



Maiarú, Paula

Norte neuquino: “La importancia de la formación de recursos humanos para el desarrollo de un destino turístico”

Tesina presentada para la obtención del título de Licenciada en Turismo

Directora: *Lic. Lucía Tamagni*

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el repositorio institucional RDI, que procura la reunión, el registro, la difusión y la preservación de la producción científico-académica éditada e inédita de la Universidad Nacional del Comahue.

Para más información, visite el sitio:

<http://rdi.uncoma.edu.ar/>

La iniciativa está enmarcada en la Ord. N° 0173/2014, con el objetivo de reunir y brindar acceso libre y gratuito a la información científica y académica, producto de las actividades de investigación, docencia y gestión institucional, a fin de garantizar la libre disponibilidad y acceso abierto al conocimiento científico.

Licenciamiento

Esta obra está bajo una licencia Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Argentina de Creative Commons.

Para ver una copia breve de esta licencia, visite

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>.

Para ver la licencia completa en código legal, visite

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/legalcode>



Teşina de Grado

NORTE NEUQUINO: “La importancia de la formación de recursos humanos para el desarrollo de un destino turístico”

**Autora: Paula Maiarú
Septiembre de 2009**

INDICE

CAPITULO I

Agradecimientos	4
Introducción	5
Definición del tema y planteamiento del Problema de investigación	6
Objetivos	9
Marco Teórico	10
Marco Referencial	16
Diagramación de la investigación	19
Metodología Utilizada	20
Aplicación metodológica	22
Decisiones metodológicas según objetivos de la investigación	26

CAPITULO II

LA "TECNICATURA EN GESTIÓN DEL DESARROLLO TURISTICO LOCAL"

Primer Momento

El norte neuquino exige	28
-------------------------------	----

Segundo Momento

Definición del perfil del Técnico	30
---	----

Tercer Momento

La implementación	33
-------------------------	----

Cuarto Momento

El fin de una experiencia sin igual	37
---	----

CAPITULO III

El después: ¿TECNICOS EMPRENDEDORES? TRES ENFOQUES ENCONTRADOS

La visión de los participantes	
--------------------------------	--

en el dictado de la carrera	40
Sector Público vs. Sector Privado	45
La mirada de los protagonistas	49

CAPITULO IV

CAPITAL HUMANO CALIFICADO COMO PROMOTOR DEL DESARROLLO TURÍSTICO

Participantes, la mirada de afuera	55
Empresario y funcionarios turísticos	61
Los Técnicos y el desarrollo turístico	67

CAPITULO V

CONCLUSIONES (una mirada comparativa)

Emprendedor: ¿se nace o se hace?	78
Las ventajas de asociarse	81
Un sector público muy cuestionado	82
¿Capacitación = Desarrollo turístico?	84

BIBLIOGRAFIA

Libros	87
Publicaciones	88
Fuentes virtuales	90

ANEXO	92
--------------------	----

Capítulo I

Agradecimientos

Introducción

Definición del tema y planteamiento
del Problema de investigación

Objetivos

Marco Teórico

Marco Referencial

Metodología Utilizada

AGRADECIMIENTOS

A mi compañero en esta vida, mi amor, por creer siempre en mí y por darme fuerzas necesarias para llegar a este momento.

A mi familia, mis padres Cristina y Mario, por su infinita paciencia y su apoyo incondicional, y mis hermanos Mari, Lula, Lautaro y Nico por acompañarme de una u otra manera en esta etapa.

A mis suegros Amelia y César, por el apoyo y por estar ahí siempre que los necesité.

A mis queridas amigas Flor, Nati, Juli y Sil, por las charlas, el ánimo y por estar ahí siempre en cada momento.

A la "Comunity". Gracias por los momentos compartidos que me llenaron de alegría y energía para seguir a pesar de todo.

A mi más fiel compañero de estudio, por todas las mañanas de alegría.

A Lucía, por aceptar ser mi tutora, por confiar en mí y guiarme para que esta tesina hoy sea una realidad.

A Carlitos Espinosa, por darme el primer empujón y estar predispuesto a ayudarme en lo que sea necesario.

A Marité, por brindarme su ayuda y abrirme las puertas de su hogar desinteresadamente.

A todas aquellas personas que colaboraron de una u otra forma, con su tiempo y trabajo para que esta investigación pueda realizarse.

INTRODUCCION

Entre el año 2003 – 2006 la Universidad Nacional del Comahue se trasladó a la Zona Norte de la provincia de Neuquén con el objetivo de promover el desarrollo turístico local a través de la formación recursos humanos calificados en dicha actividad. Esto se materializa con el dictado de la "Tecnicatura en Gestión del Desarrollo Turístico Local" que se llevó a cabo en la localidad de Andacollo y de la cuál se graduaron cuarenta y tres técnicos. Quienes están formados para actuar en procesos de gestión de productos – servicios para el turismo y la recreación a partir del uso sustentable del patrimonio local, bajo el concepto de calidad del servicio.

En la actualidad, luego de más de tres años de finalizada la carrera, no se cuenta con datos referidos a los resultados obtenidos luego del dictado de la misma. Por lo que la presente tesina tiene como propósito contribuir al conocimiento de los aportes que el dictado de la Tecnicatura significó para el desarrollo del norte neuquino como destino turístico.

Para esto se tomó en cuenta la opinión de los Técnicos egresados de la carrera como también la de los diferentes actores vinculados a la actividad turística de la zona. Una vez establecidas las distintas posturas de los agentes mencionados, se procedió a realizar un análisis comparativo de las mismas con el fin de identificar diferencias y coincidencias respecto a las categorías de análisis estudiadas.

DEFINICION Y FUNDAMENTACION DEL TEMA DE INVESTIGACION

En la actividad turística los recursos humanos son un elemento muy importante, ya que son quienes están en contacto directo con los turistas y de ellos depende en gran medida el nivel de satisfacción y la imagen percibida en el destino turístico por parte de sus visitantes.

Por lo expresado precedentemente la profesionalización del capital humano en el sector turístico cumple un rol fundamental en el desarrollo de un destino. Esto se traduce en que es la correcta gestión y capacitación de los recursos humanos, lo que proporciona una herramienta estratégica muy valiosa para un destino turístico en desarrollo como es el norte neuquino.

Una problemática de la zona mencionada es que resulta muy difícil para los adolescentes que la habitan y que egresan del colegio secundario, acceder a una carrera universitaria. Esto se debe a que la oferta de carreras (universitarias y/o terciarias) es escasa y a la imposibilidad económica para concurrir a los asentamientos universitarios más cercanos. Esto genera un problema de inserción de los jóvenes en el mercado laboral ya que sus posibilidades se limitan a las actividades tradicionales (agrícolas y/o cría de animales) debido a que carecen de opciones que diversifiquen las posibilidades de estos jóvenes. La escasez de oferta educativa hace, además, que el turismo no sea contemplado como una actividad interesante para el desarrollo económico del norte neuquino.

En relación a lo antedicho, la Universidad Nacional del Comahue dictó entre el 2003/2006 en la ciudad de Andacollo, provincia de Neuquén, la carrera "Tecnatura en Gestión del Desarrollo Turístico Local" que tuvo, entre otros objetivos fortalecer la capacidad de las comunidades locales para adaptarse a los cambios del mercado y beneficiarse con las oportunidades de negocios que surgen, tomando a la actividad turística como una forma de diversificación económica. De esta carrera egresaron sesenta y seis alumnos de los cuales se graduaron efectivamente cuarenta y tres, quienes en su mayoría coinciden en que la misma

cambió su percepción respecto al turismo como actividad económica alternativa que aporte al crecimiento del norte neuquino.¹

La experiencia vivida en Andacollo fue muy enriquecedora desde lo académico puesto que implicó un gran trabajo de adaptación de los contenidos como también de las técnicas pedagógicas implementadas por los docentes lo que se reflejó en el alto porcentaje de retención que mostró la carrera en toda su duración. La Tecnicatura se orientó a la formación de recursos humanos para fomentar el desarrollo turístico de la zona norte, intentando despertar las vocaciones emprendedoras de los graduados con el fin de generar oportunidades de empleo y/o autoempleo a en el sector turístico. Se buscó alentar la diversificación de las economías locales, promoviendo un modelo de desarrollo que se sustancia en el fortalecimiento de las capacidades locales.²

Hasta el día de hoy no se cuenta con información acerca de los resultados obtenidos luego de la implementación de la carrera en dicha zona. Teniendo en cuenta la importancia que revistió el dictado de la misma, resulta interesante conocer cómo un programa de formación de recursos humanos como la Tecnicatura, que apuntaba a generar profesionales "autodependientes" y gestores de cambio, incidió efectivamente en el desarrollo de la actividad turística de la zona norte de Neuquén.

La formación y gestión de los recursos humanos en la actualidad se presenta como una herramienta de vital importancia a la hora de generar empresas sustentables, que contemplen dentro de sus objetivos el cuidado y preservación de los recursos (naturales/culturales) que se pretenden explotar.

El norte neuquino presenta recursos naturales y culturales en un estado "cuasi" virgen, con importante valor para el desarrollo del turismo como una alternativa de diversificación de la actividad económica de la zona por lo que es importante contar con una población residente calificada, conciente del valor de su patrimonio y de las ventajas de incorporar la presencia de los turistas a su vida cotidiana.

¹ Arcos, V. (2006) "Informe Tecnicatura en Gestión del Desarrollo Turístico Local". Universidad Nacional del Comahue. FATU.

² Arcos, V. (2005) "Informe Tecnicatura en Gestión del Desarrollo Turístico Local". Universidad Nacional del Comahue. FATU.

Considerando la etapa de desarrollo en la que se encuentra el norte neuquino como destino turístico, mediante la presente investigación se buscó realizar un aporte en cuanto al conocimiento de la efectividad del dictado de la carrera a fin de apuntalar el diseño de futuras políticas de educación y formación de capital humano de calidad en turismo, como una forma de ampliar las alternativas de desarrollo económico de la zona y generar conciencia turística en su población.

¿Qué aprendizaje tuvieron las personas?, ¿cómo incorporaron y vivenciaron los conocimientos transmitidos?, ¿les fue factible aplicarlos a las tareas diarias? ¿Pudieron crear una visión compartida del por qué de la capacitación?

Todos estos son interrogantes que se intentarán develar en la presente tesina, por lo cual el tema de la investigación trata acerca de **"La formación del capital humano calificado como elemento dinamizador del desarrollo del norte neuquino como destino turístico"**.

Problema de investigación

¿De qué forma los egresados de la "Tecnicatura en Gestión del desarrollo Turístico Local" se encuentran vinculados a la actividad turística de Andacollo y cuáles son los aportes que proporcionó el dictado de esta carrera al desarrollo del norte neuquino como destino turístico?

OBJETIVOS

Objetivo General

Conocer si los graduados de la "Tecnicatura en Gestión del Desarrollo Turístico Local" dictada en Andacollo se encuentran vinculados a la actividad turística de la zona e indagar sobre los aportes que proporcionó el dictado de la misma al desarrollo del norte neuquino como destino turístico.

Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de antecedentes sobre la "Tecnicatura en Gestión del desarrollo Turístico Local".
- Conocer los enfoques de los diferentes actores vinculados a la actividad turística de la zona respecto a la influencia del dictado de la carrera en el desarrollo del norte neuquino como destino turístico.
- Indagar acerca de la visión de los actores vinculados al turismo sobre la relación que tienen los egresados con la actividad turística de la zona norte.

Posibles Usuarios

- Universidad Nacional del Comahue. Facultad de Turismo
- COPADE
- Subsecretaría de Turismo
- Consejo Provincial de Educación

MARCO TEÓRICO

La base teórica de este informe se encuentra en el análisis de la importancia creciente del factor humano en los servicios turísticos, como elemento básico y diferenciador, capaz de aportar ventajas competitivas al sector.

Generalmente el capital humano se identifica con la educación formal, aunque también se introduce en ocasiones aspectos relacionados con la educación no reglada, la experiencia laboral e incluso con las condiciones de salud de los individuos. El término capital humano designa la cantidad de conocimientos útiles y valiosos acumulados por los individuos en el proceso de educación y formación. Incluye la capacidad y talentos innatos, así como la educación y cualificaciones adquiridas, y suele estar fuertemente condicionado por el entorno familiar. (Lillo Bañuls, Ramón Rodríguez y Sevilla Jiménez, 2007).³

Un enfoque de recursos humanos hace énfasis en el desarrollo. Se ocupa del crecimiento y el desarrollo de las personas para alcanzar niveles más elevados de competencia, creatividad y satisfacción, porque las personas constituyen el recurso central de cualquier organización y de todas las sociedades. Este enfoque es de apoyo: ayuda a los miembros de la sociedad a convertirse en mejores personas, más responsables, y trata de crear un ambiente en el que todos aporten las habilidades que han desarrollado. (Cellino, M., 1999)

Teniendo en cuenta la situación del norte neuquino, el desarrollo local surge como respuesta de las localidades y regiones a la crisis global que se desarrolla tanto en su dimensión económica como en su dimensión cultural (Di Pietro Paolo, 2001)⁴. Respecto a esto hay que tener en cuenta las características socio-culturales y económicas, tales como alto índice de desempleo, elevado índice de analfabetismo, asistencialismo estatal, entre otras características de dicha zona.

³ Lillo Bañuls, A., Ramón Rodríguez, A y Sevilla Jiménez, M. (2007); "El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico" Cuadernos de Turismo Nº 19, Universidad de Murcia. Ed. Escuela Universitaria de turismo. Alicante, España. Pp 47-69

⁴ Di Pietro, P. (2001); "Hacia un desarrollo integrador y equitativo: una introducción al desarrollo local. Una respuesta a escala humana a la globalización". Compiladores David Burin y Ana Heras. Ed. CICCUS. Buenos Aires, Argentina.

El proceso de desarrollo local es una estrategia que toma como mecanismo dinamizador los procesos de desarrollo endógeno. El mismo se inscribe en el proceso de "potenciación de los recursos locales". Los recursos son aquellos bienes tangibles e intangibles con los que cuenta una persona, una organización o una comunidad, que, utilizados en pos del desarrollo local, se consideran recursos locales. (Di Pietro Paolo, 2001)

Considerando lo antedicho, para que las comunidades tomen a la actividad turística como una alternativa de diversificación de la actividad económica tradicional, esta debe proporcionar beneficios a nivel comunitario. Para esto, se deberían tener recursos humanos capaces de desarrollar la actividad de manera que a partir de ellas se generen mejoras, siempre manteniendo el equilibrio entre las necesidades de los visitantes y de los pobladores locales. Para que ello sea posible, el desarrollo local implica necesariamente la asociación y cooperación entre los agentes públicos y privados. (Di Pietro Paolo, 2001)

Según Vecino, J. (2006), la capacitación es una oportunidad, un mecanismo de mejoramiento personal que beneficia tanto a la empresa (destino) como a las personas ya que se enriquece de conocimientos y desarrolla aptitudes superiores que lo convierten en una persona valorada no sólo en el interior de la empresa sino que fuera de la misma también.

Respecto a este tema, la Universidad Nacional del Comahue dictó del año 2003 al 2006 la carrera "Tecnicultura en Gestión del desarrollo Turístico Local" cuyo objetivo central fue el de formar emprendedores y agentes de cambio comunitario en el campo del desarrollo del turismo y la recreación a escala local. A través de esta carrera se buscó fomentar que los alumnos sean micro-emprendedores y gestores del desarrollo turístico local. La intención fue que los alumnos tengan la capacidad de decidir sobre sus propios recursos, logrando de esta manera regular sus destinos y el rumbo de su comunidad. Con el dictado de la misma además se buscó fortalecer la capacidad de las comunidades locales a los cambios del mercado y beneficiarse con las oportunidades de negocios que surgen y se identifican en el medio a partir del desarrollo del turismo como eje importante en el desarrollo local.⁵

⁵ Facultad de Turismo. "Tecnicultura en Gestión del Desarrollo Turístico Local". Neuquén, Argentina, s.f. Disponible en: <http://fatu.uncoma.edu.ar/academica/tectmo.html>.

La formación de recursos humanos específicos es muy importante para el desarrollo sustentable de la actividad turística en la zona puesto que la competitividad de un destino turístico depende de la combinación y sinergia de un conjunto de factores como son la capacidad competitiva de las empresas, la dotación de infraestructuras, la disponibilidad de capital humano y el entorno macroeconómico e institucional. (Lillo Bañuls, Ramón Rodríguez y Sevilla Jiménez, 2007)

La ventaja competitiva hace referencia a la capacidad de un destino para añadir valor a sus recursos, y por tanto, para integrar de forma efectiva y eficiente los factores productivos, sociales e institucionales de los que dispone, manteniendo de esta forma su presencia en los mercados. Los destinos son productos turísticos difíciles de controlar y comercializar, debido a la complejidad de las relaciones de la comunidad local, y la diversidad de intereses implicados en el desarrollo y producción de los productos turísticos. En este sentido las estrategias y acciones deberían considerar los deseos de todos los participantes del sistema turístico: residentes, empresarios, inversores, turistas, intermediarios turísticos, y otros grupos de interés).⁶

Por otro lado, Sancho (1998) distingue entre las ventajas comparativas y competitivas de un destino turístico. Las primeras dadas por las características propias del destino como por ejemplo los recursos naturales y culturales propios del lugar y las ventajas competitivas, que constituyen el valor añadido del destino, como son calidad de servicio, imagen, formación y educación para la actividad turística, el esfuerzo por introducir innovaciones, la mejora de los canales y medios de información, entre otras.

En este caso, el norte neuquino puede enmarcarse en la definición de "destinos turísticos sin explotar o emergentes" de Bigné (2000), que se caracterizan por ser lugares que han experimentado un desarrollo turístico limitado, que atraen a un pequeño grupo de turistas aventureros que se preparan para dejar de lado su comodidad con el fin de interactuar con las comunidades locales y el entorno natural sin explotar. Estos destinos suelen carecer de infraestructura para poder desarrollar servicios turísticos variados, características que se presentan en la zona norte de Neuquén. Además en este tipo de destinos resulta necesario planificar adecuadamente el crecimiento ya que estas regiones pueden

⁶ Bigne, E. (2000) "Marketing de destinos turísticos". Editorial ESIC. España. Pp. 30-70

desarrollarse llegando a una etapa de masificación por lo que es imprescindible proteger sus recursos.

El crecimiento del turismo en dichas áreas puede proporcionar también un incentivo monetario para la continuación y fortalecimiento de la producción de artesanía local, puesto que se amplía el mercado de esos productos. Pueden distinguirse tres tipos de empleo generados por el turismo: *empleo directo*, como resultado de los gastos de los visitantes en instalaciones turísticas, como hoteles; *empleo indirecto*, todavía en el sector turístico, pero no como resultado directo del gasto turístico, como los comercios que venden souvenirs y *empleo inducido*, creado como resultado del gasto por residentes debido a los ingresos procedentes del turismo, como el empleo en el sector de la construcción.⁷

El turismo engloba diferentes sectores de la sociedad y de la economía de un destino, con multitud de intereses que a veces se contraponen. En consecuencia, es esencial planificar el desarrollo turístico y fijar a largo plazo el modelo de desarrollo que los habitantes y las administraciones públicas desean para el territorio. Es por esto que se necesita una colaboración público privada mucho más estrecha, especialmente cuando se trata de gestionar la oferta y la demanda de destinos como el norte neuquino, que requieren múltiples actuaciones transversales e inter-administrativas, donde los recursos humanos juegan un papel central.

Actualmente, esos recursos también denominados "activos intangibles" se han vuelto decisivos en los procesos de creación de valor. Los tres grandes componentes de los activos intangibles y que deben estar perfectamente alineados con la estrategia para conseguir el éxito en la ejecución de la misma son:

- Capital Humano
- Capital de información
- Capital organizativo

El Capital humano descrito como la disponibilidad de actividades, talento y know how ("saber hacer") para llevar a cabo los procesos internos fundamentales para el éxito de la estrategia es justamente el objeto de la presente investigación. Se debe tomar por lo tanto, como eje central a la gestión integral de recursos humanos, la cual consiste en actividades relacionadas con el

⁷ Bigne, E. (2000) "Marketing de destinos turísticos". Editorial ESIC. España. Pp 433 – 441

reclutamiento, la contratación, la formación, el desarrollo y las retribuciones a todas las categorías del personal. (Martínez Pedroz y Milla Gutierrez, 2005)⁸.

Contar con recursos humanos capacitados resulta de vital importancia para acompañar al desarrollo de la actividad turística en destinos emergentes como el norte neuquino. Por esto es necesario que gradualmente los gobiernos locales dispongan de personal técnico para abordar la problemática del desarrollo. Los últimos años se han caracterizado por un fuerte proceso de descentralización de funciones en las políticas públicas, sin que se haya trabajado paralelamente en la formación de cuadros capaces de llevar adelante este desarrollo. La formación de grupos técnicos no es una tarea que se logra por generación espontánea; sin embargo, es bueno empezar y para hacerlo se debe tener decisión política al respecto.⁹

Al respecto, Chiavenato (1995) define el "entrenamiento" o "formación de recursos humanos" como: "un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos".¹⁰ En este sentido la "Tecnicatura en Gestión del Desarrollo Turístico Local" dictada en Andacollo estableció entre sus objetivos centrales el generar emprendedores capaces de gestionar y planificar proyectos turísticos, en un marco donde la combinación de saberes tradicionales y técnicos le permiten dar respuesta a las problemáticas regionales armónicamente.

El emprendedor es una persona que percibe una oportunidad para resolver un problema, y que tiene el impulso, la motivación, la habilidad, y la capacidad para generar una idea capaz de resolverlo y llevarla a la práctica. Es quien lleva a cabo procesos de innovación y aporta nuevas o mejores soluciones a esos problemas, porque ve cosas que el resto no ve, y es capaz de hacer que esas cosas se hagan realidad. Donde el resto ve amenazas o problemas, el emprendedor ve oportunidades. Por eso los emprendedores pueden encontrarse en todos los campos,

⁸ Martínez Pedrós, D. y Gutierrez Milla, A. (2005); "La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral". Ed. Díaz de Santos, España. Pp. 312 - 321

⁹ Otero, A. (2006) "Gestión competitiva y sustentable de destinos turísticos – Puerta a Parques Nacionales". Neuquén, Argentina.

