



Taller amasijos ancestrales - Villa Rouse - Gachantivá / Fuente: Vianchá, A (2021)



III Parte

La administración en turismo. Breves apuntes para enseñar y aprender

Rosa Nely Pérez Martínez

El quehacer administrativo, la gestión, la gerencia o el *management*, en sus distintas y muy ligadas interpretaciones ha sido, desde los comienzos de la humanidad, parte integral de la vida en sociedad, junto con prácticas dedicadas de la vida espiritual y las interacciones sociales (Chanlat, 2003). El autor expresa que ha pasado mucho tiempo desde entonces y muy pocas son las sociedades en el mundo en las que no imperan las lógicas del mercado impuestas por procesos de la modernidad, las cuales han provocado que la gestión se dote de nuevas herramientas para responder a esas nuevas exigencias más centradas en la administración de las cosas que en el gobierno de las personas.

Pues bien, dentro de ese enfoque positivista, la enseñanza de la administración se justifica en la medida en que es necesario desarrollar la capacidad administrativa de los directivos, a partir de una doctrina “enseñable” sin que el individuo la aprenda empíricamente a través de la práctica misma en el mundo de los negocios (Fayol, 1916). En la administración científica (Taylor, 1911), la doctrina administrativa es fortalecida con la sistematización de prácticas y saberes generadas en la Revolución Industrial con aportes de Babbage, McCallum, los Gilbreth, Gantt, Town y muchos otros, según Barba (2010). Entonces, el contenido de la doctrina “enseñable” se robustece y puede transmitirse dado que está “probada” su eficacia en la empresa, ratificando de esta manera el uso práctico del conocimiento soportado por el paradigma dominante de la época.

Pero la doctrina necesita medios para propagarse, así que surgen las escuelas de administración con contenidos programáticos definidos para dotar al ejecutivo, no necesariamente empresario, de las capacidades y habilidades necesarias para la gestión de las organizaciones empresariales. Así, en el contexto norteamericano en 1881, aparece la escuela *Wharton School* en Pennsylvania con la clara intención de que sus egresados fueran formados para ofrecer soluciones técnicas a problemas vividos en las organizaciones empresariales (Romero et al., 2007) creadas bajo el marco del capitalismo industrial. En Colombia, la enseñanza de la administración tuvo su comienzo en la década de 1880 con la creación de la Escuela Nacional de Minas de Medellín (Mayor Mora, 1984) y hoy son más de 380 programas de administración tan solo a nivel de pregrado en todo el país y con distintos énfasis de la disciplina administrativa: de empresas, de negocios internacionales, turística y hotelera, industrial, etc. (Guía Académica, 2020).

Particularmente, y dentro del marco disciplinar del proyecto en el que se presenta este breve escrito de reflexión, la administración enfocada en la actividad turística tiene desafíos importantes en la actualidad y los



postulados del pensamiento administrativo pueden ayudar a superarlos. Uno de estos postulados es la "universalidad de la administración", entendida como la totalidad de los universos, es decir, que la administración es susceptible de aplicarse por todas partes ya se trate de países, de colectividades humanas o de organizaciones (Bédard, 2003, p. 69). Luego, conocer y comprender los avances teóricos de la disciplina pueden fortalecer su práctica y, por supuesto, los procesos de enseñanza en sus campos específicos de aplicación. Como lo señala Aktouf, la administración es ante todo una praxeología, un concepto de preceptos destinados a ser interpretados en función de los seres humanos y la práctica (2002, p. 28), lo cual implica nuevas exigencias en los procesos de enseñanza que se enfoque, según Aktouf, más en el cambio que en la reproducción, precisando en los contextos en los que se aplica haciendo reformas sustanciales especialmente en el caso latinoamericano y ya mismo (Cruz-Kronfly, 1996).

Las anteriores reflexiones son el comienzo de este ensayo para abordar algunos aspectos que pueden considerarse en la formación del administrador centrado en la gestión de organizaciones, empresariales o no, relacionados con la actividad turística. No tiene más pretensión que la de mostrar algunos aspectos soportados en investigaciones provenientes de diversos lugares del mundo sobre el quehacer, el pensamiento, la enseñanza, el aprendizaje, las habilidades y la gestión de quien dirige organizaciones del dominio turístico y de las actividades de ocio.

