

# Modelos de gestión sostenible en Hoteles Escuela en América Latina y su triple impacto en los ecosistemas sociales

Sustainable management models in school hotels in Latin America and their triple impact on social ecosystems

## María Lucila Salessi

Instituto de Investigaciones en Turismo. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata  
Argentina  
[lucila.salessi@econo.unlp.edu.ar](mailto:lucila.salessi@econo.unlp.edu.ar)

## Uriel Charne

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata  
Argentina  
[uriel.charne@econo.unlp.edu.ar](mailto:uriel.charne@econo.unlp.edu.ar)

## Melina Mena

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata  
Argentina  
[melina.mena@econo.unlp.edu.ar](mailto:melina.mena@econo.unlp.edu.ar)

### Resumen

La presente investigación tiene como objetivo contribuir al conocimiento de modelos de gestión sostenible en los Hoteles Escuela (HE) en América Latina, focalizándose en su triple impacto en los ecosistemas sociales. Se presenta formalmente como un trabajo de campo e investigación en curso, enmarcado en el proyecto de investigación PPID E017 UNLP (2022-2023), cuyo objetivo es comprender los modelos de gestión y educación sostenibles en dichos establecimientos. Utilizando un enfoque de investigación mixto, que combina análisis cualitativos y cuantitativos, la investigación alcanza una fase exploratoria para identificar variables relevantes, complementada con un estudio descriptivo para delinear las ca-

### Abstract

This research aims to contribute to the knowledge of sustainable management models in Hotel Schools (HE) in Latin America, focusing on their triple impact on social ecosystems. It is formally presented as fieldwork and ongoing research, framed within the research project PPID E017 UNLP (2022-2023), which aims to understand sustainable management and education models in these establishments. Using a mixed research approach, combining qualitative and quantitative analyses, the research reaches an exploratory phase to identify relevant variables, complemented by a descriptive study to delineate the characteristics of the phenomenon (Fassio *et al.*, 2015). A cross-sectional design is

racterísticas del fenómeno (Fassio *et al.*, 2015). Se adopta un diseño transversal, en el cual se obtiene información en un momento específico. La metodología propuesta incluye una revisión sistemática de la literatura con técnicas de contrastación bibliográfica, abarcando fuentes primarias y secundarias. Respecto de las técnicas de recolección de datos se construyen herramientas como encuestas semiestructuradas dirigidas a gestores y agentes de diversos HE. Los resultados o hallazgos preliminares, en base al trabajo de campo en curso, muestran un creciente interés en la adopción de modelos de gestión sostenible debido a una mayor conciencia de los viajeros sobre la importancia de la sostenibilidad y a la necesidad de formar a los futuros profesionales en prácticas sostenibles.

**Palabras clave:** Gestión sostenible, Hoteles Escuela, Triple Impacto.

adopted, in which information is obtained at a specific point in time. The proposed methodology includes a systematic review of the literature with bibliographic contrasting techniques, covering primary and secondary sources. Regarding data collection techniques, tools such as semi-structured surveys aimed at managers and agents of different HE are used. Preliminary results based on the ongoing fieldwork, show a growing interest in the adoption of sustainable management models due to a greater awareness of travelers on the importance of sustainability and the need to train future professionals in sustainable practices.

**Keywords:** Sustainable management, School hotels, Triple impact.

## 1. Introducción

El presente trabajo se enmarca en el proyecto PPID E017 UNLP (2022-2023) denominado *Modelo de gestión sostenible en los Hoteles Escuelas de Latinoamérica y su triple impacto en ecosistemas sociales*, cuyo propósito es contribuir al conocimiento de modelos de gestión y formación sostenible desde la perspectiva del triple impacto social, ambiental y económico en Hoteles Escuela (HE) de Latinoamérica.