¹⁰ Chiavenato, I. (1995). "Administración de Recursos Humanos". Editorial MacGraw-Hill, México. Pp.420

en este caso se refiere especialmente a aquellos relacionados al sector turístico.¹¹

Es así que aquellos municipios que decidan hacer del turismo un pasaporte para el bienestar comunitario deberán invertir en recursos humanos que los ayuden a lograr mejores equilibrios entre los escasos presupuestos disponibles y las necesidades de los visitantes y de los pobladores locales.¹²

Este tipo de formación hace énfasis en aspectos de tipo técnico. Por esto se aportaron instrumentos que permitan a los graduados investigar, planear y proponer soluciones a los problemas del turismo en la zona. Esto implica para los Técnicos lograr cierta "autodependencia", la cual significa cambiar la forma en la cual las personas perciben sus propias potencialidades y capacidades, las cuales resultan a menudo autodegradadas como consecuencia de las relaciones centro-periferia imperantes.¹³

El desarrollo del sector se encuentra condicionado a la adecuación de sus estructuras al nuevo contexto, de ahí que la formación de recursos humanos y la modernización empresarial se constituyan como elementos fundamentales.

Los cambios en el entorno exigen que los profesionales del turismo, en este caso los Técnicos, sean capaces de asumir nuevos retos, que puedan identificar necesidades y desarrollar nuevas destrezas que les permitan incursionar con éxito en el mercado laboral. El reto de la modernización del sector turístico está condicionado al énfasis que se ponga en el desarrollo de las personas vinculadas al sector, consideradas en su esencia humana y como líderes de los procesos de cambio.¹⁴

¹¹ Rataric, M., Caviglia, E., Villa Reyes, M.C. (2008). "Organicemos las Ideas – Manual para Emprendedores Turísticos" Ed. Secretaría de Turismo de la Nación. Buenos Aires, Argentina.

¹² Otero, A. (2004). "El desafío de crear capacidades para el manejo del turismo responsable en las áreas de montaña. Ponencia en I Foro de las montañas NOA. Tucumán, Argentina.

¹³ Max Neef, M. (1993). "Desarrollo a escala humana". Editorial Nordan. Chile.

¹⁴ Valencia, F. (1998). "Recursos humanos en turismo: un nuevo paradigma". II Conferencia Internacional de Profesiones Turísticas. Madrid, España. Pp 45 - 51

MARCO REFERENCIAL

La carrera "Técnicatura en Gestión del desarrollo turístico local" fue dictada en Andacollo, localidad cabecera del departamento Minas en el norte neuquino. Esta zona de población es escasa y dispersa es bastante aislada geográficamente y postergada económicamente cuya economía de subsistencia se basa en la ganadería, la agricultura y la minería.

La **Zona Norte** (ver abajo) de Neuquén se encuentra ubicada en el extremo noroeste del territorio provincial. Concentra atractivos de importante jerarquía como por ejemplo el Volcán Domuyo y Cerro Wayle, además se encuentran localizados en ella el Parque Provincial Tromen y las Áreas Naturales Protegidas: Sistema Domuyo y Reserva Forestal Lagunas de Epulauquén, las cuales reciben en las distintas temporadas visitantes nacionales y extranjeros. Esta zona tiene vinculación fronteriza con la vecina República de Chile por medio de los Pasos Internacionales Pichachen y Buta Mallin.



Fuente: Subsecretaría de Turismo. (2002) "Guía para inversores zona norte"

La economía del área es esencialmente minero pastoril. Se explotan yacimientos auríferos, baritina, asfaltita, sal de roca, depósitos de azufre, canteras de alabastro y piedra toba. Su clima es seco, el paisaje se alterna con formaciones rocosas con fértiles valles surcados por numerosos ríos y arroyos.

La agricultura se da en valles junto a ríos y arroyos, en donde se realizan pequeños cultivos de hortalizas, frutales, cereales, forrajeras algunos de subsistencia y otros para consumo local. La ganadería representada en especial por ganado caprino, ovino y vacuno, se practica en forma extensiva en depresiones y valles donde se encuentran los mejores pastos. Se ejerce la trashumancia pasando ganado de los campos bajos en invierno a las "veranadas" cordilleranas. La industria se basa en la práctica de artesanías regionales y dulces en modestos talleres familiares, y el funcionamiento de piscifactorías con producción de truchas.¹⁵

El Turismo constituye una importante alternativa de desarrollo para la zona, ya que cuenta con atractivos que por su cantidad y diversidad son potencialmente aptos para generar corrientes turísticas. La zona posee aguas termales, petroglifos, ruinas mineras, altas montañas, bosques, ríos y lagunas ricas en fauna icónica propicia para la pesca. La multiplicidad de colores en un paisaje natural y virgen, con atractivos rincones, los cuales brindan la posibilidad de tomar contacto con la naturaleza, para la práctica del turismo.

Esta zona se caracteriza por poseer gran diversidad de recursos naturales y culturales, los cuales presentan un alto grado de conservación. Dentro de éstos se puede encontrar áreas protegidas con lagunas, aguas termales, volcanes, arte rupestre, etc. Además, esta zona es muy rica por sus leyendas y tradición que hacen que se convierta en un lugar muy interesante para los turistas.

Como se puede ver, el turismo se presenta como una importante alternativa de desarrollo económico/social para la zona, no obstante, es importante mencionar que las comunidades que la componen tienen una cultura tradicional fuertemente arraigada, por lo que se hace muy difícil generar una conciencia turística, que se enfoque en la explotación sustentable de los potenciales atractivos turísticos mencionados. Para que la actividad turística pueda desarrollarse, es necesario que la comunidad acepte y

¹⁵ Subsecretaría de Turismo de Neuquén. (2007). "Guía para inversores. Patagonia de valles y volcanes". Ed. Dirección General de Desarrollo de Productos Turísticos. Neuquén, Argentina. Pp. 16 - 25

entienda que el turismo puede ser facilitador del desarrollo local y que no va en contra de su identidad cultural sino todo lo contrario. El desarrollo del turismo busca afianzar la identidad de la zona y valorar el patrimonio natural y cultural existente.

En este sentido, con el dictado de la carrera se trató de generar una conciencia del uso sustentable del patrimonio local e incorporar el concepto de calidad en los servicios turísticos a través de la formación de profesionales que sean emprendedores y agentes de cambio comunitario tanto en el campo del desarrollo del turismo como en el de la recreación a escala local. Razón por la cuál resulta interesante conocer si esto se logró para poder conocer posibles lineamientos a trabajar en lo que respecta a la capacitación de recursos humanos que ayuden a desarrollar el norte neuquino como un destino turístico competitivo.

DIAGRAMACION DE LA INVESTIGACION

Tipo de esquema	Exploratorio
Tipo de abordaje	Cualitativo
Delimitación geográfica	Norte Neuquino: Andacollo - Huinganco
Unidades de análisis	<ul style="list-style-type: none">• Alumnos egresados de la "T.G.D.T.L.¹⁶"• Actores vinculados a la actividad turística
Unidades de Relevamiento	<ul style="list-style-type: none">• Empresas del sector turístico• Dirección de turismo de la zona• Instituciones participantes
Técnica de recolección de datos	Entrevistas en profundidad

Fuente: Elaboración propia

¹⁶ "Tecnatura en Gestión del Desarrollo Turístico Local"

METODOLOGÍA UTILIZADA

Por las características propias del problema de investigación, la presente tesina se aborda desde el paradigma cualitativo, enmarcada en un esquema exploratorio.

El paradigma cualitativo es de naturaleza inductiva, en el sentido que pasa de las situaciones particulares a las generales e implica un esfuerzo de interpretación de la conciencia sensible.

El caso de estudio elegido se localiza en la "zona norte" de la provincia de Neuquén, específicamente en la localidad de Andacollo, por haber sido ésta sede del dictado de la carrera "Tecnatura en Gestión del Desarrollo Turístico Local" dictada por la Universidad Nacional del Comahue entre el año 2003-2006.

La presente investigación pretende aportar información sobre los avances que ha generado el dictado de dicha carrera al desarrollo del Norte Neuquino como destino turístico. Para lo que se seleccionó el esquema exploratorio que, según Carlos Sabino, se propone "alcanzar una visión general, aproximativa, del tema en estudio".¹⁷

Este esquema se caracteriza por ser flexible ya que utiliza distintas técnicas de recolección de datos y permite trabajar diversos aspectos de un mismo problema. Además se trabaja con numerosas variables y pocas unidades de análisis lo que admite un tratamiento exhaustivo de los datos, por lo que se puede redireccionar la investigación de ser necesario.¹⁸

La flexibilidad de los diseños cualitativos constituye una ventaja en investigaciones como esta, en la que se trata de explorar un tema relativamente poco estudiado. En diseños de este tipo el investigador establece una relación de ida y vuelta permanente entre la teoría y los datos donde, muchos de los conceptos pueden emerger de estos últimos.¹⁹

¹⁷ Sabino, C. (1998) "Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos". Ed.LUMEN/HVMANITAS. Buenos Aires, Argentina. Pp 92 - 99

¹⁸ Mandioca, G.E.(2003) "Sobre tesis y tesisistas: Lecciones de enseñanza y aprendizaje". 1º Edición. Ed. Espacio. Buenos Aires, Argentina. Pp. 73

¹⁹ Sautu, Ruth; Bondiolo, Paula; et al. (2005) "El análisis crítico de investigaciones como insumo para el diseño de un proyecto de investigación. Manual de metodología". Ed.CLACSO, Colección campo virtual. Buenos Aires, Argentina. Pp 135 - 155

En el sistema turístico intervienen distintos sectores que colaboran en el desarrollo del turismo. Entre ellos se pueden distinguir: la comunidad local, el sector público, el sector empresarial y organizaciones no gubernamentales.²⁰

Por las características del caso de estudio y para obtener una visión más acabada del problema de investigación, se tomo en cuenta los puntos de vista de los diferentes actores vinculados al desarrollo de la actividad turística en la zona norte. La unidad de análisis esta compuesta por: los egresados de la "Tecnicatura en Gestión del Desarrollo Turístico Local" (Técnicos) y los distintos sectores relacionados al desarrollo de dicha actividad.

Estos últimos se componen de la siguiente manera:

- Participantes en el dictado de la carrera: en los que se incluye a docentes, coordinadores y asistentes que participaron activamente en el desarrollo de la Tecnicatura.
- Sector empresarial: integrado por empresarios prestadores de servicios vinculados a la actividad turística.
- Sector público: compuesto funcionarios de la actividad turística de la zona actuales y de mandatos anteriores.

El muestreo seleccionado para la presente investigación es de tipo no probabilístico "intencional", puesto que se utiliza para temas muy específicos como lo es el tema investigado. En este tipo de muestreo el investigador decide, según los objetivos, los elementos que integrarán la muestra, considerando aquellas unidades supuestamente "típicas" de la población que se desea conocer.²¹

Se seleccionaron informantes estratégicos en función a que presentaban experiencias semejantes relacionadas al problema de investigación. Los entrevistados fueron elegidos según el criterio llamado "Bola de nieve" o "en cadena", mediante el cual se localiza a algunos individuos, los cuales conducen a otros, y estos a otros, y así hasta conseguir una muestra suficiente.²²

El tamaño de la muestra estuvo condicionado a la saturación de los datos que se produjo al no hallar ninguna información adicional en los en los mismos. Se llegó a esta saturación como

²⁰ Bigné, E. (2000) "Marketing de destinos turísticos". Editorial ESIC, España. Pp. 138 - 169

²¹ Samaja, J.(2004) "El muestreo teórico" Ficha de cátedra Metodología de la investigación científica. Neuquén.

²² Iñiguez, L.; "Métodos cualitativos de investigación en ciencias sociales". Universidad de Guadalajara. Guadalajara, 2008. Disponible en: <http://psicologiasocial.uab.cat/lupicinio>. Fecha de captura: 30/03/09

Aplicación Metodológica

producto del análisis constante que se logra a medida que se lleva a cabo el proceso de recolección de datos.

Se realizó también una búsqueda de datos secundarios referidos al dictado de la tecnicatura en Andacollo que implicó el análisis de material escrito que incluye bibliografía, documentos e informes efectuados por la coordinadora de la carrera, ordenanzas y sitios de Internet.

Por otro lado, cabe mencionar que se efectuaron dos visitas al lugar de estudio, la primera en Septiembre de 2008 y la segunda en Diciembre del mismo año. La primera tuvo una duración de tres días y la segunda de dos, lo que estuvo supeditado básicamente a la disponibilidad de dinero por parte de la investigadora.

Otro aspecto a resaltar que actuó como limitante al momento de desarrollar la investigación fue la falta de movilidad y la escasez de transportes públicos en la zona, así como las pocas frecuencias del servicio existente al momento de realizar las visitas. Esto imposibilitó acceder a todas las localidades que conforman el norte neuquino por lo que las distintas entrevistas fueron realizadas en Andacollo y Huinganco respectivamente, por ser estas localidades muy próximas entre sí y además se cuenta con una línea de colectivo que las conecta.

Se realizaron entrevistas en profundidad (ver anexo) de bajo grado de estructuración puesto que se buscó ahondar en el tema a investigar. Las preguntas se orientaron a dar respuesta a los objetivos de la investigación por lo que se realizó una prueba piloto de la entrevista (tres entrevistas) a fin de efectuar los ajustes necesarios para obtener la información buscada.

El total de entrevistas realizadas fueron veinticuatro, las cuales se dividieron de la siguiente forma:

- Graduados de la Tecnicatura: diez entrevistas.
- Participantes de la carrera: cinco entrevistas.
- Sector empresarial: dos entrevistas, ambas se relacionan a prestadores del servicio hotelero con mayor trayectoria en Andacollo. Esto se relaciona con el hecho de ser el norte neuquino

un destino emergente, por lo tanto posee una incipiente presencia de empresas turísticas.

- Sector público: dos entrevistas, ambos corresponden los conductores de la Dirección de Turismo de Andacollo por ser cabecera del Departamento Minas y sede del dictado de la "Tecnatura en Gestión del Desarrollo Turístico Local". Al respecto cabe aclarar que durante la primer visita a la zona se entrevisto al Director de Turismo de ese momento, quien a la hora de realizar la segunda visita según fuentes "informales" iba a ser reemplazado a partir del mes de enero del 2009. Hecho que efectivamente se concretó en la fecha citada, tomando el mando de la Dirección una Técnica graduada de Andacollo, quien corresponde a la segunda entrevista referida. Esto implicó una interesante oportunidad para visualizar si existen diferencias en las opiniones respecto de una persona capacitada específicamente en la temática y otra que no lo esta.

Además es importante informar que debido a la disponibilidad de tiempo por parte de los entrevistados por ejemplo en el caso de los prestadores turísticos, ambas entrevistas fueron realizadas en sus lugares de trabajo por lo que las mismas se vieron interrumpidas en reiteradas ocasiones y, en uno de los casos directamente suspendida sin poder concretar una segunda visita. Esto, según lo observado por la investigadora tuvo más que ver con una incomodidad sentida por parte del entrevistado tanto por los temas preguntados como por el hecho de ser grabada la conversación. Cuestión que se presentó también al momento de entrevistar al ex funcionario turístico. Por otra parte, la entrevista realizada a la actual directora de turismo, vale aclarar que fue efectuada vía e-mail debido a que dicha persona no se encontraba en la zona en ninguna de las dos visitas realizadas por la investigadora para la recolección de los datos pertinentes a la investigación. Estos aspectos influyeron directamente en el grado de profundidad alcanzado en las entrevistas en lo que refiere a los datos obtenidos para cada categoría de estudio.

Una vez finalizada la recolección de los datos, se procedió al análisis de los mismos. Para esto se implementó una suerte de tabla en la que se volcaron los datos obtenidos en las entrevistas (ver a continuación). La misma permitió hacer un análisis exhaustivo de las mismas con el fin de establecer categorías emergentes que se agregaron a las contempladas al inicio de la investigación y que estaban relacionadas con los objetivos de la misma. Este procedimiento se le realizó a cinco entrevistas con el propósito de definir específicamente cada categoría de análisis intentando que

se corresponda de la mejor forma posible con lo manifestado por los entrevistados.

Las categorías halladas se agruparon en tres categorías mayores que se definen de la siguiente forma:

- Relación de los egresados con la actividad turística
- Percepción respecto al desarrollo de la actividad turística
- Aportes de la carrera al desarrollo turístico

Cada una de éstas esta integrada por distintas sub-categorías que significan distintos aspectos que hacen a esa categoría mayor.

Fecha: Octubre de 2008 Entrevistado: Torres, Darío Nota: entrevista realizada por e-mail	
Entrevista	Categorías de análisis emergentes
(...) <p>E: ¿Consideras que la capacitación otorgada por la carrera es la adecuada? ¿Harías algún cambio? ¿Qué cambios harías?</p> (...) <p>No haría cambios, revería la situación de la localidad en donde se imparta una carrera como esta. Andacollo la recibió desde el agente local, ahora <u>el agente local público debe capacitarse así hablamos de lo mismo, en otras palabras se tendría que invertir la pirámide de el aprender (funcionarios capacitándose).</u></p> <p><u>Como ahora se complementa con la carrera de guía de turismo, se debería consolidar la universidad en el departamento minas, otra alternativa de estudio.</u></p> (...)	<p style="text-align: center;">Necesidad de capacitación turística de funcionarios públicos</p> <p style="text-align: center;">Necesidad de otras carreras</p>

Una vez definidas dichas categorías y subcategorías los datos recabados en las entrevistas fueron volcados en una matriz de

datos, a modo de ordenar los mismos y visualizar más fácilmente la información aportada.²³

Se realizaron en total cinco matrices, una para cada uno de los actores mencionados, a fin de establecer la opinión de éstos respecto a las diferentes categorías de análisis. Por último, se confeccionó una matriz que reunió las opiniones de los diferentes actores en relación a las categorías mencionadas (ver anexo). El propósito fue el de comparar las mismas para establecer las coincidencias y diferencias que presentan los distintos agentes involucrados a la actividad turística al opinar sobre las mismas categorías.

²³ Galtung, J. (1978) "Teoría y métodos de la investigación social". Cap. 5. Ed. EUDEBA, Buenos aires, Argentina. Pp. 125 – 153

Decisiones metodológicas según objetivos de la investigación

Objetivos	Técnica de recolección	Unidad de análisis	Unidad de relevamiento
Realizar un análisis de antecedentes sobre la "Tecnatura en Gestión del desarrollo Turístico Local".	Entrevistas en profundidad Consulta de datos secundarios	Participantes en el dictado de la carrera	Facultad de Turismo Concejo Provincial de Educación
Conocer los enfoques de los diferentes actores vinculados a la actividad turística de la zona respecto a la influencia de la carrera en el desarrollo del norte neuquino como centro turístico.	Entrevistas en profundidad	Actores vinculados a la actividad Técnicos	Facultad de Turismo Dirección de turismo de Andacollo Empresas Turísticas de la zona
Indagar sobre la forma en que los graduados se encuentran vinculados a la actividad turística de la zona.	Entrevistas en profundidad y observación	Actores vinculados a la actividad Técnicos	Empresas turísticas de la zona Facultad de Turismo Dirección de turismo de Andacollo

Fuente: Elaboración propia

"Las personas construyen la realidad en la que viven, las comunidades y los grupos en las que están insertas tienen su propio desarrollo histórico y cultural, es decir, antecede y continúa a la investigación; la relación entre el investigador y las personas de la comunidad o grupo deben ser horizontales y dialógicas; toda comunidad dispone de los elementos necesarios para su evolución y transformación y, finalmente, asume la conveniencia de utilizar distintas herramientas metodológicas, tanto cualitativas como cuantitativas."
(Montero, 1994)

24

²⁴ Iñiguez, L.; "Métodos cualitativos de investigación en ciencias sociales". Universidad de Guadalajara. Guadalajara, 2008. Disponible en: <http://psicologiasocial.uab.cat/lupicinio>. Fecha de captura: 30/03/09.

Capítulo II

LA "TECNICATURA EN GESTIÓN DEL DESARROLLO TURÍSTICO LOCAL"

LA "TECNICATURA EN GESTIÓN DEL DESARROLLO TURÍSTICO LOCAL"

Primer Momento

La zona norte exige

A comienzos del año 2002, la comunidad de la zona norte de la provincia de Neuquén elevó al Estado provincial un petitorio con más de siete mil firmas mediante el cual se solicitaba se ampliara la oferta de estudios superiores para esta zona.

Para dar respuesta a esta demanda se inició un proceso de evaluación de acciones, analizando diversas ofertas formativas ligadas al perfil de desarrollo de la Zona Norte. De esta manera surgen tres propuestas educativas, una "Tecnicatura en Gestión de Recursos Renovables" (convenio con la Universidad Tecnológica), una "Tecnicatura en Recursos Humanos" (propia del CPE) y la "Tecnicatura en Gestión del Desarrollo Turístico Local" (convenio con la UNCo). Las dos primeras fueron dictadas en la ciudad de Chos Malal y la última en Andacollo, comenzando las tres de manera simultánea.

La "Tecnicatura en Gestión del Desarrollo Turístico Local" es sujeto de estudio del presente trabajo de investigación, siendo la misma resultado de un proceso de construcción colectiva entre: la Facultad de Turismo y el Consejo Provincial de Educación (CPE), coordinando además, esfuerzos con organismos de vasta experiencia en la Zona Norte, tales como la Subsecretaría de Turismo y el Consejo de Planificación y Acción para el Desarrollo (COPADE) quienes conformaron un equipo interinstitucional que tuvo por misión elaborar el perfil profesional y el diseño curricular de la carrera, como así también trabajar en el monitoreo y seguimiento a la implementación de la misma.

