

Desarrollo de las capacidades de liderazgo de los integrantes
del Comité de Turismo de Marmato (Caldas)

Niny Johana Aguirre Rodríguez
Fuad Karim Ammar Osorio

Universidad de Manizales
Especialización en Gerencia del Talento Humano
Manizales
2014

Desarrollo de las capacidades de liderazgo de los integrantes
del Comité de Turismo de Marmato (Caldas)

Niny Johana Aguirre Rodríguez
Fuad Karim Ammar Osorio

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Especialista en Gerencia del Talento Humano

Eduardo Botero Manzur
Director

Universidad de Manizales
Especialización en Gerencia del Talento Humano
Manizales
2014

Contenido

	pág.
Introducción	9
Justificación	11
Planteamiento del Problema	13
Descripción del Problema	21
Información general del Comité de Turismo	23
Misión	23
Visión	23
Pregunta de investigación	26
Objetivos	27
Objetivo General	27
Objetivos Específicos	27
Antecedentes	28
Marco Conceptual	31
Productos Turísticos	38
Casco urbano	38

Minas de oro	39
Molinos	40
Corregimiento de San Juan de Marmato	41
Vereda El Llano	41
Etnografía	41
Baile Negroide (Danza de la Pascuala)	41
La Bruja	42
Agüita de Cascabel	43
La Arriería	43
Acontecimientos Programados	43
Feria del Oro	43
Fiestas del Barequero	43
Fiestas de San Antonio	44
Fiesta de San Juan Bautista	44
Turismo Indígena y Comunitario (Cox, 2009)	45
Marco Referencial	48
Liderazgo	48
Liderazgo Transformacional	48

Características de Personalidad y Valores del Líder Transformacional

(Vega, Zabala, 2004)	51
Metodología	52
Tipo de Estudio	53
Colaboradores para el Proyecto de Intervención	53
Técnicas Recolección de Información	53
Plan de Análisis	54
Recursos Disponibles	54
Resultados	55
Resultado de las Entrevistas / Grupos Focales	55
Entrevistas a Empresarios Mineros Marmateños / Tipo Estructurada	62
Análisis / Discusión	68
Conclusiones / Recomendaciones	74
Diseño de la propuesta de intervención	76
Cronograma	78
Bibliografía	79

Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1	Conformación del Comité de Turismo de Marmato. 24
Tabla 2	Proyectos actuales que desarrolla el Comité de Turismo de Marmato. 25
Tabla 3	Antecedentes. 28
Tabla 4	¿Cuál es su opinión del turismo en la actualidad en Marmato? 55
Tabla 5	¿Cuáles consideran son las causas de la situación actual del turismo en Marmato? 56
Tabla 6	¿Cómo les gustaría que fuera el turismo en Marmato dentro de cinco años? 57
Tabla 7	¿Cuáles son las razones que ustedes consideran han impedido alcanzar esta meta? 58
Tabla 8	¿Cuáles consideran ustedes que deben ser las acciones que debe liderar el Comité para el Desarrollo Turístico de Marmato con el fin de desarrollar dicho sector en el municipio? 59
Tabla 9	¿Cuáles consideran ustedes que son las obras más importantes a corto plazo que las entidades gubernamentales deben ejecutar para beneficiar al turismo en Marmato? 60

Tabla 10	¿Con que acciones concretas se comprometen cada uno y cada una de ustedes, a corto, mediano y largo plazo, para lograr las metas del Comité para el Desarrollo Turístico de Marmato?	61
Tabla 11	¿Qué concepto tiene del turismo actual de Marmato?	62
Tabla 12	¿Por qué nunca le ha interesado invertir en turismo en Marmato?	63
Tabla 13	¿En qué condiciones estaría dispuesto a invertir en turismo en Marmato?	64
Tabla 14	Categorías Generales de Análisis del Turismo en Marmato / Grupo Focales	65
Tabla 15	Categorías Generales de Análisis del Turismo en Marmato / Empresarios Mineros Marmateños / Tipo Estructurada	66
Tabla 16	Estructura DOFA - Material recopilado en grupos focales y entrevistas - aspectos más relevantes).	67
Tabla 17	Estrategias motivacionales.	77
Tabla 18	Cronograma de actividades.	78

Lista de Figuras

	pág.
Figura 1. Ubicación de Marmato en la ladera oriental de la Cordillera Occidental.	14
Figura 2. Vista parcial de Marmato.	33
Figura 3. Detalle de petroglifos hallados en la vereda El Llano de Marmato.	34
Figura 4. Detalle de la entrada al socavón de una mina en Marmato (Caldas).	40
Figura 5. Escultura que representa la identidad negra de Marmato.	42

Introducción

El objetivo principal de la siguiente propuesta de intervención que tiene por nombre “Desarrollo de las capacidades de liderazgo de los integrantes del Comité de Turismo de Marmato – Caldas”, es determinar estrategias, tomando como base algunos componentes del liderazgo, entre ellos, la motivación al logro, el compromiso organizacional, el optimismo, apertura al cambio y el trabajo en equipo; estas estrategias se deben implementar en dicho Comité de Turismo, teniendo en cuenta el análisis previo de aspectos relacionados como la percepción de los líderes y empresarios mineros del municipio de Marmato - Caldas.

Para el Comité de Turismo es de suma importancia el resultado de la investigación, porque permite diseñar estrategias relacionadas con las componentes del liderazgo para que la organización logre ser generadora de cambios sociales que conlleven a un desarrollo del turismo sostenible en la población, teniendo en cuenta que Marmato tiene aproximadamente cinco siglos de historia y sus riqueza ha sido fundamental para Colombia.

Y es que Marmato desde el momento de su descubrimiento por los españoles en el año de 1537 se ha convertido en una especie de premio para el gobierno de turno, se destaca el hecho que después de la independencia de la Nueva Granada, Simón Bolívar pignoró las minas de Marmato a los ingleses.

Además de la importancia histórica que se ha dado por cerca de 500 años, el pueblo de Marmato es reconocido por exótica topografía, su arquitectura, los senderos ecológicos; pero también por su patrimonio inmaterial, es decir, su patrimonio cultural basado en sus ritos, mitos, manifestaciones folclóricas, la literatura, la religiosidad, las prácticas económicas y las luchas políticas; este patrimonio inmaterial se basa en su diversidad y mezcla de razas, debido a que hay descendientes de indígenas, españoles, africanos, ingleses, alemanes, franceses y árabes.

La información necesaria para la investigación se recopiló por medio de entrevistas a los líderes del Comité de Turismo, a través de talleres y grupos focales y a empresarios mineros marmateños, como fuente primaria de recolección de información.

El documento final será el diseño de una guía que permitirá definir las estrategias relacionadas con el liderazgo que permitirán a las directivas del Comité de Turismo desarrollar proyectos para que en poco tiempo se pueda cumplir con el objetivo de que este sector se convierta en el segundo renglón de la economía del municipio después de la minería.

Justificación

Marmato es un municipio que turísticamente ha sido inexplorado.

En el año 2007 en la comunidad crea una organización para desarrollar el turismo en Marmato, pero no se ha logrado cumplir con los objetivos.

Esta investigación permitió identificar los motivos por las cuales los integrantes del Comité de Turismo ejercen poco el liderazgo en los proyectos de interés turístico.

Igualmente se indagaron por causas por las cuales la comunidad y empresarios mineros marmateños se interesan poco por el turismo.

La investigación aportó elementos importantes para implementar nuevas estrategias a partir del diseño de una propuesta sobre el liderazgo, que permita la formulación de nuevos proyectos por parte de los líderes del Comité de Turismo y reestructurar algunos proyectos planteados. Este trabajo de investigación es importante no sólo para el Comité de Turismo, los líderes y demás colaboradores, sino también para sectores relacionados de una forma directa o indirecta (ejemplo: el comercio y el transporte).

Los resultados de esta investigación permitieron diseñar las estrategias de liderazgo que se deben aplicar en el Comité de Turismo de Marmato, para lograr que el turismo se convierta en el segundo renglón de la economía del municipio.

Adicionalmente aportó al Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, a la especialización en Gerencia del Talento Humano, puesto que trabaja uno de los temas centrales del programa, como es el liderazgo y a la línea de investigación desarrollo del potencial humano en la sociedad del conocimiento, con aportes desde la teoría.

Planteamiento del Problema

Marmato es un municipio colombiano ubicado a 140 kilómetros de Manizales (capital del departamento de Caldas). Se encuentra sobre la ladera oriental de la cordillera occidental, en pleno cañón del río Cauca. Su economía se encuentra casi en su totalidad ligada a actividades de explotación minera.

Antes de la conquista española, Marmato estaba habitado por los indígenas Cartama de quienes hoy en día se sabe muy poco; sin embargo hay referencias de algunos cronistas sobre ellos, en particular Cieza de León. (Tobón, 2000).

La economía de los habitantes prehispánicos de Marmato se basaba en la explotación del oro. El metal precioso era utilizado para desarrollar la orfebrería y también se comercializaba.

El trabajo de orfebrería fue una especialización importante y las técnicas utilizadas tuvieron un gran desarrollo; sin embargo, muchas de estas piezas fueron fundidas por los españoles.

Luego de la época de la conquista, los españoles se establecieron atraídos por la riqueza aurífera, en segundo lugar por la agricultura y por la densidad de población. Los primeros que llegaron en 1537, fueron Juan Badillo por el norte y Sebastián de Belalcázar, acompañando de Jorge Robledo, por el sur. Saquearon el oro de los indígenas motivados por la leyenda de El Dorado avanzaron, a pesar de las calamidades y de la fuerte resistencia

indígena. Tuvieron a su favor la falta de unidad entre los cacicazgos y supieron aprovechar las contradicciones entre los caciques; De ahí que la región fuera rápidamente sometida, entre los años 1539 y 1546. (Tobón, 2000).



Fuente: <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=10202090129482092&set=a.2547009001867.136193.1453061918&type=3&theater>

Figura 1. Ubicación de Marmato en la ladera oriental de la Cordillera Occidental.

De acuerdo con García (1998) los trabajos forzados, además de contribuir con la disminución de la población aborígen, también permitieron el desplazamiento hacia las actividades agrícolas del remanente indígena que existían a la llegada de los negros africanos, quienes los reemplazaron en el laboreo de las minas.

En 1634 el capitán español Jacinto Arboleda introdujo a Marmato una cuadrilla de 40 esclavos negros (González, 2012).

Después de la independencia de la Nueva Granada, Marmato da un giro en la industrialización minera, esto se da con la pignoración de las minas al gobierno de Londres, compromiso adquirido por Simón Bolívar en la guerra contra los españoles.

De acuerdo con Ramírez (2007), —se utilizó el oro de Marmato (...) como garantía de préstamos para la guerra con la banca inglesa agiotista, que exigió como contraprestación 50 años ‘voluntarios’ y 25 forzosos de explotación exclusiva de los recursos auríferos (...) 75 años que terminaron convirtiéndose en 100 años de saqueo. Por lo tanto, si no hubieran existido los yacimientos auríferos de Marmato que provocaron el apetito colonialista de las compañías inglesas, es seguro que no hubiera obtenido préstamo alguno, ni bueno ni malo, y Colombia (y con ella Venezuela y Ecuador) habrían iniciado su vida republicana mucho más miserable aún que la que les rodeó en aquellos años (Poveda, 1981; c.p. Arias, 2013).

Con la llegada de los ingleses se da inicio también a construcciones de edificios y viviendas que hoy hacen parte de su singular arquitectura.