El pensamiento crítico en la formación

Chanlat (2011), argumenta que el papel del profesor universitario no es ponerse al servicio de lo establecido, sino ayudar a plantear mejor los problemas que afrontan nuestras sociedades, nuestras organizaciones. Aquí, el pensamiento crítico es fundamental, pero no se puede transmitir o mostrar si no se posee. Según el consenso de expertos (Informe APA Delphi, hallado en Facione, 2007), el pensamiento crítico es "... el juicio autorregulado y con propósito que da como resultado interpretación, análisis, evaluación e inferencia, como también la explicación de las consideraciones de evidencia, conceptuales, metodológicas, criteriológicas o contextuales en las cuales se basa ese juicio" (p.15). Sin embargo, y a pesar de que el pensamiento crítico suele aparecer frecuentemente en muchos currículos como resultado de aprendizaje, Bloom (1977) señala que dichos objetivos son tan amplios que no resulta claro cómo deberían aprenderse y evaluarse, dado que no es posible clasificarlos en qué tipo de conocimiento.

En este punto varias investigaciones en el campo de la actividad turística, y utilizando el estudio de caso descrito por Stone et al., (2017), demuestran que los estudiantes aumentan la capacidad de inferencia y deducción con lo cual pueden haber mejorado su capacidad para generar soluciones, emitir juicios sólidos con la información que se les proporcionó. Belhassen y Caton (2011) establecen que el espíritu de cuestionar el *statu quo* es vital para rejuvenecer los programas turísticos antediluvianos de hoy y puede verse como un sano mecanismo evolutivo que asegura la existencia de una variedad de ideas y opiniones en el ámbito de la gestión. De hecho, la introducción de procesos de formación que fortalezcan actitudes hacia el cambio, consecuencia del pensamiento crítico, son altamente valoradas por los estudiantes de turismo y aumentan su satisfacción con la carrera (Tang, 2014).

De esta manera, se presenta evidencia sustancial que delinea vías alternas exitosas hacia la separación de lo formalizado y lo permanente en la formación del administrador turístico. La argumentación se conduce ahora hacia la intencionalidad de las instituciones educativas para observar experiencias valiosas que introduzcan nuevas formas de transmitir la disciplina.

La pedagogía

A partir de los resultados de la conferencia realizada en el Reino Unido para analizar la enseñanza del turismo muchas son las reflexiones al respecto, varias de ellas enfocadas hacia la necesidad de que los docentes se autodesarrollaran en las habilidades requeridas para el proceso (Cooper y Westlake, 1989). Hoy, varias décadas después, las preocupaciones pedagógicas son otras. Una de ellas es la generación de ecosistemas para favorecer





Reserva natural El Nido de Águilas - Villa de Leyva / Fuente: Vianchá, Z (2021)

el emprendimiento en el turismo, la sostenibilidad y la aceleración de la innovación para lo cual se han creado modelos conceptuales que pueden apoyar procesos pedagógicos en ese sentido (Torres Valdés et al., 2019). Igualmente, las universidades están incorporando y formalizando oportunidades de aprendizaje basadas en la comunidad en su espíritu, evolucionando hacia un modelo de trabajo con socios comunitarios en relaciones mutuamente beneficiosas a largo plazo (Tuma y Sisson, 2019).

Resurgen fortalecidos instrumentos ya conocidos en la enseñanza del turismo, como la vinculación óptima de pasantías, el trabajo de campo combinado con el *e-learning* (Marciszewska, 2016; Pan, 2009; Stansbie et al., 2016) y otras novedosas como la incorporación de historias de necesidades y motivaciones de viajeros (Pan, 2009) para estimular positivamente la participación activa y propositiva del estudiante en su proceso de formación. El tema de las prácticas aparece de manera reiterada en las investigaciones relacionadas con los procesos pedagógicos en la enseñanza del turismo, especialmente bajo el concepto de "*Soft Systems Methodology*" (SSM) que busca escenarios de oferta y servicios turísticos pequeños en los que los estudiantes de hotelería, a través de la práctica en el medio real, fortalezcan habilidades blandas al enfrentarse a problemas que cuestionan los modelos teóricos con la práctica (Turner, 2008).

