

FORMACIÓN DEL PROFESORADO DE TURISMO: LÍNEAS MAESTRAS PARA EL DESARROLLO DE ACCIONES Y PROGRAMAS

J. R. BRENT RITCHIE

(CENTRO MUNDIAL DE EDUCACIÓN E INVESTIGACIÓN DEL TURISMO.
UNIVERSIDAD DE CALGARY, CANADÁ)

J. R. BRENT RITCHIE

DIRECTOR DEL CENTRO MUNDIAL DE EDUCACIÓN E INVESTIGACIÓN
DEL TURISMO, UNIVERSIDAD DE CALGARY, CANADÁ.

EL AUTOR QUIERE EXPRESAR SU AGRADECIMIENTO AL INSTITUT
TURISTIC VALENCIÀ POR SU APOYO EN EL DESARROLLO DE MUCHAS DE LAS IDEAS Y
CUESTIONES TRATADAS EN LAS SIGUIENTES PÁGINAS.

PAPERS DE TURISME 12, pp. 47-63, 1993 R E S U M E N

THIS ARTICLE PROVIDES SOME OF THE BACKGROUND thinking underlying the recent establishment of the International Program for Tourism Teachers and Researchers which was initiated jointly by the University of Surrey (United Kingdom), the University of Calgary (Canada), and the Hong Kong Polytechnic. The first program was held at the University of Surrey in 1993. The second will be held at the University of Calgary in June/July of 1994.

In terms of specific content, the paper addresses four main areas. It first reviews the results of a survey of tourism educators conducted during a major international conference on Tourism Education, Training and Research held in Calgary in 1991. This survey identified and prioritized the major issues in tourism education and training as perceived by conference participants. One of the most significant concerns of these participants was the need for more qualified educators, and more particularly for high quality programs to "Educate the Educators". This concern was a major factor in the decision to launch the above noted program for tourism teachers and researchers.

EL PRESENTE ARTÍCULO CONTIENE PARTE DEL PENSAMIENTO fundamental que sustenta el reciente establecimiento del Programa Internacional para el Profesorado y los Investigadores del Turismo que se inició conjuntamente por la Universidad de Surrey (Reino Unido), la Universidad de Calgary (Canadá) y la Politécnica de Hong Kong. El primer programa se desarrolló en la Universidad de Surrey en 1993. El segundo tendrá lugar en la Universidad de Calgary en junio/julio 1994.

En cuanto a su contenido específico, el presente trabajo consta de cuatro áreas fundamentales. En la primera analiza los resultados de una encuesta al profesorado de turismo llevada a cabo durante la conferencia internacional sobre Educación, Formación e Investigación en Turismo celebrada en Calgary en 1991. La citada encuesta identificaba y abordaba las principales cuestiones sobre la educación y formación en turismo desde el punto de vista de los participantes en la conferencia. Una de las preocupaciones más acuciantes era la necesidad de un profesorado más cualificado y, en particular, de programas de mayor calidad

The paper subsequently reviews and expands upon some of the structural and professional challenges that must be taken into account by both policy makers and academics who have responsibility for the development of programs to recruit, select and develop the faculty members who will staff the tourism programs within their jurisdiction. Following this review, the article presents a number of policy guidelines which it is felt may be helpful to those who are designing and implementing the above mentioned programs.

Finally, the paper concludes with a fairly detailed presentation and discussion of a number of actions, initiatives and programs which it is suggested provide a comprehensive framework for the development of programs to "Educate the Tourism Educators". These programs are designed to achieve four main goals: to ensure academic competence and commitment, to ensure industry relevance, to ensure competence as a teacher, and to assist in career development and expansion.

para la "Formación del Profesorado". Esta preocupación constituyó un factor decisivo para el lanzamiento del programa para el profesorado y los investigadores del turismo arriba mencionado.

A continuación se analizan y comentan algunos de los retos estructurales y profesionales que deben tenerse en cuenta, tanto por parte de las autoridades gubernamentales como de las académicas con competencias para el desarrollo de programas para la selección, contratación y formación del personal facultativo que impartirá los programas turísticos dentro de sus respectivas jurisdicciones. Tras dicho análisis, este artículo expone un cierto número de líneas maestras de actuación con la intención de ayudar a quienes deben diseñar e implantar los programas antes indicados.

Finalmente, el trabajo concluye con la presentación y discusión en profundidad de un cierto número de acciones, iniciativas y programas que podrían proporcionar un marco básico de trabajo para el desarrollo de programas para la "Formación del Profesorado". Estos programas están diseñados para conseguir cuatro objetivos primordiales: garantizar la competencia y el compromiso académicos, garantizar el auge del sector, garantizar la competencia del profesorado y colaborar en el desarrollo y expansión de las carreras profesionales.



FORMACIÓN DEL PROFESORADO DE TURISMO: LÍNEAS MAESTRAS PARA EL DESARROLLO DE ACCIONES Y PROGRAMAS

J. R. BRENT RITCHIE

(CENTRO MUNDIAL DE EDUCACIÓN E INVESTIGACIÓN DEL TURISMO.
UNIVERSIDAD DE CALGARY, CANADÁ)

1. INTRODUCCIÓN

A LO LARGO DE LA ÚLTIMA DÉCADA, LA IMPORTANCIA concedida a la educación y a la formación en turismo ha cambiado de forma dramática. Aunque podían encontrarse algunos ejemplos aislados de interés a lo largo de una serie de años (Jafari y Ritchie, 1981), tan sólo de forma muy reciente esta materia ha pasado a ocupar un lugar privilegiado como prioridad educativa en muchos países de todo el mundo. El reconocimiento de la importancia y valor de la educación/formación en turismo no ha sido el resultado de un resurgimiento del idealismo o del equivalente a una conversión religiosa. Antes bien ha sido el reflejo de algunas más que acuciantes realidades que afectan gravemente a una enorme industria en expansión. Una de las más apremiantes de dichas realidades es la incapacidad de la industria para captar a los “mejores y más brillantes”, llegando incluso a resultar difícil siquiera captar cualquier tipo de profesional en determinadas situaciones. De este modo, a pesar del enorme y significativo crecimiento en su facturación, la rentabilidad de la industria, y su viabilidad a largo plazo, continúa siendo cuestionada. Asimismo, el crecimiento y el éxito del turismo a lo largo de los pasados cuarenta años ha generado una completa y nueva gama de aspectos de orden público —muchos de ellos relacionados con preocupaciones medioambientales— que exigen un análisis minucioso y una comunicación fluida para su resolución si se quiere evitar el hundimiento de la industria.

Debido a estas necesidades tan reales, el apoyo a la educación y a la formación en turismo se ha puesto de

manifiesto en diferentes niveles y desde diferentes fuentes. A nivel internacional, la Organización Mundial de Turismo (OMT) ha identificado formalmente el desarrollo de la educación y formación en turismo como uno de sus principales objetivos. Recientemente, la Fundación American Express, como parte de un compromiso cada vez mayor con la educación en turismo, patrocinó dos estudios de gran extensión que analizaban las necesidades de educación y formación en turismo en Europa (EIESP, 1991) y Asia (Universidad de Hawai). El Consejo Mundial de Viajes y Turismo (World Travel and Tourism Council WTTC) ha manifestado su fuerte apoyo a una mejor educación y formación en turismo (Clark, 1992). Además, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) se ha sumado durante muchos años a la causa de mejorar la productividad a través de la formación en el sector hotelero (Grandone, 1992). Diversas conferencias internacionales han identificado la necesidad de un apoyo más generalizado a los programas de educación y formación en turismo en todo el mundo. A un nivel más local, la mayor parte de las provincias canadienses han demostrado un compromiso institucional para la mejora de la educación y la formación en turismo a través de los Consejos Provinciales de Educación en Turismo. Estos Consejos han desempeñado un papel importante en el fomento y la coordinación de la educación y la formación en turismo dentro de sus respectivas jurisdicciones. Finalmente, la reciente creación de la Red Europea de Educación en Turismo (European Tourism Education Network ETEN) demuestra claramente el reconocimiento que las naciones europeas están concediendo en la actualidad al desarrollo de programas para la educación y la formación en turismo.

Teniendo en cuenta la creciente atención prestada al establecimiento y desarrollo de programas de turismo, parecería lógico esperar que se llevara a cabo un esfuerzo paralelo para garantizar que el profesorado responsable de la efectiva aplicación de estos programas estuviera tan alta y cuidadosamente preparado como fuera posible. Esto dista mucho de la realidad. Así, en la actualidad existen muy pocos programas específicamente diseñados para proporcionar calificaciones a nivel de doctorado a personas que pretendan centrar su atención de una manera sistemática en el turismo. De forma similar, como mucho existen unos pocos programas reducidos que pretenden proporcionar mecanismos para elevar el nivel de las técnicas de enseñanza e investigación en este campo. Para simplificar, podríamos referirnos a ambas clases de programas como esfuerzos para la "Formación del Profesorado del Turismo".