Esta propuesta educativa se basó en la necesidad de apoyar y dinamizar los procesos de desarrollo local en tanto implican: fomento de la identidad y pertinencia hacia la comunidad, articulación de políticas de desarrollo social y de desarrollo

económico, participación activa de las instituciones y organizaciones locales y fortalecimiento institucional municipal.²⁵

Los aspectos principales que se tuvieron en cuenta al momento de construir el diseño curricular fueron: que la carrera tuviera una fuerte vinculación con el perfil productivo y cultural de la zona, que estuviera orientada básicamente a la generación y gestión de microemprendimientos y que promoviera el fortalecimiento de la identidad cultural de la Zona Norte.²⁶

Para poder definir el perfil profesional del técnico, este equipo interinstitucional realizó entrevistas semi-estructuradas a prestadores, docentes, funcionarios y empleados públicos con el fin de definir los lineamientos del mismo.

²⁵ Otero, A. (2006); "La formación de recursos humanos en turismo y recreación para la competitividad regional de la Patagonia argentino chilena". 2º Encuentro de integración regional. Neuquén.

²⁶ Arcos, V. (2006); "Informe Tecnicatura en Gestión del Desarrollo Turístico Local". Universidad Nacional del Comahue. FATU.

Segundo Momento

definición del perfil del técnico

El equipo interinstitucional nombrado recabó de información en distintos puntos de la zona norte (Chos Malal, Andacollo y Las Ovejas) con el fin de elaborar el perfil profesional de la carrera y, al mismo tiempo, identificar las necesidades formativas requeridas por la población del norte neuquino. El diseño curricular estuvo basado en un curriculum por competencias, este modelo o perfil de competencias aporta a la capacitación de recursos humanos una serie de métodos y técnicas que permiten fortalecer en el individuo aquellas competencias claves para alcanzar un óptimo desempeño. La comparación entre el modelo de competencias y las competencias que realmente posee el individuo ponen de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que debería ser, logrando de esta forma identificar las necesidades de capacitación o entrenamiento a ser cubiertas.²⁷

Para hablar de competencia es necesario hablar de aprendizaje. Aprender implica adquirir nuevos conocimientos, lo que conduce a que haya un cambio de conducta. Podría decirse que el objetivo de ese cambio es alcanzar nuevas conductas que se orienten al logro de metas que se propone una persona. Llevando esto al plano de un destino turístico emergente como es el norte neuquino, puede decirse que el diseño curricular de la carrera estuvo orientado a generar un cambio actitudinal en los estudiantes y que implicó generar emprendedores turísticos, como una forma de impulsar el desarrollo de la actividad en la zona.

Luego de aproximadamente un año y medio de trabajo se delimita el perfil profesional del técnico el cuál se define de la siguiente manera:

"El Técnico en Gestión del Desarrollo Turístico Local estará capacitado para actuar en el proceso de gestión de productos – servicios para el turismo y la recreación a partir del uso sustentable del patrimonio local y bajo el concepto de calidad de los servicios. Se lo define como emprendedor y agente de cambio comunitario en el campo del desarrollo del turismo y la recreación a escala

²⁷ De Sousa, R., M. (2001) "Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias". Universidad nacional experimental Simon Rodríguez, Caracas.

local. Este tendrá la posibilidad de una intervención turística resignificada por su pertenencia al ámbito local, lo cual supone una efectividad en término de sus externalidades positivas, dado el carácter competitivo de la misma, por combinación de saberes tradicionales con los saberes técnicos que le posibilitan dar respuesta a problemáticas regionales armónicamente."²⁸

Además se establecieron las distintas áreas de competencia profesional en las que el técnico puede tener incumbencia. Estas son:

- Promover el desarrollo turístico mediante la realización de actividades socio-culturales a fin de afianzar la identidad de la zona y comprometer al poblador local en la custodia del patrimonio natural y cultural existente.
- Diseñar y operar productos turísticos con una visión sustentable del turismo. Incorporando técnicas de interpretación del patrimonio y considerando la calidad del producto como la principal herramienta estratégica competitiva.
- Planificar y generar microemprendimientos turístico-recreativos identificando oportunidades que puedan derivar en propuestas de negocios propiciando formas articuladas y asociativas de proceder.
- Gestionar micro-empresarios turísticos realizando tareas propias de la administración.
- Desarrollar e implementar herramientas del marketing y la comunicación para facilitar la comercialización de los servicios del proyecto o microemprendimiento.

El título obtenido por los graduados fue el de "Técnico en Gestión del Desarrollo Turístico Local", el cual permite a los mismos desempeñarse en el ámbito de las organizaciones gubernamentales, no gubernamentales, intermedias, sindicatos, asociaciones y servicios comunitarios y en empresas privadas.²⁹

Al momento de construir el diseño curricular básicamente se tuvieron en cuenta tres aspectos fundamentales: que la carrera tuviera una fuerte vinculación con el perfil productivo y cultural de la zona, que estuviera orientada a la generación y gestión de microemprendimientos y, que promoviera el fortalecimiento de la

²⁸ Ordenanza N°325, Universidad Nacional del Comahue. Consejo Superior. Año 2003

²⁹ Documento: "Perfil profesional del Técnico Superior en gestión del Desarrollo Turístico Local". Versión al 06.05.03 (ver anexo)

identidad cultural de Zona Norte. Es por esto que la organización curricular estuvo dividida en tres ciclos:

1. PRIMER CICLO: "Sustentabilidad y desarrollo local"
2. SEGUNDO CICLO: "Desarrollo turístico"
3. TERCER CICLO: "Gestión de microemprendimientos"

Tercer Momento

la implementación

La propuesta educativa comenzó el 15 de agosto de 2003, la misma se caracterizó por ser una carrera "a término" con una duración total de dos años y medio. Dicha carrera se estructuró en dieciséis asignaturas, con un total de noventa y seis horas cada una, durante cuatro cuatrimestres consecutivos que culminaron con la realización de un proyecto final, el cuál implicó cien horas de trabajo para los alumnos.

Al comienzo del proceso implementación de la Tecnicatura se realizaron distintas encuestas a los estudiantes con el objeto de estudiar su perfil y opinión acerca de diversos aspectos de la carrera. De esta forma se llegó a conocer sus expectativas y percepción acerca de la propuesta académica. El conocimiento de estos aspectos contribuyó a mejorar y adaptar la práctica docente a la realidad específica de la zona, detectar problemas en el proceso de enseñanza-aprendizaje y esbozar soluciones entre todos los participantes del dictado de la misma. También sirvió para mitigar la deserción a partir del conocimiento de posibles abandonos y aportar posibles soluciones teniendo en cuenta las sugerencias de los mismos alumnos.³⁰

Los docentes se reunieron todos los martes durante el transcurso del dictado de la carrera para seguir el avance de cada alumno, evaluar la articulación de las materias y los pasos a seguir durante el cursado de las mismas. Para dichas reuniones se contó con la presencia de la asesora pedagógica María Celia Maglione quien coordinó junto con los docentes la implementación del diseño curricular y llevó el registro escrito de lo tratado en cada encuentro. Estas reuniones fueron de vital importancia para la implementación de la carrera ya que ellas permitieron al equipo docente adaptar la misma a las características específicas de los alumnos logrando satisfacer sus expectativas y obteniendo un alto

"...que necesario que era el encuentro de los docentes para trabajar sobre el plan de estudios de la Tecnicatura porque en realidad (los docentes) sabían menos del lugar que los alumnos."

[Asesora Pedagógica]

"Esto está todo en un registro, cuaderno de Andacollo, que realmente me encantó poder sistematizarlo porque te vuelvo a repetir es una experiencia casi única (...) donde realmente el cuerpo docente sentía una responsabilidad superior a lo que hubiese sido necesario en una tecnicatura como se dice tradicionalmente."

[Asesora Pedagógica]

³⁰ Arcos, V. (2006); "Informe Tecnicatura en Gestión del Desarrollo Turístico Local". Universidad Nacional del Comahue. FATU

"Fue interesante ver cómo el docente despertó a una necesidad de docencia, por el lugar, por la gente, por lo que para ellos fue un compromiso social...".

[Asesora Pedagógica]

porcentaje de retención que se reflejó en el alto número de graduados al finalizar la carrera.

Un dato referido a este esfuerzo del equipo docente se presenta en las entrevistas que fueron realizadas a los alumnos en el segundo año de carrera, las que manifestaban que el 96,5% de ellos tenía una percepción buena o muy buena respecto de la propuesta académica de la tecnicatura, en lo referido a los módulos contemplados en el diseño curricular, contenidos conceptuales, prácticas de campo, estrategias didácticas utilizadas por los docentes, etc. Además se resaltaba la vinculación de estos conceptos con las particularidades de la zona y la aplicación de los mismos a esa realidad, siendo un puntapié para rescatar sus raíces, comprender, valorar y respetar su patrimonio cultural y natural.³¹

Cabe destacar que los estudiantes contaron con un sistema de tutorías durante toda la carrera, mediante las cuales se acompañaba a los mismos en el proceso de aprendizaje. Los tutores designados cumplían la función de mediación pedagógica entre los alumnos y los docentes, promoviendo el acercamiento y entendimiento de los soportes educativos provistos por las diferentes asignaturas y atendiendo las consultas necesarias para lograr una profundización de los temas dictados. Esto fue posible dado que docentes y tutores trabajaban en conjunto en la planificación de las clases y la elaboración del material pedagógico.

En todo momento se intentó por parte del equipo docente simplificar a los alumnos este proceso de aprendizaje puesto que en la mayor parte de los casos se trataba de personas mayores que hacía un tiempo considerable (en algunos casos más de diez años) que no estudiaban. Es por esto que se implementaban distintos recursos para lograr mantener el mayor porcentaje de retención posible. Algunos de estos recursos pedagógicos eran por ejemplo distintas estrategias didácticas puestas en juego en el aula como la secuenciación, novedad y accesibilidad de los contenidos, el material bibliográfico utilizado era corto, ameno y de fácil entendimiento, a lo que se le agregaba además la coordinación del equipo docente de las distintas asignaturas en cuanto a objetivos, criterios y clases.

³¹ Arcos, V. (2006); "Informe Tecnicatura en Gestión del Desarrollo Turístico Local". Universidad Nacional del Comahue. FATU

"...tratábamos algún tema que los chicos habían tratado en las clases y comentábamos esto de las prácticas, de las jornadas, donde sí invitábamos a gente de la comunidad a participar, tenían una característica que era obligatorias para el alumno y abiertas a la comunidad."

[Coordinador Local]

En referencia al porcentaje de retención de alumnos, la Tecnicatura sentó precedentes respecto a las demás carreras dictadas en la Universidad Nacional del Comahue puesto que alcanzó el 38%, sobrepasando considerablemente a la "Licenciatura en Turismo" en la cuál sólo obtuvo del 11%.³² Esto se evidencia en la evolución de la matrícula, la cual al comienzo de la Tecnicatura se inició con ciento setenta y cinco inscriptos (175) de los cuales sólo ciento veintiocho (128) comenzaron efectivamente y noventa y dos (92) culminaron el primer cuatrimestre de la carrera. Por otra parte en el ciclo lectivo del 2004 se reinscribieron ochenta alumnos de los cuales finalizaron sesenta y siete (67). Por último, en el ciclo lectivo del año 2005 se reinscribieron sesenta y seis (66) alumnos de los cuales se graduaron finalmente cuarenta y tres (43).³³

Otro aspecto distintivo de la carrera es que contempló jornadas abiertas a la comunidad, donde los alumnos graduados entendieron que el turismo puede ser la principal fuente de ingresos, tornándose imprescindible contar con una población residente calificada, conciente del valor de su patrimonio y de las ventajas de incorporar la presencia de los turistas a su vida cotidiana.³⁴

Como cierre de distintos espacios curriculares se realizaron dos muestras a modo de actividades de retroalimentación entre la universidad y la comunidad, donde los alumnos pudieron socializar sus conocimientos a fin de mejorar la concientización y participación comunitaria en lo que es su propio entorno. Estas muestras se denominaron: "Patrimonio: de la depredación a la conservación" y "De gastronomía y farmacia" en donde se hubo una puesta en valor los recursos y tradiciones propios de la zona norte a fin de que haya un reconocimiento por parte de la comunidad y, por ende una valoración de estos recursos muchas veces olvidados.³⁵

Finalmente se realizó un viaje a la zona sur de Neuquén, en el que se visitó Junín de los Andes, San Martín de los Andes y Villa La Angostura. Esta experiencia resultó sumamente beneficiosa, pues facilitó que los alumnos pudieran visualizar aspectos positivos y

³² Diario La Mañana del Neuquén on line. "Universitarios del Norte Neuquino". Neuquén, Octubre, 2006. Disponible en: http://www.lmneuquen.com.ar/07-09-03/n_especiales3.asp. Fecha de captura: 21/04/2008.

³³ Arcos, V. (2006); "Informe Tecnicatura en Gestión del Desarrollo Turístico Local". Universidad Nacional del Comahue. FATU (Ver anexo)

³⁴ Entrevista vía e-mail a Verónica Arcos, Coordinadora Administrativa y Académica de la carrera.

³⁵ Entrevista a María Celia Maglione. Asesora pedagógica de la carrera.

negativos de la oferta turística actual de la zona sur. Esto les permitió ampliar su mirada e identificar, a partir del confronto de realidades, las particularidades de la zona norte que se deben ser tenidas en consideración a efectos de lograr un mejor desarrollo turístico.³⁶

Esta actividad resultó de suma importancia debido a que los alumnos pudieron ubicarse en el rol de clientes, probar diferentes servicios turísticos (transporte, alojamiento, gastronómico) y opinar sobre la calidad de los mismos. Además se visitaron distintos establecimientos como chocolaterías, fábricas de alfajores, hoteles, entre otros y tuvieron la oportunidad de conversar con productores locales, con la Presidenta de Neuquentur de ese momento y representantes del sector público de las localidades mencionadas.

³⁶ Arcos, V. (2005) "Informe del Viaje de Estudios a la Zona Sur de la Provincia de Neuquén". Universidad Nacional del Comahue. FATU. Neuquén, Argentina.

Cuarto Momento

"... para el alumno fue increíble como la Universidad, a la Universidad le importaban, no era que iban daban la clase y se volvían. Sino que era un anclaje en esa comunidad..."

[Asesora Pedagógica]

el fin de una experiencia sin igual

La Tecnicatura significó una experiencia compartida entre docentes y alumnos, donde el desarrollo de las capacidades se enlazaba día a día en un compromiso social para producir el cambio en la Zona Norte.³⁷

Fue un grupo de alumnos que entendió que oportunidad que le brindaba esa carrera y la convirtió en posibilidad a partir de sacrificio, esfuerzo y lucha. La Facultad de Turismo tuvo docentes que sintieron esa enorme energía y respondieron con la misma intensidad abriéndose al cambio que esa realidad imponía.³⁸

Hay que rescatar la experiencia como positiva y alentadora. Reconocer el esfuerzo de los estudiantes, el de la coordinación de la carrera, así como todos los actores involucrados directa e indirectamente con la misma. Dicha carrera ha permitido vivenciar y ser parte activa de un compromiso institucional que se tradujo en acciones concretas en las comunidades del norte neuquino. Permitiendo de esa manera, un acercamiento al verdadero rol de la universidad pública en la sociedad.³⁹

El impacto de este tipo de propuestas educativas en las comunidades locales es altamente beneficioso. La **Tecnicatura en Gestión del Desarrollo Turístico Local** permitió a un nutrido grupo de jóvenes y adultos provenientes de nueve localidades de la Zona Norte de la provincia de Neuquén la incorporación al sistema universitario. Ofreciéndoles tanto a docentes como estudiantes un espacio en el cual poder discutir, reflexionar, analizar, proponer y actuar, superando ampliamente la mirada compartimentada.

Para los docentes significó "Salir" del ámbito de la Facultad para conectarse con alumnos con otras realidades; personas de edades avanzadas, expectativas y necesidades diferentes a las que estaban habituados en Neuquén capital. Por lo que se requirieron otros planteos, otra "base" para poder trabajar los

³⁷ MSc. Marioni, S., Lic. Zanfardini, M., entre otros. (2006); "Reflexiones de Docentes que participaron en el dictado de la carrera". Universidad Nacional del Comahue. FATU. Neuquén, Argentina.

³⁸ Maglione, M. C. (2006); "Ni suerte ni azar: un trabajo fecundo basado en la reflexión colaborativa". Universidad Nacional del Comahue. FATU. Neuquén, Argentina.

³⁹ Espinosa, C. (2006); "Abrir la cabeza". Universidad Nacional del Comahue. FATU. Neuquén, Argentina.

contenidos. Si bien el escenario era complicado esto fue posible gracias a las ganas de aprender, el empuje, el interés por aplicar lo aprendido en sus comunidades, el compromiso y la solidaridad de los alumnos quienes a partir de esta experiencia pudieron construir nuevas visiones y leer la realidad con otros prismas.

Con este tipo de iniciativa se buscó realizar un aporte en cuanto a la estimulación de los jóvenes de la zona para que se aproximen al mundo del trabajo, buscando y/o generando oportunidades de empleo y/o autoempleo en el sector turístico, despertando e incentivamos las vocaciones emprendedoras. Tratando de impulsar la diversificación de las economías locales a través del desarrollo turístico como una alternativa válida para la generación de ingresos, pero sobre todo promoviendo un modelo de desarrollo que se sustancia en el fortalecimiento de las capacidades locales.

Capítulo III

El después:
¿TECNICOS EMPRENDEDORES?
TRES ENFOQUES ENCONTRADOS

El después: ¿Técnicos emprendedores?

Tres enfoques encontrados

La visión de los Participantes en el dictado de la carrera

"...deben construir la ventaja competitiva que significa unir a todo el potencial que tienen, la capacidad de poder gestionarse, de visualizar como propio su desarrollo comunitario. Como en ningún otro lado, pienso que en el Norte el turismo puede contribuir a ello."

Las personas consultadas que participaron de alguna manera en el dictado de la carrera consideran que el rol de los técnicos en el desarrollo de la actividad turística de la zona es muy incipiente, esto se relaciona con que, si bien los graduados tienen incorporadas las herramientas que les aportó la Tecnicatura en cuanto a "ser gestores del desarrollo turístico" y a "despertar sus capacidades emprendedoras", existen rasgos culturales muy arraigados tanto en los técnicos egresados como en toda la población del norte neuquino que van en detrimento directo de esas capacidades adquiridas.

"La Universidad terminó la carrera y se fue, si, se fue, ¿tenemos que estar de otra manera? Si, tenemos que estar de otra manera. ¿Ustedes qué hicieron? (por los alumnos) Se quedan sentados esperando que las cosas vengan a ellos. Esa cultura es tremenda"

El rasgo principal tiene que ver con una "cultura de subsidio" de larga data generada por el propio Estado que hace que no estén acostumbrados a ser protagonistas del desarrollo, a "hacer por sí mismos", sino que esperan a que las oportunidades vengan hacia ellos. Los técnicos tienen un potencial muy importante como para poder ser protagonistas de su propio desarrollo aunque esto requiere en la mayoría de los casos hacer un "quiebre mental" en donde puedan aplicar todos los conocimientos adquiridos en pos del desarrollo de la actividad turística de la zona.

"...ahora se tienen que poner las pilas ustedes, deben retribuirlo de alguna forma, tienen que armar productos...etc. Ese es el click que les falta todavía."

Si bien la carrera significó un cambio en la mentalidad de los egresados en cuanto al conocimiento de la actividad turística, la revalorización de los recursos de la zona y a la posibilidad de desarrollar capacidades emprendedoras en ellos, esto no se ve reflejado en el real desarrollo de la actividad turística del norte neuquino puesto que la mayor parte de los proyectos presentados al finalizar la carrera no han sido concretados.

"La principal traba es que no tienen garantías reales para obtener esos créditos, no tienen la propiedad de sus viviendas en algunos casos, no hay escritura, entonces desde ese lugar se complica poder acceder a los créditos, con los requisitos al menos que planteaban en ese momento."

"...no son sujetos de crédito, por ejemplo el eterno problema que tienen y que favorece al subdesarrollo de la zona es la carencia de títulos de propiedad. Entonces no, hasta ahora no hubo ninguna línea de crédito se ha ajustado a las características del microemprendedor."

"Pocos decidieron generar su propio emprendimiento, excusados en la falta de recursos, carecen de espíritu emprendedor, a mi criterio."

"... en lo que refiere a generación y gestión de microemprendimientos, pues como decía anteriormente no se logró cumplir el objetivo de generar conciencia emprendedora en los graduados."

"...yo creo que si bien hay muchos proyectos que si bien aún no se implementaron por una cuestión de oportunidad que no siempre es económica porque a veces no hay momento familiar para emprender, yo creo que se van a dar."

"Sirven los procesos permanentes de educación continua y a su vez permitiría esto que te decía, que me parece que es un error. Que terminamos la carrera y desaparecimos."

"La Universidad terminó la carrera y se fue, si, se fue, ¿tenemos que estar de otra manera? Si, tenemos que estar de otra manera."

Un aspecto que notan todos los "participantes" es que existe una realidad innegable que hace que los técnicos que intentan emprender sus proyectos no puedan acceder muchas veces a líneas de crédito para poder desarrollarlos. Esto se refiere a que la mayor parte de ellos no es dueño ni de sus viviendas ni de sus tierras, es decir, que hasta el día de hoy no poseen el título de propiedad de las mismas lo que hace que para las instituciones crediticias los técnicos no sean sujeto de crédito por no disponer de las garantías mínimas requeridas para este tipo de transacción. Es por esto que se considera necesario desarrollar líneas de crédito "blandas", que se adapten a esta realidad de los emprendedores de la zona y que permitan tener la posibilidad de concretar sus proyectos turísticos, representando un aporte fundamental para avanzar en el desarrollo de la actividad turística como una alternativa verdadera de diversificación económica.

Otra razón por la cual los participantes del dictado de la carrera creen que los técnicos no se insertaron en el mercado laboral es que muchos de los egresados estudiaron la carrera para poder obtener un empleo público, ya sea en el Municipio o en la Dirección de Turismo. Lo que se refleja en que muchos de ellos al no obtenerlos volvieron a sus labores anteriores y no buscaron realizar algún emprendimiento turístico.

No obstante, consideran que la carrera no logró completamente el objetivo de generar conciencia emprendedora en los graduados, aunque no descartan que en un mediano plazo puedan verse avances en este sentido. Se asume el hecho de que una vez finalizada la carrera, la Universidad debiera haber realizado un seguimiento de los proyectos presentados por los egresados ya que, si bien no era una obligación estar presentes en esa instancia, creen que se podrían haber logrado mejores resultados si así hubiese sido.