La sostenibilidad es una responsabilidad compartida por todos los actores de la industria turística, incluyendo hoteles, gobiernos, turistas y comunidades locales. Los establecimientos hoteleros deben adoptar un enfoque holístico para la sostenibilidad, considerando aspectos ambientales, sociales y económicos en su gestión diaria. La gestión sostenible en hoteles debe incluir la implementación de prácticas y tecnologías amigables con el medio ambiente, la gestión de residuos, la conservación de la energía y el agua, la promoción de la biodiversidad y la cultura local, y la protección de los derechos de los trabajadores. Asimismo, se debe considerar el impacto social y económico del turismo en las comunidades locales, y trabajar en colaboración con ellas para asegurar que el turismo beneficie a todos los involucrados. La educación y la capacitación son fundamentales para fomentar la conciencia y la comprensión de la sostenibilidad en la hotelería y la industria turística en general (Legrand *et al.*, 2021). Asimismo, estos autores destacan la importancia de adoptar una visión integral en la gestión de los hoteles, considerando aspectos ambientales, sociales y económicos. Además, enfatizan la necesidad de colaboración y educación para asegurar la sostenibilidad y señalan que el sector turístico “es uno de los mayores contribuyentes al cambio climático, la pérdida de la biodiversidad y otros problemas ambientales y sociales en el mundo” (Epler Wood y Legrand, 2020).

La hospitalidad ha evolucionado a lo largo del tiempo. Actualmente, el servicio de alojamiento turístico es estudiado y analizado en busca de brindar la mejor atención al huésped. Como parte de esos avances es que surgen los HE, espacios que sirven de alojamiento y formación a los futuros profesionales de la hotelería. La gestión de estos espacios de formación se basa en ciertos modelos sostenibles según sus dimensiones y categorías.

El presente trabajo busca responder las siguientes preguntas de investigación: *¿Qué aspectos caracterizan los modelos de gestión y formación sostenible en HE de Latinoamérica desde la perspectiva del triple impacto social, ambiental y económico y cómo impactan en los ecosistemas sociales? ¿Cómo están constituidas sus propuestas de formación y certificación en sostenibilidad, qué dimensiones abarcan?*

### 1.1. Objetivo General (OG):

Contribuir al conocimiento de modelos de gestión sostenible en Hoteles Escuela en Latinoamérica desde la perspectiva del triple impacto en ecosistemas sociales.

### 1.2. Objetivos Específicos (OE):

- Identificar y analizar los modelos de gestión sostenible en hoteles escuela de Latinoamérica, considerando sus características, enfoques y prácticas específicas.
- Investigar el impacto socioeconómico, ambiental y cultural de los modelos de gestión sostenible en HE de Latinoamérica.
- Analizar los factores impulsores y limitantes que influyen en la adopción y aplicación de modelos de gestión sostenible en HE de Latinoamérica.
- Determinar variables, dimensiones y categorías relevantes de este tipo de alojamiento educativo.

## 2. Marco teórico

El turismo sostenible y regenerativo (Legrand, 2021) se ha convertido en un tema clave en el sector turístico actual, en el que se demanda una gestión responsable y equilibrada del turismo con el medio ambiente y las comunidades locales. La sostenibilidad en el ámbito hotelero se ha tornado cada vez más relevante debido a su impacto significativo en el entorno social, económico y ambiental. Autores como Bramwell y Lane (1993) han destacado la necesidad de incorporar prácticas sostenibles en la gestión de los hoteles, considerando que los turistas están cada vez más interesados en los problemas ambientales y sociales.

La práctica turística, al aprovechar recursos frágiles, como los ambientales, sociales y culturales, puede generar ventajas socioeconómicas, pero también degradación ambiental y pérdida de identidad local. Por lo tanto, es crucial que el desarrollo turístico se base en la sostenibilidad económica, ecológica y social.

En la era de la globalización, surge una conciencia planetaria que demanda un nuevo enfoque de desarrollo socioeconómico. El turismo, bien gestionado, puede ser una herramienta importante para este fin, siempre y cuando se adopten medidas para garantizar su sostenibilidad.

