

(abril 2017)

## **EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LA UNIVERSIDAD, EN EL ESCENARIO DEL POSCONFLICTO Y COMO ACTOR EN LA CONSOLIDACION DE LA GOBERNANZA TURISTICA EN LA CIUDAD DE IBAGUE**

**Cecilia Murcia García**

Universidad Cooperativa de Colombia, sede Ibagué

[Cecilia.murcia@campusucc.edu.co](mailto:Cecilia.murcia@campusucc.edu.co)<sup>1</sup>

**Gustavo Adolfo Malagón Barragán**

Universidad Cooperativa de Colombia, sede Ibagué

[Gustavo.malagon@campusucc.edu.co](mailto:Gustavo.malagon@campusucc.edu.co)<sup>2</sup>

### **Resumen**

La ciudad de Ibagué, capital del departamento del Tolima (Colombia). en la última década ha dinamizado el turismo. Actualmente se puede decir que el turismo en esta localidad es emergente. El patrimonio cultural y natural no se preserva en las condiciones de sostenibilidad. Dentro de lo observable se descubre un porcentaje importante de informalidad en la actividad económica, en su mayoría por una alternativa ocupacional de personas que han migrado del campo a la ciudad, por el conflicto armado que lleva 50 años y que su final se legaliza a través del acuerdo de paz liderado por el gobierno de Colombia y la guerrilla FARC, una de las más antiguas en el país. Por otro lado, este sector debe hacer una mirada al posconflicto y su aporte como mecanismo para la paz, en un proceso que debe avanzar hacia la gobernanza turística. La gobernanza como espacio de decisiones, debe estar liderada entre otros con organizaciones que se destaquen por su liderazgo transformacional, necesario en estos procesos de posconflicto y desarrollo. Se aborda

---

<sup>1</sup> Profesora Universidad Cooperativa de Colombia, sede Ibagué, investigadora grupo PLANAUDI, Magister Administración con especialidad en gestión integrada de la calidad, seguridad y medio ambiente.

<sup>2</sup> Estudiante IX semestre de Administración de Empresas, semillero de investigación Ibagué Cinturón Verde

las temáticas enunciadas a fin de observar ese liderazgo transformacional en la Universidad, tomando como referente la Universidad Cooperativo de Colombia, organización con una apuesta de valor en lo cooperativo y solidario.

**Palabras clave:** Turismo, Conflicto, Gobernanza, Liderazgo transformacional

## INTRODUCCIÓN

Ibagué, ciudad musical de Colombia y capital del departamento del Tolima, es todo un secreto turístico. Son muchos quienes ven en Ibagué una oportunidad turística, pero son muchos también quienes desconocen ese factor que abunda en clandestinidad por la economía y el desarrollo de la región.

Muchos factores son los limitantes del buen desarrollo del turismo en la ciudad, siendo los más conocidos y fuertes: la decadencia o degradación sociocultural y ambiental la falta de solidez en la cultura ciudadana y una clara apuesta de valor.

Por otro lado, Ibagué al igual que todas las localidades de Colombia tienen la obligación de sumarse al proceso del posconflicto periodo que precede a la negociación de la paz por parte del gobierno nacional y las fuerzas armadas revolucionarias de Colombia FARC, tras más de cincuenta (50) años de lucha que le ha costado al país económicamente y en vidas humanas. Es de anotar que dentro del programa de estado se acordó las zonas veredales para acoger temporalmente los disidentes de este grupo armado. En consecuencia, las organizaciones y las comunidades deben sumarse al esfuerzo que trae consigo la adaptación de estas personas a la sociedad civil y llevar conjuntamente una vida normal.

Los párrafos anteriores permiten considerar que existen problemas tanto en el desarrollo del turismo en la ciudad de Ibagué y la incertidumbre generada para abordar el posconflicto. Con respecto al tema del turismo el gobierno nacional lanza el Plan Sectorial de turismo 2014-2018 “Turismo *para la construcción de la paz*” cuyos objetivos giran en torno a la competitividad, conectividad, promoción y articulación institucional Nación-Región.

La estrecha relación entre el turismo y territorios de paz, nos pone de cara a la construcción de la paz que emprende Colombia, en concordancia con las tendencias mundiales y derroteros internacionales que menciona la Organización Mundial del Turismo. Para tal efecto, es importante resaltar la definición de Cultura de la Paz: “...valores, actitudes y comportamientos que rechazan la violencia y previenen los conflictos tratando de atacar sus causas para solucionar los problemas mediante el diálogo y la negociación entre las personas, los grupos y las naciones” (Plan sectorial de Turismo 2014-2018,37).

Es importante entonces observar las organizaciones como otros actores comprometidos con la inclusión y el desarrollo de las comunidades, entre ellas las universidades de la región, actualmente operan en la ciudad ocho (8) , entre ellas figura la Universidad del Tolima y la

Universidad Nacional Abierta ya Distancia, las dos de carácter público, todas con un gran reto en el posconflicto

El posconflicto colombiano será multidimensional e involucra múltiples esfuerzos. De un lado exige el desarrollo agrario, buscando una profunda transformación de la vida rural, con una mejor educación salud, infraestructura y bienes públicos locales. Conlleva una nueva dinámica de participación política, buscando nuevos espacios de participación desde lo local y rompiendo la pernicioso relación entre armas y política, buscando más bien la construcción de democracias de base local y la renovación política [...] Las IES privadas vienen asomándose a este proceso, ya tienen experiencias relevantes para mostrar, pero advierten también los incontables retos que les plantea el posconflicto. Sin duda las IES privadas son unos actores clave en el posconflicto colombiano.(Cárdenas S. 8 junio 2016)

Se aborda la Cooperativa de Colombia, como universidad privada del sector de la economía solidaria, que ha desarrollado acciones como actor colaborador de paz y hacia el desarrollo. La misión expresa su gran compromiso en torno a este propósito:

Somos una UNIVERSIDAD MULTICAMPUS de propiedad social, EDUCAMOS personas con las competencias para responder a las dinámicas del mundo, contribuimos a la construcción y difusión del conocimiento, *apoyamos el desarrollo competitivo del país a través de sus organizaciones y buscamos el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades, influidos por la economía solidaria que nos dio origen.*

Desde la misión se observa el gran compromiso de la universidad para construir región a nivel nacional y territorial. Para el caso de Ibagué se vienen desarrollando investigaciones en torno al turismo y con el compromiso misional implica revisar su liderazgo transformacional que será pertinente como actor para el desarrollo en ámbitos de gobernanza turística.