El objetivo y la intención de este trabajo, por consiguiente, radica en primer lugar en proclamar la necesidad de programas de alta calidad para generar profesores e instructores de turismo y a continuación proporcionar algunas líneas maestras (en términos del desarrollo tanto de acciones como de programas) para cubrir dicha necesidad.

2. DEFINICIÓN DE TEMAS: NUEVOS HORIZONTES DE LA EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INVESTIGACIÓN EN TURISMO

En julio de 1991 alrededor de 200 profesores de unos 25 países se reunieron en Calgary para la segunda de una serie continua de conferencias internacionales diseñadas para analizar el futuro de la educación, la formación y la investigación en turismo. Esta conferencia era la continuación de una versión inaugural celebrada en 1988 en la Universidad de Surrey (Reino Unido) que abordó la cuestión de la "Enseñanza del Turismo en los Noventa". En Calgary, el tema de la conferencia ("Nuevos Horizontes de la Educación, la Formación y la Investigación en Turismo y Hostelería") fue elegido para enfatizar dos importantes tendencias que han crecido en importancia a lo largo de este período intermedio de tres años. La primera de ellas era la ahora ampliamente conocida internacionalización de la economía y la cultura que avanza con demasiada rapidez y que tiene implicaciones dramáticas para el turismo, en general, y para la educación, la formación y la investigación en turismo, en particular (Gamble, 1992). La segunda consistía en el reconocimiento de que la educación y formación en turismo debe contemplarse como una materia interdisciplinaria. Los organizadores de la conferencia hicieron gran hincapié en que la forma de pensar compartimentalizada, que ha caracterizado los programas académicos en turismo a lo

largo de los años, resulta en la actualidad inapropiada y disfuncional (Bratton *et al.*, 1991).

Además de proporcionar un foro para el encuentro de posiciones predeterminadas (Jafari *et al.*, 1991), la Conferencia sobre Nuevos Horizontes ofreció una oportunidad única para recabar de forma directa el punto de vista de los profesores de turismo más relevantes de todo el mundo, preocupados por las principales cuestiones con las que ellos y sus instituciones se enfrentan cada día en su intento de cubrir las necesidades de recursos humanos del sector turístico en la próxima década. En este sentido, los participantes rellenaron un cuestionario estructurado y a continuación asistieron a una sesión especial en la cual sus puntos de vista fueron comentados en gran profundidad. Como resultado de este proceso, se identificaron cuarenta y cinco aspectos de diferente importancia (Ritchie, 1992a). La tabla 1 identifica los quince aspectos fundamentales que los participantes en el proceso juzgaron en ese momento como los más críticos para la próxima década.

TABLA 1: TEMAS PRIORITARIOS CON LOS QUE SE ENFRENTAN LOS PROFESORES DE TURISMO EN LA DÉCADA DE LOS 90.

Orden de prioridad	TEMA
1.	Necesidad de fortalecer los vínculos entre la industria, las autoridades gubernamentales y las instituciones educativas en particular a través de programas cooperativos de educación.
2.	Necesidad de producir más programas de educación continua y un mayor nivel de oportunidades de desarrollo de carreras profesionales para las personas que trabajan actualmente en el turismo.
3.	Necesidad de incluir de forma activa y explícita las cuestiones medioambientales en un currículum de turismo.
4.	Necesidad de mayores esfuerzos y recursos destinados al desarrollo del currículum y de los materiales didácticos.
5.	Necesidad de profesores más cualificados y, en particular, establecimiento de instituciones y otros mecanismos específicamente dedicados a la "Formación del Profesorado".
6.	Necesidad de mejorar las relaciones entre la industria turística y la comunidad en su conjunto.
7.	Necesidad de ampliar las modalidades de impartición de la educación y la formación en turismo.
8.	Necesidad de potenciar las posibilidades de movilidad de los estudiantes entre y a lo largo de los diferentes programas educativos del turismo y necesidad de

- potenciar el grado de integración entre los diferentes niveles del sistema educativo del turismo.
9. Necesidad de integrar y potenciar la comprensión de la diversidad cultural como parte de cualquier currículum de turismo.
 10. Necesidad de mejorar la financiación a largo plazo de los programas de educación, formación e investigación en turismo.
 11. Necesidad de una investigación más oportuna y dedicada en relación con los más efectivos planteamientos para la educación y la formación en turismo.
 12. Necesidad de incrementar el énfasis de los programas internacionales de turismo y, en particular, mayor atención a la internacionalización y al papel de las empresas multinacionales.
 13. Necesidad de adaptarse a las nuevas tecnologías sobre programas educativos de turismo venciendo a la vez las dificultades asociadas a su aplicación.
 14. Necesidad de un mayor énfasis sobre la importancia de una orientación hacia el servicio dentro de los programas de educación y formación en turismo.
 15. Necesidad de atender en mayor medida las preocupaciones del tercer mundo respecto al turismo como parte de un currículum de turismo, así como establecer los medios para facilitar la transferencia de conocimientos y tecnología al sector turístico en los países en vías de desarrollo.

Fuente: Ritchie (1992a)

3. FORMACIÓN DEL PROFESORADO: PRINCIPIO BÁSICO

Como puede observarse en la tabla 1, dos de las cinco primeras prioridades (puntos cuatro y cinco) que se juzgan necesarias para la obtención del éxito en la educación en turismo tienen que ver con la elevación del nivel de dos componentes internos clave en el sistema de impartir la educación: el propio profesorado y el material didáctico que éste utiliza. Tal como se apuntó en la presentación de la primera conferencia de la Red Europea de Educación en Turismo (Ritchie, 1992b), el principal y quizá el más crítico de los fundamentos de una excelente educación en turismo radica en un verdadero compromiso para la "Formación del Profesorado". Profesores mal preparados resultan en programas mal preparados y programas mal preparados resultan en estudiantes y diplomados mal preparados. Es esencial, por tanto, que desde el comienzo se lleve a cabo un esfuerzo por desarrollar la calidad de los programas educativos fundamentándolos en principios básicos o líneas maestras aceptables (Hawkins y

Hunt, 1988). Paralelamente, resulta esencial que se realice todo tipo de esfuerzos para identificar a una serie de líderes educativos clave y que se haga todo lo posible para potenciar sus cualidades como profesores y como administradores educativos. Este planteamiento llevaría un tiempo considerable y, en tal sentido, la necesidad de comenzar lo antes posible es primordial. Asimismo, resultaría muy costoso. Ello no obstante, la alternativa de tolerar un sistema educativo de baja calidad resultaría mucho más costosa.

En contraposición a muchas otras áreas de estudio, en la actualidad existen relativamente pocos programas que se centren fundamentalmente en el desarrollo del profesorado y/o de los estudiantes que buscan hacer carrera en el campo de la educación y la formación en turismo. Mientras que existen algunos a nivel de máster, existen muy pocos programas universitarios específicamente diseñados para personas que deseen especializarse en el estudio del turismo que les permitan hacer carrera académica en este campo. En términos históricos, los académicos que en la actualidad se dedican al turismo suelen provenir de disciplinas específicas (tales como la geografía, la sociología o la gerencia). Estas personas, por diversas razones y por diversos caminos, han terminado dedicándose al sector turístico. Aun cuando han traído consigo su amplia preparación y las ideas obtenidas en sus propias disciplinas, muchos de ellos no han tenido la oportunidad de estudiar turismo de una forma verdaderamente interdisciplinar. Como resultado, cada individuo tiende a mostrar acusadas aptitudes disciplinares que aumentan y se desarrollan (en diversos grados) según las propias iniciativas y oportunidades del individuo en cuestión para su desarrollo personal. Si se pretende fomentar de forma generalizada un planteamiento multicomprendivo y multidisciplinar de la educación y la formación en turismo y hostelería (Ritchie, 1991), hay que centrarse en primer lugar en garantizar que esta clase de proceso educativo se encuentre al alcance de al menos algunos de aquellos que se están preparando para hacer carrera como profesores en este campo.

De forma similar, aquellos individuos que han aceptado el reto de enseñar en el embrionario campo del turismo, con independencia de la naturaleza de su preparación formal, a menudo han tenido que trabajar relativamente aislados y sin líneas maestras en términos de desarrollo de currículum y programas. En contraposición a aquellos otros campos en los que se han establecido juntas de facultad o programas de enseñanza especializados para proporcionar un vehículo para el desarrollo profesional, los profesores de turismo han tenido que basarse en infrecuentes encuentros académicos (tales como "Nuevos Horizontes") o en sesiones especiales en las conferencias anuales de asociaciones tales como el *Council on Hotel, Restaurant and Institutional Education* (CHRIE), la *Society of Travel and Tourism Educators* (STTE) o la *Travel and Tourism Research*

Association (TTRA). Aunque tales sesiones son extremadamente valiosas, no proporcionan la clase de entorno de trabajo continuo necesario para elevar el nivel de preparación personal de una forma acumulativa y más consistente.

