

Tesis de Maestría

"UN MODELO DE GESTIÓN DEL TURISMO CIENTÍFICO EN LA PATAGONIA"

"El Turismo no es mas que la mercantilización de la experiencia cultural" (Larry Krotz).

Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco

Universidad Nacional de Mar del Plata

Autor: Ingº Agrº Juan Andrés Enricci

Director de tesis: Lic. MSc. Patricia Kent

Esquel, Junio de 2004

Maestría en Gestión Universitaria
Universidad Nacional de la Patagonia - Universidad Nacional de Mar del Plata
Tesis sobre: *“Un modelo de gestión de turismo científico en la Patagonia”*
Autor: Ing Agr Juan Andrés Enricci Año: 2003

Maestría en Gestión Universitaria
Universidad Nacional de la Patagonia - Universidad Nacional de Mar del Plata
Tesis sobre: *"Un modelo de gestión del turismo científico en la Patagonia"*
Autor: Ing Agr Juan Andrés Enricci Año: 2004

Gracias a:

la Universidad Nacional de la Patagonia, por la oportunidad brindada

mi compañero de estudios Ing° Diego Arzaguet

mi familia

CONTENIDOS

I. JUSTIFICACIÓN	1
Por qué Turismo?	1
Por qué Patagonia?	3
Por qué Turismo científico?	7
Por qué una Organización?	9
Por qué la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco?	11
II. ANTECEDENTES	16
Sociedad y Turismo	16
Mercado, Cultura y Turismo	22
III. MARCO TEÓRICO	26
Algunas definiciones	26
Problemática del Turismo y los Recursos Naturales y Culturales	28
Atractivos turísticos de la Patagonia Argentina	30
IV. HIPÓTESIS	35
V. OBJETIVO GENERAL	36

I. JUSTIFICACIÓN

Se trata de un proyecto de carácter institucional que intenta conjugar los intereses regionales con el interés científico, la importancia económica actual y potencial del sector y, al mismo tiempo, contribuir a mantener el prestigio de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco.

La propuesta se orienta a lograr una rápida articulación entre el sector científico y los prestadores regionales de servicios turísticos, a través de la creación de una unidad de gestión, dependiente del rectorado de la Universidad, con la misión de programar, organizar y difundir el Turismo Científico en la región.

- **¿Por qué Turismo? :**

Porque el turismo ha adquirido, como actividad socio económica, una importancia cada vez mayor. Así lo revelan las distintas fuentes de información, coincidiendo con que esta afirmación se corrobora no sólo en los sitios cuya oferta se vincula con las actividades de esparcimiento y recreación orientadas a la demanda de mayor poder adquisitivo, sino también en los lugares donde el atractivo es histórico, cultural, o natural. Sobre el particular se cita a continuación algunos datos y opiniones especializadas.

“El Turismo, junto con las realidades virtuales del ciberespacio conforma la vanguardia comercial de la era del acceso” (1).

Viajar por placer es el tercer gasto doméstico luego de la alimentación y la vivienda. Representó en 1994 el 11% del PB mundial y se prevé su duplicación para 2008. En 1994 el turismo generó 372.000 millones de dólares, dio empleo a mas de 200 millones de personas (1 de cada 9 puestos en el mundo) y contribuyó con mas del 11% en los ingresos fiscales de los países implicados (2).

El movimiento económico del turismo pasó de 1,9 billones de dólares en 1987 a 3,7 en 1996 y se esperan cifras del orden de los 7,5 billones de dólares para 2008. Se estima que el 7,5 % de las inversiones de capital que se realizan en el mundo corresponde al sector turístico. El sector brinda empleo a unas 230 millones de personas, lo que en 1996 representó el 10% del empleo mundial (3). Recientemente la O.M.T. (4) menciona que en 1980 unas 287 millones de personas viajaban al extranjero, en 1996 fueron unas 595 millones, en 2002 cerca de 715 millones y se espera que en 2020 lo hagan unas 1.600 millones, sobre los 7.800 millones de habitantes que se estima constituirán la población mundial.

“En la Argentina el turismo se ha convertido en una importante generador de divisas. Durante 1997, 4.500.000 visitantes aportaron una masa dineraria de 5.000 millones de dólares, 3.000 millones más que en 1990”. “La O.M.T. prevé un gran incremento para nuestro

país en los próximos años, fundamentalmente en los destinos aún poco comercializados como la región patagónica" (5).

El turismo es uno de los temas importantes de la actualidad económico social, por su efecto multiplicador y por su capacidad de generación de empleo; por lo tanto si se pretende una institución universitaria estrechamente vinculada a su medio, no debería omitirse la realización de acciones académicas, de extensión; de investigación y de servicios, vinculadas al sector.

- **¿Por qué Patagonia? :**

En principio, es destacable el fuerte impacto del turismo en las economías regionales, ya que si bien las empresas prestadoras mas importantes tienen su asiento en las grandes ciudades la movilización de capitales y las inversiones se realizan en los centros receptivos.

Para la Patagonia Argentina es ésta una actividad relevante ya que permite combinar la oferta natural con los beneficios económicos propios de la actividad. Esto es muy importante en una región alejada de los circuitos económicos, escasamente poblada y que basa su desarrollo económico en la explotación de los recursos naturales como los hidrocarburos, la pesca marítima, el aprovechamiento forestal, etc.

El Turismo en Sudamérica comenzó su desarrollo hacia fines de la década de 1950, ya que hasta ese entonces su economía estaba compuesta casi exclusivamente por producciones primarias de origen agropecuario.

Hacia 1958, el rol del Estado era central para el desarrollo y el sector turístico dependía en gran medida de las inversiones e iniciativas de los gobiernos.

La actividad comienza con el turismo de playas y aguas de mar cálidas en Brasil, Venezuela y Colombia, a los que se agregan luego viajes hacia otros atractivos, culturales como el Machu Picchu en Perú o naturales como Galápagos en Ecuador, la Amazonia, las Cataratas de Iguazú, la Patagonia y la Antártida (6).

Evidentemente, la aparición del "Cono Sur del Continente Americano" en el escenario turístico internacional data de pocas décadas atrás y, en nuestro país el "descubrimiento de la Patagonia" es aún mucho más reciente.

La Patagonia Argentina fue colonizada por el hombre blanco recién a fines del siglo XIX. En esta región el Estado Nacional primero y los Estados Provinciales luego, fueron quienes han promovido y gerenciado el desarrollo económico, incluido el turístico. Recién a fines del siglo XX surge la actividad privada, sobre todo en el sector transporte por carretera y alojamiento.

Desde la conquista española y creación del Virreinato del Río de la Plata a mediados del siglo XVI pasaron muchos años en que se sabía del "lejano sur" y de las costas patagónicas pero se la consideraba tierra de leyendas por la escasa información disponible. Se puede decir que la obra del Jesuita Inglés Tomás Falkner "Descripción de la Patagonia y partes adyacentes de Sudamérica", publicada en Londres en 1774 constituye el primer documento escrito sobre la región con cierto rigor científico (7).

La primera expedición verdaderamente de carácter naturalista fue la de Alejandro Malaspina en 1784, que describió con bastante precisión la flora y la fauna de las costas patagónicas, aunque lamentablemente todo el material coleccionado fue enviado a los museos de Madrid. Pero, sin dudas, la expedición científica mas importante fue la que realizó Charles Darwin en 1834, el que publicó en el "Diario del viaje del naturalista alrededor del mundo en el navío Beagle", en Londres en 1839, una precisa descripción tanto de los aspectos botánicos, zoológicos y geológicos como los antropológicos que estudió en la Patagonia.

Hasta el año 1865 la actual Provincia del Chubut carecía de poblamientos estables. Tehuelches y araucanos nómades poblaban la región precordillerana hasta que la política inmigratoria argentina encuentra eco en un reducido grupo de familias del País de Gales, motivados por la intención de preservar sus costumbres, sus creencias y su idioma celta.

San Carlos de Bariloche, con su Parque Nacional Nahuel Huapí, puede considerarse como una localización pionera en el turismo patagónico. Esta localidad posee los registros

más antiguos y confiables, de los cuales se destacan algunos datos significativos: en la temporada 1937-38 recibió 2.560 turistas, en 1942-43: 10.900, en 1960: 45.400, en 1967: 151.000 y desde 1990 el promedio oscila en 680.000 turistas por año. Los datos de población local también son interesantes, en 1915: 1.000 habitantes, en 1930: 2.000, en 1960: 21.960, en 1970: 26.799, en 1980: 48.224 y en 1998 se cuenta con 81.130 habitantes permanentes (8).

Asimismo, la Patagonia, como unidad biogeográfica se ha constituido en una "marca registrada", tanto desde la visión nacional como internacional, que representa referencias vinculadas con naturaleza salvaje, ambiente no impactado, pureza, confin de la tierra, misterios, mitos, viajes de exploración, dinosaurios, fósiles, árboles milenarios, pesca deportiva, glaciares y ventisqueros, ballenas, fauna marina costera, etc. (9).

La Patagonia ofrece una serie de recursos naturales de incomparable belleza y atractivo, no solamente por sus características propias y majestuosidad sino también por su bajo grado de alteración, siendo los Parques Nacionales en la zona de los Bosques Subantárticos, la región de los lagos andinos de Argentina y de Chile, los Hielos Continentales, los Glaciares, los Canales Fueguinos y las Áreas Protegidas Provinciales en la Costa Atlántica, las bases de un turismo naturalista muy destacado y requerido por el visitante.

Carabelli (10) ha realizado una interesante propuesta de desarrollo del turismo en Tierra del Fuego sobre la base de estudios de "paisaje forestal". Encuestas realizadas a 1095

visitantes de esa Provincia, provenientes de los cuatro continentes y de 40 países, indicaron mayoritariamente que el motivo de su viaje estaba fuertemente vinculado con la “naturaleza patagónica”.

Además, la Patagonia, presenta algunas particularidades culturales que si bien aún no están muy difundidas poseen un rico potencial. En este sentido debe mencionarse la cultura nativa Mapuche (folklore, artesanías, etc.), la cultura galesa (idioma, iglesias, ceremonia del té, etc.), el tren “Viejo Expreso Patagónico” (conocido popularmente como “la trochita”), los centros de investigación e interpretación de la naturaleza, los museos paleontológicos, etc.