Se pretende un análisis como organización líder para la paz en el marco del posconflicto, partiendo de revisión de realizaciones, de su apuesta de valor cooperativo y solidario.

## **1. MARCO REFERENCIAL**

### **1.1. Turismo**

Se puede definir el turismo como la suma de fenómenos y relaciones que surgen de la interacción de turistas, proveedores de negocios, gobiernos y comunidades anfitriones en el proceso de atraer y alojar a estos turistas y otros visitantes (Goeldner y Brent Richie, 2002,26), por otro lado la OMT lo define como Turismo: Conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, negocios remunerados en el país de origen u otro.

El destino turístico lo define la OMT como:

Un espacio físico en el cual el visitante tiene al menos una pernoctación. Incluye productos turísticos, servicios de soporte y atracciones y recursos turísticos. Tiene límites físicos y administrativos que establecen su gestión e imágenes y percepciones y definen su competitividad en el mercado. Los destinos turísticos incorporan varios agentes (Stakeholders) incluyendo usualmente a la comunidad receptora y pueden integrarse para formar parte de destinos más grandes (OMT, 2004)

La misma OMT, considera que los países en desarrollo como Colombia pueden beneficiarse especialmente del turismo sostenible, su contribución al bienestar económico depende de su calidad y de las rentas que ofrezca.

Visión al año 2020 “Para el año 2020 Colombia habrá posicionado la actividad turística como una de las de mayor importancia para el desarrollo económico del país, generadora de empleo y eficiente redistribuidora de ingreso... Colombia habrá definido unos productos básicos en los que recogerá toda su oferta turística nacional... el turismo habrá contribuido a preservar los valores sociales y patrimoniales y será un elemento fundamental para generar orgullo nacional. Las comunidades se habrán vinculado a la actividad turística, beneficiándose del desarrollo que proporciona esta industria... El recurso humano vinculado al sector tendrá altos niveles de calidad, su formación corresponderá con las exigencias del mercado y será un personal bilingüe. La investigación y el desarrollo tecnológico en turismo tendrán un apoyo decidido del Estado y la información y el análisis económico del sector se habrán consolidado y serán fundamentales para la toma de decisiones tanto en el sector público como privado”.

Dentro de los lineamientos estratégicos del Plan Sectorial de Turismo se encuentra el de Fortalecer las habilidades y competencias del talento humano en función de las necesidades de la demanda turística y la generación de empleo, articulada con el lineamiento estratégico del Plan de Desarrollo Turístico “fortalecer las habilidades y competencias del talento humano en función de las necesidades de la demanda turística y la generación de empleo, se promoverá espacios para la capacitación de los recursos humanos en función del servicio, la formación laboral, el dominio de los idiomas, y la operación y el diseño de producto.

## **1.2 Conflicto Armado en Colombia**

El conflicto armado en Colombia no surge porque sí, sino que éste tiene unos antecedentes de orden económico y social. Todo indica a que el conflicto se desarrolló de múltiples formas y por diversas necesidades, según los historiadores y ensayistas cuya perspectiva podría funcionar como una hipótesis del verdadero realce del conflicto en Colombia. Según el Centro Nacional de Memoria Histórica, en uno de sus informes, reflejan que: *“Aunque en su origen el conflicto armado contemporáneo en Colombia está imbricado con la llamada violencia bipartidista y el Frente Nacional, también está relacionado con las inequidades que se derivaron de este último”* (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2013). Según lo anteriormente reflejado, el origen del conflicto armado en Colombia surge desde que los partidos políticos tradicionales, Liberal y Conservador, recurrieron a “la violencia para dirimir las disputas por el poder y, en particular, para lograr el dominio del aparato estatal”, violencia que tuvo su mayor concentración en la ya conocida y nombrada época de La Violencia. Esta época tuvo su representación en *“la ola represiva contra los movimientos agrarios, obreros y populares urbanos aglutinados en torno a los ideales del gaitanismo, y alcanzó su máximo nivel de radicalización política tras el asesinato*

*del líder liberal Jorge Eliécer Gaitán*” (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2013), lo que realmente marcó la historia colombiana.

Se dice que el primer periodo del conflicto armado se da entre los años 1958 – 1982 donde la violencia bipartidista se transforma en una violencia subversiva, dando así el inicio de lo que sería la concentración de las guerrillas en medio de la movilización social. Para ser exactos, según Porras Mendoza —abogado, magíster en Historia y asesor nacional del grupo Paz, Desarrollo y Estabilización del Departamento para la prosperidad Social (DPS) en el año 2014— nos revela que el conflicto armado comienza a desarrollarse como base de las inequidades e inconformismo por el Frente Nacional el cual “*restringió la democracia con la constitucionalización del bipartidismo*” (Porras Mendoza, 2014), por tal motivo, el Partido Comunista de Colombia, quien tenía su legalización recuperada, reacciona fundando las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) en el 1964 —tal hecho reconocido como resultado por la Operación Marquetalia—. Este grupo se funda por su exclusión de un marco político y legal constituido en el cual primaba reconocer como únicos partidos políticos al P. Liberal y al P. Conservador quienes mediante acuerdo habían establecido la repartición de periodos de poder en Colombia y habían limitado la participación de alternativas.