La topografía del área urbana de Marmato es totalmente asimétrica, diferente a cualquier otro municipio de Colombia; donde viviendas y plantas industriales se fueron construyendo en una montaña al lado de los socavones. Esta conformación de lo que hoy es el pueblo, se empezó a dar desde la época prehispánica.

El medio más particular de transporte de carga son las mulas.

Con el transcurso del tiempo empezaron a llegar a Marmato ingenieros y obreros europeos, en su mayoría ingleses, franceses y alemanes.

Es así como después de la época republicana, Marmato se fue desarrollando no sólo industrialmente; sino también comercialmente, y por eso llegan más extranjeros a trabajar en esta industria, se destacan los árabes y judíos.

Las riquezas patrimoniales de Marmato se concentran en lo histórico, su arquitectura, y lo inmaterial, que hace referencia a los valores culturales que se han construido por casi 500 años.

El panorama de los paisajes que se pueden observar desde el pueblo también hace parte de su patrimonio intangible.

Marmato en su área urbana posee hermosos senderos ecológicos; y la zona norte del municipio que está conformada por las veredas Cabras, El Vergel, La Cuchilla, La Miel, y otros caseríos, tiene grandes atractivos ecoturísticos que muy poco se han explotado.

La vereda Echandía, ubicada en la parte del cerro de Marmato, es otro sitio que posee grandes riquezas patrimoniales, que se pueden convertir en productos turísticos. El nombre se debe al español Domingo Echandía, que llegó a denunciar y explotar minas en Marmato durante la segunda mitad del siglo XVIII (González, 2012).

Otro hecho relevante en la historia de Marmato, es la llegada de trasnacionales mineras a partir del año 2004, con la pretensión de realizar una explotación a cielo abierto.

Esto ha motivado la creación de varias organizaciones cívicas que se opone a la ejecución de dicho proyecto.

Al respecto, Lasso (2011), concluye lo siguiente:

“La mina a cielo abierto y la correlativa reubicación del pueblo ponen en peligro el capital cultural adquirido por los mineros a lo largo de su historia y gracias a la tradición oral y familiar que ha garantizado no sólo títulos sobre las minas sino toda una serie de conocimientos prácticos sobre la actividad, formas de ser y hacer incorporadas, creencias y mitos alrededor de la mina, y las relaciones de confianza y solidaridad forjadas a través de la historia y sobre las cuales se soporta la actividad. Lo que se encuentra en juego es el arraigo de unas prácticas sociales ancladas en el tiempo y en el espacio, en las formas de ser y hacer de una comunidad que ha configurado sus relaciones sociales y laborales alrededor de la minería y que, por una serie de disposiciones políticas y económicas ve radicalmente afectado su entorno productivo”.

De igual manera, el pueblo de Marmato siempre ha sido un gran atractivo para académicos e intelectuales, como lo expresa Otto Morales Benítez:

“El antropólogo, el sociólogo, aquí pueden detenerse para penetrar en las entrañas individuales y colectivas con más furor que la montaña como lo hacen los mineros. El de más allá puede explorar en los asuntos relacionados con lo externo, en relación con los principios capitalistas universales y las corrientes económicas del universo. El geólogo puede ahondar en los fenómenos científicos de la formación de la tierra. Cuando irrumpa un escritor que venga de la fuente de la literatura, hallará cabal representación en la inmigración de los seres fantásticos que los cruzan extrañísimos resplandores” (Morales Benítez, 1993).

El escritor Gregorio Sánchez Gómez describe así la vida cotidiana del municipio:

“Marmato, el renombrado centro minero, se agita como viva colmena entre el abejeo sordo de sus molinos que trabajan día y noche. Las gentes se han acostumbrado al ruido constante que parece surgir de la tierra misma, que están en todas partes, y que se percibe a larga distancia, cuando el viajero no ha divisado las primeras casas de la localidad.

Cuando los molinos se paran por los daños en la planta o en la maquinaria, la sensación que se percibe es extraña y curiosa; parece entonces que algo falta, que la propia vida del lugar se fugó; que todo ha muerto de repente. Y suele suceder que en la noche al interrumpir la labor, los que duermen despiertan de súbito, sorprendidos, entre un silencio

impresionante, echando de menos ese rumor sordo y áspero que lo arrulla, lo mismo que una monótona canción” (Castro, Gallego, Giraldo, Ortiz, 2010).

Por su parte Pedro Pablo Mejía López en su obra “Un Maestro perdido” dice:

“Es tan increíblemente arrevesada la topografía de Marmato, que el pasajero cree llegar cuando el pasajero lo descarga en el atrio. Pero es un consejo ilusorio. Desde allí, de la iglesia, empezamos el viacrucis por empinadas escaleras de piedra en trayectos de siete cuadras hasta la plaza principal y única.

Las tres efes que Carrasquilla, deslumbrado, aplicaba a Santo Domingo: feo, faldudo y frío, no tienen valor aquí, sino en cuanto la segunda, porque seguro no hay un pueblo tan asimétrico, tan raramente erigido, regalo para un Picasso que anhelara añadir más extravagancias a su imaginación”.

En el ámbito nacional, se han destacado varios escritores y poetas marmateños, los más destacados son: Maximiliano Grillo, Rómulo Cuesta, Iván Cocherín, Leónidas Castro Guevara y Tomas Ociel Eastman.

El Comité de Turismo de Marmato, surge en el año 2007, y se da como producto de unos talleres de socialización de un estudio de investigación realizado por el antropólogo

Carlos Julio González Colonia con un grupo interdisciplinario de la Universidad Tecnológica de Pereira (UTP).

En el momento de su creación, los líderes del Comité de Turismo se pusieron como meta, posicionar a este sector en el segundo renglón de la economía del municipio; sin embargo, al día de hoy, es poco lo que se ha avanzado en dicho propósito.

Es por todo esto, que es necesario definir el rol y tipo de liderazgo de las personas que integran el Comité de Turismo de Marmato; además se deben diseñar estrategias que logren que la organización sea generadora de impactos en el desarrollo social del municipio.

La poca infraestructura turística en Marmato y la inversión de empresarios mineros en otros negocios diferentes a la minería fuera del municipio, son indicadores del poco interés de la comunidad por este sector, a pesar del flujo constante de turistas y el potencial ampliamente reconocido, que es respaldado por importantes estudios: uno de ellos es la Propuesta de Declaratoria de Monumento Nacional realizada en marzo del año 1982 por el Instituto Colombiano de Cultura; y el otro es el estudio del Ministerio de Cultura del año 2000 que plantea la construcción del Parque Minero Nacional con el siguiente argumento:

Con el objetivo de recuperación y manejo alterno a la economía de sus habitantes y de la explotación del potencial histórico y minero de la zona, crear un Parque Minero Nacional, aprovechando la localización

estratégica de Marmato sobre el punto medio en la Troncal de Occidente entre Medellín y Manizales (Tobón, 2000).

De lo establecido anteriormente, surgen varios interrogantes que más adelante conducirán a la pregunta de investigación:

- ¿Por qué la comunidad marmateña no ve en el turismo una opción de crear nuevas empresas?

- ¿Por qué los empresarios mineros marmateños invierten parte de sus utilidades en otras ciudades y no en el turismo de este municipio?

- ¿Cuáles son las razones principales para que los líderes del Comité de Turismo formulen pocos proyectos relacionados con el sector?

Descripción del Problema

Los líderes del Comité de Turismo de Marmato requieren generar estrategias para mejorar su liderazgo, con el fin de empoderarse y conseguir el bienestar propio y del municipio.

La identificación de las causas de estos problemas, permitirá a la organización implementar estrategias tendientes a fomentar un mayor liderazgo en los integrantes del Comité de Turismo, con el fin que se conviertan en los impulsores de los procesos turísticos en el municipio, como lo reza la misión del propio Comité.

El potencial turístico de Marmato ha sido poco explorado, y por lo tanto se requiere que los líderes del Comité de Turismo se comprometan más en la formulación de proyectos para que se dé el desarrollo de actividades empresariales, culturales y sociales que beneficien a dicho sector.

Este planteamiento está relacionado con el objeto social del Comité de Turismo de Marmato, que consiste en promover, desarrollar, facilitar y consolidar las empresas que conformen la cadena productiva del turismo y otras cadenas productivas en su ámbito territorial y su área de influencia.

Esta entidad es una organización no gubernamental, de derecho privado; y está conformada por 23 líderes, entre ellos hay dueños de hoteles y restaurantes, dos empresarios mineros, comerciantes, guías turísticos, docentes y gestores culturales.

La necesidad del Comité de Turismo de Marmato es que se ejerza un liderazgo positivo tendiente a construir las condiciones en el municipio para convertirse en municipio turístico y dar vida al plan estratégico.

Información general del Comité de Turismo

Misión

Promover el desarrollo de actividades económicas, empresariales, ambientales, culturales y sociales relacionadas con la cadena productiva del turismo estructurándose en la formación de líderes comprometidos con el progreso del municipio.

Visión

El Comité para el Desarrollo Turístico de Marmato será reconocido en el año 2020 a nivel nacional como una organización no gubernamental que diseña e implementa programas modelo para el desarrollo del turismo sostenible.

Tabla 1

Conformación del Comité de Turismo de Marmato.

Nombre	Sector / Profesión / Ocupación	Cargo
Karim Ammar Osorio	Empresario minero / Administrador de Empresas	Presidente
Yolima Lemus Restrepo	Guía turística / Estudiante de Administración de Empresas	Vicepresidente
Dahiana Patiño García	Guía turística / Estudiante universitaria.	Secretaria
Hercilia Castro Marín	Comerciante / Pensionada	Tesorera
Sandra Lorena Castro Ordóñez	Comerciante	Vocal
José Jair Castro	Restaurante La Pirita – Gerente y propietario	Vocal
Albeiro Ortiz Ortiz	Hotel Los Guaduales - Gerente y Propietario	Fiscal
Carmen Ramos	Gestora cultural / Exdocente	Integrante
Custodia Ortiz Ortiz	Comerciante / Gestora cultural / Exdocente	Integrante
Ruby Ardila Gil	Gestora cultural / Exdocente	Integrante
Bernardo Álvarez Acosta	Secretario de Cultura y Turismo Municipal	Integrante
William Estrada Parra	Docente / Administrador Discoteca y Sala de Conferencias Cerro de Oro	Integrante
Yamil Amar Cataño	Empresario minero / Exalcalde	Integrante
Adriana Palomino	Gobernadora Cabildo Indígena Cartama	Integrante
Cristian David Arredondo	Tecnólogo en Ingeniería Ambiental / Concejal	Integrante
Marisol Escudero Ortiz	Abogada / Exasesora Jurídica de la Gobernación de Caldas	Integrante
Hernando Álvarez Acosta	Tecnólogo en Mineralogía / Pensionado	Integrante
José Hernando Gallego	Comandante de Bomberos Marmato	Integrante
Albeiro López Román	Teniente de Bomberos Marmato	Integrante
Ángela Flórez Tangarife	Guía Turística	Integrante
Miguel Montoya	Administrador Finca Campestre	Integrante
Jaime Osorio Gil	Pensionado	Integrante
Rigoberto Monzón Flórez	Pensionado	Integrante

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Tabla 2

Proyectos actuales que desarrolla el Comité de Turismo de Marmato.