En términos generales, la forma como los estudiantes prefieren aprender de servicios en turismo es aquella que presenta algunos desafíos para los educadores y la planificación de experiencias. Por lo general, los estudiantes prefieren estilos de aprendizaje concretos en lugar de abstractos y activos en lugar de reflexivos (Lashley y Barron, 2006), algo muy ligado al tema de las prácticas. Aquí, es inevitable desligar el aprendizaje que ofrece la virtualidad a través del aprendizaje abierto en línea que ofrece la tecnología (Chernbumroong et al., 2017), ya que posibilita la identificación de estilos de aprendizaje y favorece la creatividad en el estudiante, además desarrolla amplios espacios de aprendizaje y práctica en otros idiomas, un tema considerado vital que muchas universidades han involucrado directamente en sus currículos e incluso avanzando en modelos de internacionalización turística donde el bilingüismo, especialmente el inglés, es de obligatorio aprendizaje (Guo y Li, 2010; Jing et al., 2010). A propósito del bilingüismo, existen formas llamativas investigadas que invierten el modelo clásico en el que quien visita es quien aprende. El modelo TEFL (*Teaching English as a Foreign Language*) cambia la relación y es el visitante el que enseña. Este es un modelo interesante y de gran éxito, investigado y documentado, que bien puede ser implementado aprovechando los intercambios académicos cada vez más frecuentes entre universidades (Stainton, 2018).





Rosa María Jerez - Artesana / Fuente: Barón, M (2021)

El conocimiento práctico basado en la virtualidad

Las interacciones entre los individuos en entornos inteligentes son cada vez mayores, ya sea la interacción de dispositivos inteligentes durante actividades ordinarias o de enseñanza / aprendizaje. Esto exige de los maestros un énfasis en transmitir sus conocimientos y experiencia a los estudiantes en interacción y comunicación en el mundo en línea especialmente utilizando juegos de simulación, es decir, la gamificación de la enseñanza en turismo (Petrova et al., 2018). En general, todos los servicios turísticos están siendo enseñados a través de lo que se ha denominado las "tecnologías cognitivas": gastronomía (Quezada-Sarmiento et al., 2020), la digitalización del patrimonio e incluso la enseñanza misma de la geografía para propósitos turísticos. (Adetunji et al., 2018; Simm et al., 2012) han utilizado como soporte los sistemas de información geográfica como vía para la familiarización del estudiante con el medio natural desde la distancia (Liu, 2013).

Otro aspecto relevante es la preparación misma de los docentes, que introduce también la tecnología educativa moderna de la microenseñanza en la formación de habilidades profesionales de guías turísticos para estudiantes que se especializan en turismo (Dong, 2013), aplicando material didáctico multimedia para hacer más realista el aprendizaje (Ruyue, 2017) especialmente aprovechable en circunstancias de limitaciones dada la actual situación de pandemia.

Habilidades blandas

El fortalecimiento de las habilidades blandas es una preocupación en los procesos de enseñanza en la administración en general. La empatía, el trabajo en equipo y la capacidad de escucha son más demandadas en el ámbito empresarial y, por supuesto, en la docencia. Keov (2020) resalta las diferencias entre ciertas habilidades de profesores de distintas disciplinas y los de administración en turismo.

Por otra parte, y dado el rápido desarrollo de la industria del turismo en particular en el tema del hospedaje, los gerentes de hoteles se enfrentan a demostrar una alta calidad en dicho servicio, lo cual requiere un despliegue de habilidades creativas y una alta capacidad para innovar, habilidades que deben ser inculcadas a los estudiantes de turismo (Shi, 2017).



Frente al fortalecimiento de este tipo de habilidades relacionando “capacidad y calidad” de la enseñanza, Han (2014) establece un sistema curricular modular de integración de conocimientos. Para mejorar el método de evaluación del aprendizaje de la capacidad de autoaprendizaje de los estudiantes y para explorar la efectividad del cambio de rol del maestro a fin de mejorar su capacidad, se parte del modelo CDIO -abreviatura de cuatro palabras: Concebir (idea), Diseño (diseño), Implementar (implementación) y Operar (operación)-, que representa el proceso en el que se desarrollan los productos industriales modernos desde la concepción, investigación y desarrollo y disposición final. Un proceso similar que requiere el diseño de un servicio turístico.