Por último, la región posee una interesante gama de atractivos que por su naturaleza la convierten en potencialmente apta para las actividades turísticas y no desarrollarla condenaría a las actuales y futuras generaciones al desaprovechamiento de un recurso genuino que, bien administrado, podría consolidarse como un verdadero pilar de desarrollo.

- **¿Por qué Turismo Científico? :**

Existen indicios claros que refieren que el turismo masivo de “sol y playa” va disminuyendo su importancia relativa en el mundo debido a varios factores como: descontrolado y excesivo desarrollo de infraestructura sobre las costas, contaminación ambiental del mar y playas, temor al cáncer cutáneo por acción solar, interés creciente por

conocer ambientes y paisajes menos poblados y explotados y sobre todo un mayor interés por la naturaleza (11).

Los flujos turísticos en el mundo se han multiplicado por 18 entre 1950 y 1990 y presentan un crecimiento anual, previsto hasta 2010, de aproximadamente un 3,8%, con una tendencia hacia una mayor segmentación, especialización y elección de destinos, previéndose que los viajes por motivaciones especiales, como aficiones, deportes e intereses culturales, que en la actualidad representan un mercado minoritario, crecerán muy por encima de ese promedio (12).

El territorio patagónico, de reciente descubrimiento y poblamiento, con su aislamiento y distanciamiento de los grandes centros poblados, su escasa presión demográfica, su baja contaminación ambiental y las peculiaridades de su flora, fauna, hidra y gea, hacen que la Patagonia brinde condiciones ideales para el desarrollo de un turismo especial y alternativo al turismo de masas, como lo es el turismo científico.

La retroalimentación y las mayores garantías de conductas relacionadas con la conservación de los recursos naturales que presentan los visitantes que practican actividades de este tipo, hacen atractivos los intentos de iniciar el desarrollo del turismo científico, que contiene un fuerte concepto de sustentabilidad.

También constituye un factor importante la cantidad, calidad y nivel de compromiso de los científicos que habitan la región como constituyentes del soporte técnico y profesional de los servicios que se podrían prestar.

Según Keenan y Vallée (13) numerosos profesores universitarios y científicos del mundo durante su salida por año sabático buscan instituciones y lugares para realizar visitas y proyectos en colaboración.

Participar en Seminarios “Turísticos-científicos” en el marco de la organización que se propone, puede resultar una alternativa válida para completar la agenda del mencionado espacio de tiempo de docentes e investigadores calificados.

- **¿Por qué una Organización? :**

“Las organizaciones son unidades sociales deliberadamente construidas para alcanzar fines específicos”. “La sociedad moderna es una sociedad de organizaciones”. “Nuestra sociedad es una sociedad organizacional”. Nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas, la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones y la mayoría de nosotros morirá dentro de una organización, y cuando llegue el día del entierro, la organización más grande de todas -el Estado- deberá otorgar el permiso oficial” (14).

“Toda tarea importante de una sociedad desarrollada, debe ser forzosamente cumplida por medio de una institución organizada, que requiere conducción gerencial”. “Durante las próximas décadas una de las primeras funciones de la gerencia, en los países desarrollados, será la de hacer productivo el conocimiento” (15).

Resulta evidente la necesidad de conformar y fortalecer de algún tipo de organización para llevar a cabo cualquier emprendimiento, de lo contrario sería imposible que la actividad aproveche su potencial y pueda cumplir con sus objetivos. Por lo tanto, en esta organización recaerá la responsabilidad de las tareas de planeamiento, promoción, gestión, equilibrio socio-económico y control.

Por otro lado, "toda superestructura turística está compuesta por los organismos, públicos y privados encargados de optimizar y modificar el comportamiento de cada una de las partes que integran el sistema. Su existencia y eficiencia son mucho mas importantes de lo que habitualmente se cree ya que la base del turismo es la prestación de servicios. El juicio subjetivo de los usuarios, en relación con su nivel de satisfacción, se vería disminuido por una eventual desorganización o descoordinación" (16).

La importancia del patrimonio natural y cultural de la Patagonia, el comportamiento, aún no acabadamente conocido, de los ecosistemas de la región y el tipo de servicios que se

deberán prestar, hacen necesaria la acción responsable y eficiente de una organización, que realice el gerenciamiento de la actividad.

Se entiende que en un principio esta organización deberá ser una institución del Estado y una vez establecidas reglas básicas de funcionamiento, sobre la base de la investigación y las experiencias que se obtengan, el sector privado podría empezar a actuar en esta actividad, tal vez con algún paso intermedio como por ejemplo, en una asociación mixta con el Estado o como una Fundación.

- **¿Por qué la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco? :**

“La universidad es institución, tanto en el sentido jurídico como en el sentido cultural del término. La universidad es organización, aparato ideológico y práctica social y es también agente de desarrollo y para estudiarla en este aspecto hay que analizar sus interacciones con el medio que la rodea" (17).

“El fundamento de la universidad reside en la capacidad multidimensional para crear, aplicar y controlar conocimientos”. “La consolidación de un nuevo paradigma económico fundado en el uso intensivo del conocimiento coloca a las universidades en un lugar estratégico” (18).

“La Universidad debe tener un doble frente en la búsqueda del conocimiento: desarrollar el más alto pensamiento creativo y contribuir a la solución de necesidades concretas de su país y del mundo” (19).

Sin embargo, Vega (20) advierte que la Universidad, en relación a su labor como consultora social, “no solo tiene que ver con la vinculación con el sector productivo sino que debe estar atenta a volcar los saberes y habilidades de sus claustros al análisis y solución de problemas comunitarios. En este sentido, es muy importante no confundir la consultoría, que procura resolver problemas a partir de su análisis causal, con el mero asistencialismo, en que suele caerse paliando malamente las necesidades de algunos individuos o grupos, derivadas de su incapacidad económica”.

"Las universidades modernas constituyen un fuerte elemento de internacionalización del conocimiento. Una red de universidades, conectadas a través de sus científicos, es un elemento clave para la relación de la institución con la sociedad mundial. Casi todas las universidades ya han montado una “Oficina de Asuntos Internacionales”, o denominación similar que, entre otras funciones, tiene la de conducir el proceso de integración internacional, así como también, organizar y coordinar el intercambio de científicos y profesores" (13).

Tunnermann (21) propone, para el Siglo XXI, el desarrollo de una Universidad conciente de la “globalización del conocimiento”, integrada a las grandes redes telemáticas académicas y científicas y que participe activamente en el mundo universitario internacional y

regional. Sería además una institución que mantenga estrecha coordinación con el Estado, con la sociedad civil organizada y con el sector productivo, contribuyendo con su vocación prospectiva a configurar los proyectos de una sociedad futura a nivel nacional y regional.

"En los últimos años se observan cambios profundos en las Universidades de todo el mundo en su actitud hacia su vinculación con la industria y otras actividades. En Europa y USA prácticamente no existe Universidad que no haya promovido mecanismos para promover esta vinculación" (22).

"La revolución tecnológica y las demandas de competitividad internacional para las empresas productivas imponen la necesidad de un mayor acercamiento entre la Universidad y el Sector Productivo, con el objeto de intensificar el flujo de conocimientos de aquella hacia este último. Este acercamiento puede traer consigo múltiples beneficios para ambas partes, así como para la sociedad en general, aunque también entraña un gran número de problemas que representan barreras que hay que superar" (23).

"Cabe preguntarse qué puede haber ocurrido para que los académicos salgan de sus laboratorios para observar el mundo exterior y visualizar sus eventuales contribuciones y, al mismo tiempo, el Sector Productivo ya no esté sólo interesado en los profesionales que ella le provee, sino también en el trabajo académico. Parece ser que la respuesta está en el aspecto financiero para la Universidad y en los resultados de la investigación para la Industria. Las universidades en el mundo sufren severas crisis financieras por ello han buscado formas de

mejorar su vinculación con la industria como una de las posibles formas de salir de ella. Desde la óptica de las Universidades también es importante el intercambio de información y la comercialización de I y D (Investigación y Desarrollo)" (22).

"La experiencia internacional en vinculación entre la Universidad y el Sector Productivo ha demostrado que la gestión tecnológica es un elemento importante para establecer una relación sana y duradera entre ambos sectores". "Construir el puente entre el mundo de la Investigación y el Sector productivo es una tarea difícil, debido a las disparidades entre ambas partes. Estas diferencias han generado desconfianza y malentendidos entre los dos sectores. Sin embargo, experiencias recientes muestran que, definitivamente, la cooperación entre el sector académico y el productivo es factible, pero requiere de una gestión apropiada" (23).

La universidad es el espacio adecuado para transformarse en el promotor de nuevas estrategias, tanto por su carácter universal como por su natural posicionamiento en la vanguardia del desarrollo de pensamientos y procesos.

Nuestra propuesta plantea una oficina dirigida por un Director que reporte directamente al Rector de la Universidad, pero que esté muy conectada con la Secretaría Académica y la Secretaría de Ciencia y Técnica, dado el contexto en el que se desarrollará su misión. Algunas Universidades están creando Unidades de Gestión o Agencias para atender

estos temas, pero en definitiva, estas cuestiones deben aplicarse a la realidad de cada institución y se consideran prioritarias las tareas de preparación y difusión de información.

En este sentido, por su magnitud, su antigüedad en la región, sus características propias ligadas a la búsqueda del conocimiento, a la amplitud de las disciplinas que aborda y a su experiencia en organización de seminarios, congresos y eventos similares, la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco, presenta condiciones ideales para iniciar este proceso en esta actividad. Además este tipo de acciones está en el espíritu de su Ley de creación y en el Estatuto en el que basa su funcionamiento.

II. ANTECEDENTES

- **Sociedad y Turismo:**

El viajar ha sido considerado un fenómeno social desde la antigüedad, casi siempre estaba relacionado con conquistas territoriales, razones económicas, trashumancia alimentaria por agotamiento de los recursos tanto del suelo como de la fauna, peregrinaciones religiosas, etc. (24).