Nombre del proyecto	Objetivo general	Líderes responsables
Seminario sobre antropología en pueblos mineros de la cordillera de Los Andes. Caso de análisis: Marmato, Caldas, Colombia.	Organizar la logística del seminario en conjunto con la Universidad Tecnológica de Pereira y otras asociaciones de Marmato.	Karim Ammar Osorio Yolima Lemus Restrepo Custodia Ortiz Ortiz Carmen Ramos Ruby Ardila Gil Yamil Amar Cataño Hernando Álvarez Acosta Adriana Palomino Hercilia Castro Marín
4° Ciclo de conferencias: Marmato Patrimonio Material e Inmaterial.	Socializar en la región del Alto Occidente de Caldas trabajos académicos relacionados con el municipio de Marmato	Karim Ammar Osorio Yolima Lemus Restrepo Ángela Flórez Tangarife
Centro de documentación de Marmato	Recopilar trabajos escritos y digitales sobre Marmato. Facilitar la información a las personas interesadas en realizar estudios sobre Marmato.	Karim Ammar Osorio Custodia Ortiz Ortiz Yamil Amar Cataño
Vigías del patrimonio cultural	Fortalecer el programa de vigías del patrimonio cultural.	Yolima Lemus Restrepo Ángela Flórez Tangarife Dahiana Patiño García
Museo y centro de exposiciones	Crear un escenario donde se exhiban aspectos relacionados con la historia y cultura de Marmato	Karim Ammar Osorio Custodia Ortiz Ortiz Yamil Amar Cataño
Ruta del oro.	Fortalecer y promocionar la ruta turística diseñada por el Comité de Turismo en conjunto con la Asociación turística Empresarial de Caldas (ATEC).	Karim Ammar Osorio Yolima Lemus Restrepo Dahiana Patiño García Ángela Flórez Tangarife
Posadas Turísticas Rurales	Estimular a la comunidad marmateña para que fomenta el turismo a través del servicio de posadas rurales.	Karim Ammar Osorio Yolima Lemus Restrepo Jaime Osorio Gil Rigoberto Monzón Flórez Hercilia Castro Marín
Programa multimedia para jóvenes.	Enseñar a los jóvenes a crear documentales en video, a partir de un programa extraescolar.	Karim Ammar Osorio Yolima Lemus Restrepo Ángela Flórez Tangarife Dahiana Patiño García
Cine Taller	Proyectar películas a los niños y jóvenes en todas las instituciones educativas que pertenecen a Marmato.	Karim Ammar Osorio Yolima Lemus Restrepo Ángela Flórez Tangarife

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Pregunta de investigación

¿Qué tipo de liderazgo se requiere en los integrantes del Comité de Turismo de Marmato para permitir que se propongan y ejecuten propuestas para la transformación del municipio en uno turístico?

Objetivos

Objetivo General

Diagnosticar las competencias en liderazgo de los integrantes del Comité de Turismo de Marmato para determinar su involucramiento en las funciones del Comité, que permita a los integrantes asumir la dirección de las propuestas turísticas del municipio y llevarlas a término.

Objetivos Específicos

- Obtener información del Comité de Turismo de Marmato, sobre su estilo de liderazgo. .
- Identificar elementos relacionados con el poco interés de los empresarios mineros marmateños por el turismo en Marmato.
- Analizar información relevante en el Comité de Turismo de Marmato, con el fin de plantear un estilo de liderazgo que ayuden al Comité a crear proyectos orientados hacia el desarrollo de propuestas que incluyan el turismo buscando el desarrollo integral del municipio.
- Diseñar para el Comité de Turismo de Marmato estrategias de liderazgo que conduzca a que sus líderes formulen propuestas de desarrollo turístico del municipio.

Antecedentes

Tabla 3

Antecedentes.

Título de la investigación	Objetivos generales	Objetivos específicos	Metodología	Resultados	Autores y fecha de la investigación
Estudio de las condiciones físicas, sociales y económicas actuales del centro histórico de Marmato y su relación con el plan de ordenamiento territorial, para la elaboración del plan especial de protección.	Evaluar los múltiples factores de orden Nacional, Departamental y Local que determinan las condiciones actuales del Centro Histórico de Marmato.	<p>Valorar elementos culturales arraigados en la población.</p> <p>Concertar entre los actores sobre el futuro de la localidad.</p>	<p>Recolección de la información secundaria realizada sobre Marmato, el cual ha sido analizado muchas veces especialmente en la temática de la geología, por parte de INGEOMINAS y las Universidades debido a su problemática y condiciones.</p> <p>Entrevistas con funcionarios de entidades que tenían relación administrativa o científica con el municipio.</p>	<p>Propone la construcción en Marmato del Parque Minero Nacional con el objetivo de explotar el potencial histórico y minero de la zona, aprovechando la localización estratégica de Marmato sobre el punto medio en la Troncal de Occidente entre Medellín y Manizales.</p> <p>Implementación de un cable aéreo como la alternativa más eficiente de transporte público, por menor distancia, no depende del factor suelo –que es tan frágil– requiere poco mantenimiento y es una inversión recuperable por la frecuencia de su uso, además es un proyecto que complementa el Parque Minero Didáctico.</p>	Mabel Tobón Rodríguez, Ministerio de Cultura, (2000).

Título de la investigación	Objetivos generales	Objetivos específicos	Metodología	Resultados	Autores y fecha de la investigación
Marmato: herencia cultural, arquitectónica y paisajística de Colombia: Un monumento para conocer y rescatar.	Analizar aspectos urbanísticos, arquitectónicos y culturales del municipio de Marmato.	<p>Elaborar un pre inventario arquitectónico patrimonial.</p> <p>Elaborar un documento donde se muestre el valor cultural arquitectónico y urbanístico del municipio.</p> <p>Dejar una base de información en fichas, planimétricas y análisis que promuevan otros estudios.</p> <p>Valorar las riquezas culturales, arquitectónicas paisajísticas, urbanísticas y turísticas del lugar.</p>	<p>- Etapa de información:</p> <p>Compilación de datos e información del municipio en bibliotecas de la Universidad de Caldas, Universidad Nacional, Banco de la Republica sedes Manizales y Pereira, y entidades como Mineralco, Fiducal, Umata, Cramsa.</p> <p>Además de estudios realizados en municipios declarados como Monumento Nacional como: Salamina, Ambalema, Mompos.</p> <p>- Etapa de análisis:</p> <p>Estructuración de una visión particular de la conformación urbana.</p> <p>Las técnicas y tipologías del pueblo fueron analizadas a través de las diferentes épocas como también su incidencia económica y social.</p> <p>- Etapa de síntesis:</p> <p>Conclusiones sobre lo urbano, patrimonial y arquitectónico donde se plantea una serie de propuestas y/o recomendaciones.</p>	<p>El pueblo por su labor minera posee gran importancia a nivel de turismo educativo y científico; lo que ha cultivado en la gente ese arraigo por su historia, cultura y trabajo, como muestra de orgullo por su labor.</p> <p>La riqueza del patrimonio arquitectónico se da por un urbanismo espontáneo que creció como campamento de una cultura minera, localizado en un terreno rocoso, con grandes cualidades paisajísticas y estéticas.</p>	<p>Lina María Arango Hernández, Héctor Iván Rodríguez Rodríguez.</p> <p>Trabajo de grado. Facultad de Ingeniería y Arquitectura. Universidad Nacional de Manizales, (1995).</p>
Investigación turística cultural de Caldas, municipio de Marmato.	Realizar el inventario de atractivos turísticos del municipio de Marmato			<p>Implementar políticas nacionales y locales, estrategias e instrumentos que apoyen el turismo.</p> <p>Orientar la planeación hacia el sector social de Marmato como herramienta de un proceso evolutivo para el municipio.</p> <p>Desarrollar los atractivos histórico-culturales y arquitectónicos</p>	<p>Manuel Guillermo Giraldo.</p> <p>Beatriz Eugenia Serna Serna, (1994).</p>

Título de la investigación	Objetivos generales	Objetivos específicos	Metodología	Resultados	Autores y fecha de la investigación
Proyecto de investigación etnográfica para apoyar la declaratoria del municipio de Marmato como bien de interés cultural inmaterial de carácter departamental (ensayo)	Observar elementos culturales de la comunidad marmateña.	<p>Analizar aspectos relacionados con la historia, los mitos y leyendas de Marmato.</p> <p>Analizar aspectos sobre la economía de Marmato desde la antropología.</p>	<p>Entrevistas con amas de casa, líderes culturales, mineros en su labor, líderes comunitarios, autoridades públicas, hacedores culturales, comerciantes, cantantes, poetas, novelistas, dueños de molinos, un par de ingenieros, un experto en mineralogía, varios arrieros y una bruja.</p> <p>El trabajo de campo se realizó en un período de cuatro meses.</p>	<p>de Marmato.</p> <p>El patrimonio inmaterial de Marmato podría llegar a convertirse en fuente de bienestar económico para sus habitantes, mediante la implementación de proyectos turísticos desarrollados por ellos mismos y orquestados por sus instituciones.</p>	Carlos Julio González Colonia, Secretaría de Cultura de Caldas, (2010).

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Marco Conceptual

La Unesco define el patrimonio oral e inmaterial como el conjunto de creaciones basadas en la tradición de una comunidad cultural expresada por un grupo o por individuos y que reconocidamente responden a las expectativas de una comunidad en la medida en que reflejan su identidad cultural y social.

Al respecto, González (2010) afirma:

Marmato (Caldas, Colombia) posee un patrimonio intangible demasiado rico como para no detenerse a estudiarlo con cuidado. Y, de hecho, me parece que ese patrimonio podría llegar a convertirse en fuente de bienestar económico para sus habitantes, mediante la implementación de proyectos turísticos desarrollados por ellos mismos y orquestados por sus instituciones.

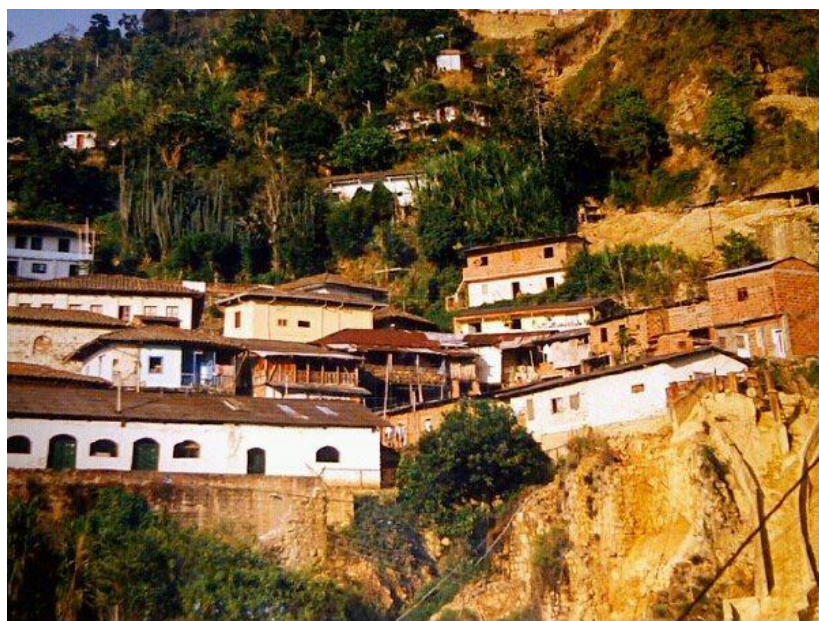
Una descripción del patrimonio tangible (material) de Marmato es la siguiente:

La evolución urbana de Marmato, se debe, casi en su totalidad a la riqueza aurífera de la región, esta población no surgió por el cruce de caminos, como muchas otras, sino como campamento, ante la necesidad de habitar cerca al lugar de trabajo, lo que llevó a que las viviendas se fueran agrupando hasta conformar un espacio urbano.