"Nosotros al finalizar la Tecnicatura, los chicos se reciben, la Universidad digamos intentó en ese momento articular con el Estado Provincial, no eran buenas las relaciones, para nada. Y el otorgamiento de créditos, lo que tiene que ver con el fomento de la actividad no lo podíamos asumir nosotros, está claro."

Cabe aclarar que esta "ausencia" por parte de la Universidad una vez finalizada la tecnicatura estuvo relacionada con una falta de articulación entre la institución y el Estado Provincial, lo que hizo que no fuera posible para la Universidad estar presente en ese momento. No obstante, en la actualidad se intenta contrarrestar esta situación a través de un proyecto presentado al Consejo Superior que se denomina "Programa de asesoramiento a microempresarios" y que tiene el propósito de lograr que se cumpla el rol que debería cumplir la "Universidad Pública", mediante el asesoramiento gratuito a emprendedores que carecen de los medios necesarios para contratar una "consultoría" que lo guíe en sus proyectos o que le dé el empujón inicial muchas veces importante para "animarse" a emprender un proyecto turístico.

"...planteamos ese (...) se llama Programa de Asesoramiento a Microempresarios y la idea nuestra es que la Universidad cumpla el rol de la Universidad Pública que es asesorar de manera gratuita a aquellos emprendedores que no tienen la posibilidad ni la capacidad de pagar un consultor ni asesorarse por sus medios."

"(están preparados para el desarrollo turístico?) Yo creo que sí, ampliamente. Pero yo creo que muchas veces se les ha hecho creer que no estaban preparados y ese es un mensaje que yo creo que desde la política turística hay que modificar."

Por otro lado creen que para lograr el desarrollo de emprendimientos turísticos en la zona es de vital importancia que los mismos estén respaldados por decisiones políticas concretas que tiendan a acompañarlos en los primeros pasos y que signifiquen un apoyo real al emprendedor local. Esto implica también un cambio del discurso y del accionar por parte de la gestión política en el que se alienten las capacidades emprendedoras de una población que, lamentablemente, está convencida luego de tantos años de asistencialismo, de que "no son capaces" de lograr avances significativos para cambiar la realidad de la zona.

"Yo tengo una postura sobre lo que falta, que es una crítica a ellos. Ellos tienen una cultura desde hace muchos años de pedir y esperar."

"Después bueno, (faltan) cosas que quizás dependen más de otros niveles de decisión y que tienen que ver con infraestructura, infraestructura de caminos, infraestructura de agua, redes cloacales, etc."

Las decisiones políticas tienen que reflejarse en acciones concretas que evidencien avances en cuestiones básicas para el desarrollo de la actividad turística en un *destino emergente* como el norte neuquino. Esto tiene que ver con la deficiencia en la infraestructura que hace a la conectividad de la zona con el resto del país y con la ausencia de herramientas de comunicación como es el acceso óptimo a Internet y teléfono que repercuten directamente en el desarrollo del turismo.

"Siempre "Interpatagonia" está entre los tres primeros, sin embargo el norte neuquino no figura como un destino turístico en esa página. Entonces si vos estas en la gestión y estas promoviendo el desarrollo del turismo eso no puede faltar y te cuesta sólo \$3500 por única vez, para que se cree la región norte como destino."

"...se les complicaba mucho a ellos acceder a los créditos, los montos son muy bajos y necesitaban para construir las cabañas en ese momento, para armar el servicio de cabalgatas, el alquiler de bicicletas, montos que no superaban los \$30.000."

Otro aspecto que los "participantes" consideran que obstaculiza el desarrollo de emprendimientos turísticos son las leyes y normativas que regulan la actividad turística en el norte neuquino, debido a que muchas veces no se condicen con las características propias de los emprendedores de la zona. A modo de ejemplo, una persona que está interesada en construir cabañas para ofrecer como alojamiento al turista debe construir como mínimo tres (3), lo atenta contra las capacidades emprendedoras en este caso, de los graduados dado que triplica la inversión que se debe realizar. Si bien, cabe aclarar que para los proyectos presentados por los egresados no se requieren inversiones demasiado abultadas (la mayoría no excede los treinta mil pesos (\$30.000)) al no ser éstos como se dijo anteriormente "sujetos de crédito" para las instituciones crediticias y sumado a que no existen, por el momento, líneas de crédito llamadas "blandas" hace que se explique de alguna manera la baja proporción de proyectos turísticos concretados en la actualidad.

"...yo tuve la oportunidad de estar en Manzano Amargo para la presentación de una línea de créditos "blanda", y había alrededor de treinta vecinos que querían iniciarse en distintas actividades turísticas y ninguno de esos treinta pudo acceder a un crédito. Porque los créditos son blandos para una PYME clásica urbana pero es inaccesible prácticamente para una persona que proviene del campo prácticamente."

.....

"Yo creo que la oportunidad en la vida, más que el acceso al trabajo es el acceso a la verdad y al conocimiento."

.....

" Yo creo que sí, sí. Han adquirido capacidades que no tenían y que les han permitido mejorar las condiciones objetivas como para poder acceder a otros empleos, que previo al cursado de la carrera no hubiera podido ser."

A pesar de esto se entiende que los conocimientos y la experiencia adquirida en la tecnicatura han sido fundamentales como un despertar a la conciencia turística. También representó una forma de desarrollar nuevas capacidades en los graduados para que puedan actuar y ser promotores de cambio de la realidad socioeconómica del lugar donde habitan. Aunque la mayoría de ellos no están trabajando en relación directa a la actividad turística el haber logrado obtener un título de grado

significa les un aporte importante a la hora de buscar nuevos horizontes laborales.

"En un orden más práctico, el título obtenido sirvió a los graduados para mejorar sus condiciones laborales (en el caso de maestros y empleados públicos), ganar concursos y obtener empleos."

.....

"El dictado de la carrera brindó una oportunidad a quienes no habían tenido posibilidades de trasladarse a otros lugares de la provincia o del país para continuar sus estudios; estimuló a la gente para que se aproxime al mundo del trabajo, buscando y/o generando oportunidades de empleo, promovió un modelo de desarrollo que se sustancia en el fortalecimiento de las capacidades locales e intentó despertar e incentivar las vocaciones emprendedoras. Este último objetivo no fue cumplido, a mi entender."

.....

"...hay gente que su cabeza le va en contra de lo que dice la teoría de capacidades emprendedoras: no son autónomos, son absolutamente individualistas, tienen una cultura de subsidio, no tienen visión de logro en su gran mayoría, no se orientan a objetivos, no tienen empatía, hay que trabajar fuertemente el tema de las capacidades emprendedoras."

Por otro lado se observa una situación en cuanto a los puestos de trabajo específicos de la actividad y que se refiere a que si bien luego de la tecnicatura se contó con un determinado número de personas capacitadas en la actividad turística no significó que los puestos de trabajo relacionados a la misma fueran ocupados por esos recursos humanos calificados. Dicha situación, a entender de los participantes, está relacionado con un temor por parte de los funcionarios y los empresarios del sector a que esas personas capacitadas ocupen esos puestos de trabajo. Además se considera que en sociedades tan cerradas e individualistas como la del norte neuquino, lejos de ver como una ventaja competitiva el hecho de contar con recursos humanos capacitados muchas veces lo ven como una amenaza, lo que no favorece en este caso al desarrollo de la actividad turística. Puede vincularse también con el hecho anteriormente mencionado respecto a que se trata de comunidades que no se sienten "capaces" de ser promotores de su propio desarrollo local, que luego de tantos años de asistencialismo por parte del Estado se ha generado un patrón de pensamiento en dónde se cree que la única alternativa válida de trabajo es la de conseguir un puesto en la administración pública. Esta característica va en detrimento de las capacidades emprendedoras propias de los graduados, en muchos casos, haciendo que vuelvan a sus empleos anteriores sin plantearse el desafío que implica llevar adelante sus proyectos.

"Se conocen desde hace mucho, saben, conocen sus orígenes familiares y creen que nadie que esté ahí puede haber logrado cierto nivel de capacitación tal como para poder tomar decisiones o pretender algún cambio."

"Falta, en principio revalorizar a los técnicos, esta gente que está formada, que está disponible y que tiene, creo yo, mucho para aportar a la actividad turística."

.....

"Es muy fuerte la necesidad de ellos de empleo, es muy fuerte la subordinación a los punteros, a la cosa del populismo, del "te doy un puestito y vos sos de nosotros". O sea, esa parte en estas ciudades chicas es muy fuerte entonces todo eso va a ser más fácil que vuelvan a eso que a lo nuevo."

.....

Sector público vs Sector privado

"...cuando estudiaban venían y decían que iban a hacer paquetes y tal cosa pero hasta el día de hoy nadie hizo nada."

[Prestador]

En referencia al rol que deberían ocupar los técnicos en el desarrollo de la actividad turística, tanto los funcionarios como los prestadores turísticos creen que no se evidencian pruebas del mismo en el real desarrollo de la actividad turística de la zona. Además concuerdan en que los graduados parecen "estar esperando a que se los vaya a buscar", es decir, que no toman la iniciativa a la hora de insertarse en el mercado laboral. Actitud que es totalmente opuesta a lo que se reflejaba cuando los egresados se encontraban todavía cursando la carrera, momento en que se formulaban por su parte diferentes propuestas tanto a prestadores como a funcionarios de la actividad en pos del desarrollo de la actividad turística. Cuestión que puede tener que ver con el hecho de que mientras estuvo presente la Universidad los estudiantes se sentían respaldados por la institución y que, a la hora de desempeñarse por sus propios medios no están seguros, por lo que prefieren volver a sus empleos anteriores. Por otro lado la falta de iniciativa puede explicarse en el hecho de que muchos de los graduados estudiaron la carrera debido a que era la única opción de obtener un título universitario y no porque les interesaba la temática turística.

"A mi me queda una idea de eso que paso de que la gente se anota en cualquier cosa que hagan sin importar si eso tiene verdadera importancia para su vida. Es como que hacen eso y vuelven a hacer lo mismo que hacían antes."

[Prestador]

"Prácticamente tenemos una población del 70-80% de empleados públicos, y la ven ahí desde abajo del paraguas de la provincia y están ahí esperando y viendo."

[Ex Funcionario Turístico]

Otra característica que también influye es que la mayor parte de la población del norte neuquino son empleados públicos, lo que produce que una vez finalizada la carrera se vuelva a "lo seguro" en vez de plantearse el "riesgo" de emprender un proyecto propio puesto que no está incorporado aún en su cultura el desempeñarse de forma independiente. El tema de la actividad turística es algo que se conoce que está, está latente, no se sabe bien ni cómo ni cuándo se va a dar pero la población tiene conocimiento sobre su existencia, por lo que ahora se requiere por parte de éstos es un compromiso real para contribuir con su crecimiento y, de esta forma que todas las comunidades del norte neuquino puedan disfrutar de sus beneficios.

"(hay) Escaso interés en los ciudadanos en cuanto a los beneficios del turismo para la localidad."

[Funcionario Turístico actual]

"Yo creo que conciencia si tienen, pero creo que estamos en una situación muy cómoda de la gente. O sea, hay gente que la esta viendo y sabe que en cualquier momento puede explotar esto del turismo pero hay gente que lo mira esperando de afuera, tienen sus cuestiones hechas."

[Prestador]

...yo creo que también tenés que poner un poco de lo tuyo porque sino no viene nada, nadie te regala nada, hay que mostrar interés. Nadie los va a ir a buscar. (...)O no tienen y no se las buscan a las posibilidades para demostrar qué aprendieron. La verdad que no se vieron avances."

[Prestador]

Igualmente se puede decir que si bien en algunos casos han mejorado sus puestos de trabajo, estos no tienen relación, en su mayoría con la actividad turística. Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente se puede relacionar con la energía que cada graduado puso al momento de buscar posibilidades laborales relacionadas con el título obtenido. Un claro ejemplo de esto es el caso de la actual Directora de Turismo quién una vez finalizada la carrera tuvo distintas oportunidades de desenvolverse en puestos relacionados en mayor o menor medida con la actividad turística.

"Definitivamente sí. Tuve la oportunidad de ser informante turística durante tres años, también tuve a cargo el Camping de la localidad y, actualmente estoy como encargada de la Secretaría de Turismo y medio Ambiente de la Municipalidad de Andacollo."

[Funcionario Turístico actual]

"Dentro de los que tienen título de propiedad, dentro de lo poco algo se movió, se han abierto cabañas, ha mejorado..."

[Prestador]

No obstante el grupo de funcionarios y prestadores observa una débil intención por parte de los egresados por desarrollar emprendimientos que favorezcan al desarrollo de la actividad turística, consideran que los mismos se encontraron como principales obstáculos a la cuestión económica y la situación en que se encuentran la mayor parte de las tierras de la zona. Lo que se refiere a que son tierras fiscales, por lo que los vecinos no poseen los títulos de propiedad de las mismas, cuestión que incidió también en el hecho de que cuando se solicita un préstamo a las entidades crediticias no se obtienen por carecer de garantías mínimas requeridas por estas instituciones. Se destaca que las pocas inversiones efectuadas en la zona se relacionan a esfuerzos individuales que obtuvieron los fondos de inversores privados.

"Entonces ese déficit del Estado tiene que salir a cumplirlo porque en un sistema capitalista que a la gente no le entreguen su título de propiedad es como decirle que no tiene nada."

[Prestador]

"...el otro fenómeno negativo que tenemos en la zona norte es la propiedad de la tierra, no se consiguen títulos y tiene que ver con que la gente tiene no lo puede poner en el banco como garantía, etc."

[Funcionario Turismo Actual]

"...están empezando con algunos proyectitos uno de rotisería pizzería de una de las chicas que se recibió de técnica que lo tuvo funcionando un año y medio. Y ahora quedó en stand by."

[Ex Funcionario]

"Escaso cooperativismo ante un alto individualismo en los emprendedores actuales."

[Funcionario Turístico actual]

"Nosotros como secretaria ni bien asumimos nos presentaron cinco proyectos de los cuales tres están trabajándose ya en el Concejo Deliberante pero bueno, el problema son las tierras."

[Ex Funcionario Turístico]

Por otro lado se destaca un aspecto que no se puede dejar de mencionar que afecta negativamente a la hora de emprender un proyecto turístico y que tiene que ver con una característica social de las comunidades del norte neuquino, esta es el mercado "individualismo", que atenta contra el asociativismo muchas veces necesario para lograr resultados evidenciables en el incipiente desarrollo turístico del norte neuquino. Sobre todo considerando la realidad de los emprendedores del norte neuquino en lo referido a las trabas legales y la escasez de recursos monetarios.

"...tenemos los técnicos, tenemos la gente preparada y a la hora de ellos presentar sus propios proyectos, que presentaron en la tesis, se encontraron con una situación muy complicada que es la cuestión económica, que pasa por ahí y a la hora de salir a buscar el dinero para esos proyectos no lo encontraron."

[Ex Funcionario Turístico]

"...yo soy un convencido de que para que se de el desarrollo toda la actividad turística de la zona tiene que estar completamente enganchada, donde todos los municipios de las distintas localidades del Departamento trabajen en conjunto. Yo soy partidario de que se elabore un producto turístico del departamento, trabajarlo en conjunto y en red."

[Ex Funcionario Turístico]

"Lamentablemente no veo a esa gente hoy en funciones, ni privadas y muy pocos en lo público."

[Prestador]

Los empresarios entrevistados observan que muy pocos técnicos ocupan puestos específicos de la actividad turística, tanto en la rama pública como en la privada. Consideran que esto tiene que ver con que no se involucran activamente en el en el desarrollo del turismo. A pesar de esto, no se observa en ningún momento que se haga por parte de ellos un *mea culpa*, asumiendo cierta responsabilidad al respecto.

Por otro lado los funcionarios consideran que hay un cierto número de graduados, mínimo, que se encuentran vinculados al turismo, que si bien no ocupan puestos de toma de decisiones, están actuando dentro de la actividad. Los puestos ocupados por los

"Digamos que ahí ya con los dictados de cursos que hubo hay que poner el acento en esta cuestión de que tienen que involucrarse en el desarrollo efectivo, real."

[Prestador]

graduados al momento de la recolección de datos eran sólo los de informantes turísticos, y representaba un ínfimo número en relación a la cantidad de graduados egresados de la Tecnicatura. Un avance en este sentido es el hecho de en enero del corriente año (2009) asumió la conducción de la Dirección de Turismo una egresada de la carrera, quién como se dijo anteriormente fue entrevistada para la presente investigación.

.....

"Sí, de hecho las chicas, las informantes que trabajan en la secretaría conmigo son técnicas y con ellas trabajamos juntos en proyectos, armado de proyectos y evaluación de cuestiones que tienen que ver con el turismo eso lo trabajamos mucho y eso me ayuda mucho a mi también no?"

[Ex Funcionario Turístico]

.....

De lo expuesto se evidencia una mirada mucho más crítica respecto al rol que deberían ocupar los Técnicos en el desarrollo turístico por parte del sector empresario. Esto se vincula con que los prestadores se encuentran en una posición "cómoda" en relación al desarrollo puesto que no manifiestan acciones tendientes a incorporar capital humano calificado (Técnicos) en sus respectivos establecimientos. De hecho, en ninguno de ellos se cuenta con Técnicos dentro de su staff de personal.

La mirada de los protagonistas

"Otra cosa es que en otoño, invierno, cuando baja el turismo es como que todos nos dormimos, en vez de estar trabajando para la próxima temporada, todos nos dormimos."

"...yo dejé un montón de proyectos que lamentablemente duermen en cajones viste..."

Los técnicos afirman que ellos deben ser los protagonistas del desarrollo del turismo de la zona norte, y que no deben permitir que personas ajenas al lugar ocupen ese rol. Igualmente se asume que no han efectuado demasiadas acciones para que se logre un desarrollo turístico efectivo. Sin embargo comentan que en reiteradas oportunidades se efectúan trabajos respecto a las diversas problemáticas que aquejan a la zona, que implican una labor considerable para ellos y que generalmente no se les da la importancia que merecen quedando olvidados en cajones o se "pierden" como por arte de magia. Esto genera desaliento en los técnicos, aunque afirman que seguirán intentando "abrirse camino" hasta obtener alguna posibilidad de progresar a nivel laboral y personal.

"...decidí hacer algo recreativo, entonces preparé un proyecto para Juegos Inflables me interesaba muchísimo, y bueno lo presenté al IADEP y me dijeron fue que había un cambio de gestión y había que organizar un par de cosas y bueno, yo creo que se perdió el proyecto. Lo volví a presentar ahora al Consejo y habían algunas líneas de proyectos nacionales así que ahora estamos a la espera de eso."

"No (hubo avances), porque desde que se terminó la carrera es como que nosotros tampoco hicimos mucho como para que esto flote."

"No queremos que vengan los de afuera a hacer lo que nosotros tenemos que hacer. Seamos protagonistas, si nosotros queremos hacer esto busquemos la manera, golpeemos las puertas que haya que golpear, pero lo hacemos nosotros."

"Por ahí después no vale tanto lo que te sacaste o la nota, sino que creatividad tenés y la peleas. Como te desarrollés, cómo trabajes, cómo llegas viste"

Se destaca el hecho de ser creativo a la hora de desempeñarse en el mercado laboral, y que es necesario erradicar el mito que consigna que "si te capacitas se consigue trabajo enseguida". Esto no sólo es un error sino que cuando no ocurre implica una frustración muy grande para la persona. El capacitarse significa no sólo obtener conocimientos académicos sino un crecimiento en cuanto a la conciencia crítica, lo que posiciona a los Técnicos en un rol más protagónico como agentes de cambio de la realidad turística del norte. Coincidiendo esto con uno de los principales alcances que se planteaban como objetivo en la carrera. No obstante genera cierto enojo el hecho de que no se recurra al capital humano capacitado para los puestos laborales específicos de la actividad.

"Los egresados hay muy pocos que están trabajando en el municipio y en realidad esto hace también un poco que la gente no se entusiasme para estudiar. Porque cuando uno se capacita va con la idea, aunque no debería ser así, de que uno se va a recibir y va a tener trabajo enseguida."

"...fijate, recién ahora hace un par de meses, hace dos semanas que empecé acá en Cultura, yo trabajo en el hospital, en la cocina viste, entonces por ahí estar abocada a eso ya dejé un poco de lado esto del turismo y ya no me doy cuenta, no me percaté de si hay un crecimiento realmente."

"Mi director de turismo no es técnico y hay muchas falencias. La verdad es que me parece mal que no se tome técnicos para puestos de turismo. Nosotras somos dos técnicas y una idónea, entonces por ahí hay muchas cosas que nosotras podemos querer, que podemos plantear pero seguimos siendo informantes. Si no hay una movida de parte de él seguimos en la nada."

"Es raro que habiendo tantos recibidos, no haya ni un técnico que este a cargo de turismo (...) No hay uno solo en ningún municipio, ni siquiera en Chosmalal. Lo raro es que habiendo tanto capital humano capacitado ningún municipio los utiliza."

"El tema es que si te falta capacidad de gestión, llámala a los técnicos... y te digo, hasta hace muy poquito tiempo los técnicos estaban dirigidos por una persona que es muy buena persona, pero se supone que si vos vas a estudiar para ocupar ciertos lugares, estaría bueno que un técnico estuviera en el área de turismo."

"...de hecho la persona que está hoy a cargo de Turismo es la persona que mientras nosotros cursábamos la tecnicatura era el que nos acomodaba las sillas. Hay compañeros nuestros que recibieron el título y que están trabajando pero están en un puesto más abajo que el de él."

Reconocen además cierta falta de interés por parte de la gestión política para lograr desarrollar turísticamente la zona. Esto se ve reflejado en el hecho de que no se toma en cuenta a las personas capacitadas en la temática (los Técnicos), para los puestos específicos de la actividad. Por otra parte se destaca que las personas que ocupan los puestos de toma de decisiones (funcionarios públicos) no sólo no dejan actuar a los graduados sino que tampoco los convocan para que aporten sus puntos de vista "técnicos" respecto a las temáticas específicas de la actividad turística, lo que representa un desaprovechamiento total del potencial que tiene ese capital humano calificado en la materia.