Los anteriores párrafos han hecho gran hincapié en la necesidad de convertir la "Formación del Profesorado" en una importante prioridad si se pretende que la infraestructura de la educación en turismo proporcione los programas de alta calidad que los estudiantes y la industria exigen y se merecen. Sin embargo, el simple hecho de hacer esta afirmación es sólo el primer (aun cuando importante) paso para traducir tal necesidad en programas que garanticen su cobertura. Lo que resulta mucho más esencial en esta fase en la mayoría de jurisdicciones es el apoyo por parte tanto de las autoridades gubernamentales como de las asociaciones de la industria turística, a la hora de implantar medidas que:

- RECONOZCAN LA NECESIDAD DE FORTALECER LA INFRAESTRUCTURA DE LA EDUCACIÓN EN TURISMO.
- FACILITEN LOS NECESARIOS RECURSOS ORGANIZATIVOS Y FINANCIEROS PARA ALCANZAR DICHO OBJETIVO.
- PROPORCIONEN UN PLAN GENERAL A LARGO PLAZO PARA EL DESARROLLO DE LA INFRAESTRUCTURA NECESARIA.
- RECONOZCAN QUE UN PROFESORADO BIEN FORMADO ES UNO DE LOS ELEMENTOS MÁS ESENCIALES PARA GARANTIZAR LA IMPLANTACIÓN CON ÉXITO DE DICHO PLAN DE DESARROLLO.
- IDENTIFIQUEN E IMPLANTEN LAS ACCIONES, INICIATIVAS Y PROGRAMAS NECESARIOS PARA CAPTAR, DESARROLLAR Y RETENER A DICHO PROFESORADO.

Sin una serie de acciones que apoyen el desarrollo de la infraestructura educativa, intentar formar al profesorado necesario para llevar a cabo tal desarrollo resultaría un ejercicio inútil. Sin embargo, si asumiéramos que dicha serie de acciones de apoyo está en camino, el reto consistiría entonces en identificar qué acciones, iniciativas y programas específicos se requieren para captar, desarrollar y retener a las personas altamente calificadas que resultan necesarias. El presente artículo intenta aceptar dicho reto.

3.1. Algunos aspectos subyacentes

Antes de entrar directamente en la definición del "qué y cómo" del desarrollo de un profesor, sería útil examinar algunos de los aspectos subyacentes que deberían tenerse en cuenta en cualquier acción orientada a la educación en turismo. Los aspectos que deben tenerse en cuenta se resumen en la tabla 2. Algunos de estos aspectos son bien conocidos y entendidos, otros son mucho más sutiles y otros, además, son conscientemente evitados.

Como puede verse, los aspectos se clasifican en dos amplias categorías. La primera categoría se refiere a los "aspectos estructurales". Éstos pueden contemplarse como las realidades de la industria del turismo que conforman el entorno en el cual el profesorado del turismo debe funcionar y que han creado asimismo las condiciones que han hecho difícil el desarrollo del profesorado del turismo hasta la fecha. Aun cuando estos aspectos no pueden ser resueltos por el profesorado sin ayuda, éste debe ser tenido en cuenta a la hora de llevar a cabo esfuerzos para establecer programas que desarrollen al profesorado. La segunda categoría, definida como "aspectos profesionales", tiene una relación más directa con el tipo de preocupaciones que necesitan resolverse por los responsables de la "Formación del Profesorado". La forma en que tales aspectos deben resolverse tendrá una influencia muy directa sobre el tipo de acciones, iniciativas y programas que habrá que implantar, y que deben recibir apoyo, si se quiere desarrollar la clase de profesorado más efectiva posible.

TABLA 2: ASPECTOS QUE AFECTAN LA POLÍTICA PARA LA FORMACIÓN DEL PROFESORADO EN TURISMO.

Aspectos estructurales
• TARDÍA CONSIDERACIÓN DEL TURISMO COMO UN CAMPO DE LA EDUCACIÓN Y LA FORMACIÓN. • FALTA DE CONSENSO EN LA INDUSTRIA SOBRE LA NECESIDAD DE LA EDUCACIÓN. • DIVERSA NATURALEZA DE LA EDUCACIÓN Y LA FORMACIÓN EN TURISMO Y HOSTELERÍA. • MÚLTIPLES DEMANDAS EDUCATIVAS DE UNA INDUSTRIA EN RÁPIDO CRECIMIENTO. • FALTA DE ESTRUCTURAS Y PLAZAS INSTITUCIONALES PARA EL PROFESORADO DEL TURISMO. • FALTA DE PROGRAMAS DE AVANZADO NIVEL PARA FORMAR AL PROFESORADO DEL TURISMO.
Aspectos profesionales
• FALTA DE UN CLARO ACCESO COMO CARRERA PROFESIONAL PARA EL PROFESORADO DEL TURISMO. • CONFLICTOS ENTRE LAS DEMANDAS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y LAS DE EXPERIENCIA PRÁCTICA. • NECESIDAD DE PREPARACIÓN DISCIPLINAR ESPECIALIZADA FRENTE A COMPRENSIÓN INTERDISCIPLINAR. • PRESIONES DE LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL FRENTE A LA NECESIDAD DE COMPROMISOS LOCALES. • FALTA DE PROGRAMAS BIEN DESARROLLADOS Y MATERIALES DIDÁCTICOS DE APOYO. • PRESIONES PARA ALCANZAR NIVELES ACADÉMICOS NORMALIZADOS DE TIPO TRADICIONAL FRENTE A LA NECESIDAD DE UNA ENSEÑANZA VERDADERAMENTE EFECTIVA.

- OBLIGACIÓN DE OTORGAR LIDERAZGO A LA EDUCACIÓN FRENTE A LA NECESIDAD DE SER RECEPTIVO A LAS DEMANDAS DE LA INDUSTRIA DE NIVELES MÍNIMOS DE PREPARACIÓN.

4. FORMACIÓN DEL PROFESORADO: LÍNEAS MAESTRAS DE ACTUACIÓN

Con los aspectos anteriormente indicados como telón de fondo, resulta posible establecer un cierto número de líneas maestras de actuación que los responsables del diseño y el desarrollo de los programas educativos deberían tener claramente presentes (véase la tabla 3). Aun cuando estas (y otras) líneas maestras de actuación son relevantes para la totalidad del área de la educación en turismo, las que siguen se consideran particularmente idóneas para el desarrollo de programas educativos para profesores e instructores.

4.1. Otorgar un liderazgo y una responsabilidad organizativa claramente definidos

Aun cuando ésta es una línea maestra de carácter general, debe insistirse sobre la misma en el contexto de los programas para desarrollar al profesorado. Anteriormente se ha hecho hincapié en que el desarrollo global de una infraestructura educativa exige una estrategia de desarrollo bien definida. Como parte de esta estrategia, la necesidad de desarrollar al profesorado, y las acciones específicas para apoyar este desarrollo, requieren ser incluidos de manera explícita en el plan estratégico.

Además, como parte de este plan estratégico, resulta esencial identificar al organismo gubernamental, industrial o académico que será responsable tanto del desarrollo global de la infraestructura como de la formación del profesorado. A pesar de que este planteamiento raramente ha sido atendido hasta la fecha, en la próxima década constituirá un factor clave de éxito. No asignar dicha responsabilidad sólo contribuirá a mantener la incertidumbre que el profesorado de carrera siente en la actualidad respecto a qué clase de formación y qué cauces educativos debe seguir.

4.2. Desarrollar un sistema integrado de educación y formación en turismo

Una de las mayores preocupaciones de la educación y la formación en turismo es la clásica tendencia a la miopía a la hora de contemplar las necesidades globales de infraestructura.

Tanto por razones políticas como prácticas, existe a menudo una tendencia a atacar algún elemento insignificante del sistema de educación en turismo en una determinada jurisdicción en un momento dado. El resultado es o bien un sistema que lleva a cabo un excelente trabajo a la hora de formar al personal en contacto directo con el público pero que falla lamentablemente a la hora de proporcionar gerentes que sepan cómo utilizar de forma efectiva semejante personal altamente cualificado, o bien un sistema que produce gerentes capacitados pero que falla a la hora de facilitarles personal preparado. Otros sistemas centran su atención en la formación de gobernantes de alto nivel que se centran a su vez en la protección del medio ambiente sin que les preocupen las implicaciones económicas. Por el contrario, otros producen gerentes que acentúan el desarrollo económico sin importarles demasiado el impacto social o cultural de dicho desarrollo.

Hay que tener en cuenta que el diseño de un sistema educativo en turismo constituye una tarea difícil que necesita llevarse a cabo utilizando una estrategia integradora con una perspectiva a largo plazo (Pollock y Ritchie, 1990) (Ritchie, 1990). Un primer objetivo de dicha estrategia es el reconocimiento del alto grado de interdependencia que existe entre los diferentes niveles del sistema educativo del turismo, teniendo en cuenta dicha interdependencia a la hora de planificar e implantar su desarrollo. Un segundo objetivo del uso de dicha estrategia integradora es el conocimiento de la necesidad de proporcionar a la industria personal con carreras profesionales homologadas en una industria que a menudo se ha considerado que proporciona únicamente un conglomerado de puestos de trabajo sin relación alguna entre sí. Relacionando y coordinando las actividades de las instituciones educativas a todos los niveles, resulta al menos factible considerar la idea de ayudar a los individuos a perseguir una diversidad de rutas alternativas razonablemente bien definidas a través del sistema educativo y la propia industria. Este planteamiento suele conocerse comúnmente con el nombre de "modelo de acceso a la carrera profesional" de educación en turismo (Pollock, 1986).