Debido a la topografía, cada vivienda es un elemento puntual, construidas generalmente con materiales de la región; abiertas hacia el paisaje y organizadas a lo largo de los caminos. En la mayoría de los casos, la llegada a las edificaciones se hace por la parte posterior, a través de un recorrido por caminos secundarios.

El desarrollo urbano del pueblo ha sido lento; condicionado, especialmente, a la fuerte topografía y el asentamiento que se gesta según las posibilidades que presenta el sitio. Por el hecho mismo de no haber sido un pueblo planificado, sino de haber nacido de la necesidad de tener la vivienda cerca al lugar del trabajo, y esto acompañado de la sinuosidad y calidades especiales de los caminos y plazas, se crea así un pueblo de atractivo único (Arango, Rodríguez, 1995).

También se puede describir como un cerro pendiente, que durante dos horas de piedra y trochas nos llevan a la cima; allí se desprende un majestuoso paisaje montañoso, acompañados de pueblitos caldenses que a lo lejos se divisan como pequeños pesebres (Giraldo, Serna, 1994).



Fuente: <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=697742943593213&set=a.144923785541801.20316.100000725403782&type=1&theater>

Figura 2. Vista parcial de Marmato.

Sobre el origen del nombre del municipio, hay datos que confirman que es llamado así, desde hace más de cuatrocientos años. El cronista Guillén Chaparro en 1583 daba cuenta de que en “el cerro de Marmato” y en otro ubicado a una distancia de “un tiro de arcabuz” se sacaba oro por socavones que ya existían cuando los españoles entraron (González, 2012).

Los atractivos turísticos del pueblo de Marmato se dan inicio con las huellas de los indígenas que lo habitaban en la época prehispánica.

De hecho, hay registros muy importantes, Martha Ruby Sánchez (2007) afirma:

Como se ha mencionado, esta subregión del departamento ha sido habitada continuamente por comunidades indígenas desde la época precolombina; por esto, es relativamente frecuente el hallazgo de vestigios arqueológicos como los petroglifos. En Marmato se pueden encontrar en la vereda El Llano, a escasos cinco minutos de la cabecera municipal. Según las investigaciones recientes, pertenecen a la cultura indígena Umbra que habitaba la región comprendida entre Belén de Umbría en el Departamento de Risaralda y Marmato en el Departamento de Caldas, en la margen izquierda del río Cauca. La técnica utilizada fue el Lazcado, que consiste en frotar una superficie pétrea con otra de mayor dureza.



Fuente: Fotografías Urdaneta, 2011.

Figura 3. Detalle de petroglifos hallados en la vereda El Llano de Marmato.

Igualmente en la casa de la cultura de Marmato, reposan algunos objetos arqueológicos de la región, producto de la gúaquería.

Algunos marmateños también poseen colecciones de piezas arqueológicas de la región.

Pero la riqueza arqueológica de Marmato fue afectada significativamente con la llegada de los españoles. En el estudio de Tobón (2000) se encuentra lo siguiente: El trabajo de orfebrería fue una especialización importante y las técnicas utilizadas tuvieron un desarrollo importante; También sabían trabajar el cobre la aleación de cobre y oro llamado tumbaga. Sin embargo, se conocen más bien pocas piezas de oro de esta región, es posible que se las haya confundido con las piezas Quimbaya. Por otra parte, también se debe a que muchas de estas piezas fueron fundidas por los españoles.

Años después de 1537 los trabajos auríferos fueron emprendidos por los representantes de la corona; y al poco tiempo llegaron los primeros esclavos negros.

Este hecho significa el comienzo de la mezcla de razas en Marmato. Al respecto se puede afirmar que la población de Marmato es esencialmente mestiza. A su territorio, llegaron desde comienzos del siglo XVII cuadrillas de esclavos negros provenientes de regiones como África Central y el Golfo de Biafra, así como de algunos lugares de América.

Las condiciones reales de regiones mineras como Marmato, hacían difícil el cumplimiento de ordenanzas que establecían la separación de negros e indígenas, por lo que esto permitió en la localidad, el temprano mestizaje que posteriormente adquirió nueva configuración con la llegada en el siglo XIX, de migrantes antioqueños, que repoblaron la zona minera (Banco de la República, 1989).

La llegada de extranjeros a Marmato se incrementó después de la guerra de la independencia, y la razón se debe a la pignoración de las minas al gobierno inglés, el 13 de marzo de 1822, por parte de Francisco Antonio Zea, Ministro Plenipotenciario de la República de Colombia en París, que firma un contrato de empréstito, ya que estaba autorizado con poderes especiales concedidos en Angostura el 24 de diciembre de 1819, con la firma del Presidente de la República, el general en jefe Simón Bolívar, y del Ministro de Negocios Extranjeros, J.R. Revenga (Gallego, Giraldo, 1990).

Una vez tomado el poder y declarada la república, la zona de Marmato, Supía y Quiebralomo adquirieron un mayor desarrollo, debido al capital inglés invertido en la explotación minera y a los avances tecnológicos que, aunque de lenta implementación se obtuvieron con la llegada de ingenieros europeos (Tobón, 2000).

El sabio francés Juan B. Boussingault fue de los primeros europeos de origen distinto a España en llegar a Marmato, quien, en 1825, compra por

cuenta de la Asociación Colombiana de Minas de Londres, seis minas de filón de oro y plata en Marmato, cinco de filón de oro en Quiebralomo y una de aluvión en la Vega de Supía. Boussingault mejoró el laboreo de las minas, abrió galerías, instaló molinos, con lo cual el progreso fue notorio. (Gallego, Giraldo, 1990).

De igual manera comenzaron a llegar a la región, procedentes de Francia, Inglaterra, Alemania, Portugal y otros países europeos, ingenieros, agrimensores, médicos o parientes de curas, que, en un corto plazo, se adueñaron del poder y los minerales. (García, 1998).

El hecho de tener diversas razas en un territorio tan pequeño hizo posible que se diera un prematuro mestizaje.

García (1998) afirma:

A pesar de las normas que aislaba a uno de otros, la dinámica de la economía y las relaciones cotidianas desbordaron los límites legales, permitiendo los cruces tanto raciales como culturales, cuya resultante es una población regional y nacionalmente reconocida como mestiza.

De igual manera el vestido, la religiosidad, las festividades y demás costumbres se fundieron, proporcionando las transformaciones propias del intercambio cultural.

Está documentado el hecho de que entre 1825 y 1880, llegaron a vivir a este territorio 224 ingleses, 19 alemanes y 3 franceses, de los cuales 50 se casaron y dejaron descendencia en la localidad. Pero esta estadística no nos habla sino de los documentos eclesiásticos y notariales. Hay documentos históricos que confirman los frecuentes intercambios sexuales entre los extranjeros y las mulatas (González, 2012)

En relación con lo anterior, González (2010) hace una descripción actual:

A simple vista es posible observar en Marmato la diversidad de fenotipos que inmediatamente detonan en la mente del observador una idea de "mezcla racial". Y es que en verdad causa una fuerte impresión el encontrar por el camino a hombres y mujeres negros, indígenas y blancos en su más variada escala de tonalidades de piel y formas mezcladas de rostros y de estructuras corporales.

Productos Turísticos

Todas las influencias ancestrales de Marmato han conformado sus bienes patrimoniales, tanto materiales como inmateriales, construyendo así su potencial turístico. Entre los productos turísticos se destacan:

Casco urbano. Historia, paisaje, arquitectura y leyendas hace parte del encanto de Marmato. Sus casas están construidas en las laderas, por lo general a un lado de la boca de

las minas, esto lo hace propio, y la aparente sensación de desorganización le confiere un encanto inigualable. Las viviendas: en tapia pisada, bareque y adobe y pisos de madera y tierra pisada. (Giraldo, Serna, 2004).

Minas de oro. La minería en Marmato tiene socavones ubicados en todo el casco urbano y algunas áreas alrededor.

Las minas de Marmato son de filón; los mineros penetran en el socavón siguiendo las vetas auríferas, que anidan en la roca encajante. Para alumbrarse se usan lámparas de batería que han reemplazado a las lámparas de carburo que fueron utilizadas desde tiempos remotos.

Las minas se aseguran o fortifican con madera, dispuestas de acuerdo con las necesidades.

Para arrancar el mineral se usan picas, taladros, barras, almocafres y palas; cuando la roca es muy grande y compacta, es necesario emplear dinamita, que se maneja con gran habilidad.

El mineral es sacado de la mina, utilizando un carrito de madera denominado “coche” que funciona a través de rieles.

Constantemente son visitadas por ingenieros, científicos y estudiantes.



Fuente: Diario La Patria, 2013.

Figura 4. Detalle de la entrada al socavón de una mina en Marmato (Caldas).

Molinos. Los molinos son plantas industriales donde los minerales que son extraídos de las minas, se procesan para obtener el oro, la plata y otros elementos.

Con la llegada de los ingleses, a partir de 1825, se empiezan a construir los primeros en Marmato, los cuales son conocidos como molinos californianos o de pisones. Fue el sabio Boussingault quien implementó esta tecnología.

La era de los molinos de bolas, arranca en el año de 1980 con el montaje del molino El Manzano de propiedad del señor Fernando Rangel. (Castro, Gallego, Giraldo, Ortiz, 2010).

En la actualidad existen aproximadamente 100 molinos en Marmato.

Corregimiento de San Juan de Marmato. Es el lugar original de fundación de Marmato. Conserva una buena muestra de arquitectura tradicional, tanto de tapia pisada como el bahareque; también preserva un buen conjunto de calles y caminos en piedra que siguen siendo utilizados y mantenidos por sus residentes. (Sánchez, 2007). Fue fundado por los hermanos alemanes, Karl y Wilhelm Degenhardt en 1836 para albergar la familia de los mineros ingleses y alemanes que trabajaban en Marmato (Gärtner, 2005).

Vereda El Llano. Este sitio fue utilizado como lugar de residencia para los esclavos, durante La Colonia. Al parecer, su promotora fue doña María de Castro, una de las propietarias de las minas durante aquella época. (Sánchez, 2007).

También se encuentra una importante concentración de petroglifos, huella de nuestro pasado aborígen.

Etnografía

Baile Negroide (Danza de la Pascuala). Basado en el baile ritual descrito en la novela “La Bruja de las Minas” (publicada en 1938), se ha construido en el Marmato de la actualidad, una manifestación histórica de la cultura “Afro” que se denomina “Danza de la Pascuala”. Tal manifestación es motivo de orgullo local, al punto que cada que hay un evento cultural importante en el departamento de Caldas, Marmato presenta su “baile negroide” para ser interpretada como testimonio de la identidad negra de Marmato, y de su conexión ancestral con los africanos que trabajaron en sus minas desde la época colonial. (González, 2012).



Fuente: <http://marmato.blogspot.com>

Figura 5. Escultura que representa la identidad negra de Marmato.

La Bruja. Para los nativos la bruja, además de ser hermosa, es una gran manipuladora de las potencias terrestres. Ella se hace poseedora de todo un conocimiento secreto de los poderes de la naturaleza. A través de la palabra ejecuta invocaciones mágicas y es a través de la palabra como también se la puede contrarrestar. La bruja en Marmato es consultada con frecuencia por sus habitantes para resolver los enigmas del enamoramiento, de la envidia o de la venganza. Existe, en esta comunidad, todo un estatuto nativo de comportamiento para la bruja y un reconocimiento, velado en la conversación, de lo que se podría llamar su estatus social, que se hace aún más evidente en las prácticas acostumbradas de buscarla para tal o cual fin. (González, 2010).