La gestión

De acuerdo con Romero (1998, p. 26) la noción de gestión se elabora posteriormente a la noción de administración. La administración está ligada a la formalización inicial de la dirección del trabajo manufacturero y se relaciona más con la forma de dirigir el personal a nivel operacional en el interior de la organización. La gestión, en cambio, abarca necesidades de proyección de la organización en la que se requiere mayor abstracción en el modo de conducirlas, aplicando para ello herramientas, lógicas y habilidades diferentes, pero nunca desligadas de la administración.

En este sentido, la formación de una visión estratégica del estudiante es de vital importancia ya que, por medio de ella, puede conducir a la organización o al negocio turístico a través del tiempo y de los cambios que se le imponen. Así pues, varias investigaciones han demostrado que los programas de administración turística no ponen demasiada atención en este aspecto (Okumus y Wong, 2007) y plantean cuestionamientos como, por ejemplo: ¿cuáles deberían ser los métodos de enseñanza y evaluación adecuados para impartir cursos de gestión estratégica? Esto se debe a que la elección de cierto tipo de métodos de enseñanza y evaluación tendrá implicaciones para impartir cursos al respecto, con el fin de lograr los resultados de aprendizaje previstos y desarrollar las habilidades deseadas.

La rápida expansión de las corporaciones hoteleras occidentales en el mercado internacional y específicamente en los países en desarrollo, ha creado una demanda de nacionales formados y capacitados profesionalmente, con experiencia en todas las áreas de la hotelería y turismo. Esto implica una necesidad de personal suficientemente preparado para gestionar la industria hotelera del futuro. Aquí la pregunta es: ¿cómo las escuelas de administración pueden preparar mejor a sus estudiantes para asumir este reto? ¿Están preparados los países del tercer mundo para enfrentar esta economía del turismo?



Encuentro de intercambio de experiencias Turistivá y EcoZetaquirá / Fuente: Rozo, J (2021)



Ford (1989) resume en su artículo varios puntos de los expuestos en este ensayo en términos de los obstáculos de los programas de administración turística en Latinoamérica: la acreditación, a través de una burocracia compleja; un nivel limitado de inglés de los estudiantes y en los profesores; variación cultural en los patrones de aprendizaje y estudio; fondos insuficientes para el equipo necesario en cocina y servicio; el costo relativamente alto de los libros de texto, materiales de aprendizaje y recursos bibliográficos importados. El mayor desafío se identifica como el problema de encontrar profesores calificados para cursos especializados en administración hotelera, así como temas de negocios e idiomas; dificultad para atraer y obtener permisos de trabajo para profesores extranjeros y profesores nacionales calificados fuera de la industria cuando los salarios no coinciden con los encontrados en la industria.

A modo de cierre

A pesar de los grandes desafíos que presenta la enseñanza de la administración en turismo, como actividad económica, social y cultural, el turismo sigue marchando a su ritmo. Ha sobrevivido en condiciones que limitarían a otras actividades económicas de la sociedad. Es una actividad que se fundamenta en la curiosidad del ser humano por explorar y conocer lo que le es lejano y distinto. En palabras de Muñoz (2011) no es, entonces, lo que se enseña, sino también, lo que se trasmite, no es el perfeccionamiento de la disciplina sino remontando lo que ella tiene de obstáculo, que se alcanzan los objetivos de la vida universitaria (p. 304).

Como se comentó al inicio del ensayo, es en las rupturas que provocan de manera natural el pensamiento crítico donde se encuentran escapes fructíferos que oxigenan lo instituido en lo que se enseña y en lo que se aprende.