4.3. Garantizar el equilibrio en el desarrollo del profesor/instructor

Tal como se ve en la tabla 1, existen multitud de demandas de educación y formación en turismo. En consecuencia, existen multitud de instituciones en los diferentes niveles del sistema educativo que muestran un legítimo interés por la educación/formación en turismo. Al igual que el sistema educativo debe desarrollarse de forma equilibrada e integrada, debe existir equilibrio y equidad en los recursos y programas asignados para el desarrollo de profesores e instructores que se ocupen de los

diversos componentes del sistema. Esto no significa que los recursos deban simplemente dividirse igualitariamente entre todas las instituciones del sistema. Significa que debe realizarse un esfuerzo consciente y sistemático para garantizar que el número y la calidad de los profesores e instructores que se estén desarrollando sean adecuados para garantizar en última instancia que la integración de diplomados por los diferentes programas conduzca al mayor nivel conjunto de eficacia industrial.

TABLA 3: FORMACIÓN DEL PROFESORADO.

Líneas maestras para el desarrollo de políticas de actuación
• OTORGAR UN LIDERAZGO Y UNA RESPONSABILIDAD ORGANIZATIVA CLARAMENTE DEFINIDOS. • DESARROLLAR UN SISTEMA INTEGRADO DE EDUCACIÓN Y FORMACIÓN EN TURISMO. • GARANTIZAR EL EQUILIBRIO EN EL DESARROLLO DEL PROFESOR/INSTRUCTOR. • ESTABLECER UN FORO DE DISCUSIÓN CONTINUA ENTRE TODOS LOS PROFESORES E INSTRUCTORES DE UNA MISMA REGIÓN. • PROPORCIONAR PROGRAMAS QUE SEAN RECEPTIVOS A LA INDUSTRIA, PERO QUE NO SEAN DIRIGIDOS POR LA INDUSTRIA. • CREAR UN SISTEMA EDUCATIVO CONSCIENTE DE SU SERIEDAD. • CENTRAR LA ATENCIÓN EN EL DESARROLLO DE UN NÚMERO LIMITADO DE CENTROS Y PROGRAMAS DE CALIDAD. • PROPORCIONAR PLAZAS EN PROPIEDAD A LOS PROFESIONALES DE CARRERA.

4.4. Establecer un foro de discusión continuada entre todos los profesores e instructores de una misma región

El profesorado que trabaja en los diferentes niveles del sistema de educación y formación debe reconocer y respetar el papel que cada uno de ellos desempeña a la hora de garantizar el éxito conjunto del sector turístico. Ello simplemente resultará imposible sin un vehículo que fomente y promueva el desarrollo de dicho reconocimiento y respeto. La presión de las responsabilidades cotidianas, en combinación con la típica separación física de las diferentes instituciones educativas, tiende a crear desconfianza y competencia en lugar de confianza y colaboración.

Un mecanismo para superar, o al menos minimizar, esta "falta de entendimiento" consiste en apoyar la creación de foros formales e informales en los que los profesores e instructores

de todas partes del sistema puedan reunirse, trabajar juntos e intercambiar información en relación con sus programas, sus preocupaciones e incluso sus potenciales áreas de conflicto. Como mínimo, tales foros proporcionarán un elevado nivel de conocimiento en relación con los programas y esfuerzos de cada uno. En el mejor de los casos puede generar un verdadero espíritu de cooperación que puede reducir la superposición de programas, identificar las incipientes necesidades de educación y formación y contribuir de manera general a fortalecer la construcción de la industria turística local para cuyo servicio se diseñó la infraestructura educativa.

4.5. Proporcionar programas que sean receptivos a la industria, pero que no sean dirigidos por la industria

Los profesores e instructores del turismo se debaten constantemente entre un verdadero deseo de cubrir las necesidades de empleo a corto plazo de la industria y el intento de preparar a los estudiantes para alcanzar el éxito a largo plazo en sus carreras profesionales (Cooper *et al.*, 1992). Conseguir el adecuado equilibrio en este sentido no es tan sólo un preocupación institucional del profesorado. Es a la vez un aspecto personal fundamental, ya que puede influir de forma sustancial en el tipo de actividades de formación y la actividad a desarrollar en su carrera profesional que un determinado profesor de cuerpo docente debería elegir como ideales.

Los responsables del desarrollo de la infraestructura educativa del turismo deberían reconocer esta realidad. En consecuencia, debería intentar garantizar que los esfuerzos para respetar los puntos de vista de la industria a la hora de diseñar y desarrollar los programas no tienen que generar un proceso en el cual el profesorado se vea forzado a responder únicamente a las necesidades inmediatas de la industria sin tener en cuenta a la vez tanto el bienestar del estudiante como la rentabilidad a largo plazo de la industria.

4.6. Crear un sistema educativo consciente de su seriedad

Autoproclamarse como profesor comprometido en turismo ha sido históricamente una afirmación arriesgada. En gran medida, ello se ha debido a una falta de programas basados en estudios relacionados con el turismo, especialmente a nivel universitario. Aun cuando las universidades suelen afirmar lo contrario, el dinero les preocupa y les condiciona. En consecuencia, a fin de captar y retener un profesorado dinámico para el sector turístico, resulta esencial que las autoridades gubernamentales y

los directivos de la industria hagan sentir a la comunidad educativa el hecho de que el turismo es un gran negocio con un gran futuro y que, en consecuencia, requiere una infraestructura educativa seria que apoye con éxito su desarrollo. Con mucho la mejor forma de comunicar este mensaje consiste en garantizar el acceso a la necesaria financiación que apoye tales programas y que dicho acceso sea visible y oportuno en el tiempo.

4.7. Centrar la atención en el desarrollo de un número limitado de centros y programas de calidad

Por mucho éxito que tenga el sector turístico a la hora de obtener y asignar la financiación necesaria para apoyar los programas educativos, la realidad es que los recursos nunca son suficientes. Esto significa que el número de plazas de profesor/instructor que pueden financiarse no es en modo alguno ilimitado. Esta realidad, junto con el deseo de generar una masa crítica de competencia educativa, implica que quienes diseñan las acciones que deben emprenderse podrán servir mejor a las necesidades tanto del sector como del profesorado, concentrando los recursos disponibles en un número limitado de centros y programas. Aunque esto puede parecer obvio, en la práctica no siempre es tan fácil conseguirlo. Inevitablemente existen multitud de fuerzas políticas contrapuestas que pugnan por dispersar los fondos disponibles amparándose en consideraciones que tienen poco que ver con la consecución de una educación de excelente calidad. En la medida en que pueda ayudarse a los profesores e instructores a evitar una ineficaz dispersión de unos recursos limitados, su causa estará bien servida.

4.8. Proporcionar plazas en propiedad a los profesionales de carrera

Finalmente, el profesorado del turismo está compuesto por personas normales que buscan tanto retos profesionales como seguridad en su carrera y su vida cotidiana. Si el sector turístico exige a su profesorado dedicación y eficacia, debe proporcionarle oportunidades para hacer carrera que sean competitivas con las disponibles en otros sectores. En gran medida, los escasos logros de las carreras relacionadas con la educación y la formación en turismo se derivan de la naturaleza marginal y periférica de las plazas disponibles para instructores en este campo. Esta realidad es a la vez el resultado de una tradicional falta de marco institucional para los programas de turismo, en particular dentro de las universidades. No es extraño que un curso disciplinar en turismo (por ejemplo geografía) sea impartido por una persona que probablemente constituye la única persona del departamento que muestre un cierto interés por el turismo. Debido a este

“aislamiento profesional”, la plaza suele ser temporal antes que reunir las características de una carrera y, en consecuencia, no se presta a construir y mantener un compromiso como carrera en este campo. Quienes diseñan la política a seguir deben rectificar esta situación.

5. FORMACIÓN DEL PROFESORADO: LÍNEAS MAESTRAS PARA EL DESARROLLO DE PROGRAMAS

Aun cuando los anteriores argumentos proporcionan una base importante para el desarrollo de programas efectivos para formar al profesorado, todavía no se han identificado los tipos específicos de acciones, iniciativas o programas que resultan necesarios para estar en condiciones de traducir los objetivos deseables en realidades. Este apartado intenta abordar directamente tales cuestiones. Para ello, identifica una gama de compromisos que, en caso de ser implantados, proporcionarían un marco sistemático para el desarrollo del profesorado. Tal como puede verse en la tabla 4, dichos compromisos se encuadran en cuatro grandes categorías, cada una de las cuales contribuye sustancialmente al desarrollo de un eficaz profesor/instructor para el sector turístico.