Otro tema tiene que ver con que, lamentablemente, muchos puestos a nivel estatal son otorgados por la "simpatía" que tienen algunas personas con el gobierno de turno. Es por esto que por ejemplo, al momento de la recolección de datos, la Dirección de Turismo de Andacollo estaba conducida por una persona que actuó de coordinador durante la carrera pero que no poseía conocimientos específicos de la actividad. En este sentido, se puede decir que ha habido un avance muy importante puesto que, como se dijo anteriormente, a principios del corriente año asumió esta responsabilidad una Técnica, graduada de la Universidad Nacional del Comahue.

"...si decís, el recurso humano capacitado está trabajando en el lugar ideal donde él puede explotar todos sus conocimientos no. Yo no lo veo todavía, porque somos como bichos raros."

"Y no se ha hecho en realidad, no se ha hecho y no se ha usado tanta gente de los que se recibieron en los municipios por ejemplo, que hubiese sido bueno que el gobierno empiece a tomar gente de la que se capacitó como para que también esa gente se vaya trabajando de una manera diferente con los conocimientos que ha adquirido."

"Entonces a mí me encantó que estuviera Marilina porque es una compañera muy capaz y porque se capacitó, hizo el esfuerzo y tiene la visión del desarrollo turístico para todos y con una visión diferente."

En referencia a otro de los alcances propuestos por la carrera que fue el de generar emprendedores capaces de planificar y gestionar microemprendimientos turístico-recreativos, cabe aclarar que del total de los Técnicos entrevistados sólo una persona logró concretar su proyecto final, siendo el dinero de la inversión proporcionado por personas ajenas a la zona. La misma destaca que intenta volcar en su emprendimiento todos los conocimientos adquiridos en la carrera.

"...se dio la oportunidad porque unos amigos de Buenos Aires nos ofrecieron como asociarse y ayudarnos con la parte del dinero en la construcción y la estamos construyendo nosotros. Así que bueno estamos apostando a hacer algo. Una onda turismo rural y con materiales de la zona."

"Por eso yo digo, inversión en la zona para todos los emprendedores, para los que tienen pequeños emprendimientos. Porque por ahí los créditos llegan para la gente de mucha plata no para uno."

"...yo empecé un emprendimiento, que lo tuve que cerrar hace un mes. Me costó la decisión de cerrarlo pero no me quedó otra alternativa, pero fue una cuestión económica."

Las razones por las cuales los proyectos finales no fueron hechos realidad tienen que ver con, principalmente, cuestiones económicas, lo que está relacionado con que la mayor parte de los Técnicos (como la mayor parte de los habitantes del norte) como mencionaron también los demás actores vinculados a la actividad, no cuenta con los títulos de propiedad de sus tierras lo que hace que no puedan acceder a un crédito, por carecer de las garantías mínimas requeridas para obtenerlos. Resaltan por otro lado, que no se evidencian acciones por parte del Estado tendientes a respaldarlos en este tipo de situaciones. Además existen trabas legales en cuanto a emprendimientos turísticos como por ejemplo la reglamentación que obliga a quien pretende hacer cabañas a que como mínimo debe construir tres, lo que se suma con lo dicho previamente, haciendo que muchos emprendedores desistan de seguir con sus iniciativas.

"Tuve muchas trabas de índole comercial, políticas, ensañamiento personales porque no se les cayó a ellos esta idea."

"Nosotros hoy queremos hacer unas cabañas y nos piden tres como mínimo tres y acá no dan las condiciones, o sea los costos que se manejan en la actualidad son muy elevados."

"En los proyectos la principal traba fue la económica. Porque si vos no tenés un respaldo económico por ahí se te hace muy difícil, yo creo que la mayoría de los proyectos fracasan por ese tipo de cosas."

"No (lo concreto), pero no bajo los brazos porque en algún momento lo voy a hacer."

"Yo no tengo un peso hoy porque si tuviera un peso yo dije, yo reciclo esta casa... yo quiero que todos mis primos todos trabajaran en eso. Me falta el puntapié, me falta el empujón para desarrollarlo."

"Mi proyecto es mi tarea después que me jubile, eso lo puse en el proyecto porque no tenés tiempo de hacer todo. En este momento no tenés tiempo."

"...en esos primeros pasos el Estado tendría que fortalecerlos y seguir capacitándolos y abriéndole el panorama un poco a la gente."

"...a veces el hecho de que haya mucha burocracia hace que en vez de facilitar las cosas te pongan una traba que hace que la gente deje de hacer lo que estaba haciendo por los inconvenientes que tienen."

A pesar de lo antes mencionado es importante resaltar que se manifiesta una intención latente por emprender sus proyectos, sólo se está esperando la oportunidad justa para poder realizarlos. Incluso esta intención se evidencia en personas que han puesto en marcha sus emprendimientos y que han tenido que cerrar por cuestiones económicas y personales. Por lo que se puede decir que la carrera significó para los egresados un proceso interno importante en cuanto al animarse a emprender, planificar y desarrollar sus propios proyectos, esto se presenta como algo potencial en los graduados por lo que es posible que, de conseguir condiciones un poco más favorables que las actuales, probablemente éstos concretarían sus emprendimientos.

"El proyecto final lo hice con una tía, y era un restaurant. Empezamos algo (...) Finalmente se cerró, yo creo que con el tiempo se va a lograr, pudimos tener mucha experiencia de que si te abocas a eso te tenes que abocar a eso y nada mas."

Una forma de que esas condiciones se tornen más positivas para los emprendedores locales sería contar con el respaldo del Estado, a través de políticas concretas para incentivar el desarrollo de emprendimientos turísticos y que no necesariamente significan desembolsar dinero. Como por ejemplo agilizar los trámites que deben realizarse a la hora de presentar un proyecto de inversión (y que generalmente implican ir a Neuquén capital) como así también flexibilizar normas que afectan directa o indirectamente a los emprendedores locales (ej. Cabañas).

"Necesitaríamos al menos a nivel económico que nos den una manito porque sino se queda todo ahí no podemos avanzar, no podemos avanzar. Es lamentable pero es así."

"No, no porque como yo una vez que me recibí siempre trabajé de gasista. Me recibí en el '96 como gasista y de ahí empecé a trabajar en esta actividad así que no he hecho en realidad trabajos así de turismo."

Los obstáculos que se les presentan actualmente a los emprendedores locales hacen que en la mayor parte de los casos hayan vuelto a sus empleos previos al cursado de la carrera. Lo que quiere decir que la mayoría de los Técnicos no se encuentran laboralmente vinculados al turismo aunque hay que destacar que un mínimo número está realizando alguna actividad complementaria relacionada (empleos indirectos) a la actividad y, por último, unos pocos privilegiados han podido desarrollar sus propios emprendimientos.

"...ahora estoy preparando una capacitación para Los Miches, una capacitación turístico ambiental y trabajando bien a desarrollo local bien sobre esa base, que esté comprometida la comunidad."

"...me sirvió para un montón de otras cosas pero no para lo laboral...no hay un reconocimiento de decir bueno, tiene un título universitario, tiene otra categoría..."

"En lo personal no, ya que tenía una estabilidad laboral de muchos años, si me ayudo a que con los contenidos de las materias dictadas, utilizarlos en una actividad alternativa de trabajo, como la de guía de montaña."

"Y sí, porque hemos hecho todo este emprendimiento familiar (cabañas) que no lo hubiese hecho sin la carrera porque hubiese sido la primera en pegar el grito en el cielo que para nuestra zona turismo no, que no hay que traer gente de afuera acá."

Capítulo IV

CAPITAL HUMANO CALIFICADO COMO PROMOTOR DEL DESARROLLO TURÍSTICO

CAPITAL HUMANO CALIFICADO COMO PROMOTOR DEL DESARROLLO TURÍSTICO

(La visión de los actores vinculados a la actividad)

Participantes de la carrera. la mirada de afuera

"Hay que empezar a capacitar intencionadamente, Andacollo no tiene estadísticas de turismo, hay que capacitar a la gente en eso."

"Creo que hay que fortalecer el nivel de guías y aún más hay que fortalecer la formación ocupacional de adultos. Acompañarla fuertemente a esta formación de técnicos con la formación de guías y con la formación de adultos en programas vinculados."

"Cuando no saben cómo resolver un problema piden capacitación y es muy funcional al Estado, como no llegan de manera efectiva con esto, que son las soluciones de fondo y también son las de forma que hacen falta lo primero que se mueve es la capacitación."

En cuanto a la formación de recursos humanos para el desarrollo del turismo, los "participantes de la carrera" comparten la opinión de que si bien la carrera fue un aporte importante de capital humano capacitado, para el crecimiento de esta actividad se requieren además la formación en profesiones específicas que acompañen el crecimiento del turismo mediante la organización de actividades complementarias. Aunque se destaca que un avance en este sentido tiene que ver con la llegada a la zona de la carrera universitaria de "Guía Universitario de Turismo" que actualmente esta siendo dictada por la Universidad Nacional del Comahue y que significa un gran aporte al déficit de guías profesionales que existe en la zona.

"... (la tecnicatura) me parece que fue un buen paso pero que tiene que continuar. También me parece algo bueno que se de ahora el tema de la carrera de guía."

Se considera por otro lado que las capacitaciones deberían ser continuas y coordinadas en donde se llegue a niveles de profundidad que permitan lograr un resultado evidente en la realidad de la zona. Esto quiere decir, que constantemente se desarrollan capacitaciones referidas a distintas temáticas que, al no están articuladas entre sí, hacen que sean "esfuerzos aislados" y que en su mayoría terminen quedando "en la nada" por lo que no representan un aporte significativo ni para la persona que las realiza ni para la comunidad, puesto que no repercute en resultados observables en la realidad turística que vive la zona. Por

lo que se cree necesario reforzar la capacitación en cuanto a la "conciencia emprendedora" de la población de la zona norte, como un intento de potenciar tanto las capacidades adquiridas por los graduados de la tecnicatura, como para instaurar en la sociedad del norte neuquino una mentalidad de autogestión que permita que la gente se anime a desafiar su realidad en busca de nuevas posibilidades de desarrollo, tomando como una alternativa para esto a la actividad turística. Otro aspecto que se observa es que muchas veces desde la comunidad se piden capacitaciones "por las dudas" o como una forma de resolver problemáticas que no se sabe cómo solucionar, haciendo que ocurra lo que se decía anteriormente, generando de esta forma un malestar en la comunidad porque luego de la capacitación la problemática sigue existiendo.

"Para mí hace falta es un programa integral y a largo plazo de fomento de los microemprendimientos turísticos. Partir de la revisión de los atractivos y después empezar a generar capacidad emprendedora, la capacidad emprendedora se genera con el producto y con el cambio actitudinal de conciencia. Se genera con esta visión desde lo técnico y con conciencia, de la mano."

"Yo creo que no solamente fue un éxito sino que para que no se convierta en un fracaso hay que repetir la experiencia porque las intervenciones inconexas o intermitentes no sirven."

Yo creo que asusta bastante en algunos sectores el hecho de que haya gente preparada en los lugares para tomar decisiones. Así de sintético y así de duro."

...visualizar claramente la importancia que puede llegar a tener el turismo para la zona, desde el Estado y desde el sector privado también, si bien el sector privado es bastante incipiente todavía, incorporar esta idea como visión para poder después accionar en ese sentido..."

Como se dijo en reiteradas ocasiones durante el trabajo de campo, hubo un cambio en de Director de Turismo de Andacollo, pasando a ocupar el puesto una de las graduadas de la "Tecnicatura en Gestión del Desarrollo Turístico Local". Dado a que la recolección de datos se efectuó en distintas etapas y períodos de tiempo, algunos de los entrevistados todavía no tenían conocimiento de dicha información. Este cambio significó, desde el punto de vista de los participantes, un avance importante en cuanto al reconocimiento de las capacidades de los graduados como potenciales gestores del desarrollo de la actividad turística del norte neuquino.

"En su gran mayoría no (trabajan en la actividad turística). De todos modos, las herramientas obtenidas y algunas capacidades desarrolladas les han servido, en gran medida, para mejorar sus condiciones laborales o acceder a determinados trabajos."

"Cuando digo incorporar la importancia del turismo estoy hablando de la generación de empleo, estoy hablando de la posibilidad de capacitación, de la posibilidad de arraigo para los jóvenes, de horizonte para los jóvenes, y de empezar a desarrollar una actividad que les permitiría a ellos un intercambio económico, social, cultural, que sería desde mi punto de vista, beneficioso para la zona."

"Una de las ventajas de la asociatividad es que ellos pueden golpear puertas más fuertes."

También se admite la necesidad de incorporar por parte de la población en general la idea del "trabajo en conjunto", de colaboración entre pares, de asociarse para lograr mejores resultados. Por esta razón se considera indispensable trabajar la visión individualista que presentan las comunidades del norte neuquino, puesto que representaría una mirada más global de la realidad, haciendo que dejen de verse entre ellos como competidores y actúen en pos del desarrollo común colaborando para impulsar la actividad turística para que se convierta en una opción más de diversificación económica.

"Luego de varias reuniones nos dimos cuenta que lo que necesitaban ellos es la parte anterior, ver que el vecino no es el competidor sino que el vecino es un tipo que tiene que ayudar porque en los destinos emergentes, sobre todo en los destinos emergentes como el norte, con treinta cuarenta años de historia de asistencialismo."

Como un instrumento para paliar esta problemática desde la Universidad Nacional del Comahue, específicamente la Facultad de Turismo se formó una "Red de prestadores turísticos del Norte Neuquino" la cual, utilizando como herramienta de comercialización y promoción una página de Internet, trabaja en conjunto tanto profesores de la institución como distintos prestadores de productos y servicios para el turismo. Se trata de emprendedores de distintos rubros quienes apuestan al desarrollo del turismo de la zona norte de Neuquén como una fuente genuina de generación de ingresos y de revalorización de las costumbres y los valores locales. La puesta en marcha de esta red implicó mucho esfuerzo y trabajo por parte del equipo que presentó el Proyecto de Extensión de la Facultad de Turismo. No obstante se presenta un problema respecto a la participación de los emprendedores en los distintos encuentros pautados, los cuales generalmente deben ser organizados por los docentes porque de otra forma se hace muy difícil que coordinen para reunirse. Aquí se presenta nuevamente esta característica de la comunidad de la zona que tiene que ver con que están acostumbrados a que "otros hagan por ellos", un aspecto muy difícil de revertir.

"Es muy difícil... nosotros hicimos la "Red", fue un esfuerzo muy grande y lo que más nos cuesta es que la gente vaya, que se sumen. El mayor laburo siempre es ese... siempre son quejas, les tenes que hacer todo."

"El Estado tiene que hacer esto, no un grupo de Extensión de la Universidad. Es necesario realizar

Por otro lado, se evidencia

lado, que

Yo creo que falta desde la política turística, dejar de mentir, por un lado; y tratar de entender la realidad inmediata del que pretende iniciarse o desarrollar un microemprendimiento."

falta avanzar en numerosas cuestiones para que se de efectivamente el desarrollo de la actividad turística, dentro de estas falencias se puede nombrar los problemas presupuestarios que presentan los Municipios, lo que implica que muchas veces no se cuenta ni siquiera con los recursos mínimos para funcionar como es el gas oil para los vehículos. Otra dificultad es el aislamiento en que se encuentra, sobre todo en invierno, el norte neuquino que se relaciona directamente con la deficiente infraestructura de caminos y de comunicación. Aspectos que están muy vinculados con la ausencia de políticas concretas de desarrollo y el incumplimiento de obras públicas prometidas en reiteradas ocasiones por parte de los funcionarios públicos. Esto refleja además una carencia de poder de decisión y falta de interés por parte de la gestión pública para impulsar el desarrollo del Norte Neuquino como destino turístico dejando ver que el "Desarrollo Turístico" no es más que una frase "linda" presente en los discursos políticos pero que esta totalmente vacía de contenido. Esto se refleja en las diversas oportunidades en que el Estado ha invertido elevados montos de dinero en planificaciones para la planificación del desarrollo local pero que nunca se concretaron por falta de presupuesto para la implementación, la etapa fundamental en la planificación de un destino emergente como este.

.....

"...hay una dinámica bastante asociada a lo público, al Estado, una dependencia bastante grande de eso, a veces se espera digamos demasiado que las soluciones vengan de otro lado, y eso va soslayando la capacidad de los protagonistas locales. Pero creo que tiene que ver con eso, un problema de visión y de saber valorar lo que tienen."

.....

"... esta el Plan de desarrollo de la zona norte, del año '98, donde absolutamente ninguna de las cosas que dice se han hecho (...) siempre hay mucha plata para los planificadores pero nunca hay plata para la implementación del plan."

.....

A pesar de las trabas que se presentan a la hora de desarrollar turísticamente la zona, los participantes creen que luego de finalizada la tecnicatura se evidenciaron avances en aspectos como la familiarización con la temática del turismo y sus incumbencias por parte de la comunidad, aspecto que esta directamente relacionado al efecto multiplicador respecto a los conocimientos sobre la actividad que ejercieron todos aquellos que cursaron la carrera y, sobre todo los graduados. Los efectos del dictado de la Tecnicatura se ven reflejados mayormente en aspectos sociales y culturales que tienen que ver con reconocer al turismo como una alternativa de desarrollo económico y con un despertar de la conciencia crítica por parte de los graduados que

A mi parecer, los cambios tuvieron que ver fundamentalmente con el despertar de una conciencia crítica, una mayor participación ciudadana, una fuerte sensibilidad en torno a las problemáticas ambientales, la protección de su patrimonio y la identidad cultural del Norte Neuquino."

"Estos cambios, en general, hacen al mejoramiento de las condiciones locales para el desarrollo endógeno de los pueblos del Norte. Sientan las bases para comenzar a hablar de desarrollo, de turismo, de oportunidades..."

hizo que ocupen un rol más participativo en las cuestiones de la vida cotidiana de estas comunidades. La carrera aportó herramientas técnicas para poder entender más profundamente los discursos políticos, para poder plantear y defender su opinión e intereses en cualquier ámbito, posicionándose de igual a igual en los debates.

"En los chicos en particular creo que hubo un cambio muy, muy grande, muy marcado, tanto a nivel formativo como en la capacidad de poder pensar, analizar la realidad, tener iniciativa para impulsar propuestas y, sobre todo, la seguridad que les aporta la formación para plantarse ante algunas situaciones de injusticia, inequidad o de propuestas que no están de acuerdo, y que antes de la carrera quizás no tenían la capacidad como para contraponer posturas y hoy si la tienen, de hecho lo están haciendo."

"Cuando lo pusieron a Anibal como secretario de turismo de Andacollo hubo una crítica muy grande de las sesenta y cinco personas esas, estaban muy enojados, y eso significa que salgan en la radio, que vos llegues al pueblo y te lo digan, entonces cómo no va a ser un resultado eso... eso lo generó una carrera."

Según la visión de los participantes si bien se evidencian, como se dijo anteriormente, notables cambios socioculturales tanto de parte de los graduados como de la comunidad en general, no se distinguen pruebas relevantes respecto el objetivo que tenía la Tecnicatura de generar "emprendimientos turísticos" en la zona, cuestión que está relacionada a las dificultades nombradas que tienen los emprendedores a la hora de llevar a la realidad un proyecto turístico. Admiten que cuando finalizó la carrera se tenían muchas expectativas respecto a la concreción de los proyectos presentados por los graduados puesto que eran emprendimientos muy relacionados a la realidad de los alumnos y no implicaban una inversión descabellada. Igualmente a pesar de haber transcurrido más de tres años desde que se graduaron los Técnicos, no se evidencian avances de relevancia en cuanto a la actividad por lo que se considera que hace falta un plazo mayor para poder evaluar la incidencia real que tuvo la carrera en este sentido. Igualmente están convencidos de que fue un punto de partida muy importante para lograr el desarrollo de la actividad turística en un destino emergente donde hizo falta tratar características sociales muy arraigadas, que aún en la actualidad no están totalmente erradicadas y que van en contra del desarrollo local.

Muestras claras del efecto que tuvo la carrera en el avance de la actividad turística son por ejemplo que Andacollo fue nombrado municipio turístico en el año 2006, que la Universidad a través de la

Después hay otros resultados "mirables" que son los que genera eso en la comunidad, o sea, la masa crítica que se genera en la comunidad a partir de haber cursado esto."

Facultad de Turismo está nuevamente presente en la ciudad mediante el dictado de la carrera "Guía Universitario de Turismo" y finalmente un punto muy importante es que la actual Directora de Turismo es graduada de la Tecnicatura. No obstante, se cree importante en un futuro programa de formación de recursos humanos, el hecho de profundizar temas como la inserción en el medio una vez que finaliza un ciclo con las características de la Tecnicatura, como así también planificar la articulación con el Estado y empresas privadas para generar mejores oportunidades laborales para los nuevos profesionales.

"La gente necesitaba esa capacitación y la gente realmente cambió la cabeza (...) El impacto (de la carrera) me parece que hay que evaluarlo como mínimo en el mediano y en el largo plazo ehh hay formas de verlo."

"El germen esta y el germen lo dio Andacollo y el germen lo dio una facultad que sale a una comunidad, con una mirada diferente a otras facultades y a otras carreras que se dan en estos pueblos."

"Si vos te pones a mirar cuántos de los que se recibieron están haciendo algo por ahí los resultados son un poco decepcionantes pero la carrera tiene tres años y la gente tiene una curva de aprendizaje, de inserción en el mercado laboral que a veces excede eso... entonces por ejemplo empieza a ver cosas que son indicadores buenos de cambio, que se van a dar, pero hay que esperarlos."

"Por ahí tal vez ahora luego de tres años de terminada la carrera si es oportuna la pregunta. Yo creo que el impacto en la sociedad ha sido más alto, la repercusión, el impacto en la sociedad general de la zona norte del departamento Minas que en el desarrollo turístico local concreto."

"...hoy por hoy no se ve, por ahí nosotros esperábamos que hubiera existido una mejor articulación entre el final del ciclo de los técnicos con, por ejemplo, el otorgamiento de créditos para que pudieran desarrollar sus proyectos, cosa que finalmente no se dio."