Para el segundo periodo (1982 – 1996), tal como lo refleja el Centro Nacional de Memoria Histórica, es representado por lo que hoy se conoce como la expansión territorial y el crecimiento militar de las guerrillas, dando así la llegada de los grupos paramilitares, la crisis y el colapso parcial del estado.

Las FARC continuaban su ampliación territorial de todos sus frentes de guerra los cuales, apoyados en la intensa labor de secuestra y extorsionar...

El desarrollo de estos acontecimientos, llevaron principalmente a que fuera, en últimas, la tierra el elemento detonante de la guerra, tal como lo resalta el Centro Nacional de Memoria Histórica: “la apropiación, el uso y la tenencia de la tierra han sido motores del origen y la perduración del conflicto armado” (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2013)

### **1.3 Gobernanza**

La gobernabilidad se entiende como articulación de intereses. No sólo se centra en que existe entre la satisfacción de necesidades de la población, la construcción de ciudadanos como sujetos de derecho y la relación de estos con el sistema político. Rojas Aravena (2004, 110)

La gobernabilidad se centra en el papel del gobernante, en la capacidad de gobernar y asimismo en la capacidad de respuesta oportuna en el territorio que representa. El gobernante cuestiones de eficiencia institucional del Estado, sino que también hace referencia a la relación no puede gobernar sólo, requiere de alianzas, consensos, concertaciones en la toma de decisiones, entonces aflora la gobernanza, considerado como “el proceso de toma de decisiones y el proceso por el que las decisiones son implementadas, o no..” [www.unescap.org](http://www.unescap.org).

Pensar en la evolución turística de Ibagué requiere observar las relaciones entre los diferentes autores comprometidos con la industria del turismo, conocer el estado de esas relaciones y redes conformadas en función de la competitividad turística.

Algunos autores definen la gobernanza como “la posibilidad de acordar reglas del juego que permitan la consolidación ordenada de estos consensos y garanticen su estabilidad”, lo que implica “recoger demandas, acceso a la información, transparencia de los procesos, rendición de cuentas, evaluación y control ciudadano de las políticas públicas” (Celedón y Orellana 2003)

El propósito de un destino turístico se debe enfocar a un término en que se encuentre la compatibilidad de la competitividad y la sustentabilidad de los procesos mediante el esfuerzo de los diferentes actores (Instituciones, actores políticos, comunidad, redes, entre otros) quienes deben participar ampliamente y tomar decisiones en consenso (Gobernanza)

Barbini, BIASONI, CACIUTTO, et. al(2011) en la publicación *Gobernanza y turismo; Análisis del estado del arte*. Consideran que existe una incipiente producción procedente de Europa, destacando en su documento los siguientes análisis relevantes sobre gobernanza y turismo:

El concepto de gobernanza ha introducido una nueva perspectiva para el abordaje de las cuestiones sociales y el diseño e implementación de políticas públicas en torno al turismo, dado que se asocia a una mayor implicación de actores turísticos no gubernamentales en definición de cuestiones del sector en particular y/o de cuestiones de interés general para la sociedad.

Queiroz y Rastrollo-Horillo(2015) publican el artículo *El estado del arte en gobernanza de destinos turísticos*:

Partiendo de que la gobernanza implica el funcionamiento coordinado de las partes interesadas en el destino turístico (nivel estructural) para alcanzar objetivos compartidos (nivel intencional), nos proponemos investigar sobre cómo se identifica quiénes son las partes interesadas en turismo, cuáles son sus motivaciones, qué recursos y capacidades son determinantes de su participación en los procesos de gestión, con qué roles y qué instrumentos favorecen la

Participación y la resolución de problemas, especialmente los derivados de conflictos de intereses.

El autor hace referencia de autores que inician el tema de la gobernanza sobre la participación de las comunidades y algunas ONG. Tales estudios se interesan por la participación de estos últimos (residentes y asociaciones) en diferentes contextos: en el desarrollo del turismo patrimonial (Aas, Ladkin & Fletcher, 2005; McKercher, Ho & du Cros, 2005; Garrod, Fyall, Leask & Reid, 2012; Wang & Bramwell, 2012) en la planificación del turismo (Paskaleva-Shapira, 2003; Jamal, 2004; Velasco, 2007; Mordue, 2007; Loulanski & Loulanski, 2011; Moscardo, 2011; Dredge & Whitford, 2011; Wan, 2013; Soares, Emmendoerfer & Pereira, 2013) o en las asociaciones público-privadas (Hall, 1999; Velasco, 2007; Erkus-Öztürk & Eraydın (2010); Zapata & Hall, 2012).

Queda demostrada la importancia de la interacción de la comunidad como actor y al que en el caso de Ibagué se le debe abordar en un marco de confianza para contar con su voluntad y la no exclusión en la toma de decisiones, aspecto determinado en la investigación sobre indicadores de turismo sostenible. Sobre este tema se debe tener cuidado de no recaer en procesos mencionados como:” Se sostiene que las colaboraciones entre los sectores público y privado en turismo excluyeron a grupos de interés más amplios, como los residentes y los grupos de interés público, sobre todo en la toma de decisiones” (Dredge & Whitford, 2011; Wan, 2013). En consecuencia la gestión turística implica un buen gobierno, cooperación en términos de confianza y sostenibilidad.