Es esencial establecer parámetros y códigos de conducta para los actores

turísticos, así como priorizar el apoyo a la identidad local y la participación de la comunidad receptora. La solidaridad y el respeto mutuo son fundamentales para el desarrollo sostenible del turismo, involucrando tanto a entidades públicas como privadas.

La Carta del Turismo Sostenible, surgida en la Conferencia Mundial de Turismo Sostenible en Lanzarote en 1995, subraya la importancia de abordar el desarrollo sostenible a nivel global y brindar apoyo especial a zonas vulnerables y degradadas.

El transporte y su impacto ambiental en el turismo requieren atención especial, al igual que la promoción de energías renovables, reciclaje y reducción de residuos en las instalaciones turísticas.

Los gobiernos, la industria turística, las autoridades y las ONG deben colaborar en la creación de redes de investigación y difusión para promover un turismo sostenible en todos sus aspectos.

## 2.1. Modelo de gestión sostenible

La implementación de modelos de gestión sostenible en hoteles ha sido ampliamente investigada por diversos autores. En este sentido, Aguirre et al. (2015) identifican que los principales elementos en la implementación de un modelo de gestión sostenible son: el compromiso de la alta dirección, la formación y capacitación del personal, la evaluación de proveedores y la adopción de tecnologías sostenibles. Por otro lado, Becken y Hay (2007) sugieren que la integración de la sostenibilidad en la gestión hotelera requiere de un enfoque holístico que considere aspectos económicos, sociales y ambientales, y que involucre a todos los actores relevantes en el proceso.

La formación y capacitación de las personas en el sector hotelero se encuentra directamente vinculado a espacios de aprendizaje como los hoteles escuela, los cuales constituyen una herramienta sustancial para la formación de profesionales en el sector hotelero toda vez que articulan espacios de teoría y aprendizaje de manera experimental y controlada por modelos de aprendizaje curricularizados.

Los HE constituyen espacios educativos que tienen como objetivo proporcionar a los estudiantes una formación completa en el sector turístico, en especial en el ámbito hotelero. Según Barros (2012), estos establecimientos ofrecen una formación teórica y práctica en la gestión hotelera, la gastronomía, el servicio al cliente, la administración de eventos, entre otros aspectos. De este modo, los estudiantes pueden adquirir habilidades y conocimientos en un ambiente real y controlado, que les permiten enfrentar los desafíos que se presentan en el mundo laboral.

Meneses *et al.* (2019), presentan los beneficios que los hoteles escuela ofrecen en pos de la formación y capacitación de estudiantes en el sector del

turismo y la hospitalidad, los cuales permiten a los alumnos adquirir habilidades prácticas en un ambiente controlado, lo que les da una ventaja competitiva en el mercado laboral. Así, estos espacios de aprendizaje fomentan la innovación y la creatividad, ya que los estudiantes tienen la oportunidad de experimentar nuevas ideas y enfoques en un ambiente real.

Respecto de la observancia de modelos de gestión sostenible en HE, autores como León *et al.* (2016) destacan la importancia de la educación y la formación en la implementación de prácticas sostenibles en la industria hotelera. De igual manera, Font *et al.* (2019) resaltan la relevancia de la investigación y la innovación en la gestión sostenible de los HE, enfatizando en la importancia de desarrollar modelos de gestión sostenible adaptados a las especificidades de cada territorio o región.

Diversos autores han investigado y propuesto modelos de gestión sostenible para el sector hotelero. Legrand (2013) plantea un enfoque integral que incluya las dimensiones ambientales, sociales y económicas, mientras que Brizna y Vigdís Gudnadóttir (2019) proponen un marco conceptual que integra los aspectos económicos, sociales y ambientales. Gössling (2019) sugiere medidas para reducir el impacto ambiental de los establecimientos hoteleros. Susana Bautista y Armando Ortuño (2017) han propuesto un modelo de gestión sostenible para hoteles en México, y Andrea García-Santos, Jordi Ficapal-Cusí y Xavier Ginesta (2018) han analizado las prácticas de gestión sostenible en hoteles de Barcelona. Todos estos autores han contribuido al desarrollo del conocimiento sobre la gestión sostenible en la actividad hotelera, proporcionando marcos conceptuales, modelos y herramientas para la implementación de prácticas sostenibles en las empresas hoteleras.