Edilson Sierra - Apicarranga - Ráquira / Fuente: Vianchá, Z (2021)



Referencias bibliográficas

- Adetunji, O. S., Essien, C. y Owolabi, O. S. (2018). *eDIRICA: Digitizing cultural heritage for learning, creativity, and inclusiveness*. Lecture notes in computer science (including subseries Lecture notes in artificial intelligence and Lecture notes in bioinformatics) (Vol. 1196 LNCS, pp. 447-456).
- Aktouf, O. (2002). *Administración y Pedagogía*. Fondo Editorial Universidad Eafit.
- Barba, A. (2010). Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos. *Gestión y Estrategia*, (38), 17-29. Recuperado de <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/103>
- Bédard, R. (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. El rombo de las cuatro dimensiones filosóficas. *AD-MINISTER*, (3), 68-88. Recuperado de <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/697>
- Belhassen, Y. y Caton, K. (2011). On the need for critical pedagogy in tourism education. *Tourism Management*, 32(6), 1389-1396. doi: 10.1016/j.tourman.2011.01.014
- Bloom, B. (1977). *Taxonomía de los objetivos de la educación*. El Ateneo.
- Cooper, C. y Westlake, J. (1989). Tourism teaching into the 1990s. *Tourism Management*, 10(1), 69-73. doi: 10.1016/0261-5177(89)90037-X
- Cruz-Kronfly, F. (1996). *La cultura de la modernidad y las organizaciones. En busca de una administración para América Latina: experiencias y desafíos*. Cali: Editorial Universidad del Valle.
- Chanlat, A. (2003). Gestiones y humanismos: una arqueología de la gestión. *Iztapalapa: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, (55), 35-53. Recuperado de <https://revistaiztapalapa.izt.uam.mx/index.php/izt/article/view/402>
- Chanlat, A. (2011). Las ciencias de la vida y la gestión administrativa. *Cuadernos de Administración*, (10). <https://doi.org/10.25100/cdea.v10i14.293>
- Chernbumroong, S., Suereephong, P. y Puritat, K. (2017). Massive open online course related learning style and technology usage patterns of Thai tourism professionals. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 12(11), 98-120. doi: 10.3991/ijet.v12.i11.7297
- Dong, Y. (2013). Study on practice of microteaching in professional skills training of tour guides. *Lecture Notes in Electrical Engineering* (Vol. 209 LNEE, pp. 737-743).
- Facione, P. (2007). Pensamiento crítico: ¿Qué es y por qué es importante? *Insight assessment*, 22. Recuperado de <http://eduteka.icesi.edu.co/pdfdir/PensamientoCriticoFacione.pdf>
- Fayol, H. (1916). *La administración industrial y general*. Editorial El Ateneo.
- Ford, D. (1989). Opportunities and challenges of creating hotel management and tourism education programs in developing countries. *Journal of Hospitality y Tourism Research*, 13(3), 573. doi: 10.1177/109634808901300373
- Guía Académica. (2020). *Programas de administración y carreras afines en Colombia*. Recuperado de <https://www.guiaacademica.com/programas/carreras-universitarias/economia-administracion-contaduria-y-afines>
- Guo, S. y Li, S. (2010). *Curriculum construction in bilingual education for future practitioners of tourism industry: From the perspective of subject matter*. Artículo presentado en la "2nd International Conference on Information Science and Engineering", ICISE2010 - Proceedings.
- Han, N. (2014). A discussion of cultivating undergraduate talents of tourism management based on the CDIO mode. *Journal of Chemical and Pharmaceutical Research*, 6(6), 2306-2308.
- Jing, F., Chapitak, N. y Batat, W. (2010). *A tourism english teaching model for CMS universities: -A knowledge management perspective*. Paper presented at the SKIMA 2010 - Proceedings of the 4th International Conference on Software, Knowledge, Information Management and Applications: "Towards Happiness and Sustainable Development".