5.1. Acciones, iniciativas y programas para garantizar la competencia académica y el compromiso profesional

El primero y más importante de los elementos de cualquier programa para desarrollar profesores e instructores en turismo consiste en garantizar que los mismos puedan recibir una sólida formación básica en un campo relacionado con el turismo. Aunque existe una diversidad de caminos para alcanzar este objetivo, resulta esencial que se faciliten mecanismos de control que garanticen que cualquier miembro facultativo recién llegado posea una capacitación demostrada en el campo que se refleje en la calidad de su educación formal. Resulta mucho más fácil avanzar en el desarrollo de sujetos potenciales de alta calidad que intentar corregir las deficiencias de otros sistemas y procesos educativos.

Además de la competencia, resulta asimismo esencial captar y desarrollar individuos que muestren un fuerte compromiso con el sector. El compromiso puede caracterizarse como un verdadero y continuo interés por el turismo a través del cual el individuo no sólo se beneficia cuando las circunstancias le son favorables, sino que persiste cuando las oportunidades son más limitadas o cuando los retos son mucho más difíciles de lo habitual. Lamentablemente, el compromiso no es una característica

fácil de medir por adelantado, en particular en el caso de miembros facultativos jóvenes. Sin embargo, simplemente porque sea difícil de medir no significa que los esfuerzos para evaluar un compromiso y dedicación potenciales no deban tomarse seriamente en cuenta.

En términos específicos, uno de los elementos más importantes de cualquier programa para el fomento de la competencia académica consiste en becas destinadas a que miembros del cuerpo docente ya establecidos pasen temporadas en universidades/centros de turismo extranjeros en calidad de estudiantes invitados. Este tipo de iniciativa ocupa el primer lugar debido a la importancia que tiene reconocer y desarrollar la capacidad de aquellos individuos que ya han demostrado su competencia y compromiso con la institución o el programa en cuestión. Es extremadamente desmoralizante para aquellos que ya han realizado contribuciones importantes en el pasado ver cómo se ignoran sus carreras en favor de recién llegados que todavía no han demostrado su valía o su compromiso con la materia.

Suponiendo que se preste dicho apoyo, un programa complementario esencial será aquel que proporcione ayudas a jóvenes instructores para que cursen estudios a nivel de doctorado en universidades nacionales y extranjeras. La historia de otras disciplinas y regiones demuestra que a medida que un determinado campo avanza, el nivel de oferta de graduados recién formados aumenta paulatinamente como respuesta a un mayor número de oportunidades disponibles y al desarrollo de programas para formar a miembros del cuerpo docente. Asimismo, el nivel general de competencia de estos graduados se eleva a medida que las instituciones y los programas de formación maduran. Debido a la relativa novedad del turismo como disciplina, todavía no puede encontrarse una amplia oferta de graduados altamente formados que estén disponibles. En consecuencia, cualquier institución que busque establecer y desarrollar un programa verdaderamente competitivo y de alta calidad en un período razonable de tiempo deberá plantearse seriamente la necesidad de abordar el mismo tipo de inversiones que otras instituciones y disciplinas han tenido que realizar y que han resultado tan efectivas. A pesar de que financiar los estudios avanzados de futuros miembros de cuerpo docente resulta muy costoso y que debe tenerse mucho cuidado al implantar este sistema, es una buena base para el éxito futuro.

Una vez se han desarrollado, captado y/o retenido miembros de cuerpo docente competentes, es esencial aprovechar su competencia a través de subvenciones que financien programas de investigación activa, tanto para miembros del cuerpo docente individualmente como para grupos de investigadores. No es preciso que tales subvenciones sean de elevado importe. Sin embargo, deben ser lo suficientemente atractivas para que miembros

del cuerpo docente quieran continuar desarrollando su competencia profesional antes que desempeñar otras actividades más comunes, tales como consultoría o compromisos de enseñanza externos que no les motiven.

Aun cuando los programas de apoyo a la investigación, tanto para individuos como para grupos de investigadores tienen sus méritos, primero hay que identificar y desarrollar temas de investigación estratégicos dentro de una determinada institución. La realidad de la vida es que es simplemente imposible tener éxito en todos los terrenos. La selección de las prioridades específicas de investigación que deben acometer los diversos miembros académicos de una misma institución sirve para aprovechar el desarrollo mutuo de las personas involucradas y a la vez definir con mayor claridad las áreas de reconocida competencia de la institución en cuestión.

El último tipo de iniciativa en esta categoría es el apoyo a una serie continua de seminarios y conferencias especiales para fomentar el intercambio de material intelectual y resultados investigadores. Una vez más, en disciplinas consolidadas, tales seminarios y conferencias tienden a generarse por sí mismos debido al mayor tamaño de las facultades, a la existencia de una tradición investigadora y a las menores demandas entre el profesorado para el desarrollo de programas. Sin embargo, en esta fase del desarrollo del turismo como campo de estudio, la prestación de apoyo para aprovechar dichos seminarios y conferencias es un importante mecanismo que permite y facilita el surgimiento de tradiciones similares en turismo.

A nivel local o regional estos foros de intercambio de información podrían, y sin duda deberían, llevarse a cabo de una manera bastante informal. Lo que debe evitarse es la creación de una infraestructura para su celebración que haga perder tiempo y/o resulte costosa, lo que podría llegar a desanimar más que a fomentar la participación. En un nivel superior, los verdaderos esfuerzos que se realizan para organizar seminarios y conferencias temáticos o nacionales pueden encontrar una justificación periódica, más aún incluso si el foro en cuestión contribuye al desarrollo de un área de especialización igualmente perseguida por la institución anfitriona.

5.2. Acciones, iniciativas y programas para garantizar el auge de la industria

El turismo es un campo de estudio aplicado que depende del apoyo de las comunidades a las que sirve para su prosperidad y desarrollo continuos. Así, una vez que se ha garantizado la calidad académica, la siguiente consideración más importante para su éxito es hacer que dicha calidad contribuya

a la mejora de la eficacia de la industria turística y al bienestar de los habitantes de la región a los que sirve y sobre los que ejerce su impacto. Es importante volver a enfatizar en este momento que los programas para garantizar el auge de la industria tienen realmente que ser, y no sólo intentar ser, programas que sirvan a la industria. Por descontado, los líderes y los empleados verdaderamente brillantes de la industria reconocen que el proceso educativo debe servir a los objetivos a largo plazo de los estudiantes, tanto como a las necesidades a corto plazo de la industria. Una vez reconocido lo anterior, no obstante, resulta importante implantar mecanismos que ayuden a los miembros del cuerpo docente a mantenerse en contacto con la industria y a entender y apreciar verdaderamente la naturaleza de los retos con los que se enfrenta al sector turístico cada día.

Una de las formas más efectivas de conseguir este objetivo consiste en fomentar la participación activa de miembros del cuerpo docente en las Asociaciones de la Industria Turística a nivel local, regional y nacional. Sin embargo, esta no es una tarea fácil y requiere una considerable cantidad de tiempo, esfuerzos y energía por parte de los miembros del cuerpo docente que decidan participar. En un primer momento, el individuo deberá simplemente ganarse la confianza y el reconocimiento del personal de la industria. Sin ser injusto con ninguna de las partes, la realidad es que las contribuciones académicas a la hora de resolver "problemas prácticos" se consideran a menudo (tanto merecida como inmerecidamente) marginales, en el mejor de los casos, e inútiles en el peor. Sin embargo, para aquellas personas que deseen persistir y aprender resulta perfectamente posible demostrar el importante papel que un académico bien formado puede desempeñar en el desarrollo y fortalecimiento de la industria y de sus asociaciones.

Una consecuencia realmente interesante si se consigue ganar la confianza de la industria es la posibilidad de que se produzcan invitaciones de empresas de la industria turística a académicos para que participen en sus Consejos de Administración. Aunque tales invitaciones no surgen (y no deben surgir) con facilidad, proporcionan al individuo una experiencia de aprendizaje realmente valiosa en relación con los problemas reales de las empresas del sector turístico. Al mismo tiempo, la empresa en cuestión puede a la vez sacar un enorme partido de los puntos de vista e ideas a menudo innovadoras de un miembro del cuerpo docente bien formado e informado. Debido a que las relaciones industria-instituciones son, incluso cuando las condiciones son idóneas, bastante difíciles de entablar, es preciso que los altos cargos administrativos de las instituciones educativas actúen de forma activa para fomentar este tipo de invitaciones por parte de empresas del sector privado. Con frecuencia la principal barrera para que se produzcan tales invitaciones es la falta de

conocimiento de la existencia de tal posibilidad o de que las mismas han demostrado redundar en un beneficio mutuo en una serie de casos anteriores.

El auge de la industria es como una vía de doble sentido. Así otra forma, quizá un tanto opuesta, para que miembros del cuerpo docente se beneficien de la experiencia de la industria es a través del establecimiento de programas para ejecutivos invitados que permitan a ejecutivos de alto nivel ya retirados trabajar con el personal académico en el desarrollo de la enseñanza y los programas.