Agüita de Cascabel. Creencia popular que pertenece a una quebradita que pasa por un lado del pueblo y hace parte de una leyenda folclórica: “Dicen que quien la toma queda embrujado y no vuelve a salir de Marmato”.

La Arriería. La arriería es una de las actividades más antiguas de Marmato; la mayoría de los arrieros la ejercen por tradición heredada de sus padres. Este arraigo se refleja en la exaltación que se hace a este importante personaje con la “Fiesta del Arriero”, celebración que realiza la población, el doce de octubre cada año.

Acontecimientos Programados

Feria del Oro. Es una fiesta tradicional donde los marmateños hacen derroche de civismo y amistad. Por esta época se dan cita los hijos ausentes de Marmato.

Esta fiesta se celebró por primera vez en 1963, con el fin de adquirir fondos para la creación del colegio. (Gallego, Giraldo, 1990).

Fiestas del Barequero. Se realiza en El Llano cada dos años en homenaje a los barequeros.

Esta es una forma de trabajo del minero de quebrada.

El barequero se ubica en las quebradas o en los caños formados por las aguas que han sido utilizadas en los molinos, en grupos que han sido conformados

principalmente por familiares, amigos, socios o individualmente como es el caso de las mujeres y hombres ancianos. (Banco de la República, 1989).

González (2010), describe a los barequeros como nativos que no trabajan para empresa minera alguna. Ellos son los herederos de la técnica que les da nombre y que describe a su vez una forma particular de producir el oro necesario para subsistir.

Fiestas de San Antonio. Fiesta tradicional que se celebra en honor de su patrono, la realizan los mineros desde tiempos inmemoriales. Durante nueve días, se reúnen para rendirle culto al santo, a quien profesan verdadera fe. El “novenario” se reparte por grupos de arrendatarios; cada grupo pugna por realizar mejor su fiesta. El Santo es llevado lentamente por cuatro mineros que descienden por las callecitas empedradas.

Trabajosamente llegan a la iglesia para asistir a los actos litúrgicos. A la salida se inician los juegos pirotécnicos, cuyas granadas, castillos, y morteros con su gama de colores y de luces iluminan el “Pesebre de Oro”. (Gallego, Giraldo, 1990).

Fiesta de San Juan Bautista. Se realiza cada año en el Corregimiento de San Juan. Es una celebración religiosa de nueve días, acompañada de actos culturales, riña de gallos, concurso, bailes, entre otros.

Turismo Indígena y Comunitario (Cox, 2009)

Durante los últimos años surge en el léxico y en la práctica del desarrollo turístico mundial, nuevos conceptos y experiencias denominadas “Turismo de base comunitario, “Turismo indígena”, o turismo comunitario; que refieren en principio, a un nuevo paradigma de gestión turística, que se ha venido gestando a partir de la incorporación de nuevos actores en la actividad turística: las comunidades indígenas, campesinas y urbanas. La Organización Mundial del Turismo (OMT) es una de las principales promotoras del “turismo de base comunitaria”, considerándolo uno de los mecanismos que viabiliza el más amplio reparto de los beneficios económicos y sociales del turismo en la sociedad, y por tanto, uno de los instrumentos más potentes para erradicar la pobreza en el mundo.

El turismo comunitario trata nuevos modelos autogestionarios de administración turística que principalmente implican: a) una democratización en el manejo de los emprendimientos y negocios turísticos; b) una distribución más equitativa de los beneficios económicos y sociales del turismo; c) una fuente extraordinaria de empleo e ingresos para la familia y la comunidad; d) una alternativa económica basada en el patrimonio cultural y natural, cuya conservación y puesta en valor permite implementar un modelo de desarrollo sostenible con identidad; e) un instrumento que coadyuve a la consolidación y gestión integral de los territorios indígena-campesino-originarios; y e) una estrategia que evite la migración creando oportunidades y calidad de vida en las propias comunidades.

En la década de los ochenta, desde la geografía del turismo surgen importantes reflexiones enfocadas en las causas y respuestas a la crisis del modelo del turismo. Un hito

importante es el fundamentado Informe Bruntland, presentado en 1987 ante la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo, en cuyas conclusiones expresa que el objetivo esencial en toda actuación o implantación turística, será el de preservar los valores y recursos naturales para el disfrute de parte de generaciones futuras, por tanto el desarrollo turístico sostenible deberá responder a las necesidades de los turistas actuales y las regiones receptoras, protegiendo y agrandando las oportunidades del futuro.

La OMT afirma que las tendencias expansivas del sector turístico a nivel mundial, favorecerá en mayor medida a las áreas, países, y destinos emergentes, siempre y cuando estos planifiquen sus actuaciones en respuesta a las nuevas exigencias de la demanda y a la necesidad de una gestión racional y operativa. Señala además que el espacio de las Américas será un destino de primer orden en el ámbito mundial para los turistas del siglo XXI.

El turismo es entendido ahora como una actividad estructural y una industria de servicios avanzados que necesita una política propia. Esto ha supuesto el surgimiento de nuevas demandas basadas en una mayor exigencia, en relación con la gestión medio ambiental: conservación de la biodiversidad, aguas claras, aire más puro, tranquilidad, gastronomía con control de dietas, salud, etc. Así como la muy necesaria construcción de instalaciones complementarias: deportes, recreación, cultura, restauración de monumentos y centros históricos, entre otros.

Al turista de hoy en día le interesa participar en esfuerzos empresariales turísticos que propugnen la conservación de los recursos naturales y culturales del sitio donde se

desarrollan. El ecoturismo (turismo de naturaleza controlado) y el turismo cultural están en desarrollo en muchas partes del mundo.

Los visitantes denominados ecoturistas presentan una demanda que se centra en el contacto con las plantas y animales locales, además de la música, la danza, la arquitectura, la religión, la arqueología, las costumbres, las artes, y todos los aspectos que le dan al destino un carácter único. Los huéspedes quieren gozar los destinos de paz y quietud, deportes acuáticos tranquilos, cercanía con la naturaleza, comidas saludables y frescas, caminos para peatones y sobre todo una íntima interacción con la naturaleza prístina del entorno y comunidad local.

Marco Referencial

Liderazgo

Liderazgo se puede definir como una habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de los objetivos definidos. Es el factor humano el que une a un grupo y lo motiva hacia los objetivos (Sepúlveda, Vásquez, 2008).

También se define como la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar objetivos deseados por el líder y/o grupo. (Sepúlveda, Vásquez, 2008). Consiste en el logro de una meta mediante la dirección de colaboradores humanos. El hombre que organiza exitosamente a sus colaboradores humanos para lograr metas específicas es un líder (Prentice, 2004).

Liderazgo Transformacional

El líder transformacional desarrolla capital social, lo que involucra relaciones humanas ligadas a las funciones económicas, asegurándoles el desarrollo de recursos morales y bienestar público, otorgándole una dimensión de humanidad al grupo de trabajadores. (Vega, Zabala, 2004). El liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo (Mendoza, Ortiz, 2006)

En Psicología de las Organizaciones (Muchinsky, 2002) se encuentra sobre liderazgo transformacional lo siguiente:

Bass (1998) definió el liderazgo transformacional en términos del efecto del líder sobre los seguidores. Los líderes transforman a los seguidores haciéndoles más conscientes de la importancia y valor de los resultados del trabajo, activando sus necesidades de mayor importancia (en el sentido de Maslow) e induciéndoles a superar su propio interés en beneficio de la organización. Como resultado de esta influencia, los seguidores sienten respeto y confianza hacia el líder y están motivados para hacer más de lo que en principio se esperaba de ellos.

Los líderes transformacionales hacen algo más que establecer simples intercambios o acuerdos con sus colegas y seguidores. Se comportan de forma que pueden conseguir superiores resultados mediante el empleo de uno o más de los cuatro componentes del liderazgo transformacional.

- Influencia idealizada (carisma): los líderes transformacionales se comportan de forma que se convierten en modelos de rol para sus seguidores. Los líderes son admirados, respetados, y se confía en ellos. Los seguidores se identifican con los líderes y quieren emularles; los seguidores dotan a sus líderes de extraordinarias aptitudes, persistencia y determinación.

- Motivación inspiracional: los líderes transformacionales se comportan de forma que motivan e inspiran a aquellos a su alrededor proporcionándoles sentido y reto en su trabajo. Los líderes consiguen que los seguidores se imaginen estados futuros atractivos y crean expectativas comunicadas de forma clara que los seguidores quieren cumplir.

- Estimulación intelectual: los líderes transformacionales estimulan los esfuerzos de los seguidores para ser innovadores y creativos cuando cuestionan suposiciones, reformulan problemas y enfocan viejas situaciones desde nuevas perspectivas. Se piden nuevas ideas y soluciones creativas para los problemas a los seguidores, a los que se incluye en el proceso de respuesta a los problemas y búsqueda de soluciones.

- Consideración individualizada: los líderes transformacionales prestan especial atención a las necesidades individuales de cada seguidor para su progreso y crecimiento, actuando como guía o tutor. Los seguidores y colegas se desarrollan a niveles más altos de capacidades. Se reconocen las diferencias individuales de necesidades y deseos y la propia conducta del líder demuestra la aceptación de estas diferencias.

Características de Personalidad y Valores del Líder Transformacional (Vega, Zabala, 2004)

Bass (1985) sostiene que el liderazgo transformacional, en general, es afectado por la personalidad individual del líder. Para el autor, el rol de las diferencias individuales en cuanto la personalidad y valores, constituye un factor moderador que modula el tipo de liderazgo que emerge en una situación dada. Evidencia empírica señala que las características tales como: la aptitud física, experiencias previas, autoestima, habilidades cognitivas y emocionales, están asociadas a la emergencia y liderazgo transformacional.

Por otra parte las características y rasgos personales pueden fomentar la aparición de ciertas conductas transformacionales más que de otras. Al respecto Bass (1985) señala, por ejemplo, que personalidades más activas, proactivas y con mayor iniciativa están más relacionadas con conductas de motivación inspiracional y estimulación intelectual.

El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con medidas de motivación para dirigir, satisfacción en el poder, sentimientos de trascendencia, medidas de asertividad, audacia social, introspección, atención, creatividad, necesidad del logro, integridad y madurez.

Metodología

Para cumplir con el objetivo del proyecto se utilizaron inicialmente fuentes primarias de recolección de información, a través de la documentación existente en el Comité de Turismo de Marmato desde su creación en el año 2007.

Con el fin de conocer aspectos significativos, se implementó la técnica de grupos focales a 11 líderes del Comité de Turismo del municipio de Marmato; esta técnica de grupo focal se desarrolló en dos sitios de la población: el Área Urbana y el sector El Llano.

De igual manera, se realizaron entrevistas a seis empresarios mineros marmateños con el objetivo de identificar factores por los cuales no se han interesado en invertir en el turismo de Marmato. La entrevista es de tipo estructurada, donde se indago en varias categorías la percepción sobre marmato. Los resultados obtenidos se utilizaron para el diseño de la propuesta final relacionada con la motivación en el Comité de Turismo de Marmato.

Con base en toda la información recopilada se analizaron los aspectos relacionados con el turismo en Marmato, y la motivación de los líderes que integran el Comité de Turismo de Marmato.

Para finalizar con el proceso del proyecto se hizo el diseño de la propuesta sobre el Plan Estratégico Motivacional para el Comité de Turismo de Marmato.