## 2.2. Gestión Hotelera

### 2.2.1. Origen y definición del término dentro del ámbito académico

Lashley & Morrison (2010) plantean que no hay una definición unívoca de gestión hotelera y argumentan que tanto la gestión como la hotelería, son actividades sociales, económicas y políticas, producto de la acción humana; sin embargo, a ninguna de ellas se le puede otorgar un estado epistemológicamente privilegiado. La gestión hotelera no existe más que como una etiqueta lingüística empleada para describir programas de estudio y estilos de investigación -entre otras cuestiones- prevalentes en la educación superior. Según Brotherton & Wood (2000, p. 168, como se citó en Morrison & O'Gorman, 2008) el término refiere a la aplicación de un conjunto de constructos y prácticas intelectuales a la provisión de servicios de hospitalidad.

El concepto de gestión de la hospitalidad abarca dos supuestos clave (Lashley & Morrison, 2010, p.145):

- Se ocupa de la gestión de organizaciones comerciales dedicadas a la provisión de tres elementos estrechamente relacionados: alojamiento, alimentación, y bebidas.
- Implica la aplicación de conceptos y técnicas de gestión para la provisión de dichos bienes y servicios.

El problema que subyace en esta definición es que no admite una relación recíproca entre ambos términos (Morrison & O’Gorman, 2008). Desde esta perspectiva, la gestión de la hospitalidad se centra en la mera aplicación de conceptos y técnicas de gestión dentro de organizaciones, en este caso, dedicadas a la hotelería y la restauración. En otras palabras, ¿por qué se requieren escuelas específicas para educar sobre hotelería? (Lashley & Morrison, 2010, p. 146). No habría motivos que justifiquen la existencia de un campo teórico dedicado exclusivamente a la hospitalidad.

Con el paso del tiempo surgió un enfoque más inclusivo, el cual reflexiona sobre la conexión de la hospitalidad con la sociedad en su conjunto. En adición, esta posición admite una aplicación recíproca entre las construcciones intelectuales y las prácticas que devienen tanto de la hospitalidad, como del ámbito de la gestión y de los negocios (Lashley & Morrison, 2010; Morrison & O’Gorman, 2008).

Esta postura ha llevado a la búsqueda de "modelos" de gestión hotelera que toman prestados conceptos "generales" de gestión y los adaptan a las peculiaridades del sector hotelero. Por último, una corriente aún más avanzada propone la aplicación de conceptos y teorías provenientes de diversas disciplinas de gestión -como, por ejemplo, las relaciones laborales y la gestión de recursos humanos- a aspectos de la industria y la gestión hotelera (Lashley & Morrison, 2010).

En consecuencia, es evidente que la hospitalidad en el ámbito académico ha pasado de ser un tema secundario, estudiado directa o indirectamente dentro de investigaciones asociadas a la administración y a los negocios, a implementarse como un objeto de estudio que permite explorar y comprender a la sociedad (Morrison & O’Gorman, 2008).

En cuanto a las problemáticas y desafíos en relación con la formación práctica y el desarrollo de HE, Shyaa (2019) resalta la importancia de la formación práctica, incluyendo antecedentes al respecto de estudios sobre educación en gestión hotelera y sobre qué cualidades deberían tener los graduados para satisfacer las demandas actuales del mercado laboral. Siguiendo con esta misma línea conceptual, Lugosi & Jameson (2017) realizan un análisis similar, pero desde el punto de vista de los profesores, reuniendo las percepciones y sentimientos de académicos que se dedican a la enseñanza en el ámbito de la gestión hotelera.

