de establecer si existe una manera mejor de hacerlo.

El mejoramiento continuo de la actividad diaria es lo que lleva al bienestar, no es posible que las cosas queden perfectas desde la primera vez aunque se deba buscar esa perfección desde el comienzo, si hay documentación de la actividad se puede ordenar el plan de mejoramiento.

3.8 Decisiones consensuadas

Lo más peligroso que le puede pasar a una comunidad es que haya una sola persona que toma decisiones puesto que además de producir en esa persona una obsesión por el poder que ello genera, se pierde la oportunidad de que aquellos que tengan la capacidad o la competencia o el conocimiento para aportar partes de la solución lo hagan.

Las llamadas juntas directivas o consejos comunales deben conformarse con personas que sepan escuchar, que estén comprometidas, que quieran aportar, que puedan controvertir sin enojarse y que sean generosos y amorosos con todos y cada uno de los miembros de la comunidad. No debe existir un grupo de miembros directivos que toman decisiones por lo que propone ciegamente uno de ellos.

Debe haber siempre un moderador o líder elegido por periodos fijos que represente y que se asuma la responsabilidad de ejecutar las decisiones. También debe haber en el grupo una persona diferente al líder principal que se encargue de registrar las decisiones y los compromisos y que este pendiente de que esas decisiones se cumplan y se comuniquen.

4. EXPERIENCIAS EXITOSAS EN LA APLICACIÓN DEL MODELO DE TRANSFORMACIÓN AUTÓNOMA DE LA CONDUCTA PARA EL COMPORTAMIENTO LIMPIO

A continuación se enumeran los casos en los que ha sido posible encontrar conductas para el comportamiento limpio como es el caso de la comunidad ancestral de Nabusimake, caso en el que se ha suscrito un convenio interinstitucional desde el 2003 y que ha dado diferentes frutos referidos en el artículo publicado "Administración ambiental del pueblo Wintukua: un ejemplo de colaboración Universidad-Resguardo indígena"¹⁴; comunidades en las cuales se ha inducido el proceso de transformación autónoma como los miembros de algunas asociaciones comunitarias de la Provincia Sabana Occidente de Cundinamarca particularmente en los municipios de Madrid, Facativata y Subachoque y se detalla el caso de la asociación de guías del parque Tayrona como el más exitoso y relevante de todos.

4.1 La asociación de guías del parque Tayrona Ecoturt

El diagnóstico hecho tanto por las investigaciones de la Universidad El Bosque como por las Autoridades Ambientales del Ministerio del Medio Ambiente de Colombia, mostró un fuerte debilitamiento de la Asociación en el año 2001 a causa de un maltrato producido por anteriores funcionarios del Parque y una capacidad de gestión y mercadeo de la propia

¹⁴ Romero-Infante, J. y Guzmán Barrios, J. Administración ambiental del pueblo Wintukua. Un ejemplo de colaboración Universidad-Resguardo indígena, Cuadernos Latinoamericanos de Administración, Vol II, No. 4. Universidad el Bosque, 2007.



actividad de los líderes de la Asociación mínima. Además, la ausencia de actividades complementarias productivas en épocas de baja temporada turística y sobretodo la ausencia de una sede propia, lo que reducía ostensiblemente el número de miembros activos que atendieran los eventuales turistas que ingresaban al Parque.

El presidente de la Asociación en 2001 (quien para el comienzo del programa no estaba nombrando en propiedad sino que era el suplente de un presidente dimitido), se encontraba trabajando por la organización y era asistido por el programa de la Universidad El Bosque. El cliente en este caso era la autoridad ambiental y los turistas del Parque Tayrona, la duración del proyecto fue de un año, las actividades del proyecto y sus respectivos recursos se relacionan en la tabla No. 6. que presentamos a continuación:

Tabla No. 6. Actividades de programa de fortalecimiento de Ecoturt

ACTIVIDAD	PERSONAS (ver convención)	DINERO (miles de pesos)	TIEMPO (mes)	FECHA
1. Diagnóstico de la situación organizacional de la Asociación.	0.5 0.5 0 0 0 0.5	2000	1	11 - Octubre 11 - Noviembre
2. Diagnóstico de los principios de sostenibilidad entre asociados.	1.0 1.0 2.0 1.0 0 0.5	4000	2	11 - Noviembre 10 - Enero
3. A. Diagnóstico de las satisfactores de necesidades humanas.	2.0 1.0 2.0 1.0 0 0.5	15000	9	10 - Enero 10 - Octubre
3. B. Diagnóstico de la actividad Ecoturística y de proyección.		4000	4	10 Enero 10 Abril
4. Implantación de estrategia para generar ingresos mínimos a partir de mercadeo institucional de grupos ecoturísticos.	1.0 0.5 0.5 2.0 0 1.0	5500	5	10 Noviembre
5. Formulación de proyectos sociales productivos	1.0 1.0 0.5 2.0 0 1.0	15000	6	10 - Abril 10 - Octubre
6. Montaje de la sede y centro de asistencia social y ambiental formulación.	0.5 0.5 0 2.0 0 1.0	4500	1	15 - Junio 15 - Julio
7. Plan de fortalecimiento de los asociados.	0.4 0.5 0 2.0 0 0.5	2500	2	15 - Julio 10 - Agosto

Convenciones para la celda personas: Los valores están dados en partes de hombre-mes (por ejemplo 0.25 quiere decir $\frac{1}{4}$ tiempo y 2.5 quiere decir 5 medios tiempos), D director, C coordinador, A asesor, T técnico, S secretaria, E especialista.

La metodología de trabajo, consistió en realizar varios seminarios de gerencia de proyectos sociales, incrementar las decisiones tomadas en grupo, incrementar la convocatoria del presidente, mejorar el sitio de trabajo (el pre-

sidente antes del proyecto no tenía donde vivir) y hacer las actas de las reuniones. Se trabajaron charlas y actividades que promovieran los hábitos para el comportamiento independiente e interdependiente, se hicieron viajes a agroexpo en la ciudad de Bogotá con inserciones de varios días en la universidad en los cuales los miembros de ecoturt asistían a clases e ingresaban a la biblioteca a parte e formular sus proyectos con los docentes en colaboración con los estudiantes.



Se hicieron salidas de campo al parque Tayrona con los estudiantes de Ingeniería Ambiental e Ingeniería Industrial, de manera que los miembros de ecoturt eran parte del grupo de estudiantes y se trabajaba en conjunto en la realización de monitoreos a las corrientes de agua de la zona de ecoturismo de cañaveral y arrecifes y se formularon proyectos conjuntos o instructivos para por ejemplo la guianzas ecoturísticas así como sistemas comunitarios de producción de artesanías limpias o alimentos saludables.

Así mismo el sistema de comunicaciones se implementó a partir de un teléfono compartel y el correo electrónico se usó cada vez con mayor éxito instaurando la regla que cada mensaje debía ser contestado antes de 3 días y si era urgente al día siguiente. Este proyecto permitió mejorar la capacidad de respuesta de los guías, incrementar su mercado de Ecoturismo y generar incipientes proyectos productivos como complemento del Ecoturismo (Venta de artesanías, conservas naturales, biocomercio sostenible, y materias primas naturales). Además con los ingresos mínimos generados se autofinanció la logística del programa. Además, varios de los miembros principales han recibido capacitación tanto en la Universidad El Bosque en Bogotá y el presidente inicio una carrera tecnológica en Santa Marta. El secretario inicio la carrera de antropología en la universidad del magdalena en el año 2003, otro de los miembros fue enganchado como administrador de una hacienda en la región y sobre todo el sistema de búsqueda e ingreso de nuevos miembros a partir de las juntas de acción comunal y de los estudiantes de la escuela ecológica de la Revuelta ha hecho que sean siempre alrededor de 25 los guías constantemente presentes.