#### **1.4 Liderazgo transformacional**

Para comprender mejor el tema, primero sería definir el liderazgo como el proceso que “representa en las organizaciones un elemento fundamental para guiar los esfuerzos y motivaciones de las personas hacia el logro de los fines sociales para las cuales fueron creadas” (Bracho Parra & García Guiliany, 2013), esto quiere decir que el liderazgo aparte de ser un factor de desarrollo, es un elemento primordial en la ejecución de actividades encaminadas a cierto fin. Este concepto aplica tanto en una empresa como en la sociedad, pues el liderazgo se determina según el objetivo o enfoque al que se dirija, pero cuyo concepto no varía por determinación.

Entonces, si la educación es transformar y se sustenta en el liderazgo, surge un cambio de perspectiva que replantea el liderazgo como lo conocemos y lo convierte en un liderazgo cuyo enfoque es la motivación y la generación constante de expectativas dentro de un grupo social. A este tipo de acción influyente suele dársele el nombre de Liderazgo Transformacional, el cual comprende “un proceso de dirección, en el cual la transformación del entorno representa un aspecto fundamental, lo cual es posible a través de la acción del líder quien inspira y motiva a sus seguidores” (Bernal Agudo, 2001) Este concepto suele dar un enfoque en el cambio o transformación del entorno, no como consecuencia o efecto de alguna decisión, sino como eje fundamental en el desarrollo de una comunidad. Esta transformación surge gracias a la influencia, motivación e incentivo de una organización líder que sea capaz de sensibilizar a sus seguidores permitiendo así el empoderamiento de actividades que garanticen el logro de un objetivo.

#### **1.5 Universidad Cooperativa de Colombia**

[...]se resalta la visión antropológica de la Universidad, en la cual, la persona es considerada como un ser multidimensional en constante perfeccionamiento, en virtud de lo cual hace uso del acto educativo [...]La pertinencia, en el sentido de responder a las necesidades de la sociedad recurriendo al conocimiento validado y reconocido en el mundo académico (PI, 2012)

La Universidad Cooperativa de Colombia es de propiedad social, su origen parte desde la base del cooperativismo, fundamentada en una estructura organizacional perteneciente al sector de la economía solidaria.

En definitiva, ser de propiedad social implica a su vez pertenecer al sector solidario, lo cual le da un sentido social de sus programas y proyectos dirigidos a una población que, por otros medios, no tiene acceso a la educación superior. Su finalidad es el desarrollo de

potencialidades en las personas que se benefician de los servicios y de los sectores sociales que tienen necesidades que deben ser satisfechas a través de éstos (PI, 2012)

Se realiza una búsqueda documental y abordaje breve descriptivo del turismo en la ciudad de Ibagué, la terminación del conflicto armado en Colombia, la apuesta de valor en lo cooperativo y solidario de la Universidad Cooperativa de Colombia y la revisión del componente de Legitimidad y liderazgo transformacional 2.11 Existencia de organizaciones sociales o privadas con capacidad de liderar procesos locales (políticas, económicas, sociales, culturales, religiosas, etc.) de la Metodología Proyecto Regional Feria del Conocimiento de Gobernabilidad Local en América Latina.

## **2. CARACTERÍSTICAS DEL TURISMO EN LA CIUDAD DE IBAGUE**

Ibagué cuenta con un importante legado patrimonial: natural y cultural, además de ventajas naturales, tomadas en cuenta en su nuevo modelo de ciudad como “centro regional que respetará y apropiará su potencial paisajístico, fortalecerá la calidad de vida de sus habitantes y promoverá la productividad y competitividad.” (POT, Art.8, 2014). Es importante resaltar que la posición geográfica que integra ciudades como Tunja, Manizales, Neiva, Bogotá y Pereira, estratégicamente permitirá el desarrollo competitivo en todos los sectores económicos incluido el subsector turístico que se presume estará altamente beneficiado por la movilidad de personas nacionales y extranjeros.

Por otro lado, un dato importante observable es la evolución de ciudad desde diferentes aristas que ha tenido Ibagué. Que para el presente proyecto es relevante la transformación urbanística que viene sacrificando paulatinamente arquitectura del pasado, sin dejar estructuras testigos de dicha evolución como entre otros: la vieja estación y los monumentos levantados a su alrededor. Monumentos reemplazados por otros de vanguardia; otro antiguo legado arquitectónico que no ha tenido ningún tipo de refacción es la plaza de toros Santa Librada y la vía férrea incipiente que cuenta la historia del nacimiento de la ciudad; con respecto a vías, Ibagué ha tenido una importante transformación a las vías carretéales de acceso pero lastimosamente las vías férreas han desaparecido.(...)las diferentes líneas que conforman la red férrea localizada en el Tolima alcanzan los 546 kilómetros construidos, de los cuales en 1990 se encontraban en servicio 249 kilómetros, es decir, el 45.6%. En la actualidad la totalidad de la red se encuentra inactiva. (Evolución y estructura económica y social del Tolima 1980 – 2002, pag.23), red valiosa para el transporte de pasajeros y de carga por los costos mínimos que se manejan.

El mismo documento POT 2014, resalta en Ibagué, tres nodos de importancia turística: Cañón del Combeima, Totumo y Salado, cada uno con sus propias potencialidades y vocación turística; una zona con un importante inventario patrimonial histórico, desarrollado alrededor del panóptico y un área aferente que incluye el cerro de pan de azúcar y la sexta brigada, el parque de la música, la plaza de Bolívar, el parque Murillo Toro y un área ambiental desarrollada en el parque centenario. No se puede desconocer las áreas ambientales protegidas y de carácter privado incluidas en el inventario turístico de la ciudad. Es de anotar que el mencionado inventario no se

encuentra debidamente actualizado y valorado metodológicamente e implementado por una competente autoridad turística en la ciudad.