“Un estudio de la historia del turismo es una ocupación que vale la pena, no sólo como materia de interés académico sino porque hay lecciones que son aplicables aún en la actualidad”. “Algo que debemos aprender de la historia es que el negocio del turismo, hace trescientos años, tenía características semejantes al turismo actual” (25).

Desde sus orígenes el hombre tuvo que viajar, si bien es cierto que en un principio lo hacía por necesidades de supervivencia, tanto los nómades cazadores, como los criadores de ganado trashumantes debían trasladarse de un lugar a otro para obtener su alimentación y vestimenta. Existen pocos antecedentes registrados, ya que sólo se encuentran pinturas en cavernas y dibujos en alfarería, pero se sobreentiende que con el mejoramiento de su capacidad intelectual y en la medida que satisfacía sus necesidades elementales comenzó a contemplar paisajes, interpretar la naturaleza y deleitarse con los distintos aspectos de su

entorno y de los nuevos lugares que conocía en su traslación. Prueba de ello lo constituyen los numerosos rastros de “miradores”, senderos, sitios de caza, lugares sagrados, de peregrinación, oráculos, etc.

Con el advenimiento de la agricultura, aproximadamente 7.000 años a.C., el hombre se hace sedentario, su movilidad resulta menos necesaria con relación a su subsistencia y consecuentemente comienzan a desarrollarse las formas sociales de convivencia urbana, limitándose los viajes sólo a actividades comerciales y religiosas.

Es conveniente, entonces, citar una serie de antecedentes que pueden servir para ilustrar algunos aspectos de la evolución social del hombre, en la que se inserta esta actividad, que actualmente llamamos turismo.

“Las primeras formas de turismo de descanso se pueden rastrear en épocas tan remotas como los imperios Egipcio y Babilónico, en donde los turistas también dañaban los edificios con dibujos que registraban su visita habiéndose encontrado grabados egipcios que datan de 2.000 años a.C.” (25).

Los turistas griegos del año 500 a.C. viajaban frecuentemente para visitar los lugares de “los dioses que curaban”. Dado que en esa época las ciudades-estado eran independientes no existían carreteras, así que lo hacían por mar, y como las cargas también se transportaban de esa manera se produjo una gran prosperidad en los puertos. Atenas, por ejemplo, en el siglo

V a.C. era un importante destino para los viajeros, deportistas, y políticos. Las posadas se ubicaban cerca de los templos y estadios. La atención y comodidades eran mínimas pero las cortesanas, entrenadas en el arte de la música, danza, conversación y el amor, eran una de las principales atracciones. Todo esto se conoce por los escritos de Herodoto (murió en 430 a.C.) quien bien podría ser considerado como el pionero de los narradores de viajes (25).

Las primeras referencias escritas sobre el comercio y el turismo corresponden a Filón de Biblos (164 a.C.), quien describe con detalle las Siete maravillas del mundo de esa época, las Pirámides de Egipto, el Faro de Alejandría, los Jardines Colgantes de Babilonia, el Coloso de Rodas, el Templo de Zeus, el Templo de Artemisa y la Tumba de Mausolo en Halicarnaso (26).

En la Biblia se hace referencia a viajes comerciales y de placer, tanto en el Egipto faraónico, como en Grecia y en Roma. El turismo religioso estaba relacionado con las peregrinaciones a Canterbury, Santiago de Compostela, Tierra Santa, Roma, Lourdes, etc. También se considera a las Cruzadas como antecedente de viajes, y a los Bárbaros como responsables del decaimiento del comercio y turismo hasta la Edad Media (27).

En el medioevo y hasta casi finales del siglo XVI la mayoría de la población vivía en comunidades agrícolas, era sedentaria y rara vez salía de la zona o pueblo local. Sólo la clase rica disfrutaba del ocio y de los viajes, aunque también viajaban los diplomáticos, religiosos,

profesores y estudiantes universitarios, constituyendo un volumen muy pequeño y con motivaciones muy específicas (12).

En 1275 Marco Polo llegó desde Venecia a Pekín, en un viaje de tres años y medio. Allí permaneció por mas de 17 años integrando la corte del emperador Chino Kublai Khan y realizó innumerables viajes por todo lejano oriente. De regreso a Europa, escribió en 1295 su famoso “Libro de las maravillas de Mundo” o “Libro de los viajes de Marco Polo”.

En el Renacimiento, las Universidades comenzaron a fomentar los viajes educativos, siendo muy común que los profesores y estudiantes de Oxford, París, Salamanca y Bolonia, en el siglo XVI, tuvieran la necesidad de “viajar para aprender”. La juventud aristocrática y algunos miembros de la naciente clase media Inglesa empezaron a viajar con bastante frecuencia al continente europeo (24).

En 1670 se formaliza el “Grand Tour”, con el objeto que los jóvenes aristócratas ingleses completen su formación cultural. Duraba mas de tres años y los viajeros eran acompañados por un tutor. Como resultado de esta costumbre el Dr. Thomas Nugent publica en 1749 una guía para viajeros educativos llamada “The Grand Tour”. Paralelamente comenzaron a desarrollarse las vacaciones a los balnearios de agua de mar, lo que en un principio sólo fue posible para la alta burguesía (25).

La "era del vapor" trajo como consecuencia el desarrollo del ferrocarril, el que ya había sido inventado en Alemania en el siglo XVII pero recién con la invención de la locomotora a vapor por Stephenson, en 1825, el proceso se aceleró. En 1840 el ferrocarril ya era el medio de viaje mas popular, rápido y barato. En 1858 Pullmann, en USA, hizo más comfortable los viajes en ferrocarril, sobre todo para largas distancias. El hábito de vacaciones junto al mar, que se había iniciado en 1750, tomó esplendor y gran popularidad gracias al ferrocarril (24).

Es interesante mencionar que en 1841 Thomas Cook, considerado el precursor de las Agencias de viajes, organizó un viaje en ferrocarril para 570 personas que querían asistir a una Convención de Abstemios en Inglaterra. Alquiló un tren y distribuyó folletos indicando los horarios, tarifas (0,15 US\$) y comodidades, las que incluían un servicio de té con bollos y música de una banda militar durante el recorrido del viaje de unos 16 Km. Cuatro años después se había convertido en un verdadero agente de viajes y coordinaba tours a toda Europa. En 1872 organizó la primera vuelta al mundo y en 1880 la empresa, en manos de sus hijos, ya tenía 60 oficinas fuera de Inglaterra y publicaba una guía para viajeros en cinco idiomas llamada "The excursionist" (26).

Otro hecho importante sucedió en USA, en 1891, cuando la American Express Company (subsidiaria de la famosa Wells Fargo) creó el primer cheque del viajero (26).

La "era del vapor" también benefició a la navegación marítima ya que, si bien el primer vapor que cruzó el Atlántico lo hizo en 1819 y que a mediados del siglo XIX todavía seguían dominando los grandes buques a vela, en 1890 los grandes buques a vapor se estaban imponiendo notablemente (26).

El automóvil había sido inventado en el siglo XIX en Alemania pero recién en 1903 puede decirse que su uso se hizo verdaderamente popular. Ello es, sin duda, debido a la producción en serie por parte de la empresa norteamericana Ford, la que en 1927 ya había vendido 15.000.000 de autos solamente en USA. El avión es del siglo XX, los Hnos. Wright lo habían inventado en USA, pero el primer servicio de pasajeros se organizó en Alemania en 1919. La primera gran empresa fue la norteamericana Panamerican Airlines que en 1927 volaba frecuentemente entre Florida y Cuba. Recién en 1935 se comienzan a comercializar los vuelos trasatlánticos cuando el hidroavión China Clipper llevó 18 pasajeros desde San Francisco a Manila en 60 h. El desarrollo lo sigue la Douglas Co. con su DC2 en 1934, el DC3 en 1937, el DC4 en 1938 y a partir de 1952 se inician los vuelos jet con el Comet, culminando con el Jumbo (Boeing 747) en 1970 que todavía resulta ser el mayor avión de pasajeros (26).

Hasta el siglo XIX los alojamientos estaban constituidos por posadas a las orillas de los caminos y en pocos balnearios o puertos marítimos. Se caracterizaban por la falta de intimidad y malas condiciones de higiene. Los antecedentes se remontan a los Romanos que habían implementado el *hospitea*, a la vera de las vías, como un sitio donde se podía comprar

de la comercialización de la cultura. A continuación se mencionan algunos de sus comentarios:

"Así como Henry Ford con sus automóviles en 1920, Tomas Cook, 70 años antes, había hecho asequible el turismo a la clase media, fijando las bases de la industria del turismo y constituyó un ejemplo de la transformación de la relación vendedor-comprador, imperante en ese entonces, hacia el concepto servidor-cliente. Los viajes de Cook introdujeron el mercado en la cultura, hoy en cambio, se introduce la cultura en el mercado y el turismo ahora se parece mas a un entretenimiento comercial organizado que a una actividad cultural, lo que está produciendo una fusión entre turismo y entretenimiento en forma de producciones culturales más cercanas a la simulación de una experiencia que a la experiencia real misma".

"La propiedad del capital físico es cada vez menos importante en el proceso económico y las empresas tienden a considerarlo como un gasto operativo importante mas que una inversión".

"Hay un movimiento a largo plazo que lleva de la producción industrial de bienes a la producción cultural y el comercio se relaciona cada vez mas con las experiencias culturales".

"El turismo y los viajes, los parques, las ciudades temáticas, los lugares dedicados al ocio dirigido, la moda, la cocina, los deportes, el juego, la música, la televisión y los mundos virtuales del ciberespacio se están convirtiendo en el centro de un nuevo hipercapitalismo que comercia con el acceso a las experiencias culturales". "Mientras que la era industrial se caracteriza por la mercantilización del trabajo, la era del acceso se destaca por la de los recursos culturales".

“Los recursos culturales en manos del comercio corren el riesgo de la sobreexplotación y el agotamiento, de igual manera que los recursos naturales lo sufrieron durante la era industrial. Uno de los primeros objetivos políticos en el nuevo siglo, en una economía-red global que se apoya de manera creciente en el acceso pagado a las experiencias culturales mercantilizadas, consiste en encontrar una forma sostenible de preservar y ampliar la rica diversidad cultural, que es la fuente de vida de la civilización”.