Tipo de Estudio

El tipo de estudio es cualitativo ya que se tomaron datos de los archivos del comité, al igual que se diseñó algunas entrevistas y encuestas con el fin de obtener la mayor información posible que permita tener el panorama del problema cubierto

Se categorizaron las entrevistas, las cuales fueron analizadas y clasificadas.

Colaboradores para el Proyecto de Intervención

Se trabajó con una muestra del 50 % de los líderes que integran el Comité de Turismo de Marmato y seis empresarios mineros de aproximadamente cincuenta que existen en la población. Se tuvo en cuenta que los empresarios generaran al menos 15 empleos en sus compañías mineras.

Técnicas Recolección de Información

Con el fin de conocer aspectos significativos para la investigación, se implementó la técnica de grupos focales a 11 líderes del Comité de Turismo del municipio de Marmato; esta técnica de grupo focal se desarrolló en dos sitios de la población: el Área Urbana y el sector El Llano. |

De igual manera, se realizaron entrevistas de forma individual a empresarios mineros marmateños, explicando el objetivo del estudio y brindando confianza sobre la confidencialidad de la información recogida; con el objetivo de identificar factores por los

cuales no se han interesado en invertir en el turismo de Marmato. La entrevista es de tipo estructurada. Los resultados obtenidos se utilizaron para el diseño de la propuesta final relacionada con el liderazgo y la motivación en el Comité de Turismo de Marmato.

Plan de Análisis

A partir de estos resultados se analizó la información recolectada, se hizo un análisis y se categorizaron las respuestas, para así realizar una consolidación de la información.

Recursos Disponibles

Para el desarrollo del proyecto se contó con la asesoría de parte de la Universidad de Manizales. Para el trabajo de campo se dispuso de dos coordinadores zonales (Área Urbana, El Llano).

Resultados

Resultado de las Entrevistas / Grupos Focales

Tabla 4

¿Cuál es su opinión del turismo en la actualidad en Marmato?

Fortalezas	Sector oficial	Talento humano	Infraestructura	Aspectos por mejorar
Es único. Hay mucho que ver y conocer. Mucho potencial. El pueblo es todo un campo de turismo. Se destaca por su riqueza natural y cordialidad de su gente.	Falta apoyo de las autoridades oficiales. No existe un plan de desarrollo que lo favorezca.	No está desarrollado por falta de iniciativas. Falta organización, unión y sentido de pertenencia.	Falta restaurantes, hoteles, embellecer las calles.	Se necesitan asesores especializados en turismo. Se deben realizar capacitaciones para formular proyectos y obtener recursos.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Tabla 5

¿Cuáles consideran son las causas de la situación actual del turismo en Marmato?

Infraestructura	Sector oficial	Sector empresarial	Cultura
Falta infraestructura en hoteles y restaurantes.	Falta de apoyo de la administración municipal.	Poco apoyo a los joyeros y artesanos.	No se conoce bien la historia y las raíces de Marmato.
Falta inversión.	No existe un funcionario público especializado en turismo.	Falta de formación de guías turísticos.	No se tiene sentido de pertenencia.
Las vías están en mal estado		No se aprovecha a la juventud.	No existen actividades de cultura educativa dirigidas a la comunidad en general.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Tabla 6

¿Cómo les gustaría que fuera el turismo en Marmato dentro de cinco años?

Reconocimiento	Misión	Infraestructura	Sector empresarial	Cultura
Masivo. Difundido a nivel nacional. Prospero. Organizado.	Que sea un proyecto de todos en el municipio. Que los empresarios mineros tengan sentido de pertenencia.	Que se recuperen los caminos. Que existan museos, minas didácticas, y tres puntos de información. Que se implementen rutas turísticas para San Juan, El Llano y El Norte. Que la arriería esté organizada y que transporte turistas.	Que sea una buena opción de trabajo para las mujeres.	Que se dé la explotación de todos nuestros mitos y leyendas.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Desde el año 2007 cuando se empezó a conformar lo que hoy es el Comité para el Desarrollo Turístico de Marmato, se estableció como meta que este sector sería en cinco años el segundo renglón de la economía marmateña.

Tabla 7

¿Cuáles son las razones que ustedes consideran han impedido alcanzar esta meta?

Entorno económico	Entorno social	Talento humano	Administrativo	Sector oficial
Llegada de la multinacional minera. Económico. Los mineros marmateños no invierten.	El esfuerzo de la comunidad en la defensa del pueblo. Estigma de alto riesgo. La multinacional minera infunde que el pueblo se va a acabar.	Falta de formación de los líderes del Comité y la comunidad. Falta de compromiso de los líderes.	Falta de un plan de trabajo. Asesoría de las comunidades de otros pueblos turísticos. Falta más organización.	La poca ayuda oficial.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Tabla 8

¿Cuáles consideran ustedes que deben ser las acciones que debe liderar el Comité para el Desarrollo Turístico de Marmato con el fin de desarrollar dicho sector en el municipio?

Infraestructura	Administrativo	Talento humano	Cultura
Crear la oficina y los puntos de información.	Implementar un plan estratégico.		
Incentivar el interés por el turismo de toda la comunidad.	Implementar indicadores de gestión.	Formación en turismo de jóvenes en los colegios.	Enseñar a la comunidad en general la historia de Marmato.
Incentivar el mejoramiento de la infraestructura como las posadas, gastronomía y productos campesinos.	Buscar mayor apoyo entre el comercio y empresarios mineros. Conocer todas las regiones turísticas de Marmato.	Vincular a personas de todo el municipio.	

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Tabla 9

¿Cuáles consideran ustedes que son las obras más importantes a corto plazo que las entidades gubernamentales deben ejecutar para beneficiar al turismo en Marmato?

Infraestructura	Cultura ciudadana	Patrimonio	Talento humano
La pavimentación de la carretera El Llano – Área Urbana.	Aseo del pueblo.	Recuperación del centro histórico (La Plaza).	Formación en otros idiomas.
Cable aéreo El Llano – Área Urbana.	Campañas educativas sobre aseo.	Recuperación y protección del patrimonio material.	
Mejorar las carreteras rurales.	Organizar el espacio público.		

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Tabla 10

¿Con que acciones concretas se comprometen cada uno y cada una de ustedes, a corto, mediano y largo plazo, para lograr las metas del Comité para el Desarrollo Turístico de Marmato?

Talento Humano	Administrativo	Ambiental	Infraestructura
Lograr que los empresarios mineros se interesen más por el turismo. Vincular a los comerciantes.	Fomentar. Difundir las acciones a la comunidad. Conseguir recursos entre la misma comunidad. Gestionar recursos económicos. Conseguir asesoría profesional permanente. Lograr que se ejecute el plan estratégico y hacerle seguimiento.	Trabajar en la mitigación de los impactos ambientales. Participar en la solución del problema generado por el material estéril que genera la minería. Sensibilizar sobre el reciclaje, casa a casa. Tratar de organizar el espacio público de El Atrio Parroquial. Crear cultura ciudadana.	A corto plazo, un punto de información.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Entrevistas a Empresarios Mineros Marmateños / Tipo Estructurada

Tabla 11

¿Qué concepto tiene del turismo actual de Marmato?

Infraestructura	Sector oficial	Talento humano	Fortalezas
Baja capacidad hotelera.	Poca inversión de los entes gubernamentales.	Falta interés de los marmateños.	Se puede convertir a Marmato en un gran centro turístico.
No hay parques.		No estamos preparados, ni capacitados para el turismo.	Se debe explotar el hecho de que los marmateños son gente amable.
No hay zonas verdes.	Las malas administraciones municipales en los últimos años lo han perjudicado.	Estamos lejos de ser un municipio turístico.	Puede abrir otras puertas a parte de la minería.
Vías de acceso son muy malas.	Se necesita un dirigente al que le duela Marmato.	No se explotan las riquezas.	El pueblo tiene mucho que mostrar.
Se debe recuperar el sector La Plaza.		No hemos sabido mostrar a nuestro pueblo.	Es una buena opción.
Hay mucho desaseo y poca cultura.			

Fuente: Elaboración propia, 2013.

¿Ha realizado algún tipo de inversión en turismo en Marmato?

R/. Cinco de las seis personas entrevistadas respondieron que no, solamente una persona afirmó haber realizado algún tipo de inversión en el turismo de Marmato.

Tabla 12

¿Por qué nunca le ha interesado invertir en turismo en Marmato?

Infraestructura	Sector oficial	Sector específico	Factor económico
No se cuida el patrimonio arquitectónico. Porque hay poco que mostrar.	Poco interés de los entes gubernamentales y la comunidad en general	En este momento solo le interesaría en el El Llano.	Falta de más recursos económicos. Las inversiones son altas. Se deben formar grupos grandes de inversionistas.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Tabla 13

¿En qué condiciones estaría dispuesto a invertir en turismo en Marmato?

Infraestructura	Sector oficial	Cultura ciudadana	Administrativo	Talento humano
Conservar lo que hay.				
Que se construya el cable aéreo y el museo de la minería.	Cuando haya interés de los entes gubernamentales.	En este momento no lo haría.	Objetivos y metas claras.	Suficiente guías turísticos.
Cuando existan vías bien pavimentadas.	Cuando haya un alcalde comprometido.	Depende de todos los marmateños.	Debe haber planificación, capacitación y educación a la comunidad.	Que sea una buena opción para las mujeres.
Parqueadero para turistas.	Se necesita una buena administración municipal.	Que haya un cambio de cultura.	Deben existir proyectos bien sustentados a mediano, corto y largo plazo.	Formar cooperativas.
Se debe mejorar el espacio público.	La administración municipal debe asignar recursos.	Que exista sentido de pertenencia.	Que Marmato sea un municipio reconocido turísticamente.	Que las utilidades que genera el turismo se distribuyan equitativamente.
Mejorar la entrada del pueblo.	Que la alcaldía, la gobernación y el gobierno nacional apoyen decididamente el turismo en Marmato.	El pueblo debe ser aseado.		
Construcción de obra para el paso de flujo en el canalón de la iglesia.				
Buena infraestructura de transporte.				
Mejorar El Atrio Parroquial.				
Marmato tiene las condiciones naturales para ser turístico.				