Otros factores que precisan el turismo emergente en la ciudad es el señalado en el Plan de Desarrollo municipal. “[...] se han identificado una serie de falencias que no le han permitido a la ciudad consolidar su oferta turística y su vocación como destino turístico competitivo y sustentable.”(Plan de Desarrollo Por Ibagué con todo el corazón 2016-2019a, 114), otro indicador que corrobora el concepto, es la ocupación hotelera que en el 2014 fue de un 47,91% y en el 2015 50,78% (COTELCO, Capítulo Tolima 2015). Si en temporada alta la mencionada ocupación se llega a la mitad debe ser una voz de alarma para repensar el modelo de turismo en términos de competitividad y sostenibilidad para la ciudad de Ibagué de tal manera que impacte positivamente los otros sectores económicos y disminuya los indicadores de desempleo y de igual manera se posicione la marca “Ibagué Ciudad Musical” (POT, 2014).

Tabla 14. Tipos de Turismo en la ciudad de Ibagué

Tipos de Turismo	Sector Potencial
Turismo Cultural	Eventos de la agenda Ibagué Musical del Colombia. Agenda Cultural Permanente. Ruta Cultural de la Calle 10. Pueblito Tolimense
Turismo de Naturaleza	Cañón del Combeima, Avistamiento de Aves, Cabalgatas Ecológicas, Ruta de los Nevados, Ruta Ibagué-Toche
Turismo Gastronómico	Oferta Gastronómica Tradicional y Gourmet-Festival Gastronómico
Turismo de Sol	Salado, totumo, Carmen de Bulira, Buenos Aires
Turismo de Aventura	Sector Rural de la Ciudad
Turismo de Negocios	Centro de Convenciones, Atracción de Nuevos Eventos Nacionales e Internacionales
Turismo de Salud	Paquetes Completos de Tratamiento Médico

Fuente: Plan de Desarrollo “Por Ibagué con todo el corazón”. 2016-2019

### 3. EL FACTOR COOPERTIVO Y SOLIDARIO DE LA UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

El Instituto de Economía Social y Cooperativismo – INDESCO, representa el origen de la Universidad Cooperativa de Colombia.[...] En el año 2007, con el acuerdo 001 del Consejo Superior se reactivó como instituto nacional de investigación dependiente de la Rectoría de la Universidad Cooperativa de Colombia, encargado de la orientación y atención de los programas y actividades relacionadas con la economía solidaria y el cooperativismo, tanto al interior de la Universidad como al exterior de la misma.

En la actualidad, en el marco de la nueva estructura organizacional hace parte de la Vicerrectoría de Proyección Institucional. Su accionar está orientado a contribuir al fortalecimiento de la

cultura, la práctica cooperativa y de economía solidaria a través de las funciones de investigación, educación y proyección social de la universidad hacia el sector cooperativo y solidario en el ámbito nacional e internacional. (<http://www.ucc.edu.co/indesco/Paginas/somos.aspx>)

**Tabla 1. Iniciativas para abordar el posconflicto - Universidad Cooperativa de Colombia**

Eventos	Estrategias	Logros	Realizaciones frente al posconflicto
<p>Foro, que se realizó los días 8, 9 y 10 de febrero de 2016 en la ciudad de Bogotá.</p> <p>Organizado por la ONU y la Universidad Nacional.</p>	<p>La Universidad: protagonista nacional en la definición de la política pública para el posconflicto en Colombia</p>	<p>Facilita un proceso de participación de la sociedad civil y de la ciudadanía en general para la búsqueda de soluciones y propuestas concretas sobre los puntos 3 “Fin del Conflicto” y 6 “Implementación, Verificación y Refrendación” del Acuerdo General..</p>	<p>Estrategias que la sede Arauca viene desarrollando con la oficina del alto comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados ACNUR y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Colombia PNUD.</p>
<p>Día Internacional de las Cooperativas</p> <p>Alianza Cooperativa Internacional – ACI,</p>	<p>La Universidad Cooperativa de Colombia reactiva su ADN cooperativo y solidario en el mes de julio con la celebración del Día Internacional de las Cooperativas que para este año tiene como lema, "El poder de actuar para un futuro sostenible" haciendo énfasis en el compromiso histórico del cooperativismo internacional con la sostenibilidad ambiental y el respaldo incondicional a la propuesta de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS).</p>	<p>Aumentar el nivel de concientización sobre la actividad de las cooperativas y difundir masivamente los logros del movimiento y los ideales de la solidaridad internacional, la eficiencia económica, la igualdad y la paz mundial.</p>	<p>Como miembros de la ACI, en los últimos años se ha realizado la segunda Cátedra Libre del año con este motivo. El año pasado durante todo el mes de julio participaron más 4.115 personas y 43 organizaciones del sector solidario en una programación variada que permitió vivenciar la cultura cooperativa y solidaria en sus múltiples dimensiones.</p>
<p>Convenios para territorios colombianos</p>	<p>Esta iniciativa coordinada por el Instituto de Economías Social y Cooperativismo - INDESCO-, “el proyecto diseñado desde la perspectiva de la investigación-acción nos</p>	<p>Se ratifica este compromiso entre las organizaciones, autoridades locales y la Universidad Cooperativa de Colombia, a partir del diseño de proyectos y objetivos concretos que</p>	<p>En el año 2015 la Universidad Cooperativa de Colombia declara a Granada como territorio solidario, por su lugar protagónico en la historia del cooperativismo colombiano, esta voluntad</p>