“La producción cultural será el principal terreno para el comercio global en el siglo XXI. En la era del acceso, la producción cultural asciende a la primera posición económica, mientras que la información y los servicios descienden a la 2da., la industria a la 3ra. y la agricultura a la 4ta”. “En la era industrial, la burguesía, la clase que tenía las empresas en propiedad, dominaba la esfera política y dictaba las normas y valores sociales, pero con la evolución hacia la era del capital cultural, aparece una nueva clase dirigente, cuyo poder reside en sus activos intangibles como el conocimiento, creatividad, sensibilidad artística, destreza empresarial, pericia profesional y su perspicacia para el marketing de las actividades culturales, son los llamados vigilantes de los portales” (1).

Otros pensadores modernos también resaltan la conveniencia de comercializar organizadamente las actividades turísticas. Todos ellos parten de la premisa que la demanda requiere un mercado amplio, transparente y que brinde amplias condiciones de seguridad y seriedad. En general las organizaciones internacionales que promueven el sector sobre la base de estas condiciones, entre ellas la OMT y la UNESCO, están colaborando para concretar dos

grandes proyectos turísticos-culturales: "La ruta de la seda", con un recorrido de 12.000 Km., pasando por 16 países y emula la que hizo Marco Polo en el siglo XIII y "La ruta de los esclavos" en África occidental (28).

Por último, se rescatan las ideas de Schreiber (29) en el sentido que el objetivo del marketing de eventos ligados a un estilo de vida consiste en crear relaciones duraderas con nichos locales y grupos de interés, presentando a la empresa, como socia y compañera en la actividad cultural.

En síntesis, las empresas turísticas deben considerar la conveniencia de relacionar sus actividades buscando la vinculación con los aspectos culturales del lugar donde se desarrollan, por ejemplo a través de una institución local que cuente con un rol activo vinculado con la demanda potencial.

III. MARCO TEÓRICO

- **Algunas definiciones**

Turismo:

“Es el conjunto de fenómenos de desplazamientos, temporal y voluntario, relacionados con el cambio del medio y del ritmo de vida y está vinculado a la toma de contacto personal con el lugar visitado, en sus aspectos culturales, naturales y sociales. Comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos (30).

Turismo alternativo:

“Modalidades de viaje que tienden a apartarse de las características que presenta el turismo masivo. Los turistas que lo practican desean tener un contacto mas estrecho con los pueblos, sus culturas y la naturaleza, con experiencias nuevas o realizar alguna actividad fuera de lo común” (31).

Turismo Temático:

“Comprende las acciones turísticas relacionadas con algún tema mas o menos específico como: los parques temáticos, el turismo de salud, turismo de juegos y deportes, turismo histórico, turismo artístico, turismo de compras, turismo industrial, turismo científico, turismo de aventura, turismo religioso, turismo social, etc.” (32).

Turismo cultural:

“Ejercicio de turismo con la finalidad de obtener, a cambio, un enriquecimiento cultural” (31).

Ecoturismo:

“Ejercicio del turismo que consiste en viajar o visitar áreas naturales relativamente inalteradas, con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales de dichas áreas, así como cualquier manifestación cultural que pueda encontrarse ahí, mediante un proceso que promueva la comunicación” (33).

era de 3.634 millones de ha, lo que representaba el 27,9 % del total. Esta disminución de la superficie boscosa, de alrededor del 0,1% por año, se mantiene constante y es debida fundamentalmente a los desbosques para destinar tierras a la agricultura y ganadería.

La Comisión de Medio Ambiente y Desarrollo de la Organización de las Naciones Unidas (37) publicó, en 1987, el informe "Nuestro futuro común", que se constituyó en un verdadero catalizador del aumento de conciencia "naturalista" y permitió consolidar definitivamente el concepto de sustentabilidad, a partir del cual, científicos y ecologistas comenzaron a admitir que quedaban pocas esperanzas de salvar las reservas naturales a menos que generaran ingresos con los que pudieran satisfacer las necesidades de los pobladores locales y el costo de la vigilancia y preservación.

Sobre este aspecto, Wearing y Neil (38) sentenciaron que "El Ecoturismo parece la fuente para reemplazar la extracción de los recursos naturales de esas áreas".

Numerosos antecedentes indican que la actividad turística, en mayor o menor medida, impacta sobre el ambiente. El turismo es un consumidor específico de recursos naturales y un manejo sustentable no debería alterarlos ya que estos constituyen la base para el desarrollo de la actividad, pero hay quienes afirman que "el turismo destruye todo lo que toca".

"El desarrollo turístico es un problema de encajar los recursos naturales o históricos de un lugar con la demanda y preferencias de los turistas actuales o potenciales" (39).

Las estadísticas indican que el turismo contribuye a generar una presión antrópica, por ser un fenómeno social que atraviesa horizontalmente a todas las capas sociales en todo el mundo.

“Las llegadas o arribos a los sitios turísticos aumentaron de 25 millones en 1950 a 476 millones en 1990 y se espera alcancen los 900 millones para 2000, con una tasa de crecimiento anual del 2 al 4,5%” (38).

El desafío es, entonces, orientar la mayor demanda en un sentido “conservacionista” ya que la mayoría de las atracciones corresponden a recursos no renovables, algunos irrecuperables, como por ejemplo los monumentos históricos, el suelo y muchas culturas. Otros recursos, a los que si bien se los define como renovables como la flora y fauna, pueden llegar a serlo en grandes períodos de tiempo pero pueden llegar a extinguirse en caso de un manejo irresponsable.

- **Atractivos turísticos en la Patagonia Argentina**

Patagonia es actualmente reconocida internacionalmente como destino turístico, siendo numerosos los agentes que comercializan este producto. Según algunos manuales de turismo, como el Tourism Hand Book, la Argentina presenta tres atractivos principales de

primera categoría: las “Cataratas del Iguazú” en el nordeste del país y la “Península de Valdés” y el “Glaciar Perito Moreno” en la Patagonia.

Esta circunstancia debe ser aprovechada en forma integral y sistémica, tratando de ofrecer al visitante una mayor gama de oportunidades para aumentar el interés por llegar a la región y una vez en ella, incrementar su tiempo de estadía. Asimismo, los ambientes naturales constituyen, sin duda, el principal atractivo para el visitante, debiendo incrementarse también la oferta histórica, tanto de las culturas autóctonas como las de las colonizaciones.

En este sentido, Laclau (40) propone: “Insertar efectivamente el sistema de áreas protegidas en el desarrollo regional, integrando su oferta escénica con las comunidades y favoreciendo el turismo planificado como actividad mas compatible con la conservación de los recursos naturales”. “Promover una gestión ambiental concertando la protección de los bosques andino-patagónicos con la satisfacción de necesidades y aspiraciones de las comunidades locales”.

En la primera mitad del siglo pasado, el Estado Nacional concretó la creación de los Parques Nacionales. Posteriormente las Provincias patagónicas han ido creando sus propias áreas naturales con diferentes grados de protección. Prueba de ello lo constituye la provincia del Chubut, que estableció por ley un sistema de reservas naturales de fauna y flora en su costa atlántica con el objeto de preservar los recursos para un uso sustentable, teniendo en cuenta el consecuente desarrollo del turismo en el lugar.

“En el mundo son muy pocas las ofertas verdaderamente ecoturísticas, el mercado se está consolidando y dentro de él, los productos de montaña están creciendo fuertemente a nivel mundial y nacional”. “El mercado regional y provincial tiene un peso importante y el MERCOSUR favorece la integración argentino- chilena. La cantidad, diversidad y jerarquía de ese conjunto le otorga la potencialidad de poder aprovecharlos para desarrollar programas de ecoturismo. También opera favorablemente el hecho que el territorio se encuentre servido por una infraestructura terrestre aceptable, bien conectada a las posibilidades de navegación lacustre. A esto se suma una buena cantidad de asentamientos poblacionales, los cuales actúan o tienen posibilidades objetivas (no iguales para todos) de funcionar como centros turísticos” (41).

En la actualidad, en el oeste de la Patagonia, la pesca deportiva de salmónidos es la actividad turística que constituye el motivador específico mas frecuente ante la decisión de visitar la región. Cerca de 100.000 pescadores, con sus consecuentes acompañantes, de los cuales la mitad provienen de localidades extra - regionales, permanecen en la zona un promedio de 4,5 días. Además de la importancia económica puede decirse que constituye el canal disponible mas importante para la transferencia del concepto del uso sustentable de los recursos naturales (9).

Asimismo, las visitas para el turismo de nieve, el rafting, trekking y el montañismo son actividades que complementan perfectamente a la pesca deportiva.

El turismo geológico es una atracción en la región, no solamente para los profesionales interesados, sino también para el público en general. En este sentido, la presencia de diferentes geoformas, cañadones, evidencias de la acción glaciaria y volcánica, campos de diques, yacimientos paleontológicos, constituyen recursos muy valiosos (9).

La creación de nuevos y la actualización de antiguos museos y centros de interpretación, como el Museo indigenista de Leleque, el Ecocentro de Puerto Madryn y el Museo Feruglio de Trelew, constituirán los pilares del mantenimiento y puesta en conocimiento de culturas y ambientes.

Hasta hoy el turismo deportivo y el de contemplación de la naturaleza han sido la base de las prestaciones en la región, pero el turismo cultural está incrementando su oferta, tanto para observar como para comprender las civilizaciones autóctonas y las colonizadoras (9).

En este sentido, el circuito de las “Capillas”, la gastronomía, los festivales galeses, tanto en el valle del Río Chubut como en la Colonia 16 de Octubre, las aventuras de los buscadores de oro, las tropelías de los bandidos norteamericanos (Buch Cassidy y otros), el viejo tren a vapor de trocha angosta “Viejo expreso patagónico - La Trochita”, o la cultura de los pobladores mapuches de la región, aún sin desarrollar suficientemente, sobre todo a nivel internacional, constituyen algunos buenos ejemplos.

“La Patagonia siempre estuvo envuelta por un manto de misterio, su lejanía de los centros poblados del país hace que los habitantes de las grandes ciudades sientan por ella una mezcla de respeto y de admiración" (42).