### 2.3. Concepto de Hotel Escuela

Un HE constituye una estrategia educativa innovadora, donde se combina el aprendizaje y la oferta real de un servicio (Freire, 2015). Este nuevo concepto de hotel tiene como finalidad brindar a los estudiantes la oportunidad de poner en práctica los conocimientos teóricos que se adquieren durante su carrera y de desenvolverse en el plano real de su profesión. Asimismo, les otorga la ventaja de ser más competitivos en el ámbito profesional, en contraposición a quienes egresan sin experiencia laboral alguna (Silva Osorio, 2015).

Según Silva Osorio (2015), un HE funciona como cualquier otro establecimiento hotelero; no obstante, su diferencial radica en que la planta operativa se compone por estudiantes pasantes de las carreras de Gastronomía, Hostelería y Turismo, mientras que las áreas administrativas están a cargo de personal con titulación y experiencia en el rubro. El hecho de llevar a cabo las acciones formativas directamente dentro de la estructura hotelera garantiza la práctica continua en situaciones reales de trabajo, bajo el cumplimiento de un marco de disciplina laboral (INATUR, 2015, citado en Silva Osorio, 2015).

Teniendo en cuenta que el nivel de competitividad del servicio turístico es directamente proporcional a la capacitación del talento humano que lo presta, es fundamental poner a disposición de los estudiantes herramientas y metodologías que faciliten su formación práctica y potencien sus capacidades. En este sentido, Ochoa Arias & Márquez Castaño (2015) señalan la importancia de la articulación entre el sector académico y el sector privado. Con el objetivo de ofrecer un servicio de calidad al turista, la empresa otorga a los estudiantes la posibilidad de fortalecer su capacidad formativa a partir de la práctica en escenarios reales, mientras que la universidad aporta los valiosos recursos humanos y la transferencia de conocimiento, con el fin de operar bajo un modelo de retroalimentación y mejoramiento continuo entre ambas partes.

Espinel Castañeda (1995) destaca el caso de la Escuela de Hostelería de la Comunidad de Madrid, por ser pionera en la institución de un nuevo modelo de centro docente dentro de España. En este caso, en lugar del término *hotel escuela*, utiliza la denominación de *Hotel Docente* o *de Aplicación*, aunque el concepto es el mismo, se trata de un proyecto en el que las enseñanzas se imparten a través de procesos formativos más próximos a la realidad laboral.

En cuanto a la organización y funcionamiento de los HE, Espinel Castañeda (1995) sostiene que existen dos modelos generales: que una escuela se anexe a un hotel, o bien, que sea un hotel el que se anexe a una escuela. Posteriormente, argumenta que el sistema educativo no evoluciona al ritmo que lo hace la realidad social y, dentro de este contexto, plantea un tercer modelo, un marco formativo dentro del cual se genera una simbiosis entre la academia y la empresa.



Para Silva Osorio (2015), los HE pueden tener su origen conforme dos vertientes. Por un lado, pueden ser los dueños de un establecimiento quienes deciden establecer un convenio con alguna universidad que dicte carreras afines a la hotelería y al turismo. Por otra parte, puede ser la universidad quien se encomiende en la tarea de construir su propio hotel escuela, con el objetivo de que sus estudiantes puedan realizar prácticas profesionales en él.+

En la práctica, pueden presentarse múltiples variaciones dentro de estas instituciones. Las hay de gran capacidad y con servicios diversos, o bien pequeñas y con dedicación exclusiva al servicio de alojamiento. Asimismo, varía el grado de involucramiento del estudiante, dado que hay establecimientos en los que realizan pasantías únicamente en áreas operativas y otros en los cuales se involucran con casi toda la gestión del hotel. Freire (2015) sostiene que, en todo caso, la esencia del hotel escuela no debe cambiar, lograr un equilibrio entre la formación profesional y la prestación de servicios. Además de ser el mecanismo idóneo para la integración entre la teoría y la práctica, un hotel escuela puede officar de centro de capacitación a nivel operativo para toda persona que desee contar con entrenamiento en un determinado puesto de trabajo.