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Tabla 14

Categorías Generales de Análisis del Turismo en Marmato / Grupo Focales

Infraestructura	Talento humano	Sector oficial	Administrativo	Cultura	Sector empresarial
Que se recuperen los caminos.			Falta de un plan de trabajo.		
Que existan museos, minas didácticas, y tres puntos de información.	No está desarrollado por falta de iniciativas.		Asesoría de las comunidades de otros pueblos turísticos.		
Que se implementen rutas turísticas para San Juan, El Llano y El Norte.	Falta organización, unión y sentido de pertenencia.		Falta más organización.		
Que la arriería esté organizada y que transporte turistas.	Falta de formación de los líderes del Comité y la comunidad.	Falta apoyo de las autoridades oficiales.	Implementar un plan estratégico.	No se conoce bien la historia y las raíces de Marmato.	
Crear la oficina y los puntos de información.	Falta de compromiso de los líderes.	No existe un plan de desarrollo que lo favorezca.	Implementar indicadores de gestión.	No se tiene sentido de pertenencia.	Poco apoyo a los joyeros y artesanos.
Incentivar el interés por el turismo de toda la comunidad.	Formación en turismo de jóvenes en los colegios.	Falta de apoyo de la administración municipal.	Buscar mayor apoyo entre el comercio y empresarios mineros.	No existen actividades de cultura educativa dirigidas a la comunidad en general.	Falta de formación de guías turísticos.
Incentivar el mejoramiento de la infraestructura como las posadas, gastronomía y productos campesinos.	Vincular a personas de todo el municipio.	No existe un funcionario público especializado en turismo.	Conocer todas las regiones turísticas de Marmato.	Que se dé la explotación de todos nuestros mitos y leyendas.	No se aprovecha a la juventud.
A corto plazo un punto de información.	Formación en otros idiomas.	La poca ayuda oficial.	Fomentar.	Enseñar a la comunidad en general la historia de Marmato.	Que sea una buena opción de trabajo para las mujeres.
La pavimentación de carretera El Llano – Área Urbana.	Lograr que los empresarios mineros se interesen más por el turismo.		Difundir las acciones a la comunidad.		
Cable aéreo El Llano – Área Urbana.	Vincular a los comerciantes.		Conseguir recursos entre la misma comunidad.		
Mejorar las carreteras rurales.			Gestionar recursos económicos.		
			Conseguir asesoría profesional permanente.		
			Lograr que se ejecute el plan estratégico y hacerle seguimiento		

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Tabla 15

Categorías Generales de Análisis del Turismo en Marmato / Empresarios Mineros

Marmateños / Tipo Estructurada

Sector oficial	Infraestructura	Talento humano
	Baja capacidad hotelera. No hay parques.	
	No hay zonas verdes.	
	Vías de acceso son muy malas.	
	Se debe recuperar el sector La Plaza.	
Poca inversión de los entes gubernamentales.	Hay mucho desaseo y poca cultura.	
Las malas administraciones municipales en los últimos años lo han perjudicado.	Que se recuperen los caminos.	Falta interés de los marmateños.
Se necesita un dirigente que le duela Marmato.	Que existan museos, minas didácticas, y tres puntos de información.	No estamos preparados, ni capacitados para el turismo; estamos lejos de ser un municipio turístico.
Poco interés de los entes gubernamentales y la comunidad en general.	Que se implementen rutas turísticas para San Juan, El Llano y El Norte.	No se explotan las riquezas.
Cuando haya interés de los entes gubernamentales.	Que la arriería esté organizada y que transporte turistas.	No hemos sabido mostrar a nuestro pueblo. Suficientes guías turísticos.
Cuando haya un alcalde comprometido.	Conservar lo que hay.	Que sea una buena opción para las mujeres.
Se necesita una buena administración municipal.	Que se construya el cable aéreo y el museo de la minería.	Formar cooperativas.
La administración municipal debe asignar recursos.	Cuando existan vías bien pavimentadas.	Que las utilidades que genera el turismo se distribuyan equitativamente.
Que la alcaldía, la gobernación y el gobierno nacional apoyen decididamente el turismo en Marmato.	Parqueadero para turistas.	
	Se debe mejorar el espacio público.	
	Mejorar la entrada del pueblo.	
	Construcción de obra en el canalón de la iglesia.	
	Buena infraestructura de transporte.	
	Mejorar El Atrio Parroquial.	
	Marmato tiene las condiciones naturales para ser turístico.	

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Tabla 16 Estructura DOFA - Material recopilado en grupos focales y entrevistas - aspectos más relevantes).

Aspectos por mejorar	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas	Plan de acción en formulación de proyectos
Falta de formación de los líderes del Comité y la comunidad.	Apoyo de las universidades e instituciones (convenios).	Que el turismo sea una buena opción de trabajo para las mujeres		Aprovechar a las diferentes instituciones para recibir talleres sobre “Formulación de proyectos”.
Formación en otros idiomas.				Convenios para recibir formación en idiomas, no solo para líderes sino también para la comunidad.
Falta de formación de guías turísticos.				Convenio para recibir formación en guías turísticos.
Aseo del pueblo.				Formación para el trabajo.
Campañas educativas sobre aseo.				Apoyo con practicantes universitarios para desarrollar un plan de mejoramiento medioambiental que involucre a los diferentes entes: empresarios, trabajadores, estudiantes, familias.
Organizar el espacio público.				
No se conoce el plan de desarrollo, el cual debe ir ligado a las Metas del Milenio.				Revisión del plan de desarrollo y sobre este realizar proyectos encaminados a los Objetivos del Milenio, donde involucre temas de infraestructura, patrimonio cultural.
Falta infraestructura en hoteles y restaurantes.				
Falta inversión.				
Las vías están en mal estado.				
La pavimentación de la carretera El Llano – Área Urbana.				
Cable aéreo El Llano – Área Urbana.				
Mejorar las carreteras rurales.				
Que existan museos, minas didácticas, y tres puntos de información.				
Que la arriería esté organizada y que transporte turistas.				
No se conoce bien la historia y las raíces de Marmato.				
No se tiene sentido de pertenencia.				
No existen actividades de cultura educativa dirigidas a la comunidad en general.				

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Análisis / Discusión

La población de Marmato tiene muchas fortalezas, no sólo en lo que concierne a la minería, que es su principal fuente económica, sino también en su historia y cultura, que ha permitido la construcción de patrimonios materiales e inmateriales desde la época prehispánica hasta la actualidad, que lo hace un pueblo singular y único; pero de igual manera, es un pueblo poco explotado turísticamente, a pesar de que la comunidad en general reconoce el potencial que existe al respecto.

Otro hecho que diferencia a Marmato es la calidad humana de las personas que lo habitan, por lo que ha sido considerado un pueblo pacífico y cordial; todo esto hace que también sea resaltado por los líderes y empresarios de la región, los cuales ven en Marmato una fuerte fuente de turismo.

A partir del año 2007, luego de una convocatoria realizada por el antropólogo Carlos Julio González Colonia, la comunidad marmateña comienza a organizarse con el fin de fomentar el turismo en el municipio.

Es así, como surge el Comité de Turismo de Marmato, el cual está integrado por líderes de diversas características; desde jóvenes como guías turísticos, hasta docentes y activos y pensionados; gestores culturales, estudiantes universitarios; dueños de hoteles y restaurantes, comerciantes, empresarios mineros; además de miembros de otras asociaciones cívicas.

Es claro, que a pesar de la diversidad que existe en el Comité de Turismo, tanto en edades como en profesiones y ocupaciones, en un alto porcentaje, los líderes identifican los mismos problemas en relación con el turismo y se coincide en los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Al indagar por los elementos fundamentales que no favorecen el desarrollo del turismo en Marmato, los líderes del Comité describen aspectos por mejorar como la infraestructura, el compromiso de las entidades gubernamentales y el interés por el turismo de la comunidad en general; son éstos elementos los que más frustran a los líderes e impiden en comprometerse más con el desarrollo de la población. De ahí, el poco empoderamiento que se evidencia en sus habitantes por el turismo, el cual se refleja en el entorno social, ya que están dedicados casi en su totalidad a la labor de la minería, y parece ser que sólo esto les interesara para satisfacer sus necesidades básicas; mas no ven más allá, en el progreso como familias y como pueblo, en cuidarlo, en hacer de éste una población digna de habitar y turísticamente bella.

Los líderes del Comité de Turismo destacan el poco interés que han tenido los entes gubernamentales en invertir en el pueblo, en su infraestructura; y asimismo lo evidencian los empresarios mineros marmateños, no consideran una buena opción invertir en el municipio en negocios relacionados con el turismo como hoteles, posadas, restaurantes, etc.

Se percibe que las acciones de los entes gubernamentales, sobre todo las relacionadas con la infraestructura, son consideradas pilares para el desarrollo del turismo por los líderes del Comité de Turismo.

Los empresarios mineros marmateños, por su parte, consideran que las obras de infraestructura que deben realizar los entes gubernamentales son esenciales para que ellos decidan hacer alguna inversión relacionada con el turismo en el municipio.

Si bien Marmato es muy visitada, siendo su mayor afluencia estudiantes y extranjeros, se evidencia la carencia de un fuerte equipo de turismo para la atención de los visitantes y por ende toda su estructura, pues son ellos mismos los que deben buscar casi que por su misma cuenta dónde hospedarse, alimentarse y quien les guíe; finalizando en muchas ocasiones sin cumplir con sus objetivos, porque no se encontró la información física o personalmente no fue suplida en su totalidad.

A nivel general, en la actualidad se identifican factores que se considera afectan considerablemente el funcionamiento del sector turístico en Marmato, los más notables son: las condiciones de orden social; la problemática ambiental generada en los últimos años; el bajo compromiso de los entes gubernamentales; la poca formación en turismo de líderes, y, jóvenes; el poco sentido de pertenencia; y el desconocimiento de la historia y cultura del pueblo.

Dadas las características del contexto marmateño, y las funciones específicas que deben cumplir los líderes del Comité de Turismo de Marmato para el desarrollo del turismo, se requiere analizar las características del liderazgo transformacional necesario en los líderes para modificar las circunstancias actuales, desde la teoría se define este liderazgo como el que tiene que ver con el desarrollo del capital social, lo que involucra relaciones humanas ligadas a funciones económicas, asegurándoles el desarrollo de recursos morales y

bienestar público, otorgándole una dimensión de humanidad al grupo de trabajadores. (Vega, Zabala, 2004).

Liderar es provocar motivación, como estrategia para incrementar la satisfacción personal, familiar y social. Es esperable que un líder transformacional presente valores de autotrascendencia (preocupación por los otros antes que por sí mismo), de apertura de cambio (búsqueda de alternativas novedosas).

Se deben definir nuevos roles en los líderes marmateños que permitan lograr impactar en la comunidad en busca de los cambios necesarios que mejoren el panorama del turismo en el municipio. Con lo anterior, se destaca la importancia en el contexto de formar líderes transformacionales, que también se definen como aquellos que hacen algo más que establecer simples intercambios o acuerdos con sus colegas y seguidores. Se comportan de forma que pueden conseguir superiores resultados mediante el empleo de uno o más de los cuatro componentes del liderazgo transformacional (influencia idealizada o carisma, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada).

Bass considera este estilo de liderazgo transformador (Bass, 1985, p.21), por cuanto tiene relación con las necesidades humanas, y específicamente con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización.

La principal características del liderazgo transformacional es el efecto cascada o dominó (Bass, Avolio, 2006, p 30) el cual se refiere al líder que tiene la capacidad de contribuir a que los miembros de la organización se transformen en líderes, los cuales se

encargarán a su vez de ejercer el liderazgo transformacional en el momento que sea necesario. Al hacerlo así, se está garantizando la sostenibilidad de la organización, la cual es una de las dimensiones de la eficacia y sin la cual no será posible la viabilidad de la misma (Mendoza, Ortiz, 2006).

De igual manera, se destaca la importancia de las teorías motivacionales de Maslow, en este caso, aplicado como mecanismo de motivación al liderazgo transformacional, cuyos resultados deben ser destacados por el cumplimiento de las metas del Comité de turismo, y en un desarrollo humano de cada uno de los líderes que integran la organización.

También se requiere contar con un estudio de las necesidades de cada uno de los líderes del Comité de Turismo de Marmato, tomando como base la escala de necesidades de Maslow, para identificar en qué nivel de la pirámide se encuentran y poder generar estrategias motivacionales que permitan su desarrollo humano; se debe tener en cuenta que el Comité de Turismo es una organización muy heterogénea en factores como la edad, formación, ocupación, expectativas económicas, entre otros.

La motivación como fuerza impulsadora es un elemento de importancia de cualquier ámbito de la actividad humana, la cual trae consecuencias psicológicas, positivas como son la autorrealización, la competitividad y una mayor autoestima.

La motivación es un factor humano que inicia, dirige, sostiene e integra la conducta de las personas. No se puede observar directamente, pero se refiere partiendo de la

conducta o simplemente se asume su existencia para poder explicar la conducta (Díaz, 2005).