IV. HIPÓTESIS

- a) La región patagónica no cuenta con antecedentes sobre prácticas sistemáticas vinculadas al desarrollo del turismo científico.

- b) La Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco posee capacidad institucional para abordar, con calidad y eficiencia, un tipo de prestación de servicios como el que se propone.

V. OBJETIVO GENERAL

Generar un espacio facilitador de prácticas de turismo sustentable desde el ámbito universitario, a partir del desarrollo de un modelo de gestión de turismo científico.

VI. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Promover intercambios científicos culturales.
- b) Facilitar los procesos de enseñanza – aprendizaje a partir de experiencias prácticas concretas aplicadas a la realidad local y regional.
- c) Impulsar actividades que generen recursos económicos en la región.

VII. METODOLOGÍA

Se entiende que el modelo a proponer debe ser técnicamente factible, operacionalmente viable y estructuralmente flexible, apto para facilitar el aprendizaje y la adaptación. En base a ello la metodología que se adoptó consta de varias etapas básicas, concebidas de lo general a lo particular:

1.- Recopilación de material bibliográfico relacionado con:

- a) El turismo en general.
- b) El turismo científico.
- c) La economía regional en relación con los recursos turísticos.
- d) El diseño y funcionamiento de estructuras organizacionales.
- e) La Universidad en general y la UNPSJB en particular.

2.- Análisis y selección del material bibliográfico recopilado.

3.- Comprensión del estado actual del Turismo en nuestro país y búsqueda de antecedentes sobre Turismo científico.

Se realizaron consultas a Organizaciones Nacionales y Provinciales de Turismo, Universidades Nacionales y Privadas y grandes operadores nacionales de servicios turísticos.

- 4.- Análisis de la gestión turística regional.
- 5.- Análisis de la estructura organizacional de la UNPSJB.
- 6.- Entrevistas con referentes del sector turístico público y privado.
- 7.- Entrevistas con responsables de la gestión en la UNPSJB.
- 8.- Predefinición de un modelo de gestión y diseño de la estructura a proponer.
- 9.- Análisis crítico, consultas, ajustes y correcciones al modelo predefinido.
- 10.- Preinventario de la oferta temática para el corto plazo.
- 11.- Presentación del anteproyecto a referentes locales (Prestadores privados de servicios turísticos, funcionarios de entes públicos y funcionarios locales de la UNPSJB).
- 12.- Ajuste definitivo del modelo y estructura a crear. (Incluyendo misiones y funciones de las áreas y componentes).

13.- Análisis de alternativas de dependencia institucional y de articulación con la estructura general de la UNPSJB.

14.- Elaboración de conclusiones generales y particulares.

VIII. CREACIÓN DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DE TURISMO CIENTÍFICO (UGTC) EN LA UNPSJB

- **Definición de la Política Institucional:**

Toda Institución que aborde una actividad, sobre todo si la incorpora a su quehacer habitual, debe definir una política específica, clara y concreta al efecto. La misma debe ser fijada explícitamente por los órganos de gobierno en absoluta concordancia con las disposiciones que la rigen. Esta condición es necesaria, pero no suficiente, para asegurar el normal desenvolvimiento de la organización, ya que las decisiones sobre su puesta en marcha y posterior funcionamiento deben estar respaldadas por la política institucional.

En términos de oferta y demanda turística, compartiendo los conceptos de Ham y Weiler (43), es preciso tener en cuenta que toda política debe basarse en ofrecer y brindar al turista una excelente experiencia, debiéndose analizar, como planeamiento previo, sus necesidades y expectativas antes que el cliente salga de su lugar de origen, en la etapa de anticipación y planificación del viaje.

Los turistas científicos tienen necesidades y expectativas muy especiales que deben ser contempladas en un proyecto como el que se propone, considerando que una de sus motivaciones particulares las constituyen las oportunidades de aprender y el deseo de ser responsables en cuanto a su comportamiento frente al medio ambiente.

“Las organizaciones deben entender que tomando medidas de protección ambiental y anticipando futuras disposiciones medioambientales, obtendrán ventajas competitivas, aceptando que para poder competir deben ajustar sus métodos de producción a estándares ambientales y comprendiendo que su supervivencia a largo plazo requiere que asuman su responsabilidad frente a esta problemática” (44).

En síntesis, la Organización que se propone crear en este proyecto, debe ser concebida como la entidad de aplicación de las políticas definidas al efecto.

- **Diseño de la Estructura:**

La sociedad moderna requiere el correcto funcionamiento de las organizaciones asignándoles la responsabilidad por el respeto a las políticas establecidas, la búsqueda de conocimientos, la difusión y promoción de las actividades, entre otras, para lo cual deberán contar con la estructura y los recursos que se lo posibiliten.

A lo largo de la historia, las organizaciones han ido adquiriendo distintas conformaciones estructurales respondiendo a la concepción vigente de la evolución del pensamiento administrativo así, desde los clásicos y los humanistas se llega al aporte importante y significativo de Weber con el diseño del "modelo burocrático" que persigue

objetivos de eficiencia y racionalidad con una estructura jerárquica, impersonal y altamente centralizada, donde la estructura por excelencia es la burocracia definida como la institución social que coordina las actividades de las organizaciones humanas, siendo su eje central la autoridad legal - racional y sienta las bases de una organización ideal. El estructuralismo recibe diversas críticas que se basan fundamentalmente en que sus estudios se orientaron a un tipo ideal y puro de organización que generalmente no responde a la realidad, además el modelo carece de flexibilidad e innovación, elementos imprescindibles en una sociedad moderna. A partir de allí, otros aportes se fueron sumando en la búsqueda de hacer más eficiente el funcionamiento organizacional, entre ellos, la teoría conductista o del comportamiento, la teoría del desarrollo organizacional, la escuela de los sistemas, la administración estratégica, el management japonés y el enfoque de la excelencia, la creatividad, la cultura compartida y la cultura de la calidad, llegando a nuestros días.

Según Ackoff (45) el "diseño idealizado" de un sistema debe seguir tres pasos básicos: Selección de la misión, especificación de las propiedades deseadas y diseño de la estructura.

"El diseño de la organización es un concepto más amplio que incluye algo mas que la estructura, como la agrupación y tamaño de las unidades, sistemas de planificación y control, formalización de las conductas, centralización-descentralización del proceso de toma de decisiones, o sea incluye cuestiones del proceso además de lo estructural. La estructura de cualquier organización debe estar representada en su organigrama, que debe mostrar las relaciones de autoridad, los canales de comunicación formales, los equipos de trabajo

formales, las agrupaciones en departamentos o divisiones, así como también las líneas formales de responsabilidad. Una organización formal presenta una estructura oficial, autorizada explícitamente por la organización. Las relaciones informales o de facto se hallan solapadas o mezcladas con las formales y constituyen una parte importante" (46).

"La arquitectura de la organización incluye la estructura formal, el diseño de las prácticas laborales y la naturaleza de la organización informal; así como los procesos de selección, socialización y perfeccionamiento del personal. El grado en el cual las organizaciones cumplen con sus múltiples propósitos está íntimamente ligado a la eficacia de su diseño, aunque no se trata del único factor determinante del éxito, éste resulta fundamental y es el instrumento más accesible y tal vez más importante con que cuenta la conducción" (47).

Coincidiendo con Nadler y otros (47), pensar en un modelo de estructura para una organización determinada implica tener en cuenta los componentes básicos que debe contener el mismo, a saber:

- Trabajo (expresado como actividad básica de la Organización).
- Personas (características y aptitudes individuales).
- Organización Formal (cultura escrita).
- Organización Informal (cultura "no escrita").

Al respecto, resulta oportuno señalar las conclusiones de importantes referentes en estos temas como Peter Drucker (48): "La estructura de la organización debe ser lo mas flexible posible y estar preparada para casi permanentes reorganizaciones".

Nadler y otros (47) enfatizan "Las organizaciones del siglo XXI deberán estar basadas en redes de proveedores, competidores y clientes que cooperen entre ellos para sobrevivir en un mercado cada vez mas competitivo. Los límites de las organizaciones se tornarán cada vez más confusos y a nivel de unidades habrá sistemas laborales de alto rendimiento (SLAR) que engloben elementos de calidad total, basados en el diseño y la integración de los sistemas sociales y técnicos empleados en el trabajo. Con tantos equipos autónomos realizando trabajos, la cohesión necesaria para proporcionar una orientación y brindar coordinación será provista por normas y valores, en lugar de las reglas y supervisión directa de las organizaciones tradicionales. Las formas de las organizaciones serán fluidas y transitorias y la piedra angular de estas nuevas organizaciones será el aprendizaje para el desarrollo de las personas".

Pero las ideas mas interesantes en relación con los objetivos de este trabajo provienen, sin dudas, de Henry Mintzberg (49) cuando dice que "Las estructuras burocráticas son demasiado inflexibles y las estructuras simples se encuentran demasiado centralizadas". "En cambio la *Adhocracia* es una estructura de proyectos, que incorpora a los expertos que provienen de distintos campos especializados dentro de los equipos creativos que funcionan con armonía e interactúan entre sí".

"La innovación sofisticada requiere una muy diferente configuración, una que sea capaz de fusionar expertos extraídos de diferentes disciplinas en grupos de proyectos *ad-hoc* que funcionen sin tropiezos, estas son las *Adhocracias*. En la Adhocracia tenemos una configuración diferenciada: estructura altamente orgánica, con poca formalización de comportamiento; alta especialización horizontal; una tendencia a agrupar a los especialistas en unidades funcionales para propósitos internos pero a distribuirlos en pequeños grupos de proyectos basados en un mercado para hacer su trabajo; una confianza en los dispositivos de enlace para alentar el ajuste mutuo, el mecanismo coordinador clave en y entre los equipos y descentralización selectiva hacia y en estos equipos, que están ubicados en varios lugares en la organización e incluyen varias mezclas de gerentes de línea y expertos operativos y staff. De todas las configuraciones, la Adhocracia muestra la menor reverencia por los principios clásicos de administración, especialmente por la unidad de mando. La Adhocracia debe contratar y dar poder a expertos profesionales, cuyos conocimientos y destrezas han sido altamente desarrollados en programas de capacitación, pero a diferencia de la Burocracia Profesional, la Adhocracia no puede confiar en las destrezas estandarizadas de estos expertos para lograr la coordinación porque eso conduciría a estandarización en vez de innovación y más bien debe tratar a los conocimientos y destrezas existentes sólo como bases sobre los que se producirán nuevos. En las Adhocracias los diferentes especialistas deben unir fuerzas en grupos multi - disciplinarios, cada uno formado alrededor de un proyecto de innovación específico" (50).