Según Alvarado, Barrionuevo, Panchano & Santana (1998) en un hotel escuela básicamente se combinan dos actividades: educar y capacitar a futuros profesionales en las áreas de hotelería y de restauración. En cuanto a las características generales que se espera tenga un hotel escuela, afirman que no existe un formato único, ya que este dependerá fundamentalmente de la demanda potencial, de la disponibilidad de espacio y de la capacidad de financiamiento a la hora de encarar el proyecto. Para finalizar, luego de realizar un relevamiento sobre casos de todo el mundo, establecen que todos poseen en común tres componentes: aulas para la enseñanza teórica, laboratorios para la enseñanza técnica-práctica y la infraestructura hotelera propiamente dicha, con todas sus áreas.

Los HE constituyen espacios o instituciones educativas que tienen como objetivo proporcionar a los estudiantes una formación completa en el sector turístico, en especial en la industria de hospitalidad. Según Barros (2012), estos establecimientos ofrecen una formación teórica y práctica en la gestión hotelera, la gastronomía, el servicio al cliente, la administración de eventos, entre otros aspectos. De este modo, los estudiantes pueden adquirir habilidades y conocimientos en un ambiente real y controlado, que les permiten enfrentar los desafíos que se presentan en el mundo laboral.

Meneses *et al.*, 2019, presentan los beneficios que los hoteles escuela ofrecen a la formación de los estudiantes en el sector turístico, lo que les permite adquirir habilidades prácticas en un ambiente controlado, dando una ventaja competitiva en el mercado laboral. Así, estos espacios de aprendizaje fomentan la innovación y la creatividad, ya que los estudiantes tienen la oportunidad de experimentar nuevas ideas y enfoques en un ambiente real (Meneses *et al.*, 2019).

Al decir de Pérez (2018), los HE constituyen una herramienta fundamental para mejorar la calidad de la educación en el sector turístico, ya que permiten a los estudiantes aplicar los conocimientos teóricos en situaciones reales. Por su parte, Fernández et al. (2017) resaltan la importancia de la colaboración entre los hoteles escuela y la industria turística, ya que esto permite una mayor integración y una mejor preparación de los estudiantes para el mundo laboral.

Los Hoteles Escuela en Latinoamérica constituyen una herramienta fundamental para la formación de profesionales en el sector turístico. Estos establecimientos ofrecen una experiencia de aprendizaje integral, que combina la teoría y la práctica, y permiten a los estudiantes adquirir habilidades prácticas en un ambiente controlado. Asimismo, la literatura existente destaca la importancia de la colaboración entre los HE y la industria turística para mejorar la calidad de la educación en el sector turístico.

En la búsqueda de prácticas turísticas sostenibles, Rodríguez-García, Ferrero-Ferrero y Fernández-Izquierdo (2023) destacan el papel crucial de las certificaciones de sostenibilidad en la industria hotelera. Su análisis, fundamentado en los criterios del Consejo Mundial de Turismo Sostenible (GSTC, por sus siglas en inglés), proporciona valiosos conocimientos sobre la integración de principios de sostenibilidad, especialmente en las certificaciones adoptadas por las principales empresas hoteleras. El estudio destaca un enfoque predominante en la dimensión ambiental dentro de estas certificaciones, lo que subraya la necesidad de un enfoque más integral e integrado. Esto se alinea con el amplio discurso sobre sostenibilidad, instando a una perspectiva holística que abarque diversas dimensiones más allá del aspecto ambiental. Las recomendaciones propuestas por los autores contribuyen a orientar estrategias para una recuperación sostenible del sector turístico, con un énfasis específico en fomentar la sostenibilidad en la industria hotelera.