Empresarios y Funcionarios Turísticos

"Falta de servicios, como faltar falta muchísimo (...) Lo que esta faltando ahora es que eso empiece a caminar para que se reproduzca, para que la gente sienta que no fue una cosa mas que se hizo que no tiene futuro como otras tantas cosas que se hicieron."

[Prestador]

Los integrantes de ambos sectores señalan que aún es muy incipiente el desarrollo de la actividad en la zona norte. Y consideran que falta aún avanzar en diversos aspectos, partiendo de la base de que se requiere trabajar sobre todo la conciencia turística de las comunidades del norte, para que reconozcan los posibles beneficios de esta actividad intentando de esta forma lograr el desarrollo buscado a través de la participación de los distintos actores sociales.

"Lo necesario es la sensibilidad que se debe lograr en la comunidad local, desde los niños a los ancianos; debemos saber que el turismo lo hacemos todos, y no sólo una secretaría temporaria, ya que el beneficio también es general."

[Funcionario Turístico actual]

"Aún el desarrollo es mínimo, en la localidad no existe una sensibilidad en cuanto a los beneficios de esta "industria sin chimenea"; lo cual no permite avanzar en cuanto a la prestación de los servicios ni a la creación de mayores ofertas para el turista."

[Funcionario Turístico actual]

"Es un tema que no sabes qué es primero, si la ruta, si es la propiedad de la tierra, o si...tienen que prestar mucha atención a eso para verdaderamente resolver la situación."

[Prestador]

Además existen en la actualidad otros aspectos que a su criterio no permiten el despegue del turismo como actividad económica. Algunos son los nombrados anteriormente como es la falta de títulos de propiedad de las tierras y la escasez de recursos económicos por parte de los emprendedores a la hora de realizar proyectos turísticos. A lo que se agregan la deficiente infraestructura de caminos presente en la zona que entorpece tanto el acceso a los atractivos principales como a la zona en general.

"No podemos traer un inversor que no va a ser dueño de la tierra, no va a hacer una inversión de consideración sin saber cuándo va a tener la tierra. Ni bien tengamos esto solucionado las inversiones van a empezar a llegar, los chicos que se recibieron en la tecnicatura van a tener sus posibilidades también."

[Ex Funcionario Turístico]

"También no podes promocionar cosas cuando no hay infraestructura, creo que es el único justificativo que tienen los técnicos para hablar de tantos años de fracaso y de desatención de un lugar que tiene, a mi juicio, dentro de la provincia de Neuquén dos o tres atractivos importantes."

[Prestador]

"Por empezar las rutas. El combustible, acá es carísimo el combustible. También la falta de combustible porque en invierno no tenía nadie combustible."

[Prestador]

Por otra parte una problemática importante es el tema del combustible, que no sólo es bastante costoso sino que en muchas oportunidades no alcanza para abastecer siquiera a la población de la zona puesto que hay un único proveedor. Otro aspecto importante que afecta negativamente al desarrollo del turismo y que esta relacionado también con las deficiencias en la comunicación tiene que ver con que no se cuenta con un servicio de Internet eficiente, lo que dificulta más aún la comercialización y difusión del destino.

"...aislamiento territorial, le llamo aislamiento territorial a que no tiene un paso consolidado con Chile, ni con Mendoza ni con Neuquén. Falta la ruta 7 a Neuquén, falta la 40 para entroncar con el norte del país y falta el acceso a Chile. Entonces sin esa conectividad que tiene que tener una zona, el tipo tiene que venir sólo acá. Eso es resta horrores."

[Prestador]

"...nosotros por ahí estamos un poquito trabados, pero hay otras cuestiones como lo de las tierras que te comentaba, la falta de Internet, el tema de las rutas entre otros."

[Ex Funcionario Turístico]

"Escaso interés en los ciudadanos en cuanto a los beneficios del turismo para la localidad."

[Funcionario Turístico actual]

Se refleja por otro lado la diferencia de intereses y visiones respecto a lo que cada actor considera que debe hacerse para impulsar la actividad turística. Por un lado la actual funcionaria de turismo cree que hay desinterés por parte de la comunidad para desarrollar turísticamente la zona, lo que esta relacionado con el hecho de que aún no se distinguen los beneficios potenciales que podría acarrear esta actividad como alternativa de diversificación económica. A su vez, el ex Director de Turismo cree que el sector privado tampoco suma a la hora de buscar un avance en cuanto al desarrollo de la actividad lo que se evidencia con determinadas acciones y/o actitudes de los prestadores cuando están en contacto con los turistas. Se puede decir entonces, que no hay conciencia tanto de la población como de los prestadores turísticos, principalmente aquellos que trabajan en la actividad previamente al dictado de la carrera. De lo observado por la investigadora al momento de entrevistar a los prestadores cabe destacar que muestran una actitud soberbia respecto a aquellos que se formaron académicamente, manifiestan entrelíneas un pensamiento de que "nadie sabe más que yo en cuanto a turismo", lo que puede relacionarse con la escasa vinculación de los egresados con el sector privado. Los prestadores por su parte sólo recalcan que lo necesario para que se desarrolle el turismo es que el Estado actúe sobre las problemáticas anteriormente citadas.

"...hay conciencia de los Técnicos. No tanto de los privados porque tenemos casos de privados que no se ponen las pilas realmente para atender al turista."

[Ex Funcionario Turístico]

"...los prestadores de servicio actuales, no se involucran mucho."

[Ex Funcionario Turístico]

No obstante tanto los funcionarios como los prestadores concuerdan que el tema presupuestario es un tema no menor en el norte neuquino, puesto que muchas veces se cuenta con escasos recursos a la hora de impulsar acciones tendientes al desarrollo de la actividad. A lo que se agrega además la actitud de la comunidad que espera generalmente que el Estado haga todo, haciendo que de esta manera nunca sea suficiente el dinero disponible.

"Tenemos cuestiones de presupuesto ya que las Secretarías dependen de los municipios y en función a cómo estén estos municipios las secretarías funcionan o no. Esa es la cuestión también, a la hora de atención al público, a la hora de atención al turista, de folletería, siempre resaltan unas más que otras porque dependen del presupuesto que tengan."

[Ex Funcionario Turístico]

"El problema es que no hubo un acompañamiento con un crédito. Nosotros como municipios no podemos absorber todas las actividades turísticas como por ejemplo las cabalgatas, porque sino el Estado siempre te va a dar pérdidas."

[Prestador]

"Yo creo que acá tenemos que implantar otra estrategia de crecimiento. Yo creo que desde la parte pública, con lo de las tierras están manifestando a lo largo de años y años de alguna forma de que hay una voluntad de que acá no se modifique mucho la cosa."

[Prestador]

"Nadie define una situación para Epulauquen que es uno de los destinos importantes."

[Prestador]

"Porque el gobierno oferta muchas cosas pero cuando el tipo va a pedir un crédito para hacer algún emprendimiento nada más, no le piden hasta para la abuela viste. Ahí se traba todo, o la gente no tiene garantías."

[Prestador]

Como se mencionaba anteriormente, los prestadores desde su punto de vista consideran que desde el sector público no se manifiestan intenciones concretas para lograr el desarrollo turístico, teniendo en cuenta el deficiente accionar que se muestra hace años. Esto se pone de manifiesto con la carencia de obras públicas para solucionar las problemáticas planteadas como así también en el hecho de que falta definir políticas específicas de la actividad que afectan a los principales recursos turísticos de la zona. En contrapartida, el sector público tanto la gestión anterior como la actual afirman que se están realizando las gestiones pertinentes para lograr avanzar en estas temáticas, aunque esto no se evidencia efectivamente en la realidad de la zona.

"...el gobierno actual, está apuntando mucho a lo que es el turismo. Estamos recién empezando, estamos...de gateando empezamos a caminar de a poquito. Pero bueno, de a poquito vamos haciéndolo y bueno, creemos que esta es la salida considerando los atractivos que tiene la zona considero que esta es la salida."

[Ex Funcionario Turístico]

A la hora de hablar sobre los aportes que realizó la carrera al desarrollo turístico de la zona tanto prestadores como funcionarios destacan el efecto multiplicador respecto a la conciencia turística de la comunidad, que repercute directamente en el cuidado de los recursos naturales y culturales. Esto implica un cierto compromiso con el desarrollo sustentable de la actividad turística lo que puede considerarse como un avance relacionado al dictado de la carrera en el norte.

"...mantener que el Domuyo siga siendo ahí donde vos vas y parece que sos el primero en llegar tiene que haber un impacto de personas hasta "tal punto", no más. "

[Prestador]

"Si (al desarrollo), pero que se respete un cierto número en el área, que haya calidad de medioambiente, calidad de no sólo de los servicios, de cómo te sirven la torta frita, hablo de que haya buena calidad, que el guía que se reciba, que la capacitación humana haya tenido, haya sido buena."

[Prestador]

Sin embargo creen que esos avances se han ido desvaneciendo con el tiempo dado que los graduados no han efectuado acciones concretas que motiven a la población a involucrarse en la temática. Se ve como una traba importante el hecho de que la mayor parte de los graduados se encuentran durante la semana trabajando en sus empleos, ya sea en el sector público como privado, y que nada tienen que ver con el turismo en sí.

"Mira, la única Marité. Porque le pone empeño. Pero se ve que algo los detiene porque no. O sea salían y vos los veías como con ganas de hacer cosas pero no, se han ido desvaneciendo con el tiempo."

[Prestador]

"Si, (hubo un avance luego de la tecnicatura) totalmente. Porque bueno, se ha ido multiplicando, esto es un efecto dominó (...) Entonces ha ido concientizándose muy bien en este sentido. Y el trabajo que han hecho ellos como agente multiplicador de su carrera es fantástico, si."

[Ex Funcionario Turístico]

"El tema es que están todos trabajando en el Estado de lunes a viernes."

[Prestador]

"...lo necesario es la sensibilidad que se debe lograr en la comunidad local y contribuir así para el desarrollo del turismo de manera sustentable para nuestra generación y las generaciones futuras."

[Funcionaria Turística actual]

Aquí se presenta una contradicción entre uno de los objetivos de la carrera, que fue el de generar emprendedores turísticos y lo que percibieron los prestadores, puesto que se asevera que una deficiencia de la carrera fue que estaba muy orientada al área estatal.

"Salvo casos muy puntuales en algunas áreas en que sí funcionó sobre todo en relación con el Estado, con los privados prácticamente fue nulo. Yo creo que paso esto porque la inclinación de la Universidad apunta mucho al área estatal."

[Prestador]

" El déficit que yo le veía en cierto modo era que estaba muy orientada para un lado (sector público) y en realidad quizás lo que hay que hacer es en realidad dos, uno con orientación pública y otro con orientación privada."

[Prestador]

Respecto a los avances en la actividad turística que se observan en la zona luego de que concluyo la Tecnicatura, señalan que se evidenció una revalorización de la gastronomía típica como así también se ha notado un progreso en el transporte público de pasajeros que conecta algunas de las localidades del norte. En menor medida se puede decir que, en temporada alta se ponen en actividad artesanos, guías, tejedoras, entre otros, que aportan su granito de arena para brindar una buena experiencia a los turistas que arriban. A pesar de lo mencionado, por otro lado se considera muy negativo el no contar con cartelera de ningún tipo (interpretativa o señalización) en los principales atractivos de la zona norte. Lo que conlleva a un uso indebido de los recursos ocasionando entre otras cosas contaminación, deterioro de senderos, alteraciones en la fauna local, etc.

"Entonces...por ejemplo hoy hay transporte que antes por ejemplo no había, ya bastante desarrollado, ya lo vemos que viene trabajando hace años, esa parte ha mejorado."

[Prestador]

"...lo que medianamente se mantuvo fue el tema de la comida, la revalorización del tema de la comida me parece que fue una consecuencia positiva del curso."

[Prestador]

"Algo que se esta viendo de gente que estudio es gente que esta haciendo cabalgatas, bajada de rafting todo eso. Ojala se de, pero tenés que acompañarlo de todo un poco porque de nada sirve traer turistas y no tener servicios."

[Ex Funcionario]

Por parte del sector público siempre se destaca lo que se hace desde la Dirección de Turismo, tanto en la gestión previa como la actual. La gestión vieja se resalta constantemente que se están "haciendo cosas" pero no se ejemplifica con elementos concretos que den muestra de eso, todo esta "en proyecto" o se está "trabajando". Por el lado de la gestión actual se dan ejemplos concretos de acciones realizadas por parte de la Dirección, lo que da la pauta sobre el hecho de que la conducción del organismo público esté en manos de una persona capacitada en la temática significa un aspecto más que prometedor para el desarrollo de la actividad turística en la zona.

[Ex Funcionario Turístico]

- > "Si, toda la zona esta muy compenetrada, todas las comunidades apuntan a la actividad turística. Si, esta actividad proporciona un futuro muy largo y si sabemos cuidar los recursos tenemos para hacer turismo toda la vida (...) dentro de las evaluaciones cosas buenas, cosas que no nos gustaron, cosas regulares pero bueno, en realidad salimos a flote."
- > "Estamos trabados ahí. Tenemos más o menos en proyectos de inversión nueve millones de pesos, con Apart Hotel, cabañas con restaurante, Apart para pescadores, un montón de proyectos que estarían localizados acá en la zona."

[Actual Funcionario Turístico]

- > "Es mucho lo que se hace desde la Secretaría, desde campañas de limpieza y reciclado de diversos residuos a la elaboración de proyectos."
- > "Se acompaña también a potenciales emprendedores en la actividad turística y se promociona la zona a nivel local, regional, provincial, nacional y mundial a través de Internet, ferias, viajes, etc."

Por otro lado se refleja una actitud positiva de ambos sectores respecto a la importancia que reviste el trabajo en conjunto de todos los municipios que componen la zona norte de Neuquén, puesto que son localidades muy cercanas que se verían muy beneficiados si aunaran esfuerzos en pos del desarrollo de la zona norte como un todo. Esto lamentablemente no se evidencia en la realidad turística actual lo que conlleva a que se realicen acciones descoordinadas y poco inteligentes.

"...yo soy un convencido de que para que se de el desarrollo toda la actividad turística de la zona tiene que estar completamente enganchada, donde todos los municipios de las distintas localidades del Departamento trabajen en conjunto. Yo soy partidario de que se elabore un producto turístico del departamento, trabajarlo en conjunto y en red."

[Ex Funcionario Turístico]

Los Técnicos y el desarrollo turístico

"Llegan turistas, que no se si eso significa que hay desarrollo turístico (...) Llegan turistas porque hay atractivos espectaculares en la zona norte y por ahí se comete el error de salir a venderlos de una manera... y llegan acá y "Oh! Decepción!"

"...hasta que no tengamos incorporado nosotros que el turismo puede traer un cambio importante en la región, yo creo que el punto a trabajar es ese."

"Un ejemplo es un domingo, que está todo cerrado. El que está en el tema de turismo no está todo el día, yo por ejemplo ahora estoy abriendo de tarde solamente. Pero es así, la gente todavía no toma conciencia de que se puede vivir del turismo."

"Otro tema es que acá tenemos al turismo de 8 a 15 hs. y de lunes a viernes."

"Pero sí, tiene que dar esto, siempre y cuando nos pongamos las pilas todos los graduados y todo el pueblo en sí. Todo el pueblo en sí."

"Es positivo lograr el desarrollo turístico pero no estamos preparados todavía, falta mucho. (...) está todo igual. Esta más parada que antes."

En relación al desarrollo turístico, los técnicos consideran que están "estancados". Esto quiere decir que no se ven avances significativos en la zona que den cuenta de que se están realizando esfuerzos concretos para lograr efectivamente el desarrollo de la actividad en la zona norte. Si bien la llegada de turistas es una realidad, se cree que al no estar preparados para recibirlos, se genera una imagen desfavorable en los turistas y que tiene que ver por sobre todo con la escasez de servicios complementarios como estaciones de servicio, confiterías, restaurantes, entre otros, como así también la falta de actividades turísticas organizadas en los distintos atractivos que tiene la zona.

Algo que los Técnicos piensan que aporta a esta situación de estancamiento del desarrollo turístico es que por parte de la gestión pública no se efectúan acciones efectivas tendientes a impulsar a la actividad como una alternativa de desarrollo económico. Sumado a esto el hecho de que las comunidades del norte en general no tienen incorporada a la actividad turística como una oportunidad de crecimiento a nivel local hace que no se evidencien avances en este sentido. Se requiere un cambio de mentalidad, es decir, pasar de una "mentalidad de pueblo" a una "mentalidad de pueblo turístico", en donde todas las actividades que se desarrollan sean adaptadas a las demandas de los turistas, por ejemplo en cuanto a horarios y tiempos puesto que en la actualidad si un turista visita la zona por caso un día domingo es muy probable que no encuentre ningún comercio abierto.

Se resalta el hecho de que las comunidades del norte neuquino deben reconocer primero a la actividad como una alternativa interesante para lograr el desarrollo turístico local y, de esta forma poder trabajar en conjunto con las autoridades municipales para definir el tipo de turismo que se pretende alcanzar.

"En la zona hacen falta muchas cosas. Por ejemplo tema de gastronomía, hay un montón de servicios que faltan como para tener una actividad turística con una parte casi completa de lo que es el turismo. Falta mucho para que se desarrolle el turismo en general."

"No (avances) porque el pueblo cada vez está más sucio eh... no hay mejoras a nivel pueblo, no hay planificación, no hay campañas, cosas que nos unifiquen y que nos pongan a trabajar en equipo."

"Prima más lo político y los intereses de partido y del voto que la capacidad que pueda tener el pueblo viste. Y eso se refleja después en lo demás, o sea, no se piensa en la gente."

Como se mencionó anteriormente los Técnicos consideran que se necesita un trabajo en conjunto y coordinado entre las comunidades, el sector público y los Técnicos, cuestión no se logra por haber muchos intereses encontrados. Se cree que los funcionarios no piensan en los intereses de toda la gente sino sólo los partidarios lo que va en contra del desarrollo de la actividad turística.

.....

"Pero está todo muy trabado, no nos dan la posibilidad como para decir, "vamos a trabajar en conjunto!". Porque están saliendo líneas de crédito a nivel nacional, pero por ahí se priorizan otros proyectos."

.....

Por otro lado, resulta interesante destacar que dentro de los graduados entrevistados se interrogó a una persona que, al momento de cursar la carrera se encontraba ejerciendo la conducción de la Dirección de Turismo de Andacollo por lo que presenta una visión mucho más abierta en cuanto al coaccionar de los Técnicos con los funcionarios:

.....

"Vos sos técnica y estas en esa parte pero vos no ves la parte política, entonces vos tenés que estar al lado del político para abrirle los ojos y mostrándole qué es lo bueno, porque los laureles se los lleva él, no se los lleva el técnico".

"Si no tenés la plata la tenés que salir a gestionar. Vos no te podes quedar sentado porque el Estado no te dio la plata, lo que si, cuando empezaste con el emprendimiento, que el Estado te venga a visitar, que no te deje solo hasta que vos tengas una clientela y estés un poquito maduro."

.....

Si bien considera que los técnicos deben acompañar a los funcionarios y presentarles sus ideas aunque el reconocimiento final lo reciban éstos últimos, esta persona cree necesario un entendimiento entre los funcionarios y los técnicos a fin de obtener mejores resultados en cuanto al desarrollo de la actividad turística. Reconoce además que fue la carrera la que le aportó la visión del trabajo en grupo, aunque considera que no es fácil lograr que la gente de la zona participe activamente. No obstante visualiza una actitud muy aletargada de los técnicos en cuanto a gestionarse sus propias posibilidades para emprender sus proyectos.

"Si, pero si es "desarrollo". Si es crecimiento para algunos no, no lo quiero. No lo quiero porque no es lo que yo sueño para esta región."

Respecto al tipo de desarrollo turístico que se persigue, coinciden en que no sea un turismo masivo ya que por sobre todas las cosas se pretende conservar las características propias de las comunidades del norte como así también piensan que es muy importante la preservación de los recursos naturales y culturales

que estas localidades presentan. Destacan la necesidad un desarrollo para toda la población y no sólo para unos pocos, aunque para lograrlo se necesita más compromiso por parte de la población en el desarrollo local.

"...hasta que no tengamos incorporado nosotros que el turismo puede traer un cambio importante en la región, yo creo que el punto a trabajar es ese."

"...el turismo masivo no, el turismo descontrolado tampoco, hay mucha gente que tira mucha basura, que rompe mucho, que aprovecha para sí todo lo que hay, todo eso viste... y hay muchos lugares muy vírgenes, te da como cierto temor, entonces creo que puede ser posible pero de una manera diferente."

"Yo le pediría a la Universidad que intentara, como intentaron la tecnicatura, una escuela de arte y oficios en la zona norte relacionado con lo que pide el turismo. (...) Qué pide el turismo? Mecánica, hotelería, artesanías, etc. Faltan oficios, todos están directa o indirectamente relacionados con la actividad."

Según los Técnicos para que se logre el desarrollo turístico de la zona norte es necesario capacitar a la población en temas que complementan a la actividad y que son muy importantes a la hora de recibir a los turistas como: oficios, guías de turismo, atención al público, entre otros. En cuanto a oficios, se refieren por ejemplo: al servicio de mucamas, carpintería, gomería, mozos, es decir, aquellos que efectúan las tareas operativas dentro de las empresas turísticas.

"Tienen que ser carreras a corto plazo por el auge que está teniendo en este momento el turismo. Por ahí no se sí carreras pero sí capacitaciones, ya sea inglés o todo lo que tiene que ver con la prestación del servicio."

"Teníamos ganas de que él (Rodrigo) fuera a capacitar a la gente esta porque para que se preparen y que sepan atender a el turista. Que sepan informar sobre los principales atractivos. Hace falta capacitación."

"...siempre pasa que viene gente, vienen turistas y no ubican viste los lugares, eso como obstáculo te diría que falta preparar a la gente para turistas."

"...en la zona no hay guías.(...) Otra carrera por ejemplo en el caso de que venga la carrera de Guía de Turismo estaría muy bueno, porque como te decía no hay guías."