Las misiones y funciones de las distintas unidades que la componen estarán relacionadas con la programación, organización y difusión de las actividades de turismo científico en la UNPSJB, desarrollando tanto acciones exógenas como el control de gestión interno.

En los gráficos siguientes se muestra el encuadre estructural que se propone para el área:

Gráfico 1: UBICACION DE LA U.G.T.C. EN EL ORGANIGRAMA DE LA U.N.P.S.J.B.

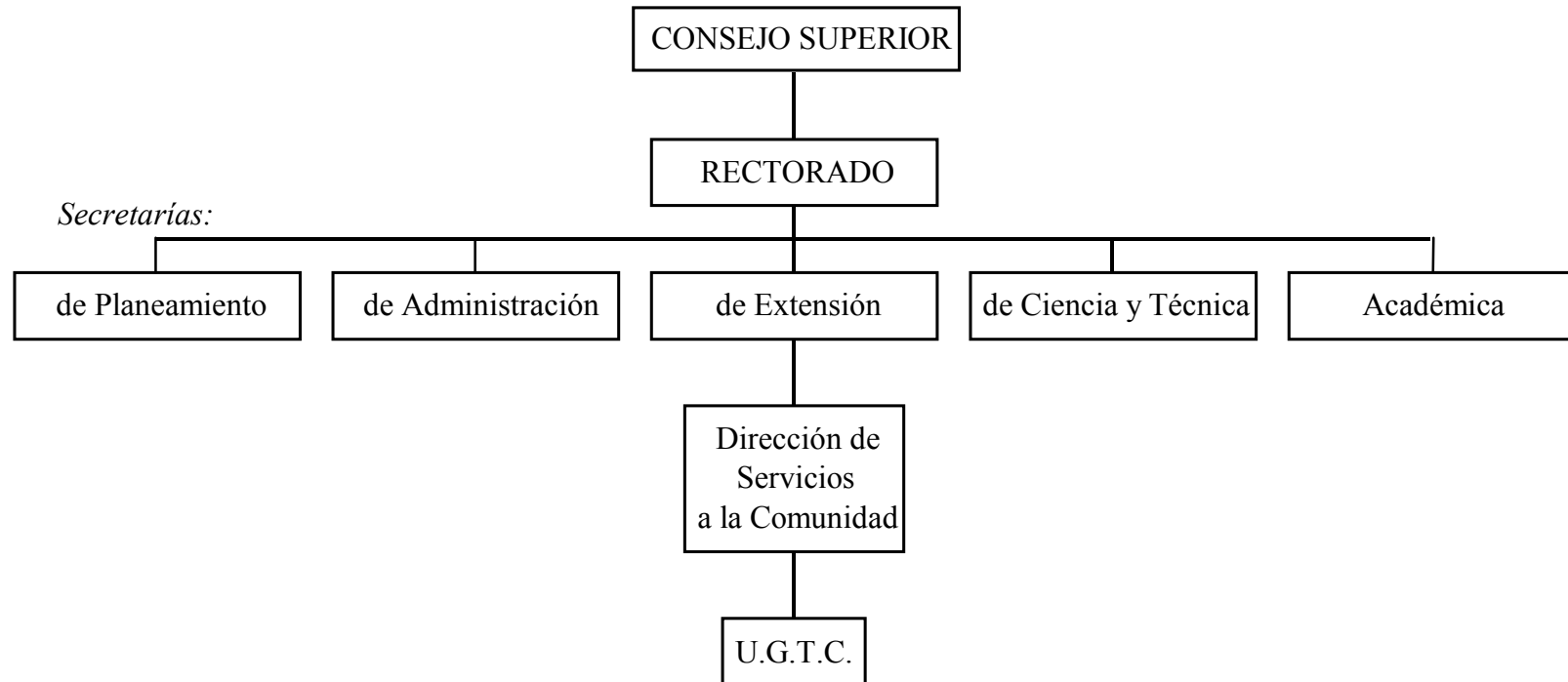
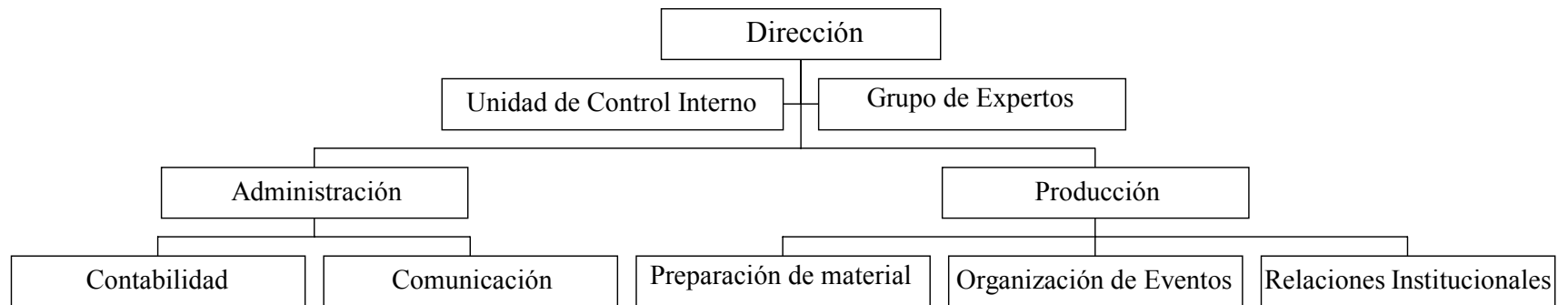


Gráfico 2: ESTRUCTURA INTERNA DE LA U.G.T.C.



- **Actividades de la U.G.T.C.:**

a) Estudio de Mercado:

- Elaboración de directorios de Universidades y Centros Científicos y otras potenciales instituciones interesadas en la actividad, tanto del orden nacional como internacional.
- Preparación y actualización de la presentación de la oferta.
- Preparación y actualización de un modelo de encuesta dirigida a los responsables del área de cada Institución, para obtener información sobre el interés potencial.

b) Preparación del Material Científico:

- Definición de las áreas temáticas y referenciación de los especialistas disponibles en cada una de ellas (Historia y Poblamiento, Geología y Geomorfología, Paleontología, Climatología, Hidrología, Flora, Fauna, etc.).
- Preparación del material impreso que se entregará, a modo de presentación institucional a los participantes de las actividades ofrecidas.
- Elaboración del material específico para cada área temática.

c) Composición y coordinación de actividades:

Sobre la base de las demandas potenciales se componen y coordinan los distintos grupos que darán origen a las visitas.

d) Organización de los debates posteriores al estudio de cada área temática y de la confección de las actas y resúmenes correspondientes.

e) Modelización de los aspectos logísticos (tamaño y conformación de los grupos, viajes, alojamiento, visitas, reuniones, actividades extras, de apoyo, etc.).

f) Estudio de costos y preparación de un tarifario individual e institucional sobre la base de opciones (módulos).

g) Preparación del material de difusión:

- Material para exposición estática en carteleras de Instituciones.
- Material para circulación masiva entre los potenciales interesados de las Universidades y Centros Científicos.

- Material para entregar a los interesados directos (contra solicitud).

- Página web específica.

- **Misiones y Funciones de las unidades estructurales de la UGTC:**
 - a) La Dirección (D) será la responsable del cumplimiento de los objetivos de la U.G.T.C. En forma directa coordinará al Grupo de Expertos y supervisará las acciones de Producción y Administración. Reportará a la Dirección de Servicios a la Comunidad de la Secretaría de Extensión de la Universidad. El perfil deseado para cubrir el cargo estará relacionado con capacidad y habilidad para la gestión y acabado conocimiento del sector turístico regional, tanto de los recursos como de los prestadores de servicios. El cargo será cubierto por concurso público y el mandato durará 4 años.

 - b) Grupo de Expertos (GE): La Dirección nominará los Expertos para las distintas actividades ad-hoc a realizar siendo las condiciones y plazos de designación, acordados para cada caso. Oportunamente la Dirección presentará el proyecto de reglamentación específico. La tarea de los Expertos será la de preparar los contenidos del material científico que finalmente será procesado por el área de Producción. Estos expertos estarán a cargo de las actividades que correspondan a su especialidad, para finalmente coordinar los debates o conclusiones de cada uno de los eventos parciales y revisar las conclusiones

de cada acción que se realice. El Grupo de Expertos dependerá jerárquicamente de la Dirección.

- c) Unidad de Control Interno (UCI): Estará integrada por un grupo de auditores administrativos designados por la Secretaría de Extensión. Deberán verificar el funcionamiento general de la U.G.T.C., evaluando los aspectos administrativos, organizativos y operacionales de la unidad. Para los aspectos científicos podrá recurrir a evaluación externa por parte de académicos de la propia Universidad o de otras Instituciones. La UCI reportará a la Dirección.

- d) Área de Producción (AP): Sobre la base de los contenidos preparados por el Grupo de Expertos y luego de la supervisión de la Gerencia, esta área procesará el material de difusión que entregará a la sección Comunicación y el material ampliado específico que se entregará a los participantes de los eventos. Ambos se confeccionarán en papel y en soporte informático. Tendrá a su cargo la organización de los eventos y actividades y la coordinación y supervisión de los aportes logísticos de los prestadores privados de servicios turísticos. A través de la sección Relaciones Institucionales, será el responsable de mantener actualizado el directorio de instituciones académicas y científicas.