Como se ve, este ejemplo muestra el manejo eficiente de recursos y un eficaz logro de los objetivos, su éxito se basó en una buena fundamentación de los principios y valores de sostenibilidad, como la gran responsabilidad del presidente además de un buen nivel de presencia de los principios de sostenibilidad primarios.

La situación actual a 2008 de la Ecoturt con el ingreso del sistema de Concesiones para la administración del parque Tayrona muestra un panorama muy satisfactorio puesto que el antiguo presidente aunque sigue figurando en la cámara de comercio como presidente hoy en

día es un guía especializado que atiende turistas VIP que llegan a los sectores del parque de los Ecohabs donde se tienen servicios de alta calidad y quien ha sido objeto de entrevistas para the History Channel entre otros medios masivos de divulgación de los tesoros naturales del parque y de la cultura ancestral colombiana, el antiguo secretario hace guianzas en sus vacaciones pues está cursando 8 semestre de antropología en la Universidad del Magdalena de Santa Marta y ha sido becado en varios semestres. Cuenta Ecoturt hoy con jóvenes dinámicos llenos de ideas nuevas que han ido tomando los principios de sostenibilidad y que hoy en día ejercen actividades especializadas en el parque como guianza subacuática, recorridos interpretativos de orquídeas, aves endémicas o exóticos mamíferos y algunos de ellos están organizando lugares de ecoturismo en los terrenos de sus familias para ofrecer servicios y actividades complementarias a aquellas que se ofrecen en el parque Tayrona como por ejemplo rapel en la cascada valencia o "trekking" a la Ciudad Perdida en el valle del río Buritaca, trabajando unidos con los miembros de la comunidad indígena Kogui. Inclusive algunos de los jóvenes Kogui han sido contratados como prestadores de servicios en los restaurantes concesionados o como guías para las diferentes caminatas a los lugares de ruinas arqueológicas Tayronas.

5. BIBLIOGRAFIA

CONFEDERACION INDIGENA TAYRONA CTI. Estudio de factibilidad para la creación de una IPS en la población Arhuaca. Valledupar Cesar Colombia. 2005.

COLL-SALVADOR César. Acción, interacción y construcción del conocimiento en situaciones educativas, Anuario de Psicología, 33, 1985, Universidad de Barcelona.

COVEY, S. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Covey Leadership Center. Paidós plural. 1997.

CARRIZOSA, J. La política ambiental en Colombia: desarrollo sostenible y democratización. Hardcover, Fundación Friedrich Ebert de Colombia, ISBN 9589061621 (958-9061-62-1).

ESCOBAR, J. et al. Bioética y Calidad de Vida, Colección Bios y Ethos, Ediciones el Bosque, 2000.



FRAME, D. *Managing Projects in Organizations*, Jossey Boss, 1998.

MALAGA, H. *La experiencia de Municipios saludables en Colombia*. OPS, 1999.

MAX NEEF, M. et al, *Desarrollo a Escala Humana: una opción para el futuro*. Development Dialogue. Numero especial 9-93. CEPUR, FUNDACION DAG HAMMARSKJÖLD, Proyecto 20 Editores, Medellín, 1997.

MOJICA, F. *La prospectiva, técnicas para visualizar el futuro*. Legis Fondo Editorial, 1997.

MOJICA, F. Pronóstico y prospectiva en los estudios del futuro. Conferencia del panel de autores del lanzamiento del libro América La-

tina y el Caribe, perspectiva y prospectiva de la globalización. 2004.

NACIONES UNIDAS PARA EL MEDIO AMBIENTE: PROCESO DE MARRAKECH. <http://www.pnuma.org/industria/consumo/marrakech.htm>

ROMERO-INFANTE, J. y GUZMÁN, J. Administración ambiental del pueblo Wintukua, un ejemplo de colaboración Universidad-Resguardo indígena. En Cuadernos Latinoamericanos De Administracion. Vol. II. No. 4. ISSN 1900-5016. Enero a Junio de 2007.

SARMIENTO, Yolanda. *Cartilla de Bioética. 4a. EDICIÓN. Colección Bios y Ethos*, Universidad El Bosque. Kimpres, 1999.