"Sería importantísimo por ejemplo que turismo se dicte en los establecimientos educativos (...) Todo eso lo tenés que ir incorporando, uno como padre en su casa, en las escuelas, en las bibliotecas, en todos los ámbitos."

Se reconoce por otro lado que resultaría interesante aplicar la temática del turismo desde los niveles escolares, con el fin de incorporar desde temprana edad la actividad turística en las comunidades del norte de la provincia de Neuquén, formando gradualmente la conciencia turística necesaria para avanzar en el desarrollo turístico.

“...(falta) más capacitación, recursos para que la gente pueda sus proyectos llevarlos adelante, cosas que los apoyen, que puedan, porque mínimamente algunas cosas necesitás, un poco más de apoyo, concientización de toda la comunidad.”

“...sería importantísimo que el Consejo de Educación tomara materias de lo que es turismo para que se den en las escuelas primarias y más en las secundarias.”

“...también educación, no nos tenemos que dejar estar, si se puede dar una carrera de guía se tiene que dar. Apuntar también a la educación porque son las generaciones que van a venir, tienen que apuntar a esto, a tener una visión de lo que va a continuar. Por ejemplo el incluir en las escuelas el turismo y el inglés.”

“No se por qué no se presentan, y es muy importante porque sino uno habla un idioma y el otro distinto.”

“Si hay un encuentro que venga un profesor o viene una charla a nivel nacional respecto al turismo o ya sea una capacitación, yo aspiro a que también esté por ejemplo el intendente, funcionarios del norte neuquino.”

“Yo creo que hay temor y por falta de preparación y capacitación de las personas justamente que están al frente de las instituciones. (...) Creo que las personas que toman decisiones, que ponen firmas, que hacen legislación para que esto se desarrolle turísticamente deberían tener capacitación.”

Un aspecto importante a destacar es que todos los graduados coinciden en que la capacitación debe estar presente en los distintos sectores intervinientes del desarrollo de la actividad turística. Siendo la formación en turismo de las personas a cargo de los puestos de toma de decisiones de vital importancia para gestionar acciones coordinadas que apunten al avance de dicho desarrollo. Los Técnicos señalan como imprescindible que los sectores privado y público se capaciten en relación a la actividad turística debido a que para lograr el desarrollo de la misma todos los actores intervinientes deben hablar en iguales términos y condiciones. Además se detecta cierto temor por parte de los funcionarios de la actividad a la hora de contratar personal capacitado, lo que afecta notablemente a la participación de los Técnicos en los puestos específicos de la actividad. A lo antedicho se suma el hecho de que son escasos los espacios de intercambio entre los sectores público, privado y de graduados, lo que significa un desaprovechamiento de las capacidades técnicas que estos últimos pueden aportar debido a la formación específica en el tema. Se observa a su vez que resulta muy difícil lograr la reunión de los distintos agentes vinculados a la actividad para la definición de estrategias de desarrollo conjuntas que unifiquen los esfuerzos individuales en busca del establecimiento del Norte Neuquino como destino turístico.

“Si hablamos de la zona, no, no hay gente preparada en otros lugares, lo ves en las reuniones y después tampoco hay una conciencia de Zona Norte, que la necesitamos (...) ahora debe el agente local publico capacitarse, así hablamos de lo mismo, en otras palabras se tendría que invertir la pirámide del aprender (funcionarios capacitándose).”

“...los funcionarios con poder de decisión se tienen que capacitar en turismo. Algunos se están capacitando en turismo, como el presidente del concejo deliberante y concejal, empleados municipales, etc.”

“(a funcionarios y empresarios)...aceptar que hay personas que se capacitan y por ende tienen una posibilidad un poco más o un panorama un poquito más abierto que ellos y esto les da temor a que les saquen sus puestos”

"Las actividades de distintos sectores de la economía tienen que ir en conjunto, no las puedes separar."

Es un hecho la necesidad de trabajar en conjunto tanto a nivel "destino turístico Zona Norte", por lo tanto lo referido anteriormente se torna indispensable para poder desarrollar al norte neuquino como destino turístico ya que para poder coordinar acciones es necesario que todos los sectores tengan un conocimiento mínimo sobre los temas que atañen a la actividad. Lo que requiere generar una visión turística de conjunto para poder direccionar los esfuerzos hacia el desarrollo común.

"Ese es otro gran error, porque estamos fraccionando ocho planes turísticos para ocho lugares distintos. No, no es así. Los municipios no tienen planes de desarrollos turísticos, tienen planes de obras turísticas."

"Actualmente no hay nada que unifique todas las localidades, lo que pasa es que hay mucho egoísmo entre localidades que hace que las cosas no funcionen."

"...tienen tanta habilidad los intendentes que agarran esos temas que son sensibles para la gente o para el gobernador que queda bien, hablar del desarrollo turístico."

Se presenta por parte de los Técnicos una visión considerablemente desfavorable respecto al sector público, del cual se cree que la falta de conciencia y capacitación turística hace que no se asuman las responsabilidades pertinentes para desarrollar turísticamente la zona. Se considera que el "Desarrollo Turístico" es más una frase que adorna los discursos políticos que una realidad concreta, puesto que se evidencia una ausencia importante de "decisión política" respecto a acciones primordiales para alcanzar el progreso en el desarrollo de la actividad.

"...y después (falta) decisión política de algo diferente, de querer algo diferente, de que sea realmente trabajo para la gente, con la gente y no para figurar ni para cumplir."

"Es como que el desarrollo turístico para la gente, para las autoridades, para la comunidad es como que es una chicana política. Es una palabra linda, que suena bonito. (...) Temor al cambio, a aceptar que hay una persona que se capacitó que puede tener ideas diferentes"

"...el político no ve la parte técnica, el político no ve la necesidad tampoco a fondo de cada una de las actividades (...) hoy tenemos funcionarios que no entienden el turismo entonces qué proyectos le van a presentar al intendente?"

"También hay que ver las políticas de Estado, porque pueden haber muchísimas ideas pero si no hay una decisión política queda todo en la nada."

"Hoy se esta dictando la carrera de guía de turismo, pero no ha tenido el mismo eco que la carrera anterior, porque? se lo deberían preguntar a las autoridades políticas. A mi parecer es porque de todos los graduados de la carrera en el primer año de gestión no se los tuvo en cuenta, ni siquiera para tomar referencias de qué turismo queremos. Los funcionarios públicos solo se quedan en el discurso."

"Falta conciencia, capacitación, bueno, algo que me parece que no vamos a lograr es la responsabilidad de la parte política."

Otro aspecto negativo que visualizan los Técnicos es que no se continúa con los proyectos de gestión a gestión sino que se empieza desde el principio nuevamente, lo que genera un desperdicio de recursos económicos y la desmotivación de los recursos humanos debido a que sus esfuerzos terminan siendo en vano.

.....
"Los proyectos que la gestión anterior tenía esta gestión no los siguió, los despreció..."

.....
"Es necesario que el gobierno provincial ejecute las obras prometidas en los tiempos reales de ejecución, no podemos estar racionando toda la temporada el agua porque los visitantes cuando se quieren asear no cuentan con el vital elemento. La localidad cumplirá cien años y tenemos los mismos problemas que hace cien años, por las promesas incumplidas."

.....
"...durante la planificación del plan de desarrollo territorial no se tuvo en cuenta la opinión de las comunidades. Fue privilegio de unos pocos concejales que acomodaron a gusto y placer lo que querían desarrollar. Hoy no tienen la aprobación social de su visión y el plan de desarrollo está obsoleto."

"El tema es que la gente ve que fue una actividad que fue cerrada, fue un beneficio personal si vamos al caso, fue un título que ligamos los 60 que empezamos. Pero a nivel comunitario falta todavía la inserción esa, yo no lo veo todavía."

En relación a la visualización del turismo por parte de la comunidad, se considera que a nivel general, no se logró formar una conciencia turística importante. Por lo que se cree que la población al no ver avances significativos el desarrollo de la actividad sabe que el turismo existe como un fantasma que una vez visitó el norte neuquino. Es decir, no se materializaron evidencias concretas luego de la tecnicatura como para que la población de la zona incorpore al turismo como una alternativa más de diversificación económica.

"...también tienen que estar los funcionarios, los funcionarios por ejemplo estén metidos en lo que es turismo como para que de alguna forma le den un impacto como para que la gente se sienta de que el turismo es importante."

.....
"Entonces hasta que no tengamos incorporado nosotros que el turismo puede traer un cambio importante en la región, yo creo que el punto a trabajar es ese. Tratar de concientizar a la gente."

"...no lo ven, no le ven el beneficio económico, no se dan cuenta que... directamente así no lo ven porque como no pueden tener un alojamiento o un comercio grande o... todavía no ven que con lo chiquito pueden."

.....
"Esta es una zona muy, "papá Estado", les dieron todo, entonces qué van a ir a buscar trabajo..."

Dentro de las trabas al desarrollo turístico que nombran los técnicos a parte de las ya nombradas, una de las que más se destaca tiene que ver con una característica de las comunidades del norte referida a la dependencia que tienen del Estado. Lo que genera que las capacidades intrínsecas de la gente se vean opacadas por este acostumbramiento a depender 100% de los beneficios que otorga el Estado.

"Acá lo que vale es lo que te dan y lo que vale es lo que vos le podés sacar al Estado. Lejos de estar comprometidos a decir "bárbaro, vos hoy me diste esto yo te lo devuelvo trabajándote en tal planificación, por ejemplo".

.....

"No hay un Plan Turístico en serio, y no un plan turístico a cada municipio. (...) Ese es otro gran error, porque estamos fraccionando ocho planes turísticos para ocho lugares distintos. No, no es así. Los municipios no tienen planes de desarrollos turísticos, tienen planes de obras turísticas."

.....

También es importante mencionar las falencias referidas a la infraestructura turística que repercuten directamente en la calidad de la experiencia de los turistas que visitan la zona. Por otro lado consideran que hay que solucionar esos problemas de base para poder luego avanzar en temas esenciales para el turismo como es el equipamiento, servicios, etc. Los Técnicos vinculan estos aspectos con que no existe un Plan de desarrollo turístico serio y que tome a las diferentes comunidades del norte neuquino como un todo, es decir, como un destino turístico propiamente dicho. Lo que se puede relacionar a su vez, con el hecho de que no se valora el recurso humano capacitado para puestos directamente vinculados con la actividad turística y que requieren cierto conocimiento técnico para poder realizar determinadas acciones como el planteamiento y ejecución de un Plan de Desarrollo turístico.

.....

"...los intendentes desprecian la mano de obra que tienen calificada de los técnicos, que tienen ideas, que recibieron mayor capacitación, que tienen cosas para hacer. No, ponen punteros políticos en turismo."

"...falta el servicio, falta red, falta comunicación, falta mantenimiento de los caminos, la temporada es muy corta, también por los caminos."

.....

El problema de financiación que tienen los emprendedores del norte neuquino también representa una traba considerable al desarrollo de la actividad ya que atenta contra las capacidades emprendedoras de los graduados. "A nosotros lo que más nos cuesta es lo económico. Ganas de trabajar tenemos, pero, porque vos vas a sacar un crédito en el banco y los intereses te comen, no terminas nunca más de pagarlo."

"...si bien es bueno que se asfalten las rutas, también hace falta financiación (...) el tema de las calles, están llenas de pozos, no están señalizadas, falta iluminación (...) Otra cosa negativa es la falta de señalización, es gravísimo eso. De los atractivos, las calles, las rutas."

" Sigue existiendo esto de que por ahí hay más demanda pero falta, falta oferta, pero también está esta traba, no hay plata, no hay dinero y bueno, y te corta un poco las alas porque querés lanzar algo, querés ofrecer algo más al turista y no hay posibilidades."

.....

"...también está el problema de la legislación, está el problema del no crédito a quien no tiene un montón de garantías, y todo eso frena mucho a que piensen el proyecto que pueden hacer."

"...es un problema porque vienen turistas de otros lugares y no hay lugar para alojarlo, también ha fallado mucho el tema de combustible. Y eso son cosas negativas para el turista."

Otro aspecto que va en contra del desarrollo de la actividad turística es la falta de conectividad entre las distintas localidades de la zona norte, donde los principales atractivos se encuentran a distancias considerables. Esto afecta tanto a los residentes como a los turistas puesto que si no se concurre en un vehículo particular es prácticamente imposible acceder y recorrer los distintos atractivos y localidades. Cabe destacar al respecto que se cuenta con una sola estación de combustible en la zona y que no sólo muchas veces no cuenta con la cantidad necesaria de combustible para abastecer a los residentes sino que el precio del mismo es muy elevado.

.....

"...en la zona no hay (capacitación) en la parte de comida, ni en la parte de actividades ni en la parte de transporte tampoco, y son baches muy grandes que cuando viene la gente es un problema, acá si no venís en vehículo no podés moverte, y es una distancia grande."

.....

"...otra de las cosas es que la gente local no conoce porque no hay vehículos públicos ni especiales ni privados para ir a las lagunas, al Domuyo, entonces el que no tiene acceso a un vehículo no va y entonces no puede ni valorar ni darse cuenta de lo que tiene, y es por eso que la escuela los lleve, a ellos y a los padres, tratar de salir mucho por la zona."

.....

En relación a los aportes de la carrera al desarrollo turístico los Técnicos reconocen que ejercen un rol muy importante como agentes multiplicadores de conciencia turística en la zona, lo que manifiestan a través de la expresión: "*...ahora somos más los que hablamos los mismos idiomas.*". Esto tuvo incidencia directa en el conocimiento y valoración por parte de la comunidad respecto a los recursos naturales y culturales propios de la zona norte y que no eran apreciados de la misma forma antes de que se dicte la tecnicatura.

"Si, porque es un boca en boca. El que no sabe le vas diciendo, entonces le vas enganchando las ideas, vas proyectando. Entonces en ese aspecto creo que sí. Puede haber muchísimo más avance, pero se tiene que dar los espacios porque muchas veces se cierran los espacios a las personas de acá."

"Yo creo que el cambio esta dado en lo que nosotros recibimos y en lo que nosotros podemos llegar a multiplicar..."

"Entonces cada año vamos proponiéndonos en la escuela que tenga sea rescate del patrimonio natural y cultural, que salgan, que conozcan, que recorran, que las zonas las conozcan todas..."

"No tan solo mi visión sobre el turismo cambio, la de mi familia y el resto de las personas que rodean a cada uno de los egresados."

"Otra cosa muy valiosa de la Tecnicatura fue que todos los alumnos cambiamos el vocabulario, comprendimos un montón de palabras que usaban los políticos, que usaban las autoridades, y se perdió el miedo a entrar en diálogo."

Dos aspectos importantes que los técnicos atribuyen al dictado de la carrera son: el hecho de que a través de los conocimientos adquiridos ahora son capaces de entender las realidades que muestra la gestión pública (que no siempre es la real) como así también la pérdida del temor a manifestar sus opiniones en diferentes ámbitos, lo que los ubica en un rol social mucho más activo al que éstos tenían antes de cursar la Tecnicatura. Se puede decir igualmente que los técnicos consideran que los aportes de la carrera fueron más a nivel personal que a nivel comunidad, hecho que se evidencia en la realidad turística de la zona.

"...en lo personal con mi familia hemos hecho las cabañas con mucho criterio, modificaciones en lugares de trabajo, en la escuela, Sonia en su taller y como que hubo avances en los espacios que ocupaba en lo personal eh... a nivel pueblo no, no se ha logrado..."

"... fuera de esa red yo siento que no, no hay ninguna folletería del pueblo, no hubo buenas encuestas ni devoluciones a los que somos prestadores como para que mejoráramos, muchas cosas que uno esperaba o aprendió que tendría que ser la gestión del Estado, justo hubo un cambio de gobierno y de autoridades también."

"La zona está totalmente parada en cuanto a lo que es turismo. No hay ninguna cosa que nosotros veamos que haya mejorado con respecto al turismo."

Un avance que reconocen se atribuye al incipiente desarrollo turístico de la zona es la aparición de "empleos indirectos"⁴⁰ al turismo que se relaciona con los comercios que abren como consecuencia de esto, sobre todo los relacionados a artesanías y souvenirs de recuerdo. Por otro lado, también se considera valioso que en la Dirección de Turismo haya técnicos como informantes turísticos, debido a que significa un salto cualitativo respecto a la calidad de atención e información que reciben los turistas cuando visitan la zona. No obstante se destaca que los pequeños avances

⁴⁰ Bigne, E. (2000) "Marketing de destinos turísticos". Editorial ESIC. España. pp433 – 441

"Antes había pocos artesanos, hoy hay muchos o sea, que si hay muchos artesanos hay intención de vender o de promocionar. O sea que yo creo que esa es una imagen indirecta si se quiere de lo que nos benefició la tecnicatura."

"Por eso te digo que el turismo se esta desarrollando a pesar de las trabas que le ponen los ocho directores de turismo. (...) las obras que están viniendo no son las que se proclaman en los discursos, sino alguien que viene tiene un terreno y hace una cabaña."

detentados en la realidad no se relacionan a políticas por parte del Estado provincial para impulsarlo sino que responden a esfuerzos individuales de algunos de los Técnicos que buscan la forma de aportar su granito de arena.

"Yo creo que si hubo avances ya desde el hecho de que un técnico sea informante (turístico) porque al turista no te lo va a atender de la misma manera. Tiene otro conocimiento, va a aportar en otras cuestiones. La visión de las personas cambió muchísimo y creo que eso ya es un avance."

.....

"Yo creo que la semilla esta plantada, ahora hay que darle tiempo para que empiece en algún momento a dar los frutos..."

.....

Luego de analizar las distintas miradas al tema que atañe a la presente investigación, se pudieron determinar varias líneas en las que recaen las visiones de los distintos actores involucrados a la actividad turística del norte neuquino.

Capítulo V

CONCLUSIONES

Emprendedor: ¿se nace
o se hace?
Las ventajas de asociarse
Sector público muy
cuestionado
¿Capacitación = Desarrollo turístico?

CONCLUSIONES

(una mirada comparativa)

Emprendedor: ¿se nace o se hace?

La posición menos radical considera que se nace con algunos atributos de emprendedor, pero también estos se pueden fortalecer en el proceso educativo. Morea (2004) enfatiza que los elementos personales son definitorios del emprendedor, en específico la "propensión al riesgo, creatividad, auto confianza, orientación a la acción y capacidad de negociación".⁴¹

El dictado de la "Tecnicatura en Gestión del Desarrollo Turístico Local" tuvo como ejes centrales la formación de recursos humanos capaces de actuar en los procesos de gestión de productos-servicios para el turismo y la recreación a partir del uso sustentable del patrimonio local y bajo el concepto de calidad de los servicios. Se lo define como emprendedor y agente de cambio comunitario en el campo del desarrollo del turismo y la recreación local.⁴²

Respecto al perfil que se definió para los Técnicos se puede concluir que fue cumplido en parte debido a que se pudo constatar que son prácticamente nulos los emprendimientos desarrollados por los graduados una vez que terminaron la carrera (en relación a la cantidad efectiva de graduados y la cantidad de proyectos en ejecución). Además los mismos Técnicos reconocen que una vez que egresaron la mayor parte de ellos volvió a sus actividades normales, las cuales no estaban en su mayoría vinculadas a la actividad turística. Esto también se relaciona con que gran parte de ellos se encuentran en el rango de entre 40 y 60 años de edad y no cuentan con los medios económicos para poder llevar a cabo sus emprendimientos turísticos.

⁴¹ Morea, F. "La Participación de contenidos relacionados con la creación de empresas en la currícula universitaria". España ,2004. Disponible en: <http://www.uv.es/motiva/CongVal.htm>. Fecha de captura: 20/05/09

⁴² Ordenanza N° 0325. Universidad Nacional del Comahue. Consejo Superior. Neuquén, 2003.

El fomento del espíritu emprendedor promueve el auto empleo como una alternativa de carrera al tiempo que proporciona a los alumnos habilidades y conocimientos requeridos para la creación de empresas.⁴³ El emprendedor es una persona que percibe una oportunidad para resolver un problema, y que tiene el impulso, la motivación, la habilidad, y la capacidad para generar una idea capaz de resolverlo y llevarla a la práctica.⁴⁴ En este caso en particular de los Técnicos egresados en Andacollo se percibe en ellos un "espíritu emprendedor" potencial, no por sus acciones concretas sino por sus manifestaciones en las que afirman que hoy, después de tres años de haber egresado y, en algunos casos, luego de haber presentado sus proyectos en reiteradas ocasiones en diferentes entes crediticios sin obtener posibilidad alguna, afirman que están "esperando" la oportunidad para llevarlos a la realidad. Se distingue la voluntad por emprender pero, por otro lado se presenta una situación totalmente desfavorable para los emprendedores del norte neuquino puesto que las características propias de la zona como poseer una cultura de años de asistencialismo, terminó por socavar las capacidades propias de los emprendedores del norte haciendo que éstos no se sientan capaces de ser protagonistas de su propio desarrollo. Además, a esto se le suma la imposibilidad de acceder a métodos de financiación por carecer de garantías para la solicitud de préstamos para poner en marcha los proyectos turísticos presentados al finalizar la carrera.

No obstante, si bien es incipiente el desarrollo de la actividad, se visualiza un mínimo avance en lo que llamamos *empleo indirecto*⁴⁵, como son los comercios que venden artesanías, en las se busca destacar los recursos de la zona como por ejemplo adornar los tejidos o piezas de cerámica con motivos de arte rupestre; y rotiserías/restaurantes (generalmente son un mix entre ambas cosas) en las que se venden alimentos para consumo de los turistas.

La evolución de los destinos está ligada al sistema educativo turístico en los siguientes aspectos:

- La competitividad de un destino turístico depende de la presencia y calidad del recurso humano.

⁴³ Mollo Brisco, G. (2006) "La formación universitaria y su relación con el desarrollo de las Actitudes Emprendedoras. Un estudio comparativo entre Facultades De la Universidad Nacional de La Plata". Universidad de La Plata, La Plata.

⁴⁴ Rataric, M., Caviglia, E., Villa Reyes, M. (2008) "Manual para Emprendedores Turísticos". Editorial Secretaría de Turismo de la Nación, Buenos Aires.