- e) Área de Administración (AA): Tendrá la función de la administración de los ingresos (fondos recaudados), solventar los gastos operativos y de funcionamiento, la rendición de cuentas luego de cada actividad y la preparación de informes contables trimestrales y la

confección del balance anual que será presentado a la Gerencia. El balance anual será remitido al área de control interno para emitir opinión y luego elevado a la Secretaría de Extensión de la Universidad, de acuerdo a las normas y reglamentaciones vigentes para la prestación de servicios de la UNPSJB.

- **Relaciones Institucionales:**

Para lograr sus objetivos, la U.G.T.C. debe interactuar con el sector ya que los servicios de viajes, recepción, alojamiento y actividades conexas deben ser organizados por los prestadores o empresas turísticas privadas.

Esta vinculación con los prestadores de servicios turísticos del ámbito público y privado, una vez que los programas hayan sido elaborados por los Grupos de expertos, que el material esté disponible y que esté asegurada la formación y asistencia de los grupos visitantes, constituye la misión del área de relaciones institucionales.

IX. CONCLUSIONES

- El Turismo Sustentable es una alternativa relevante para el desarrollo sustentable de la región patagónica.
- La valorización de los recursos naturales y culturales de la región es una acción que contribuirá a la conservación de su patrimonio.
- La práctica del Turismo Científico garantiza una mayor compatibilidad entre el impacto antrópico y el uso sostenible de un ecosistema frágil.
- Para una eficiente gestión es necesario diseñar un modelo de organización tipo *Adhocrática*, altamente flexible, de permanente retroalimentación y actualización y basada en un sistema laboral de alto rendimiento (SLAR).
- La creación de la U.G.T.C, dentro de la U.N.P.S.J.B. constituye una opción válida para el logro de los fines institucionales estatuidos.

X. ANEXO I: ANÁLISIS F.O.D.A.

El presente análisis del sector turístico regional surge a partir de la lectura de los antecedentes y la experiencia del autor luego de muchos años de actuación profesional en la región.

En consecuencia se trata de una propuesta preliminar documento base para la realización de un evento participativo que servirá para orientar la política institucional y las acciones que deberá encarar la UNPSJB, con el objetivo de concretar la creación de la UGTC.

Fortalezas:

- Disponibilidad de recursos naturales y culturales de reconocimiento internacional.
- Diversidad y magnitud del espacio turístico regional.
- Bajos índices actuales de degradación y contaminación ambiental.
- Incremento de la atracción por "lo desconocido" y la curiosidad que despierta La Patagonia a nivel nacional e internacional.

Oportunidades:

- Presencia de recursos humanos con excelente nivel científico en cuanto al conocimiento de los recursos naturales y culturales de la región.

Debilidades:

- Bajo nivel organizativo y de gestión de los entes públicos y privados relacionados con el sector turístico de la región.
- Infraestructura inadecuada e insuficiente.
- Falta de una política regional que permita elaborar un plan estratégico para el mejoramiento del sector y que asegure la sustentabilidad de los recursos naturales y culturales.

Amenazas:

- Prácticas incompatibles con la fragilidad del ecosistema.
- Ineficiencia por dispersión y desagregación de la acción de los actores involucrados.

XI. BIBLIOGRAFÍA

a) CITADA:

(1) RIFKIN, Jeremy. La era del acceso: la revolución de la nueva economía. Ed. Paidós. Buenos Aires. 2000. 366 p.

(2) CONSEJO MUNDIAL DE VIAJES Y TURISMO. Travel and Tourism. WTTC. Bruselas. 1995.

(3) O.M.T. (ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO). Introducción al turismo. (Dirigida por Amparo Sancho). Ed. OMT. Madrid. 1998. 392 p.

(4) O.M.T. (ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO). Suplemento Turismo. en *Sección 5 del Diario La Nación*. 2003. Buenos Aires. p 1.

(5) MAYORGA, Francisco. Conferencia sobre el turismo en la Argentina. Publicada por el Diario “El Oeste” el 3/4/98. Esquel. Chubut. p 1.

(6) SCHLÜTER, Regina. El Turismo en Argentina, del balneario al campo. Ed. CIET. Buenos Aires. 2001. 187 p.

- (7) YGOBONE, Aquiles D. Viajeros científicos en la Patagonia durante los siglos XVIII y XIX. Ed. Galerna. Buenos Aires. 1977. 193 p.
- (8) SCHLÜTER, Regina. Sustainable tourism development in South America: The case of Patagonia, Argentina en *Contemporary Issues in Tourism Developments*. cap. 11. 1999. Ed. Pearce y Buttler. Pág. 176-191.
- (9) UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PATAGONIA (UNPSJB). Turismo y Desarrollo Regional. Programa PAIDER (inédito). Esquel, Chubut. 1999. 30 p.
- (10) CARABELLI, Francisco. A proposal for the development of tourism in the forested landscapes of Tierra del Fuego, Patagonia, Argentina en *Tourism Analysis*. Vol. 6. 2002. Ed. Cognizant Communication Corporation. New York. USA. Pág. 185-202.
- (11) CEBALLOS LASCURÁIN, Héctor. Ecoturismo, Naturaleza y Desarrollo Sostenible. Ed. Diana. México. 1998. 185 p.
- (12) LICKORISCH, Leonard y JENKINS, Carson. Una introducción al Turismo. Ed. Síntesis. Madrid. 1997. 286 p.
- (13) KEENAN, F. J. y VALLÉE, L. Management of International Affairs in Universities. Ed. Inter-American Organization for Higher Education (OUI). Segunda Edición. Canadá. 1994.

- (14) ETZIONI, Amitai. Racionalidad y felicidad: El dilema de la Organización en *Administraciones modernas*. Cap. 1. 1972. Ed. UTEHA. México. Pág. 1-7.
- (15) DRUCKER, Peter. La Función gerencial en el mundo moderno en *Administración de Empresas, Tomo I-B*. 1974. Ed. Contabilidad Moderna. Buenos Aires. Pág. 865-876.
- (16) BOULLON, Roberto C. Planificación del espacio turístico. Ed. Trillas. México. 1990. 240 p.
- (17) PÉREZ LINDO, Augusto. Universidad, Política y Sociedad. Ed. EUDEBA. Buenos Aires. 1985. 332 p.
- (18) PÉREZ LINDO, Augusto. Políticas del conocimiento, educación superior y desarrollo. Ed. Biblos. Buenos Aires. 1998. 133 p.
- (19) ESCOTET, Miguel A. Políticas Universitarias para el Siglo XXI en *Universidad y devenir*. 1996. Ed. Lugar. Buenos Aires. Pág. 91–101.
- (20) VEGA, Roberto I. La Universidad Argentina: ¿Una Institución en crisis? en *Faces*. Vol. 2 N° 2. 1996. Ed. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata. Buenos Aires. Pág. 93-143.

(21) TUNNERMANN, Carlos. La Educación Superior en el umbral del siglo XXI. Ed. UNESCO-CRESALC. Caracas. Venezuela. 1996. 289 p.

(22) MARTÍNEZ PAVÉZ, Carlos. Desarrollo de los modelos de vinculación Universidad-Sector productivo. en *Gestión tecnológica y desarrollo universitario*. Cap. 4. 1994. Ed. CINDA. Santiago de Chile. Pág. 231-247.

(23) SOLLEIRO, José L. Gestión de la vinculación Universidad-Sector Productivo en *Gestión tecnológica y desarrollo universitario*. Cap. 2. 1994. Ed. CINDA. Santiago de Chile. Pág. 187-215.

(24) HOLLOWAY, J. C. y PLANT, R. V. Mercadotecnia turística. Ed. Diana. México. 1992. 376 p.

(25) HOLLOWAY, J. C. La historia del turismo: desde sus orígenes hasta la era del vapor en *El negocio del turismo*. Cap. 2. 1994. Ed. DIANA. México. Pág. 35-63

(26) FOSTER, Dennis, L. Introducción a los viajes y al turismo. Ed. Mc. Graw Hill. México. 1994. 451 p.

- (27) MONTANER MONTEJANO, Jordi. Estructura del mercado turístico. Ed. Síntesis. Madrid. 1999. 397 p.
- (28) BIGNÉ ALCANIZ, E., FONT AVLET, X. y ANDREU SIMÓ, L. Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo. Ed. ESIC. Madrid. 2000. 128 p.
- (29) SCHREIBER, Alfred L. Lifestyle and event marketing: building the new customer partnership. Ed. Mc Graw. New York. 1994. 263 p.
- (30) O.M.T. (ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO). Políticas de Aviación y Turismo: saldo de beneficios. Ed. OMT. Madrid. 1995.
- (31) WALLINGRE, Noemí y TOYOS, Mónica. Diccionario de Turismo, Hotelería y Transportes. Ed. Gráfica MPS. Lanús. Buenos Aires. 1998.
- (32) SWAR BROOKE, J. The development and management of visitor attractions. USA. 1995. 403 p.
- (33) BUCHINGER, María. Turismo, recreación y medio ambiente: Problemas y soluciones. Ed. Universo. Buenos Aires. 1996. 283 p.

- (34) TRONCOSO, Bolívar. Ecoturismo en *Estudios y Perspectivas*. Vol 2 N° 2. 1993. Buenos Aires. 164 p.
- (35) CLAWSON, Marion. Visitas a los Parques en los próximos decenios: problemas y oportunidades en *Actas 2da. Conferencia Mundial sobre Parques Nacionales*. 1974. UICN. Suiza.
- (36) F.A.O. Situación de los bosques del mundo. Ed. FAO (UN). Roma. 1999. 154.p.
- (37) COMISIÓN DEL MEDIO AMBIENTE Y DESARROLLO – U.N. “Nuestro futuro común”. Informe ONU, EEUU, 1987.
- (38) WEARING, Stephen y NEIL, John. Ecoturismo: impacto, tendencias y posibilidades. Ed. Síntesis. Madrid. 1999. 269 p.
- (39) PIPEROGLOU, J. Identification and definition of regions in Greek tourism planning en *Papers of Regional Science Association*. 1967. Atenas. Grecia. Pág. 169-176.
- (40) LACLAU, Pablo. Los ecosistemas forestales y el hombre en el sur de Chile y Argentina. Boletín Técnico N° 34 de la Fundación Vida Silvestre Argentina. 1997. Ed- FVSA-WWF/US, Buenos Aires. 147 p.