Este planteamiento ha demostrado ser extremadamente útil dentro de las escuelas empresariales tradicionales y resulta muy prometedor para el turismo. Aun cuando la elección del ejecutivo con experiencia en cuestión es verdaderamente crítica, una persona adecuada puede demostrar ser una fuente inapreciable de experiencia y orientación. Suponiendo que exista la "química" adecuada entre el ejecutivo y uno o más de los facultativos, la relación puede llegar a ser extremadamente provechosa para ambas partes. La idea es que los miembros del cuerpo docente logren entender con claridad las relaciones entre el material que imparten y la práctica empresarial. Por su parte, los ejecutivos invitados inevitablemente encuentran nuevos retos y ven su experiencia altamente recompensada a través de su participación.

Aunque de naturaleza menos intensiva, las invitaciones periódicas a personalidades empresariales para que impartan clases a graduados y no graduados pueden proporcionar algunas ventajas idénticas (y otras adicionales) a las de los programas para ejecutivos invitados. Las ventajas inmediatas son una visión, desde dentro, muy personal de los actuales problemas de la industria y las oportunidades que ésta ofrece tanto a los miembros del cuerpo docente como a los estudiantes. Los beneficios a largo plazo son un mayor conocimiento por parte de la industria de la institución y de sus programas y de las posibilidades y oportunidades para los estudiantes en cuanto a su carrera profesional. Aunque con tales invitaciones se corre el riesgo de que el tiempo de clase de los estudiantes no se emplee de forma efectiva, con mayor frecuencia lo que ocurre es que las personalidades empresariales visitantes suponen un reto para los instructores habituales.

En un sentido muy diferente, la investigación subvencionada y conjunta entre miembros del cuerpo docente y las empresas privadas del sector puede suponer asimismo un medio muy valioso para que miembros del cuerpo docente y las empresas turísticas se reúnan para trabajar conjuntamente. Indudablemente, la palabra "investigación" supone para parte

del personal de la industria algo fantástico e inalcanzable. Sin embargo, existe una creciente concienciación en el sentido de que el turismo, al igual que otras industrias, ha entrado en la "era de la informática" y que la investigación es simplemente una forma más de describir una cuidadosa y sistemática recopilación, análisis e interpretación de la información para mejorar la planificación y la toma de decisiones. Visto así, se está reconociendo cada vez más que tanto las universidades como los institutos técnicos representan un recurso con un gran potencial para apoyar a la industria turística a mejorar el proceso de toma de decisiones y para enfatizar su eficacia y su rentabilidad. Por descontado, en la actualidad se están produciendo algunos ejemplos sobresalientes de cooperación investigadora industrial/académica continua que ha demostrado ser altamente fructífera para ambas partes.

Una dimensión menos académica, pero aun así muy valiosa, es la participación de miembros del cuerpo docente en tareas de consultoría relacionadas con el turismo, tanto en organismos gubernamentales como en empresas del sector privado. El reto de motivar a miembros del cuerpo docente para que participen en actividades de consultoría es garantizar el equilibrio entre el desarrollo profesional del individuo y la necesidad de proporcionar a la industria servicios a un coste razonable. El desarrollo de facultativos favorece proyectos únicos de alta participación donde existen considerables oportunidades para abrirse a nuevas situaciones e ideas y así obtener un aprendizaje personal. Por otra parte, las empresas buscan contratar consultores que hayan experimentado las mismas situaciones en muchas otras ocasiones y que estén por tanto familiarizados con la clase de problemas con los que se enfrenta la organización. No existe una fácil solución para este dilema, y una vez más hay que recordar que el uso excesivo de la consultoría por parte de los miembros del cuerpo docente constituye para ellos una actividad peligrosa que puede hacerles desviarse de su formación.

La última categoría de actividades para fomentar la verdadera comprensión por parte de los miembros del cuerpo docente de la industria es a través de la enseñanza de programas de gestión avanzada o desarrollo de ejecutivos. Como en el caso de ciertas otras categorías, sólo aquellos miembros del cuerpo docente que tengan un nivel mínimo de experiencia y antigüedad son aceptados como posibles ejecutivos a participar en tales programas. Sin embargo, un programa de desarrollo de ejecutivos satisfactorio puede suponer un medio muy valioso para introducir a un número limitado de jóvenes miembros del cuerpo docente en materias seleccionadas. Así, con el tiempo, mediante una planificación cuidadosa de programas, un programa de ejecutivos satisfactorio puede crear un equipo integrado de enseñanza y establecer lazos duraderos a largo plazo con personalidades clave de la industria.

5.3. Acciones, iniciativas y programas para garantizar la capacidad como profesor

Una de las principales creencias (o falacias) del mundo académico es que los académicos competentes pueden transmitir de manera efectiva sus conocimientos a los estudiantes, es decir, saben cómo enseñar. Aun cuando una buena formación académica resulta esencial para una buena enseñanza, por sí misma no es suficiente. Así, cualquier programa de "Formación del Profesorado" debe ocuparse de forma explícita de esta vieja cuestión. A continuación se recogen algunas de las formas de llevarlo a cabo.

El primer planteamiento comienza a nivel local e implica una serie continua de talleres de trabajo a nivel local y regional sobre métodos de enseñanza efectivos para el turismo. Dichos talleres de trabajo pueden ser de dos tipos. El primer tipo es un taller de trabajo formal dirigido por un instructor local que tenga experiencia en el campo y que sea considerado por los participantes como un excelente instructor por derecho propio. Estos talleres formales pueden a su vez consistir bien en un día intenso de trabajo o bien en una serie de reuniones a celebrar a lo largo de un período de tiempo. El segundo tipo de talleres de trabajo para el desarrollo de la enseñanza puede considerarse como un proyecto concertado en el cual los facultativos interesados en el tema comparten sus puntos de vista y experiencias en relación con la enseñanza de diversos programas y cursos. Normalmente, este tipo de conciertos requiere que cada participante asuma su parte de responsabilidad en la organización y dirección de una o más sesiones. La desventaja de esta posibilidad es, por supuesto, el que ninguno de los participantes puede ser un "experto" en métodos de enseñanza. No obstante, la participación y el compromiso normalmente inherente a este tipo de procesos puede más que compensar sus deficiencias.

Un segundo planteamiento exige mayores recursos y, en consecuencia, es normalmente aplicable únicamente a algunos subgrupos del profesorado local en un momento dado. El planteamiento en cuestión es proporcionar apoyo a los miembros del cuerpo docente para que asistan a programas especiales de enseñanza y desarrollo de currículum. Aunque tales programas apenas están comenzando a surgir, sin duda se convertirán en un vehículo cada vez más importante para el desarrollo de facultativos a nivel internacional. Un ejemplo lo constituye el reciente anuncio de un programa conjuntamente desarrollado e impartido por la Universidad de Surrey (Reino Unido), la Universidad de Calgary (Canadá) y la Politécnica de Hong Kong. Este programa se concentra a lo largo de un período de dos semanas y cubre una amplia gama de materias. Dichas materias están relacionadas

con la formulación de medidas diseñadas para desarrollar la infraestructura educativa del turismo, así como aspectos más operativos relacionados con el diseño, el desarrollo y la impartición de programas específicos y de su correspondiente currículum.

Los verdaderos profesores no pueden enseñar de manera efectiva sin buenos materiales didácticos. Con esta preocupación claramente presente, la tercera iniciativa que se propone en las presentes líneas maestras para garantizar la capacidad instructora es la prestación de ayuda a los facultativos para que desarrollen materiales didácticos, particularmente los que utilizan nuevas e incipientes tecnologías. Aunque la preparación de materiales didácticos no tiene una relación directa con la mejora de la capacidad pedagógica individual, el proceso de preparar tales materias puede servir para potenciar la eficacia del instructor de varias formas. En primer lugar, preparando personalmente materiales tales como libros de texto, casos prácticos o programas de ordenador, el instructor tiene una mayor visión de su contenido, lo que incluye sus ventajas y sus deficiencias. Además, un conocimiento más cercano por parte del instructor de los materiales por él mismo preparados, le permite prestar una mayor atención al ritmo de las clases en lugar de al contenido del material que se está utilizando. Finalmente, la familiarización personal con la limitación de los materiales existentes puede proporcionar un estímulo importante para el desarrollo de material complementario utilizando nuevas tecnologías y enfoques, tales como el vídeo interactivo, los ordenadores personales y la educación a distancia.

La última categoría de iniciativas para mejorar la competencia de la enseñanza es un bien conocido pero, aun así, importante complemento para los anteriores programas de apoyo. El análisis periódico de la eficacia real de la enseñanza pretende, en primer lugar, convertirse en un medio más avanzado que proporcione al instructor una confirmación de su capacidad para comunicarse de forma efectiva con los estudiantes, creando un entorno de aprendizaje para su desarrollo. Al mismo tiempo, proporciona asimismo una confirmación muy legítima y necesaria para los administradores de programas a quienes se les exige valorar la eficacia de sus sistemas, así como de los resultados que obtienen de sus inversiones en el desarrollo de facultativos. Hay que tener bien presentes las dificultades a la hora de evaluar la eficacia del instructor. Decidir si tales evaluaciones deben basarse en los avances de los estudiantes, en su grado de participación o en una combinación de ambas cosas es una cuestión que merece una atención especial. No obstante, lo cierto es que algunos procesos de evaluación periódica y objetiva de la eficacia educativa resultan provechosos para los estudiantes, para los administradores de los programas y para los propios instructores.