	permite como universidad contribuir en nuestro rol de generación de conocimiento científico y a la vez aportar al desarrollo social y a la construcción de paz a través del fortalecimiento de iniciativas de economía solidaria, así investigación y extensión se dan la mano	aportarán a la formación de las nuevas generaciones en los principios y valores de la economía solidaria, a la promoción de la autogestión mediante el emprendimiento solidario y la búsqueda de propuestas que contribuyan a la paz.	por la asociatividad solidaria está reflejada en el plan de desarrollo municipal que aspira a promover el cooperativismo y la economía solidaria para profundizar en la cultura y las prácticas económicas aquel legado que le ameritó ser reconocida como la cuna del cooperativismo.
Lanzamiento del libro “La agricultura familiar en Colombia, estudios de caso desde la multifuncionalidad y su aporte a la paz”	El libro aporta iniciativas para el desarrollo de políticas públicas para la agricultura familiar, en el marco del pos-acuerdo en Colombia, contribuyendo a la inclusión social y productiva de las familias agricultoras en medio de una economía más incluyente y democrática, una economía solidaria, por tanto, adquiere total pertinencia y actualidad. La editorial invita a los lectores a adquirir el documento en los puntos de distribución, a su lectura y divulgación.	En la presentación, los compiladores y co-autores Jarrison Martínez, de la Universidad Cooperativa de Colombia y Álvaro Acevedo, de la Uniminuto estuvieron acompañados del representante de la FAO en Colombia, el doctor Rafael Zavala, quien resaltó el trabajo mancomunado de estas universidades y sus autores para dar a conocer la importancia de la agricultura familiar en Colombia y los estudios de caso que evidencian el aporte de este tipo de agricultura en distintas regiones del país.	cada uno de los expositores realizó una breve descripción del contenido del libro en donde se exaltan los fundamentos teóricos de la agricultura familiar, sus características y su eventual aporte en la construcción de paz en Colombia
Cátedra Libre, Dialogo Nacional: La paz necesita una economía más solidaria	Diversas organizaciones, entre ellas la Universidad Cooperativa de Colombia a través de su Instituto de Economía Social y Cooperativismo – INDESCO, convocan al Gran Diálogo Nacional: “la paz necesita una economía más solidaria”, el cual se realizará de manera simultánea en 100 municipios del país el próximo 14 de abril. Este espacio busca contribuir en la pedagogía de los acuerdos de paz, discutir desde la ciudadanía qué tipo de economía requiere	Espacio de reflexión	En Colombia existe una amplia red de organizaciones agrarias, comunales, de economía solidaria, fundaciones, corporaciones, sindicatos, empresas comunitarias, y en general entidades sin ánimo de lucro que realizan valiosas iniciativas de inclusión, defensa de los derechos humanos, productividad, respecto al medio ambiente, entre otros temas.

	la paz y articular nuestras acciones para su construcción.		
el Premio Rymel Serrano Uribe	el Premio Rymel Serrano Uribe cuenta con el patrocinio de organizaciones público-solidarias que se sienten identificadas con el propósito del premio y trabajan por promover y fortalecer el sector, como son: la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (UAEOS) y Gestando (Incubadora Empresarial Colombia Solidaria) quienes brindarán apoyo técnico para avanzar en los planes de negocio a los ganadores y la Cooperativa Multiactiva Nacional Universitaria COMUNA	De esta manera, el Premio Rymel Serrano Uribe se está consolidando como una herramienta efectiva para promover la participación de los jóvenes universitarios en la economía solidaria y dar visibilidad a las organizaciones que, día a día, con sus prácticas de economía solidaria contribuyen al desarrollo sostenible en el territorio.	Este año se manejarán dos categorías: Buenas prácticas de "Organizaciones Solidarias Constructoras de Paz", en dos modalidades, y Categoría Estudiantes y Egresados que formulen "Ideas de negocios asociativos solidarios" como aporte a la construcción de escenarios de paz.
Diálogo Nacional de Economías para la Paz	La Universidad y el Instituto Nacional de Economía Solidaria (INDESCO) comprometidos con la formación de una economía solidaria, realizan año tras año ejercicios de diálogo nacional que colocan a la ciudadanía a reflexionar sobre temas de interés nacional.	Este Diálogo tiene como objetivos:  Generar espacios de diálogo y reconocimiento entre las organizaciones sociales e instituciones que están realizando actividades económicas que contribuyen a la inclusión y construcción de paz.  Constituir espacios de articulación de las organizaciones solidarias en función de la implementación del acuerdo y construcción de paz en los territorios.  Concertar, un acuerdo o Pacto Social entre las diversas organizaciones y movimientos sociales que	Junto a la Universidad, diversas organizaciones solidarias y académicas se unen para convocar a la realización de un Diálogo Nacional sobre la economía que requiere la Paz, tendiente a promover el diálogo y la acción solidaria de los distintos sectores de la sociedad sobre aspectos fundamentales de la vida colectiva.

		permita articular acciones para la construcción de paz en los territorios y de una economía más solidaria.	
--	--	--	--

Fuente: Adaptación propia información sitio web Universidad Cooperativa de Colombia.

## CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Antes de entrar en la discusión se precisa aclarar el propósito en la integración de los temas turismo, gobernanza y liderazgo transformacional enfocados al propósito de la Universidad Cooperativa de Colombia, sede Ibagué.

La ciudad de Ibagué presenta un turismo emergente, donde se suma un número importante de pequeños negocios que ofertan servicios no formalizados y por fuera del marco de la sostenibilidad que afecta de manera importante el patrimonio cultural y natural de la ciudad. Esta actividad informal obedece a varios factores: por un lado actividades económicas desarrolladas por personas desplazadas del campo a la ciudad a raíz del conflicto armado que se ha vivido en Colombia desde hace más de cincuenta años y su final se ha firmado por parte del gobierno de Colombia y uno de los grupos armados FARC. Otro factor es la escasa oferta laboral que a enero del 2017 el DANE presenta una tasa del 11,7%, en donde los locales también le apuestan al turismo con sus pequeñas iniciativas.