- (41) BOULLON, Roberto C. Plan de desarrollo turístico de la Precordillera Norte del Chubut. Publicado por la Subsecretaría de la Producción del Chubut. Rawson. Chubut. 1996. 264 p.
- (42) TUTEN MAPU. Guía Turística Regional: Cordillera Patagonia Andina. Ed. Gráfica Santa Elena. Chubut. 1996. 141 p.
- (43) HAM, Sam y WEILER, Betty. Principios y práctica en ecoturismo e interpretación en la Patagonia en *Actas del Primer seminario de Turismo científico en Áreas Naturales de la Patagonia* (en prensa), 2000. Villa Futalaufquen, Chubut. 4 p.
- (44) KENT, Patricia. La gestión ambiental en la empresa, un nuevo concepto de gerenciamiento. Ed. Osmar Buyatti. Buenos Aires. 1999. 143 p.
- (45) ACKOFF, Rusell, L. Planeación de los fines, 1: El diseño idealizado. pp 131-156 cap. 5 en *Planificación de la Empresa del Futuro: Planear o ser planeado*. 1990. Ed. LIMUSA. México. 357 p.
- (46) HODGE, B. J., ANTHONY, W. P. y GALES, L. M. Teoría de la Organización, un enfoque estratégico. Ed. P Hall. Madrid. 1999. 467 p.
- (47) NADLER, D. A., GERSTEIN, M. S. y SHAW, R. Arquitectura Organizativa. Ed. Granica. Barcelona. 1998. 399 p.

(48) DRUCKER, Peter. Nuevas plantillas para las organizaciones de hoy en *Biblioteca Harvard de Administración de Empresas*. N° 4. 1974. Buenos Aires. 10 p.

(49) MINTZBERG, Henry. Estructuras de organización ¿Por moda o por necesidad? en *Biblioteca Harvard de Administración de Empresas*. N° 330. 1982. Buenos Aires. 20 p.

(50) MINTZBERG, Henry. Diseño de organizaciones eficientes. Ed. El Ateneo. Buenos Aires. 2001. 365 p.

b) *CONSULTADA:*

ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA DEL Chubut. Plan de manejo del sistema provincial de conservación del patrimonio turístico de la Provincia del Chubut, Ed. Imprenta Provincial, Rawson, Chubut. 1970.

ALLAIRE, Yván y FIRSIROTU, Michaela. Teorías sobre la cultura organizacional, Ed. LEGIS, Colombia. 1992.

ANZOLA BETANCOURT, Ricardo. El Turismo y la protección de las Áreas Naturales, Secretaría general de la OEA, USA. 1971.

AYALA, J.C. y otros. Enfoques y estrategias para el desarrollo del Turismo: Tecnologías de gestión para los sectores público y privado, Ed. Fac. de Cs. Económicas. UNPSJB, Trelew Chubut. 1994.

BOULLON, Roberto C. Las actividades turísticas y recreacionales, el hombre como protagonista, Ed. Trillas, México. 1990.

CALLIZO SONEIRO, Javier. Aproximación a la geografía del turismo, Ed. Síntesis, Madrid. 1991.

CEBALLOS LASCURAIN, Héctor. Tourism, ecotourism and protected areas: National Parks and Protected areas, en *Actas de Seminarios de la UICN IV Congreso sobre Parques nacionales y Zonas Protegidas*, Caracas, Venezuela. 1992.

CORIA, Mónica G. Nuevo concepto de comunicación: comunicación global. En Enfoques y Estrategias para el desarrollo del turismo: tecnologías de gestión para los Sectores Público y

Privado. Ed. Facultad de Ciencias Económicas – UNPSJB. Trelew, Chubut. 1994. Pág 149 – 163.

DE LA TORRE, Oscar. El Turismo: Fenómeno Social, Ed. Fondo de Cultura Económica, México. 1990.

DIMITRI, Milan. La Región de los Bosques Andino Patagónicos, Ed. INTA, Buenos Aires. 1972.

GARCÍA GUADILLA, Carmen. Globalización, integración y conocimiento, en *Conocimiento, Educación Superior y Sociedad en América Latina*, pp 19- 33, Ed. Nueva Sociedad, Caracas, Venezuela. 1996.

GODOY MANRÍQUEZ, C. J. El Gran Libro de la Patagonia, Ed. Planeta, Buenos Aires. 1997.

GUNN, C. Megatrend attraction, myths and fallacies, en *World travel and tourism review*, Vol. 3, pp 139-143. USA. 1993.

HUGHES, Williams. M. A orillas del Río Chubut en la Patagonia, Ed. El Regional, Rawson, Chubut. 1993.

JONES, Lewis. La Colonia Galesa: Historia de una Nueva Gales en el territorio del Chubut en la República Argentina, Sudamérica, Ed. El Regional, Rawson, Chubut. 1993.

KENT, Patricia. Administración ambiental: un factor estratégico para el turismo. En *Enfoques y Estrategias para el desarrollo del turismo: tecnologías de gestión para los Sectores*

Público y Privado. Ed. Facultad de Ciencias Económicas – UNPSJB. Trelew, Chubut. 1994. Pág 269 – 281.

LOSANO, Piedad y otros. Importancia de la investigación científica en el desarrollo del turismo. En Enfoques y Estrategias para el desarrollo del turismo: tecnologías de gestión para los Sectores Público y Privado. Ed. Facultad de Ciencias Económicas – UNPSJB. Trelew, Chubut. 1994. Pág 339 – 370.

MATTHEWS, Abraham. Crónica de la Colonia galesa de la Patagonia, Ed. El Regional, Rawson, Chubut. 1992.

MINTZBERG, Henry. La estructuración de las Organizaciones, Ed. Ariel SA, Barcelona. 1984.

MINTZBERG, Henry y QUINN, James. El proceso estratégico - Conceptos, contextos y casos. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México. 1993.

MOLINA, Florencio y otros. Impacto socio-económico del desarrollo del turismo en la Provincia del Chubut: su enfoque como generador de empleos productivos. En Enfoques y Estrategias para el desarrollo del turismo: tecnologías de gestión para los Sectores Público y Privado. Ed. Facultad de Ciencias Económicas – UNPSJB. Trelew, Chubut. 1994. Pág 423 – 438.

MORALES, J. Manual para la interpretación en espacios naturales protegidos, en *Anexo 3 del Taller Internacional sobre Interpretación Ambiental de áreas Silvestres protegidas*. Ed. FAO, Santiago de Chile. 1987.

OLTREMARI AGUIRRE, J. El Turismo en los Parques Nacionales y otras Áreas protegidas de América Latina, Documento Técnico N° 11, Ed. FAO, Santiago de Chile. 1993.

ROTHKUGEL, Max. Los Bosques Patagónicos, Ed. Talleres Gráficos del Ministerio de Agricultura de la Nación, Buenos Aires. 1916.

SALINAS CHÁVEZ, E. y ROSABAL, P. Ecoturismo en áreas protegidas, en *Flora, Fauna y Áreas silvestres 1993, Año 7, N° 17*, Ed. FAO, Santiago de Chile. 1993.

SECRETARÍA DE CULTURA DE LA NACIÓN. Los Galeses en Chubut, Ed. S.C.N., Buenos Aires. 1987.

SECRETARÍA DE TURISMO DE LA NACIÓN. Santa Cruz: Guía de Estancias, S.T.N., Buenos Aires. 1994.

SEPIURKA, Sergio D. Sueños de Cordillera, Editorial Esquel S.A. Chubut. 1997.

SERVICIO NACIONAL DE PARQUES NACIONALES. Parques Nacionales Argentinos, Ed. S.N.P.N, 3ra. Edición, Buenos Aires. 1977.

TAGLIORETTE, Alicia. Participantes en la actividad ecoturística: características, roles e interacciones. En *Enfoques y Estrategias para el desarrollo del turismo: tecnologías de gestión para los Sectores Público y Privado*. Ed. Facultad de Ciencias Económicas – UNPSJB. Trelew, Chubut. 1994. Pág 439 – 458.

TOFFLER, Alvin. El cambio del poder, Ed. Plaza y Janes, Barcelona. 1990.

TRIBE, John. Economía del ocio y el turismo, Ed. Síntesis, Madrid. 1999.

UNPSJB. Turismo, Hábitat y Cultura, Ed. Fac. de Cs. Económicas, Trelew, Chubut. 1996.

VICENTE, Miguel A. y otros. Dirección de organizaciones. Ed. Macchi. Buenos Aires. 1993.

WILLIS, Bailey. El Norte de la Patagonia, naturaleza y riquezas, Ministerio de Obras Públicas de la República Argentina. 1ra edición M.O.P. 1914. 2da edición, EUDEBA, Buenos Aires 1988.

ZAMORA, Víctor A. La cultura de la calidad en el turismo. En Enfoques y Estrategias para el desarrollo del turismo: tecnologías de gestión para los Sectores Público y Privado. Ed. Facultad de Ciencias Económicas – UNPSJB. Trelew, Chubut. 1994. Pág 219 – 267.

XII. SIGLAS Y ABREVIATURAS UTILIZADAS

CIET: Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos.

Ed.: Editorial.

EUDEBA: Editorial Universitaria de Buenos Aires.

FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

FVSA: Fundación Vida Silvestre Argentina.

GE: Grupo de Expertos, de la UGTC.

I y D: Investigación y Desarrollo.

MERCOSUR: Mercado Común de América del Sur.

OMT: Organización Mundial de Turismo.

OUI: Organización Interamericana de Universidades.

PAIDER: Programa de Apoyo a la Investigación y al Desarrollo Regional, de la UNPSJB.

SLAR: Organizaciones con Sistemas Laborales de Alto Rendimiento.

UCI: Unidad de Control Interno, de la UGTC.

UGTC: Unidad de Gestión de Turismo Científico de la UNPSJB.

UICN: Organización Internacional para la Conservación de la Naturaleza.

UN (ONU): Organización de las Naciones Unidas.

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

UNPSJB: Universidad Nacional de la Patagonia “San Juan Bosco”.

USA: Estados Unidos de Norteamérica.

US\$: Dólares de USA.

WTTC: Consejo Mundial de Viajes y Turismo.