5.4. Acciones, iniciativas y programas para contribuir al desarrollo y expansión de carreras profesionales continuas

Un peligro potencial de las carreras educativas es el riesgo de "estancarse". Ello implica bien el riesgo de llegar a aburrirse con la materia que se imparte como consecuencia de la rutina y la falta de motivación o renovación o bien el riesgo de que los conocimientos del instructor lleguen a quedarse obsoletos. Para superar ambos riesgos resulta esencial que se les proporcione a los facultativos una gama de mecanismos para el desarrollo y la expansión continuos de sus carreras. El desarrollo de carreras profesionales implica iniciativas y programas diseñados para mantener y ampliar los conocimientos y la competencia individual en su área de especialidad. La expansión de las carreras intenta conceder al individuo la oportunidad de entusiasmarse con su campo de estudio utilizando su creatividad, a la vez que simplificar el acceso a la formación escolar y a las experiencias de aprendizaje profesional, algo que suele quedar fuera del ámbito de las actividades de los académicos de carrera.

Quizá la forma más consistente y adecuada de fomentar el crecimiento personal y académico es a través de programas bien organizados de intercambio de facultativos que faciliten un flujo significativo en dos sentidos de académicos entre instituciones de diferentes partes de mundo. Aunque pueda resultar sorprendente, la vida académica y la mentalidad académica no les permite en la actualidad la movilidad que podría pensarse. Niveles salariales modestos, el alto predominio de dobles carreras en ámbitos académicos, las preocupaciones por la productividad académica, junto con cierto grado de inercia, tienden a impedir que un alto porcentaje de profesores obtenga verdaderas experiencias en otras regiones y culturas. Las empresas, como respuesta al bien conocido fenómeno de la internacionalización, obligan cada vez más a sus ejecutivos a la movilidad territorial hacia donde haya oportunidades de negocio. Por el contrario, la comunidad académica (en Norteamérica), que hace dos décadas gozaba de generosas excedencias sabáticas y un nivel económico más alto para participar en experiencias internacionales, ahora se encuentra con que tales posibilidades son mucho más escasas y a menudo mucho más costosas. En consecuencia, la conferencia internacional se ha convertido en un pobre sustituto para intercambiar experiencias entre colegas de todas partes del mundo.

Deben encontrarse formas de contrarrestar esta tendencia si se pretende cambiar la visión equivocada que se tiene de las carreras profesionales. Uno de los medios más factibles para conseguir dicho objetivo consiste en trabajar activamente para establecer programas por los cuales los académicos encuentren motivaciones para intercambiar plazas con colegas

de otros países durante períodos que van de varios meses a varios años. Aparte de su fomento por parte de organismos oficiales, este proceso necesita ser apoyado por los administradores de universidades y colegios que estén convencidos del valor de dichos intercambios, así como mediante modestos programas de subvenciones que faciliten los desplazamientos entre las respectivas localidades. Finalmente, para instaurar otros programas prácticos que faciliten tales intercambios, en particular el intercambio de viviendas, hace falta apoyo institucional, además de facultativos que participen en los mismos.

Un segundo paso importante para sentar las bases de un programa de desarrollo y expansión de carreras profesionales consiste en establecer una gama de programas de premios que reconozcan alumnos sobresalientes, enseñanza eficaz y contribuciones a las carreras profesionales en la educación, formación e investigación del turismo. Aunque muchos de los premios en la vida académica son de naturaleza intrínseca, resulta extremadamente útil reconocer y premiar a los alumnos sobresalientes y a la eficacia en la enseñanza de forma tangible y visible. Por ejemplo, la Fundación American Express (AMEX, 1992) estableció recientemente un "Concurso Anual Internacional de Ensayos" que reconocía contribuciones sobresalientes a la literatura del turismo. El hecho de que este premio esté bien dotado y tenga amplia publicidad lo ha convertido rápidamente en un premio muy prestigioso y codiciado. Con sus intentos, AMEX ha realizado una gran labor para acabar con la imagen de segunda clase asociada a las carreras académicas en el campo del turismo. Se espera que otras muestras semejantes de reconocimiento proliferen a nivel regional, nacional e internacional. Los tipos de premios que serían necesarios incluyen aquellos que premian la eficacia o las contribuciones sobresalientes en la enseñanza (algo parecido a los Premios 3M que se otorgan en la enseñanza universitaria en general) y los que premian la investigación sobresaliente, tanto teórica como aplicada, sobre una materia relacionada con el turismo.

Los viajes de estudios de miembros del cuerpo docente a diversas regiones y países a fin de visitar los más prestigiosos centros académicos y los ejemplos más sobresalientes de desarrollo eficaz de destinos constituyen otra forma de estimular y ampliar los horizontes de las carreras profesionales de estudiantes y profesores de turismo comprometidos. Debido a la sobrecarga de trabajo y a los recursos limitados, un gran número de académicos del turismo encuentran difícil tener un contacto de primera mano con muchos de los más prestigiosos centros de turismo o los principales destinos turísticos. Incluso si encuentran la forma de visitar dichos centros o destinos, a menudo les resulta demasiado difícil o lento organizar reuniones con las principales autoridades turísticas de las citadas localidades.

Otros campos (principalmente el de los Estudios Empresariales Internacionales) han hecho uso de los viajes profesionales de estudios con grandes ventajas. En un corto período de tiempo (generalmente de diez días a dos semanas), los participantes en el viaje de estudios llegan a tener un conocimiento considerable sobre los mercados y las prácticas empresariales de las principales potencias económicas (como por ejemplo, Japón). De forma similar, los viajes de estudios para los académicos del turismo permitirían, con el transcurso de los años, que los participantes obtuvieran grandes conocimientos sobre el éxito (y el fracaso) de ciertas prácticas de toda una gama de destinos turísticos de primera clase, de la industria y de las personalidades académicas de tales destinos.

Otra experiencia posible de muy diversa índole para el desarrollo y la expansión de carreras profesionales la constituyen los programas de Colocación de Académicos en Empresas que proporcionan a miembros del cuerpo docente la oportunidad de obtener importantes experiencias empresariales directas durante un significativo período de tiempo. En realidad, este planteamiento es la imagen inversa de los programas de ejecutivos invitados anteriormente comentados como vehículo para garantizar el interés de la industria por los programas de turismo. Aunque los programas de Colocación de Académicos en Empresas también consiguen este objetivo, su principal valor radica en proporcionar a los académicos la oportunidad de involucrarse en mayor medida, así como experimentar directamente de una forma profunda, en algunos aspectos del mundo práctico dentro de la gestión del turismo. Sin embargo, para que dicha experiencia valga la pena, los individuos en cuestión deben ocupar alguna plaza importante con responsabilidad asociada durante un período razonable de tiempo. Por otra parte, no deben considerar esta oportunidad como una "visita a la industria", sino que deben estar preparados para trabajar conjuntamente con sus colegas industriales para atender las demandas normales de la empresa y del entorno en el que ésta se encuentra.

Resulta irónico que quizá el mayor obstáculo para la participación en tales programas proviene de las instituciones académicas y de los académicos antes que de las empresas o los organismos gubernamentales. Debido a su legítima preocupación por mantener la eficacia académica, tanto las instituciones como su personal académico han considerado tradicionalmente la participación en programas orientados a la industria como algo interesante pero no muy productivo desde una perspectiva académica. Sin embargo, debido a las crecientes presiones que se ejercen sobre las universidades y los colegios para que demuestren su utilidad hacia la sociedad, no pasará mucho tiempo antes de que las experiencias laborales que proporcionan iniciativas tales como los programas de Académicos Invitados se contemplen desde una óptica muy diferente.

TABLA 4: FORMACIÓN DEL PROFESORADO: LÍNEAS MAESTRAS PARA EL DESARROLLO DE PROGRAMAS.