⁴⁵ Bigne, E. (2000) "Marketing de destinos turísticos". Editorial ESIC. España. pp433 – 441

- Los objetivos de formación y capacitación deben responder a la estrategia competitiva del destino turístico.⁴⁶

En este sentido, en el norte neuquino hace ya tres años, se obtuvo una masa bastante interesante de recursos humanos capacitados específicamente en la actividad, los cuales prácticamente no fueron utilizados por las autoridades turísticas para poder lograr el impulso de la actividad. Esto se debe a que no sólo se carece de una estrategia clara por parte de los municipios del norte para lograr desarrollar turísticamente la zona sino que directamente no se concibe por parte de las comunidades que lo componen como un "único destino".

La visión de los que participaron en el dictado de la tecnicatura respecto a la capacidad emprendedora de los técnicos es bastante crítica en el sentido de que si bien reconocen los obstáculos que éstos tienen a la hora de desarrollar sus proyectos, consideran que el hecho de que la mayor parte de los técnicos no los concretó tiene que ver con la característica cultural nombrada anteriormente, de depender completamente del Estado provincial y/o municipal. Lo que se relaciona a su vez con el debilitamiento de las capacidades emprendedoras intrínseco de los técnicos haciendo que éstos muchas veces no se sientan con la capacidad suficiente de llevar adelante sus propias ideas.

Por otro lado los participantes creen que no se evidenció en la realidad turística de la zona el desarrollo de las capacidades emprendedoras que se buscaban alcanzar con la tecnicatura, tomándolo como un objetivo no concretado por la misma. Por esto se cree necesario ahondar en temas específicos de generación y gestión de microemprendimientos, aunque se resalta que además se deben trabajar características culturales muy arraigadas y que atentan contra las capacidades emprendedoras como el "individualismo" presente en las comunidades del norte, por ende en los emprendedores locales.

El sector empresarial y público coincide en que no se puede visualizar en la realidad de la zona evidencias que den cuenta de que los técnicos hayan desarrollado "capacidades emprendedoras" reales. Esto se visualiza tanto en la ausencia de emprendimientos turísticos nuevos como en la "pasividad" adoptada por los técnicos a la hora de insertarse en el incipiente mercado laboral turístico. Esto se representa en dos enfoques

⁴⁶ Valencia, F. (1998) "Recursos humanos en turismo: un nuevo paradigma". II Conferencia Internacional de Profesiones Turísticas, Madrid. pp 45 – 51

encontrados entre los prestadores y los técnicos, puesto que los primeros aseguran que los técnicos nunca acudieron a ellos por trabajo. Mientras que estos últimos afirman que en el sector empresarial no hay posibilidades reales de trabajo.

Por lo expuesto se puede asegurar que si bien hubo un avance muy importante en cuanto a la reactivación de las capacidades emprendedoras de los técnicos a través de la formación otorgada por la tecnicatura, esto no fue suficiente como para generar un cambio evidente en el desarrollo turístico del norte neuquino. No obstante se puede asegurar que "el germen" está implantado sólo hace falta que se trabaje sobre las cuestiones que traban las intenciones de emprender.

Las ventajas de asociarse

El asociativismo es tanto una facultad social de los individuos como un medio de sumar esfuerzos y compartir ideales a través de la asociación de personas para dar respuestas colectivas a determinadas necesidades o problemas.⁴⁷

En el norte neuquino se presenta una necesidad imperiosa de alcanzar un trabajo interdisciplinario e interinstitucional en conjunto para avanzar en pos del desarrollo de la actividad turística. Este asociativismo tiene que darse tanto a nivel comunidad como a nivel institucional en donde el *desarrollo turístico a escala local*⁴⁸ sea el centro de las acciones, planificadas y coordinadas para el desarrollo del norte neuquino como destino turístico.

La realidad de la zona actualmente va en el camino opuesto debido a que resulta muy difícil modificar las actitudes culturales arraigadas (individualismo - egoísmo) que atentan contra el trabajo en conjunto de las localidades de la zona norte en pos del desarrollo turístico común. En este sentido tanto los distintos grupos de interés de la presente investigación coinciden en que es la

⁴⁷ Wikipedia, la enciclopedia libre. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Asociativismo>. Fecha de captura: 15/08/09

⁴⁸ Di Pietro, P. (2001); "Hacia un desarrollo integrador y equitativo: una introducción al desarrollo local. Una respuesta a escala humana a la globalización". Compiladores David Burin y Ana Heras. Ed. CICCUS, Buenos Aires, Argentina

única forma de avanzar en el desarrollo aunque es una verdad innegable que no se logran acciones coordinadas entre estas partes. Esto se explica en el hecho de que no hay una visión de turismo homogénea ni el mismo nivel de capacitación al respecto entre estos grupos, lo que hace que "se hablen diferentes idiomas" a la hora de definir políticas y acciones concretas.

Al respecto la Universidad Nacional del Comahue, específicamente la Facultad de Turismo formó una "Red de prestadores turísticos" en donde se reúnen a varios prestadores de servicios, que, cabe destacar, al momento de la recolección eran sólo tres debido a que es muy difícil en comunidades como las del norte lograr la participación que se necesita para que proyectos como este funcionen adecuadamente. Esto está ligado también a una característica cultural que tiene que ver con la ausencia de "visión de logro". Lo que hace que en algunos pocos aspectos en los cuales se ha avanzado la población, incluidos los técnicos de la zona se encuentre "ajena" por lo que no se llega nunca a dimensionar el esfuerzo realizado por las distintas entidades, instituciones, etc.

Es necesario que las comunidades del norte neuquino "abran la mente" y trabajen en conjunto, que tomen al asociativismo como instrumento de participación, se caracteriza por surgir del común acuerdo, en que un grupo humano, en concordancia con las voluntades que lo componen, y que persigue intereses compartidos. Para esto hay que romper las barreras culturales antes planteadas en donde se pueda ver al "vecino" como un "colaborador" y no un "competidor", cuestión que se presenta tanto a nivel interno de cada localidad como entre localidades afectando negativamente al desarrollo de la zona norte de Neuquén como destino turístico.

Un sector público muy cuestionado

En el desarrollo local el sector público tiene como objetivo lograr una mayor calidad de vida para la población local. Como ejemplo, se algunos de sus principios:

- Integrar el Turismo a la Planificación
- Involucrar a las comunidades locales
- Consultar a las distintas partes interesadas y al público en general

- Apoyar las economías locales
- Entrenar al personal en temas ambientales
- Comercializar el Turismo responsablemente

Esto representa un gran e importante desafío para las autoridades. Los decisores locales, en la mayor parte de los casos, se encuentran excedidos por la cantidad de problemas que deben afrontar diariamente. El actuar sobre la coyuntura, si bien permite aflojar situaciones de crisis, también genera muchísimos conflictos no sólo de tipo social, sino también de falta de eficacia en la ejecución presupuestaria y de impactos en el ambiente difíciles de revertir.⁴⁹

En el norte neuquino se presenta una situación particular respecto a este sector. Se manifiesta una disconformidad total respecto a las políticas tomadas respecto a la actividad turística, aspecto en el que coinciden tanto los graduados, los participantes y el sector empresarial.

En principio se resalta una completa falta de "poder de decisión política" por parte de las autoridades vinculadas al desarrollo turístico, destacando que utilizan al "Desarrollo turístico sustentable" solamente como una forma de embellecer sus discursos puesto que, una vez que asumen no se toman las acciones básicas necesarias para desarrollar la actividad. Esto se vincula con el hecho de que los proyectos no prosperan de gestión en gestión, sino que cada vez que asume la conducción una corriente nueva se vuelven a hacer proyectos nuevos descartando los anteriores. Es así como no se pueden definir lineamientos para el desarrollo.

Por otra parte se coincide en que hace falta capacitar a los funcionarios locales respecto a la actividad turística debido a que afecta a esta ausencia de trabajos en conjunto (*asociativismo*), en este caso con los técnicos como capital humano capacitado en la materia. En este sentido por parte de los técnicos se considera que tanto el sector público como el privado los ven como una amenaza en lugar de una herramienta para obtener resultados favorables en cuanto al desarrollo de la actividad, lo que se puede relacionar nuevamente con el individualismo y egoísmo de las comunidades del norte.

⁴⁹ Otero, A. (2004) "El desafío de crear capacidades para el manejo del turismo responsable de las áreas de montaña". Universidad de Tucumán, Tucumán, Argentina.

Se necesita que las autoridades que se encuentran en posiciones de toma de decisiones cambien de *paradigma*, es decir, se necesita una transformación fundamental del modo de pensar, del modo de percibir y el modo de valorar.⁵⁰ En este caso a los recursos humanos capacitados con *conocimiento técnico* y que están a disposición para obtener cambios significativos en cuanto al desarrollo del turismo en la zona. Falta todavía visualizar claramente la importancia que puede llegar a tener el turismo para la zona, desde el Estado y desde el sector privado también, si bien el sector privado es bastante incipiente todavía, incorporar esta idea como visión para poder después accionar en ese sentido.

Se manifiesta una falta de interés por parte del Estado provincial en cuanto a desarrollar turísticamente la zona norte de Neuquén esto se refleja en la ausencia de obras públicas en relación a la infraestructura de caminos y comunicación, las cuales se postergan año tras año. Esto empeora aún la relación del sector con los demás agentes implicados en el desarrollo de la actividad.

La predominancia de pequeños empresarios en el sector turístico hace que el desarrollo del capital disponible a menudo dependa de la capacidad de ahorro personal y de las posibilidades de crédito. En este sentido también existe una ausencia importante de gestiones tendientes a avanzar en cuanto a la obtención de créditos "blandos" que se adapten a las características de los emprendedores locales.

¿Capacitación = Desarrollo turístico?

La zona norte de Neuquén ha comenzado a visualizar en el turismo una alternativa de desarrollo, a partir de los numerosos atractivos turísticos y del patrimonio natural y cultural de la zona. El dictado de la Tecnicatura en Andacollo marcó efectivamente un antes y un después en cuanto a la conciencia turística de la zona. Si bien

⁵⁰ Otero, A. (2006); "La formación de recursos humanos en turismo y recreación para la competitividad regional de la Patagonia argentino chilena". 2º Encuentro de integración regional. Neuquén.

no se reflejan avances significativos en estos últimos tres años desde que la carrera finalizó, se puede afirmar que ha habido un efecto multiplicador importante por parte de los egresados en cuanto al conocimiento y difusión de los beneficios de la actividad para las comunidades locales de un *destino emergente*⁵¹ como el norte neuquino.

Es por ello que con el dictado de la Tecnicatura se buscó terminar con la "educación para la pasividad" y enfocar la "educación para la iniciativa". En donde se intentó generar la iniciativa emprendedora que permite obtener posibilidades laborales a través de la acción (gestión de microemprendimientos).⁵² Si bien esto no fue cumplido por la carrera ya que sólo un ínfimo número de proyectos los que se pusieron en marcha se observan avances en la actividad luego del dictado de la misma.

Uno de vital importancia es que a comienzos del corriente año una técnica graduada en Andacollo fue nombrada para ocupar el cargo de Directora de Turismo de la localidad nombrada. Aspecto que reviste mucha importancia porque demuestra intenciones por parte del Estado provincial y municipal de valorar el *capital humano* formado, aspecto que hasta el momento no se evidenciaba tan fuertemente. Esto además va aparejado con que la mayor parte de los informantes turísticos de las distintas localidades son graduados de la Tecnicatura.

En este sentido también se presenta como un aporte de importancia de la carrera el hecho de que Andacollo haya sido nombrado *municipio turístico* por la Subsecretaría de Turismo en el año 2006, como así también el que se esté dictando en la actualidad la carrera de guía universitario de turismo.

La carrera significó un avance también en lo que implica el desarrollo local a través de la "potenciación de los recursos locales"⁵³. A través de la revalorización de los recursos locales naturales y culturales en lo que refiere al cuidado de los recursos naturales, el valorar sus comidas típicas y costumbres, entre otros.

Cabe aclarar que estos avances son apreciados por los técnicos, los participantes y el sector público solamente. Por su parte el

⁵¹ Bigne, E. (2000) "Marketing de destinos turísticos". Editorial ESIC. España. Pp.433 – 441

⁵² Otero, A. (2006); "La formación de recursos humanos en turismo y recreación para la competitividad regional de la Patagonia argentino chilena". 2º Encuentro de integración regional. Neuquén.

⁵³ Di Pietro, P. (2001); "Hacia un desarrollo integrador y equitativo: una introducción al desarrollo local. Una respuesta a escala humana a la globalización". Compiladores David Burin y Ana Heras. Ed. CICCUS, Buenos Aires, Argentina.

sector privado manifiesta que no se ha reflejado en la actividad un desarrollo significativo.

Por lo tanto se puede decir que en un destino emergente como el caso de estudio contar con recursos humanos formados en la actividad turística es de vital importancia por el efecto multiplicador que implica en el resto de la población y aunque los resultados evidentes de las capacidades emprendedoras se vean a largo plazo. Se puede afirmar entonces que la capacitación específica es indispensable para lograr un desarrollo turístico sustentable.

BIBLIOGRAFÍA⁵⁴

libros

- Ackoff, R. (1995); "Planificando la empresa del futuro". Ed. Limusa, Buenos Aires, Argentina.
- Martínez Pedrós, D. y Gutierrez Milla, A. (2005); "La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral". Ed. Diaz de Santos, España.
- Lillo Bañuls, A., Ramón Rodríguez, A. y Sevilla Jiménez, M. (2007); "El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico" Cuadernos de Turismo N° 19, Universidad de Murcia. Pp 47-69. Ed. Escuela Universitaria de turismo, Alicante, España.
- Senge, P. (1998); "La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje". Ed. Granica, Buenos Aires, Argentina.
- Di Pietro, P. (2001); "Hacia un desarrollo integrador y equitativo: una introducción el desarrollo local. Una respuesta a escala humana a la globalización". Compiladores David Burin y Ana Heras. Ed. CICCUS, Buenos Aires, Argentina.
- Dachary, A., Arnais Burne, S. (2006); "Territorio y turismo. Nuevas dimensiones y acciones". Ed. Centro Universitario de la Costa, Mexico.
- Eco, U. (1985); "Como se hace una tesis". Ed. Gedina, Barcelona, España.
- Dei, D. (2006); "La tesis". Ed. Prometeo, Buenos Aires, Argentina.
- Organización Mundial del Turismo (2001); "Apuntes de metodología de la investigación en turismo". Ed. OMT, Madrid, España.
- Galtung, J. (1966) "Teorías y métodos de la investigación social". Ed. EUDEBA. Cap. 5. Buenos Aires, Argentina.

⁵⁴ Dei, D. (2006) "La tesis". Cap.10 y 11. Ed. Prometeo. Buenos Aires, Argentina.

- Rataric, M., Caviglia, E., Villa Reyes, M.C. (2008). "Organicemos las Ideas – Manual para Emprendedores Turísticos" Ed. Secretaría de Turismo de la Nación, Buenos Aires, Argentina.
- Chiavenato, I. (1995). "Administración de Recursos Humanos" Ed. MacGraw-Hill, México.
- Sabino, C. (1998). "Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos". Ed. LUMEN/HVMANITAS, Buenos Aires, Argentina.
- Mandioca, G.E.(2003) "Sobre tesis y tesistas: Lecciones de enseñanza y aprendizaje". 1° Edición. Ed. Espacio, Buenos Aires, Argentina.
- Bigne, E. (2000) "Marketing de destinos turísticos". Editorial ESIC, España.
- Mollo Brisco, G. (2006) "La formación universitaria y su relación con el desarrollo de las Actitudes Emprendedoras. Un estudio comparativo entre Facultades De la Universidad Nacional de La Plata". Universidad de La Plata, La Plata.
- Max Neef, M. (1993). "Desarrollo a escala humana". Editorial Nordan, Chile
- Samaja, J.(2004) "El muestreo teórico" Ficha de cátedra Metodología de la investigación científica. Neuquén.
-

Publicaciones

- Ing. Lutz, G. et al. (1999); "Plan de desarrollo recreativo turístico zona norte del Neuquén. Propuestas". Ed. UNCo. Neuquén, Argentina.
- Otero, A. et al. (1999); "Plan de desarrollo recreativo turístico zona norte del Neuquén. Diagnóstico". Ed. UNCo. Neuquén, Argentina.
- UNCo et al. (2005); "Plan de manejo Área Natural Protegida Sistema Domuyo". Neuquén, Argentina.
- Consejo de Planificación y Acción para el Desarrollo, Consejo Federal de Inversiones, Facultad de Economía y Administración UNCo (s.f.); "Microregión de los valles cordilleranos". Neuquén, Argentina.
- Mackern, J. (2006); "Curso de administración y gestión de recursos humanos". Ed. EIN. Mendoza, Argentina.

- María C. De Sousa De R. (2001) "Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias". Universidad nacional experimental Simon Rodriguez. Caracas, Venezuela
- Subsecretaría de Turismo de Neuquén. (2007). "Guía para inversores. Patagonia de valles y volcanes". Ed. Dirección General de Desarrollo de Productos Turísticos, Neuquén, Argentina.
- Sautu, R., Bondiolo, P., et al. (2005) "El análisis crítico de investigaciones como insumo para el diseño de un proyecto de investigación. Manual de metodología". Ed. CLACSO, Colección campo virtual. Buenos Aires, Argentina.
- Valencia, F. (1998) "Recursos humanos en turismo: un nuevo paradigma". II Conferencia Internacional de Profesiones Turísticas, Madrid.
- Otero, A. (2004). "El desafío de crear capacidades para el manejo del turismo responsable en las áreas de montaña. Ponencia en I Foro de las montañas NOA. Tucumán, Argentina.
- Otero, A. (2006); "La formación de recursos humanos en turismo y recreación para la competitividad regional de la Patagonia argentino chilena". 2º Encuentro de integración regional. Neuquén.
- Samaja, J.(2004); "El muestreo teórico". Ficha de cátedra Metodología de la investigación científica. Neuquén.
- Arcos, V. (2006); "Informe Tecnicatura en Gestión del Desarrollo Turístico Local". Universidad Nacional del Comahue. FATU.
- Ordenanza N°325, Universidad Nacional del Comahue. Consejo Superior. Año 2003
- Documento: "Perfil profesional del Técnico Superior en gestión del Desarrollo Turístico Local". Versión al 06.05.03 (ver anexo)
- Arcos, V. (2005) "Informe del Viaje de Estudios a la Zona Sur de la Provincia de Neuquén". Universidad Nacional del Comahue. FATU. Neuquén, Argentina.
- MSc. Marioni, S., Lic. Zanfardini, M., entre otros. (2006); "Reflexiones de Docentes que participaron en el dictado de la carrera". Universidad Nacional del Comahue. FATU. Neuquén, Argentina.

Fuentes Virtuales

- Maglione, M. C. (2006); "Ni suerte ni azar: un trabajo fecundo basado en la reflexión colaborativa". Universidad Nacional del Comahue. FATU. Neuquén, Argentina.
- Espinosa, C. (2006); "Abrir la cabeza". Universidad Nacional del Comahue. FATU. Neuquén, Argentina.
- Exceltur; "Libro blanco de los recursos humanos del turismo en España. Competitividad turística y diferenciación a través de las personas". Madrid, España, 2006. Disponible en: [Http://www.exceltur.org](http://www.exceltur.org). Fecha de captura: 13/05/08
- Gobierno del Neuquén; "Lineamientos para el Plan Director del Desarrollo Neuquino". Neuquén, Argentina, 2008. Disponible en: <http://www.neuquenhoy.gov.ar/datosimg/varios/plandirector>. Fecha de captura: 11/06/08
- Subsecretaria de Turismo de Neuquén; "Los valles y volcanes". Neuquén, Argentina, s.f. Disponible en: <http://www.neuquentur.gov.ar/es-AR/LaProvinciaDeNeuquen/LosVallesYVolcanes.aspx>. Fecha de captura: 23/05/08
- CFI: "Zona de los valles y volcanes". Neuquén, Argentina, s.f. Disponible en: <http://www.cfired.org.ar/Default.aspx?nId=531>. Fecha de captura: 21/05/08
- Subsecretaria de información pública; "El turismo será el promotor del desarrollo en la zona norte". Neuquén, Argentina, 26/02/08. Disponible en: <http://www.cfired.org.ar/Default.aspx?nId=1029>. Fecha de captura: 21/05/08
- Méndez, Juan Carlos; "La importancia del capital humano en las organizaciones". España, s.f. Disponible en: <Http://www.arearh.com/rrhh/capital humano.htm>. Fecha de captura: 24/06/08
- Iñiguez, Lupicinio; "Métodos cualitativos de investigación en ciencias sociales". Universidad de Guadalajara. Guadalajara, 2008. Disponible

en: <http://psicologiasocial.uab.cat/lupicinio>. Fecha de captura: 30/03/09

- Sautu, R.; Bondiolo, P; Dalle, P.; Elbert, R.; "Manual de metodología". Buenos Aires, Argentina, 2005. Disponible en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/campus/metodo>. Fecha de captura: 22/03/09
- Vecino, José M.; "Formación y capacitación del talento humano". España, 2006. Disponible en: <http://www.asesoriasjmv.com>. Fecha de captura: 22/07/08
- Diario La Mañana del Neuquén on line. "Universitarios del Norte Neuquino". Neuquén, Octubre, 2006. Disponible en: http://www.lmneuquen.com.ar/07-09-03/n_especiales3.asp. Fecha de captura: 21/04/2008.
- La mañana del Neuquén On Line; "Quieren estudiar en el norte". Neuquén, Argentina, 16/05/08. Disponible en: http://www.lmneuquen.com.ar/05-08-16/n_regionales6.asp. Fecha de captura: 21/07/08
- Facultad de Turismo. "Tecnicatura en Gestión del Desarrollo Turístico Local". Neuquén, Argentina, s.f. Disponible en: <http://fatu.uncoma.edu.ar/academica/tectmo.html>.
- Morea, F. "La Participación de contenidos relacionados con la creación de empresas en la currícula universitaria". España ,2004. Disponible en: <http://www.uv.es/motiva/CongVal.htm>. Fecha de captura: 20/05/09