La intersección de las variables como son la motivación y el liderazgo (la primera mira al líder y la otra a sus seguidores), conjuntamente ayudan a mejorar la labor del líder con su equipo de trabajo, en primera instancia al líder como visionario y ejemplo y en segunda instancia a empoderar a su equipo de trabajo y volverlos realmente productivos.

Es allí después de analizar la estructura, lo que piensan los líderes que integran la organización, y los empresarios mineros, donde nos damos cuenta nuevamente que el Comité de turismo de Marmato requiere empoderarse, tomando fuerza y motivación para realizar proyectos estructurados tendientes a la mejora del turismo de Marmato, pues evidenciamos que se tienen más fortalezas, las cuales pueden impulsar a que Marmato no solo sea una población minera, sino una población turísticamente bella; y asimismo pueda ser productiva y enriquecer su población.

Estos son los factores principales que el Comité de Turismo debe tener en cuenta para hacer planteamientos enfocados a mejorar las condiciones turísticas, fortalecer el turismo cultural, y cumplir con la meta de lograr que dicho sector sea el segundo renglón de la economía después de la minería.

Conclusiones / Recomendaciones

El municipio de Marmato posee un gran potencial relacionado con el patrimonio cultural, conformado desde la época prehispánica, donde se destacan aspectos como la historia, la riqueza étnica, la arquitectura y la industria de la pequeña minería, por lo tanto es un destino que podría acoger a visitantes de todas partes del mundo; igualmente posee un Comité de Turismo ya conformado que requiere mejorar su liderazgo para realizar proyectos que aporten valor al municipio; con el plan estratégico propuesto en este trabajo se pretende lograr tener un “comité” fuerte el cual pueda consolidarse y mejorar las condiciones de vida de los habitantes y el aprovechamiento del potencial del municipio.

El Comité de Turismo tiene grandes fortalezas, posee un gran capital humano, líderes comprometidos, voluntarios, que quieren a su municipio y desean el progreso del mismo, por lo tanto es muy importante aprovechar ese potencial tan diverso, implementando adecuadas estrategias de liderazgo, para que se puedan realizar proyectos tanto a nivel personal como social relacionados con el turismo cultural, que agreguen valor al municipio.

Con la realización de este trabajo se logró investigar el concepto que tienen los empresarios y sus deseos y miedos de invertir en Marmato, lo cual es información importante para aprovechar en la formulación de proyectos que den respuesta y finalmente seguridad a los empresarios de invertir en el municipio.

El Comité de Turismo de Marmato tiene grandes ventajas para el cumplimiento de su plan estratégico, y es la población con la que cuenta, la cual es una población amable y abiertos al cambio, su actual población visitante y el gran respaldo que se le da al turismo a nivel mundial; lo cual ayudará a que la aplicación de los proyectos formulados sean de mejor acogida y desarrollo en el municipio.

El Comité de Turismo de Marmato requiere creer más en su municipio, implementar las teorías del liderazgo transformacional para trabajar en pro de la comunidad.

El municipio de Marmato cuenta con entidades que pueden agregar valor al municipio, como son las universidades, con quienes se puede canjear la formación y aprovechamiento de sus practicantes.

Se sugiere tomar como modelo de turismo sostenible, el estudio del Turismo indígena y comunitario en Bolivia, de Ricardo Cox; para tomar apartes, estrategias que se puedan implementar, debido a que allí ha tenido éxito, siendo ya un instrumento para el desarrollo socioeconómico e intercultural del país.

Tomar como base el Plan de Desarrollo del Municipio de Marmato, donde se refleja las falencias que existen en el área del turismo, y se plantea como objetivo de esta administración: “Promover el turismo como sector generador de oportunidades y dinamizador del entorno económico para los marmateños”.

Diseño de la propuesta de intervención

Basados en esta información y según la investigación realizada podemos definir que el Comité de Turismo de Marmato, necesita implementar un Plan Estratégico fundamentado en:

El liderazgo se define como la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar objetivos deseados por el líder y/o grupo (Sepúlveda, Vásquez, 2008); se propone la implementación del modelo de Liderazgo transformacional con el fin de que los líderes desarrollen un verdadero rol, donde sean seguidos por los habitantes, reconocidos por su carisma, ejemplo; tengan influencia en las personas para lograr su creatividad e innovación; presten atención a las necesidades individuales y colectivas. Esta implementación se realizaría a través de charlas, paneles, debates que conduzcan a la conciencia de lo que se requiere en la población de Marmato.

El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con medidas de motivación para dirigir, satisfacción en el poder, sentimientos de trascendencia, medidas de asertividad, audacia social, introspección, atención, creatividad, necesidad del logro, integridad y madurez; por lo tanto sugerimos la intervención de la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, con el fin de conocer el nivel jerárquico en el que se encuentra la población para poder motivarlas. Se sugiere también Intervenir en la comunidad para evidenciar el DOFA poblacional, tomando como base el desarrollo del liderazgo de los integrantes del Comité.

Tabla 17

Estrategias motivacionales.

Estrategias	Actividades	Presupuesto	Tiempo
1. Promover entre los líderes la motivación al logro, a través de la búsqueda del éxito personal y profesional, metas reales, individuales y sociales.	Conocimiento del perfil individual. Test y cuestionarios para identificar los niveles, según la pirámide de las necesidades de Maslow.	Se propone convenio con las universidades de la región, para un practicante de psicología, para el desarrollo de las actividades. Viáticos para un estudiante: \$60.000.	Trabajo de campo: 8 horas. Análisis de la información: 8 horas.
2. Identificar en los líderes del Comité de Turismo sus potencialidades para lograr sus objetivos personales y profesionales a corto, mediano y largo plazo.	Talleres individuales y grupales. Se propone la técnica <i>Assesment Center</i> .	Se propone convenio con las universidades de la región, para practicantes de psicología para el desarrollo de las actividades. Viáticos para cinco estudiantes: \$300.000.	Trabajo de campo: 8 horas. Análisis de la información: 4 horas.
3. Enfocar a los líderes del Comité de Turismo a lograr metas realistas sociales.	Análisis individual de los líderes del Plan Estratégico sobre el turismo según investigación realizada (se anexa cuadro estructura DOFA) Exposición sobre el modelo del turismo indígena y comunitario. Socialización y debate.	Material: \$20.000	Análisis individual: 4 horas. Socialización y debate: 3 horas.
4. Incentivar a los líderes del Comité de turismo hacia un liderazgo transformacional según las teorías de B. Bass y B. Avolio.	Charlas y talleres grupales.	Viáticos de dos conferencistas: \$120.000. Refrigerios: \$50.000.	4 horas.
5. Desarrollar la cohesión de equipos de trabajo, en beneficio personal y organizacional	Diseño de una nueva misión, visión y valores organizacionales.	Se propone convenio con las universidades de la región, para practicantes de administración de empresas para el desarrollo de las actividades. Viáticos para dos estudiantes: \$120.000.	4 horas.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Estudiar e implementar la práctica del desarrollo turístico mundial: “El turismo indígena o turismo comunitario”, queriendo incorporar a la comunidad (población indígena, campesina y urbana) para lograr beneficios comunes tanto económicos como sociales de la economía del turismo.

Cronograma

Tabla 18
Cronograma de actividades.

Estrategia 1				Estrategias 2-3				Estrategia 4				Estrategia 5			
Enero				Febrero				Marzo				Abril			
Semana				Semana				Semana				Semana			
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Bibliografía

- Arango Hernández, L.M., Rodríguez Rodríguez, H.I. (1995). Marmato: herencia cultural, arquitectónica y paisajista de Colombia: un monumento para conocer y rescatar. Manizales 1995. Trabajo de grado Ingeniería y arquitectura. Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, Facultad de Ingeniería y Arquitectura.
- Arias Hurtado, C. ¿Neo-extractivismo o desarrollo local? Conflictos territoriales y patrimoniales en el pueblo minero de Marmato (Colombia).
- Castro, J., Gallego, A., Giraldo, M., Ortiz, M.C. (2010). Un pueblo de razas y riquezas. Historia de Marmato.
- Cox A., J. R. (2009). Turismo indígena y comunitario en Bolivia, un instrumento para el desarrollo socioeconómico e intercultural.
- Díaz Burgos, C. Z, (2005). Estilos de vida y satisfacción laboral. Universidad Complutense de Madrid.
- Díaz López, L.C., Urbina Rangel, F. (1989). Marmato un pueblo anclado en la montaña. En: Revista Banco de la Republica, Biblioteca de Manizales.
- Gallego Estrada, A., Giraldo Rodas, M. (1990). Historia de Marmato. Bogotá, D.C.: Graficas Cabrera.
- García Quiceno, W. (1998). Marmato: auge, agonía y muerte. Universidad de Caldas.
- García Sanz, V. (2012). La motivación laboral: estudio descriptivo de algunas variables. Universidad de Valladolid.
- Gärtner, Á. (2005). Los misteres de las minas: Crónica de la colonia europea más grande de Colombia en el Siglo XIX, surgida alrededor de las minas de Marmato, Supía y Riosucio. Manizales, Universidad de Caldas.

Giraldo, M.G., Serna Serna, B.E. (1994). Investigación turística cultural de Caldas, municipio de Marmato. Manizales. Universidad Católica.

González Colonia, C.J. (2010). Proyecto de investigación etnográfica para apoyar la declaratoria del municipio de Marmato como bien de interés cultural inmaterial de carácter departamental.

González Colonia, C.J. (2012). Brujería, minería tradicional y capitalismo transnacional en los andes colombianos: el caso del pueblo minero de Marmato, Colombia. Buenos Aires. Universidad Nacional de San Martín.

http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/7/76/Pir%C3%A1mide_de_Maslow.svg/800px-Pir%C3%A1mide_de_Maslow.svg.png

<http://www.facebook.com/photo.php?fbid=10202090129482092&set=a.2547009001867.136193.1453061918&type=3&theater>. Fecha de consulta: diciembre 11 de 2013.

<http://www.facebook.com/photo.php?fbid=697742943593213&set=a.144923785541801.20316.100000725403782&type=1&theater>. Fecha de consulta: diciembre 11 de 2013.

Lasso Lozano, R.M. (2011). Campo de la minería del oro y habitus productivo en Marmato (Caldas): estrategias de conservación y transformación en tiempos de globalización Marmato (Caldas) 2001-2011. Manizales. Universidad de Caldas.

Mendoza, M.R., Ortiz, C.O. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. Revista Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Militar Nueva Granada.

Morales Benítez, O. (1993). Teoría y aplicación de las historias locales y regionales. Marmato en la perspectiva de la historia nacional.

Muchinsky, P.M. (2002) Psicología aplicada al trabajo. Cengage Learning Editores.

Plan de Desarrollo Municipal Marmato (Caldas) 2012-2015. Marmato hacia la Prosperidad Integral: todos por un Marmato anhelado.

Prentice, W.C.H. (2004). Comprendiendo el liderazgo. Clásicos HBR. Harvard Business Review América Latina.

Sánchez Gaviria, M.R. (2007). Marmato monumento histórico nacional: Pesebre de Oro de Colombia.

Sepúlveda, M., Vásquez, J. (2008). Inteligencia emocional y liderazgo. Santiago. Universidad Academia

Tobón Rodríguez, M. (2000). Estudio de las condiciones sociales y económicas actuales del centro histórico de Marmato y su relación con el plan de ordenamiento territorial, para la elaboración del plan especial de protección. Bogotá. Dirección de patrimonio del Ministerio de Cultura.

Vega Villa, C., Zabala Villalón, G. (2004) Adaptacion del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. Universidad de Chile.