- Keov, T. (2020). The importance of soft skills acquisition by teachers in higher education institutions. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 47(1), 22-27. doi: 10.1016/j.kjss.2018.01.002
- Lashley, C. y Barron, P. (2006). The learning style preferences of hospitality and tourism students: Observations from an international and cross-cultural study. *International Journal of Hospitality Management*, 25(4), 552-569. doi: 10.1016/j.ijhm.2005.03.006
- Liu, Y. (2013). *Establishment of tourism geographic information system to promote field work in tourism management major*. Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics) (Vol. 7888 LNAI, pp. 406-415).
- Marciszewska, B. (2016). *Fieldwork: is it a competitive or complementary tool in e-learning for tourism?*. Paper presented at the Proceedings of the European Conference on e-Learning, ECEL.
- Mayor Mora, A. (1984). *Ética, trabajo y productividad en Antioquia. Una interpretación sociológica de la Escuela Nacional de Minas de Medellín en la vida, costumbres e industrialización regionales*. Ediciones Tercer Mundo.
- Muñoz, R. (2011). *Formar en Administración. Por una nueva fundamentación filosófica*. Siglo del Hombre. Universidad EAFIT.
- Okumus, F. y Wong, K. K. F. (2007). A content analysis of strategic management syllabi in tourism and hospitality schools. *Journal of Teaching in Travel and Tourism*, 7(1), 77-97. doi: 10.1300/J172V07N01_06
- Pan, S. (2009). Analysis of newspapers travelers' tales to help students learn tourism motivations. *Journal of Teaching in Travel and Tourism*, 9(3-4), 216-229. doi: 10.1080/15313220903379281
- Petrova, M., Buzko, I. y Dyachenko, Y. (2018). *Cognitive, intelligence technologies and economic foundations of teaching of international economic relations and tourism*. Artículo presentado en "Engineering for Rural Development".
- Quezada-Sarmiento, P. A., Chango-Cañaveral, P. M., Fraiz-Brea, J. A., Armijos-Lanchi, K. M. y Ponce, M. P. A. (2020). *Tourism and gastronomy management through an educational web platform on yacuambi of the province of zamora chinchipe - Ecuador*. Artículo presentado en el WCSE 2020: 2020 10th International Workshop on Computer Science and Engineering.
- Romero, R. (1998). El desarrollo del conocimiento y el manejo de las organizaciones. A propósito de la discusión sobre el taylorismo. *Innovar*, (11), 26-38. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/23812>
- Romero, R., Sanabria, M., Hernandez, A. y Saavedra, J. (2007). *Las maestrías en administración en Bogotá: situación actual y perspectivas*. Universidad Autónoma de Colombia.
- Ruyue, L. (2017). Study on the optimization and combination of tourism management teaching and multimedia technology in higher vocational education. *Agro Food Industry Hi-Tech*, 28(1), 1375-1379.
- Shi, Z. (2017). *Discussion on connotation and the cultivation of hotel management creative talents quality*. Artículo presentado en Proceedings - 2016 International Conference on Smart City and Systems Engineering, ICSCSE 2016.
- Simm, D., Marvell, A., Schaaf, R. y Winlow, H. (2012). Foundation degrees in geography and tourism: a critical reflection on student experiences and the implications for undergraduate degree courses. *Journal of Geography in Higher Education*, 36(4), 563-583. doi: 10.1080/03098265.2012.692075
- Stainton, H. (2018). TEFL tourism: the tourist who teaches. *Tourism Geographies*, 20(1), 127-143. doi: 10.1080/14616688.2017.1298151
- Stansbie, P., Nash, R. y Chang, S. (2016). Linking internships and classroom learning: a case study examination of hospitality and tourism management students. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, (19), 19-29. doi: 10.1016/j.jhlste.2016.07.001
- Stone, G. A., Duffy, L. N., Pinckney, H. P. y Templeton-Bradley, R. (2017). Teaching for critical thinking: preparing hospitality and tourism students for careers in the twenty-first century. *Journal of Teaching in Travel and Tourism*, 17(2), 67-84. doi: 10.1080/15313220.2017.1279036



- Tang, Z. (2014). Index system and program design for assessment on students' learning satisfaction for tourism management specialty. *Journal of Chemical and Pharmaceutical Research*, 6(7), 1929-1934.
- Taylor, F. (1911). *Principios de la administración científica*. Editorial El Ateneo.
- Torres Valdés, R. M., Lorenzo Álvarez, C., Castro Spila, J. y Santa Soriano, A. (2019). Relational university, learning and entrepreneurship ecosystems for sustainable tourism. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 10(4), 905-926. doi: 10.1108/JSTPM-03-2018-0032
- Tuma, L. A. y Sisson, L. G. (2019). Becoming an engaged department: scaffolding community-based learning into the hospitality and tourism management curriculum. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 31(3), 173-182. doi: 10.1080/10963758.2018.1487783
- Turner, M. (2008). Using Mode 2 soft systems methodology in the teaching and assessment of the 'practical' content in undergraduate hospitality degrees. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 7(2), 34-44. doi: 10.3794/johlste.72.173



Taller de hilandería en casa de Dionisia – Gachantivá / Fuente: Vianchá, Z (2021)