Para garantizar la capacidad académica y profesional • BECAS DESTINADAS A QUE MIEMBROS DEL CUERPO DOCENTE YA ESTABLECIDOS PASEN TEMPORADAS EN UNIVERSIDADES/CENTROS DE TURISMO EXTRANJEROS EN CALIDAD DE ESTUDIANTES INVITADOS. • AYUDAS A JÓVENES INSTRUCTORES PARA QUE CURSEN ESTUDIOS A NIVEL DE DOCTORADO EN UNIVERSIDADES NACIONALES Y EXTRANJERAS. • SUBVENCIONES QUE FINANCIEN PROGRAMAS DE INVESTIGACIÓN ACTIVA, TANTO PARA MIEMBROS DEL CUERPO DOCENTE INDIVIDUALMENTE COMO PARA GRUPOS DE INVESTIGADORES. • APOYO A UNA SERIE CONTINUA DE SEMINARIOS Y CONFERENCIAS ESPECIALES PARA FOMENTAR EL INTERCAMBIO DE MATERIAL INTELECTUAL Y RESULTADOS INVESTIGADORES.	• AYUDAS A MIEMBROS DEL CUERPO DOCENTE PARA QUE DESARROLLEN MATERIALES DIDÁCTICOS, PARTICULARMENTE UTILIZANDO LAS NUEVAS E INCIPIENTES TECNOLOGÍAS. • ANÁLISIS PERIÓDICO DE LA EFICACIA DE LA ENSEÑANZA.
Para garantizar el auge de la industria • FOMENTAR LA PARTICIPACIÓN ACTIVA DE MIEMBROS DEL CUERPO DOCENTE EN LAS ASOCIACIONES DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA A NIVEL LOCAL, REGIONAL Y NACIONAL. • INVITACIONES DE EMPRESAS DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA A ACADÉMICOS PARA QUE PARTICIPEN EN SUS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN. • PROGRAMAS PARA EJECUTIVOS INVITADOS QUE PERMITAN A EJECUTIVOS DE ALTO NIVEL YA RETIRADOS TRABAJAR CON EL PERSONAL ACADÉMICO EN EL DESARROLLO DE LA ENSEÑANZA Y LOS PROGRAMAS. • INVITACIONES PERIÓDICAS A PERSONALIDADES EMPRESARIALES PARA QUE IMPARTAN CLASES A GRADUADOS Y NO GRADUADOS. • INVESTIGACIÓN SUBVENCIONADA Y CONJUNTA ENTRE MIEMBROS DEL CUERPO DOCENTE Y EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO. • INVITACIONES A MIEMBROS DEL CUERPO DOCENTE PARA QUE DESEMPEÑEN FUNCIONES DE CONSULTORÍA RELACIONADAS CON EL TURISMO, TANTO EN ORGANISMOS GUBERNAMENTALES COMO EN EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO. • PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS.	Para contribuir al desarrollo y la expansión de carreras continuas • PROGRAMAS BIEN ORGANIZADOS DE INTERCAMBIO ENTRE CUERPOS DOCENTES QUE FACILITEN UN IMPORTANTE FLUJO EN DOS SENTIDOS DE ACADÉMICOS ENTRE INSTITUCIONES DE DIFERENTES PARTES DEL MUNDO. • PROGRAMAS DE PREMIOS PARA RECONOCER ESTUDIANTES SOBRESALIENTES, ENSEÑANZA EFECTIVA Y CONTRIBUCIONES A CARRERAS PROFESIONALES EN LA EDUCACIÓN, LA FORMACIÓN Y LA INVESTIGACIÓN EN TURISMO. • VIAJES DE ESTUDIOS DE MIEMBROS DEL CUERPO DOCENTE A DIVERSAS REGIONES Y PAÍSES PARA VISITAR LOS MEJORES CENTROS ACADÉMICOS Y LOS EJEMPLOS MÁS SOBRESALIENTES DE EFECTIVO DESARROLLO DE UN DESTINO. • PROGRAMAS PARA ACADÉMICOS INVITADOS QUE PROPORCIONEN A MIEMBROS DEL CUERPO DOCENTE OPORTUNIDADES PARA OBTENER IMPORTANTES EXPERIENCIAS INDUSTRIALES DIRECTAS DURANTE UN SIGNIFICATIVO PERÍODO DE TIEMPO.
Para garantizar la capacidad como profesor • SERIES PERIÓDICAS DE TALLERES DE TRABAJO LOCALES Y REGIONALES SOBRE MÉTODOS EFECTIVOS DE ENSEÑANZA DEL TURISMO. • APOYO A MIEMBROS DEL CUERPO DOCENTE PARA QUE ASISTAN A PROGRAMAS ESPECIALES DE DESARROLLO DE LA ENSEÑANZA Y DEL CURRÍCULUM.	6. CONCLUSIONES FINALES Se ha producido un crecimiento sustancial en el número y el tamaño de los programas educativos y de formación en materia de turismo a lo largo de la pasada década y a pesar de la innegable realidad de la limitación de presupuestos, parece ser que se producirán constantes presiones para el desarrollo de programas en la medida en que el sector turístico continúe representando una de las pocas áreas de crecimiento económico constante. A pesar de dicho crecimiento, o quizá a causa del mismo, pocos se han parado a pensar seriamente sobre la mejor forma de cubrir óptimamente las actuales necesidades de empleo de la industria, asegurando a la vez que la calidad de la educación y formación que se imparte a los estudiantes les prepare adecuadamente para el continuo aprendizaje y adaptación que serán partes integrantes de sus carreras profesionales durante toda su vida. Afortunadamente, esta situación está comenzando a cambiar rápidamente a medida que los principales académicos de la industria reconocen los retos pendientes. Sin embargo, a pesar de estos avances, sigue olvidándose la necesidad de garantizar un profesorado y unos instructores de alta calidad para la multitud de programas que

surgen y se consolidan en este campo. Aunque se han destinado considerables esfuerzos a debatir la clase de educación y formación que se necesita, a la localización más adecuada para los programas en materia de turismo, y a cómo integrar de forma óptima a los estudiantes graduados en sus puestos de trabajo, se le ha prestado relativamente poca atención a garantizar la calidad de los profesores encargados de la responsabilidad de llevar a cabo el proceso crítico de formación.

El propósito de este artículo ha sido señalar la importancia del profesorado en la relevante tarea de preparar tanto a la juventud como al personal que actualmente trabaja en la industria para cumplir con los retos de sus carreras en un

sector como el turístico con sus continuas demandas y en continua evolución. Habiendo señalado dicha importancia, el artículo procede a definir y a comentar un cierto número de aspectos y medidas clave que deben ser atendidos a fin de proporcionar el entorno adecuado necesario para el desarrollo óptimo a largo plazo de la infraestructura educativa del turismo. Tras establecer el marco de trabajo y las medidas a adoptar, la parte principal de este trabajo presenta a continuación un cierto número de acciones, iniciativas y programas específicos que se proponen como formas de estimular activamente y facilitar el desarrollo de la clase de profesor/instructor que el sector turístico necesita tan desesperadamente si quiere desenvolverse con éxito hacia el tercer milenio.



BIBLIOGRAFÍA

- AMEX (1992) *The Annual Review of Travel*, New York: American Express Travel Related Services.
- BRATTON, R. D.; GO, F.; y RITCHIE J. R. B. (eds.) (1991) *New Horizons in Tourism and Hospitality Education*, Training and Research, Calgary: The University of Calgary.
- CLARK, L. (1992) "A strategic perspective on employment, education and training issues in the 1990s", *World Travel and Tourism Review*, vol. 2, pp. 219-224.
- COOPER, C.; SCALES, R., y WESTLAKE, J. (1992) "The anatomy of tourism and hospitality educators in the U.K.", *Tourism Management*, junio, pp. 232-241.
- EIESP (1991) *Education for Careers in European Travel and Tourism*, estudio realizado por European Institute for Educational and Social Policy, American Express Europe Ltd., Londres, Reino Unido.
- GAMBLE, P. R. (1992) "The educational challenge for tourism and hospitality studies", *Tourism Management*, marzo, pp. 6-10.
- GRANDONE, V. (1992) "Enhancing productivity through training", *World Travel and Tourism Review*, vol. 2, pp. 225-230.
- JAFARI, J.; BURGERMEISTER, J.; D'AMORE, L., y PEARCE, D. (1992) "Setting the agenda for future initiatives: summary review of the New Horizons Conference", Calgary: University of Calgary.
- JAFARI, J., y RITCHIE, J. R. B. (1981) "Towards a framework for tourism education", *Annals of Tourism Research*, vol. 8, n.º 1, pp. 8-14.
- HAWKINS, D. E., y HUNT, J. D. (1988) "Travel and tourism professional education", *Hospitality and Tourism Education*, vol. 1 n.º 1, pp. 8-14.
- POLLOK, A. (1986) *Tourism: The Quest for Professionalism*, Vancouver: Tourism Research Group.
- POLLOK, A., y RITCHIE, J. R. B. (1990) "Integrated strategy for tourism education/training", *Annals of Tourism Research*, vol. 17, pp. 556-585.
- RITCHIE, J. R. B. (1990) "Tourism and hospitality education: frameworks for advanced level and integrated regional programs", en *Proceedings of the 1990 Annual Congress of the International Association of Scientific Experts in Tourism* (AIEST), Berlín, St. Gallen: AIEST.
- RITCHIE, J. R. B. (1991) "A framework for multi-disciplinary and multi-level tourism education" en Bratton, R. D.; Go, F., y Ritchie, J. R. B. (eds.), *New Horizons in Tourism and Hospitality Education*, Training and Research, Calgary: The University of Calgary.
- RITCHIE, J. R. B. (1992a) "New horizons, new realities: perspective of the tourism educator", *World Travel and Tourism Review*, vol. 2, pp. 257-263.
- RITCHIE, J. R. B. (1992b) "Foundation of quality education in tourism" presentación de la conferencia inaugural de la Red Europea de Educación Turística en *Tourism Education in Europe: The Development of Quality*, Valencia, Spain, publicado como "Claves para una enseñanza de calidad en materia de turismo", PAPERS DE TURISME, n.º 8/9, Valencia: Institut Turístic Valencià.