Es de anotar que el gobierno nacional dinamizó la política pública del turismo sostenible para la paz alineada estratégicamente en el nivel territorial verificable en planes de desarrollo y planes estratégicos de las organizaciones encargadas de la parte operativa. Estos esfuerzos notorios en los planes de desarrollo desde la década del 2000 hasta la fecha y la consolidación del turismo en Ibagué según lo observable se hace de manera lenta. No se descarta que son varios los factores que inciden en la competitividad turística, que ameritan investigaciones independientes, entre ellos el estado de la gobernanza del turismo en esta localidad, investigación que se viene adelantando y que precisa de organizaciones con liderazgo transformacional que permita contribuir en la innovación social requerida para agregar valor al turismo en el marco del posconflicto, situación que invita a observar el liderazgo transformacional de organizaciones y

universidades. En el momento se observa el liderazgo en la Universidad Cooperativa de Colombia enmarcado en sus acciones tendientes a contribuir con el proceso del posconflicto y en el desarrollo de la ciudad.

El turismo como un instrumento para la paz continua siendo una fuente inexplorada y carece de una base de conocimientos sólida. A pesar de muchos esfuerzos, ésta área sigue siendo subexplorada y subexplotada. Esta laguna significa que el turismo no es utilizado a su máximo potencial como una fuerza al servicio de la paz por los agentes del sector turístico y los políticos. (ONU Y OMT).

Para trabajar en función del propósito de la OMT se requiere espacios de gobernanza nutridos de organizaciones con liderazgo transformacional. Drake y Roe(1999) “entienden el liderazgo transformacional como un proceso que comprende el trabajo colaborativo hacia la excelencia, en un ambiente libre de amenazas , establecer unas relaciones de trabajo que satisfagan y unifiquen y optimizar los recursos.”

Por otro lado y abundando en el postconflicto, es hoy en día, un tema que recae no sólo en las víctimas o en los actores principales del conflicto colombiano, sino más bien representa un tema integrador que a la vez genera esperanzas o expectativas en cada actor principal en el desarrollo y progreso del país.

Medio siglo de conflicto ha sido la consecuencia del descuido del estado a las bases de una sociedad próspera. Muchos creen que el conflicto ha sido la causa de la pobreza o la desigualdad, pero es necesario reconocer que la costumbre del colombiano lo hace ver así. Un conflicto se origina principalmente por las necesidades representadas en desigualdades y en falta de oportunidades, en la escasa o nula atención a problemas que de manera simple resultan ser estructurales.

Así como el conflicto escribió una historia oscura en Colombia por medio siglo, la esperanza se hace cada vez más densa en el transcurso de los días. El panorama que primero era de pesimismo, hoy ha venido convirtiéndose en una visión íntegra donde se quiere aportar por la estabilidad y la armonía del país.

En la actualidad mucho se habla de posconflicto, de la reintegración de las víctimas del conflicto (combatientes, desplazados, secuestrados, reclutados...) a la sociedad civil, pero poco se conoce cómo los sectores piensan aportar a tan esperanzador panorama.

La academia pasa a ser un factor determinante en el desarrollo y progreso de una comunidad que apunta a tiempos de paz. No por ello, el sistema educativo opta por un aislamiento con sectores económicos, políticos ni sociales en estos términos, sino que busca establecerse como un instrumento que garantice pleno cumplimiento de la armonía entre la sociedad. La pregunta aquí es sencilla: ¿cómo hacerlo?

Uno de los propósitos de la educación es transformar, pero esta transformación no viene asimilada en la individualidad, sino que busca en pleno la colectividad y la iniciativa como factores determinantes en el liderazgo de los procesos del posconflicto y la concientización de una sociedad cambiante.

La Universidad Cooperativa marcha hacia ese liderazgo ha dinamizado un cambio colectivo, el impulso de la cultura basada en la solidaridad, fortaleciendo las capacidades del recurso humano generando una amplia participación interna y externa para las nuevas apuestas en el marco del posconflicto como se puede apreciar en la **Tabla 1**. Sin embargo para poder medir ese liderazgo se requiere que la comunidad responda y le dé legitimidad como también los estudios de impacto de sus realizaciones. Lerma (2007), agrega como el liderazgo transformacional presenta un conjunto de lineamientos que postulan que las personas seguirán a quien los inspire, donde los seguidores con visión se enfocan en lograr significativas metas, siendo importante actuar con entusiasmo y energía. (Citado por Bracho Parra y García Guiliany, 2013,167).

En la mencionada tabla se presentan realizaciones para entrar a tener mayor acercamiento con las comunidades.

Cardona (2005) expresa que “el liderazgo transformacional es atrayente y motiva a la gente. Es un líder inconformista, visionario, capaz de apreciar holísticamente el proceso, con una amplia visión de sus objetivos de vida, con una actitud positiva y sobre todo un estratega, flexible, emprendedor e innovador. Transforma tanto el estado de las cosas en la empresa como las mismas aspiraciones e ideales de los seguidores” (p. 61).

La universidad ha tomado liderazgo cooperativo y solidario pero requiere conocer problemas encapsulados en la realidad social a fin de que sus realizaciones tengan impactos importantes. Es por ello que en el tema investigativo, el turismo ha sido abordado con el propósito de identificar factores que inciden en el desarrollo del mismo tomando como principal propósito: *las comunidades*. Dentro de los hallazgos se precisa un importante patrimonio natural dentro de la zona urbana y zona rural de la ciudad de Ibagué. El Plan de Ordenamiento Territorial 2014, señala tres polígonos: El cañón del Combeima, El totumo y Salado, zonas que sufrieron la incursión guerrillera en el pasado y en donde se puede desarrollar emprendimientos sociales, se puede estar hablando de turismo agroecológico, ecoturismo, entre otros. Allí se debe hacer un gran trabajo con la comunidad para generar confianza y la investigación en turismo en este momento presenta hallazgos que contribuyen con el propósito y la gobernanza del mismo.

En conclusión la Universidad Cooperativa de Colombia desde sus orígenes como organización del sector solidario, conformada por 18 sedes localizada en diferentes regiones del país, desde siempre se ha enfocado en el apoyo de las comunidades. En lo que respecta al tema abordado cuenta con una importante experiencia en el año 2009 en el tema de formalización y legalización de tierras en beneficio para los usuarios campesinos de municipios del sur del departamento del Tolima reconocidos como zonas de actuar guerrillero en desarrollo de un convenio internacional, proceso apoyado por la facultad de derecho, consultorio jurídico, centro de investigaciones, finalizado el convenio la universidad continua haciendo presencia en estas zonas vulnerables con actividades de Consultorio Jurídico.

La formación de sus profesionales entre otras con orientación en economía solidaria que ha sumado a la cultura corporativa y bajo la óptica del liderazgo transformacional, la universidad cuenta con las bases en temas cooperativos y solidarios a fin de promocionar emprendimientos solidarios y realizar innovación social para el desarrollo del turismo en la ciudad de Ibagué y contribuir con el propósito en otras localidades a través de la apropiación del conocimiento. El reto actual es seguir generando confianza a través de desarrollo de proyectos con la comunidad y las intervenciones con un liderazgo cada día más enriquecido con el trabajo en red, con capacidades profesionales y humanas fortalecidas.

## **BLIBLIOGRAFIA**

Alcaldía de Ibagué 2016. “Plan de desarrollo 2016-2019”.  
<http://www.alcaldiadeibague.gov.co/portal/admin/archivos/publicaciones/2016/14024-PLA-20160502.pdf> (Consultado mayo 2016)

Alcaldía Municipal Ibagué 2015. “Plan de Ordenamiento Territorial del Municipio de Ibagué, Departamento del Tolima”.  
<http://www.alcaldiadeibague.gov.co/portal/admin/archivos/normatividad/2015/11943-DEC-20151002.pdf> (Consultado en noviembre de 2015).

Bernal Agudo, J. L. (2001). Liderar el cambio: el liderazgo transformacional. Anuario de Educación del Dpto. de Ciencias de la Educación de la Universidad de Zaragoza, 47. Recuperado el 10 de 03 de 2017, de [//D:/DOCUMENTOS/Downloads/Dialnet- AlgunasConsideracionesTeoricasSobreElLiderazgoTran-4451074.pdf](http://D:/DOCUMENTOS/Downloads/Dialnet- AlgunasConsideracionesTeoricasSobreElLiderazgoTran-4451074.pdf)

Bracho Parra, O y García Guilianny, J. (2013) Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales UNIVERSIDAD Rafael Belloso Chacín ISSN 1317-0570 ~ Depósito legal pp: 199702ZU31 Vol. 15 (2): 165 – 177

Campos Martínez, A.A. Quintero Carvajal, P.E y Ramírez Hernández, A.A (2004) Evolución y estructura económica y social del Tolima 1980 – 2002 Centro regional de estudios económicos sucursal Ibagué. Banco de la República Colombia.  
[http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/2004\\_marzo.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/2004_marzo.pdf) (Consultado en junio de 2016)

Cárdenas S.J.E (8 junio 2016) El posconflicto y la educación superior privada. El Espectador, Consultado en <http://colombia2020.elespectador.com/pais/el-posconflicto-y-la-educacion-superior-privada>

Cardona, Pablo (2005). Las Claves del Talento: La Influencia del Liderazgo en el Desarrollo del Capital Humano. Editorial Trilla. Colombia

Celedón, Carmen; Orellana, Renato (2003). “Gobernancia y participación ciudadana en la reforma de salud en Chile”. Internet:

Centro Nacional de Memoria Histórica, .. (2013). Los orígenes, las dinámicas y el crecimiento del conflicto armado. En C. N. Histórica, Informe General (Basta Ya) (págs. 110-195). Obtenido de [http://centrodememoriahistorica.gov.co/descargas/informes2013/bastaYa/capitulos/basta-ya-cap2\\_110-195.pdf](http://centrodememoriahistorica.gov.co/descargas/informes2013/bastaYa/capitulos/basta-ya-cap2_110-195.pdf)

Cimadamore, Alberto (2004). "Gobernabilidad y niveles de análisis en proceso de Colombia, Departamento Nacional de Planeación (2005) Documento Conpes 3397. Política Sectorial de Turismo.

[http://www.fontur.com.co/aym\\_document/aym\\_normatividad/2005/CONPES\\_3397\\_.pdf](http://www.fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2005/CONPES_3397_.pdf)  
(Consultado agosto 2016)

Conferencia Mundial de Turismo Sostenible (1995) Carta Mundial de Turismo Sostenible .  
Recuperado de <http://www.turismo-sostenible.org/docs/Carta-del-Turismo-Sostenible.pdf>

Drake, T y Roe , W. (1999) The principalship

<http://www.dane.gov.co/>

Organización Mundial del Turismo (s.f). ¿ Por qué el turismo?. El turismo un fenómeno económico y social. Recuperado de <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>

Pichardo Muñiz. A. (1986) Planificación y programación social. Bases para el diagnóstico y la formulación de planes y proyectos Sociales.. Ed. de la Universidad de Costa Rica San José, C. R. propio en el siglo XXI. Montevideo: UNESCO/CLACSO.

Porras Mendoza, E. (2014). La odisea de la Historia en tiempos de memoria: entre los cantos de sirenas y el manto de penélope. Historia Y MEMORIA, 21-56. Recuperado el 22 de 03 de 2017, de <http://www.scielo.org.co/pdf/hismo/n9/n9a02.pdf>

Scarón de Quintero, M.T. y Nélica Genisanr, (1985) El Diagnóstico Social. Ed. Humanitas. Argentina.

VERA Fernando (1997): Análisis Territorial del Turismo: Ordenación, planificación y gestión del territorio turístico. Barcelona: Ariel.