#### 2.4. Triple impacto en ecosistemas sociales

En las organizaciones, poder alcanzar objetivos económicos, sociales y ambientales está relacionado con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) según Jiménez y Perera (2014), comenzando por una cultura interna donde las acciones éticas sean las bases de la empresa, las cuales permitan demostrar que las actividades realizadas están enfocadas en preservar el entorno económico, social y ambiental.

Bajo esta premisa, las empresas pretenden con su aplicación la obtención de una ventaja competitiva que le permita un reconocimiento y diferenciación en el mercado y que la sociedad en su conjunto valore su contribución al desarrollo de los países basado en la sostenibilidad. Para la obtención de los beneficios de esta tendencia RSE, la industria turística y el sector hotelero en particular deberá sumarse a este nuevo paradigma y generar una filoso-

fía organizacional en la que la RSE sea su centro y que esté preocupada por los derechos de las diferentes partes interesadas (PI), cuyos esfuerzos estén orientados a erradicar toda práctica de corrupción y preocupada fundamentalmente por el cuidado del medioambiente. El mundo contemporáneo empieza a exigirles a las organizaciones socialmente responsables que trabajen bajo los principios de sostenibilidad e integren sus expectativas de ganancias con los beneficios que la comunidad espera en reciprocidad de las actividades de estas empresas. Esta particular manera de trabajo de estas organizaciones es reconocida por un importante número de consumidores de estos bienes y servicios, quienes permanentemente demandan productos con reducido impacto ambiental.

### 3. Metodología

En cuanto al diseño metodológico propuesto (Tabla 1), se realizará una investigación desde un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo. Se plantea, por un lado, un tipo de estudio exploratorio cuyo principal objetivo es detectar variables relacionadas con nuestro objeto de estudio y se complementará con un estudio descriptivo el cual nos permite manifestar las características y los aspectos que componen un fenómeno (Fassio *et al.*, 2015). Asimismo, la existencia de ciertas generalizaciones empíricas o partes de una teoría nos orienta a realizar una investigación descriptiva. Se define un tipo de estudio transversal, en el cual se recoge información en un momento determinado en el tiempo.

En primer lugar, se realizará una revisión sistemática de la literatura con contrastación bibliográfica, de fuentes primarias y secundarias a fin de comprobar el estado de conocimiento sobre nuestro objeto de estudio. Así, se intentará construir una perspectiva teórica a partir de los resultados y conclusiones de trabajos de investigación previos relacionados con nuestro problema de investigación. Para lograrlo, es necesario consultar y analizar una variedad de fuentes, como libros, artículos, informes o estudios, para determinar las similitudes, tendencias y divergencias entre distintos puntos de vista. El objetivo de este enfoque es obtener una comprensión más completa e imparcial del tema, utilizando información de diversas fuentes para respaldar o cuestionar teorías y/o argumentos. Respecto de la selección de técnicas de relevamiento de datos se realizará un análisis documental y se complementará con entrevistas y encuestas a gestores y agentes de diversos Hoteles-Escuela en Latinoamérica.

Etapa de investigación	Objetivos específicos	Método
Revisión bibliográfica	Identificar modelos de gestión sostenible utilizados en HE considerado su triple impacto en ecosistemas sociales.	Contrastación Bibliográfica Revisión de la literatura (fuentes primarias y secundarias).
Identificación de variables y dimensiones de las Unidades de Análisis	Determinar las variables y dimensiones clave relacionadas con la gestión sostenible en HE en Latinoamérica.	Revisión de literatura, consulta con expertos y análisis de casos de estudio para identificar variables pertinentes.
Análisis y selección de casos de estudio	Analizar prácticas actuales de gestión sostenible en HE en Latinoamérica.	Estudio de casos múltiples para identificar patrones y mejores prácticas en la gestión sostenible.
<b>Instrumentos:</b> Encuestas estructuradas. Entrevistas en profundidad a gestores de hoteles escuela	Determinar el nivel de implementación de modelos de gestión sostenible y oportunidades de mejora.	Encuestas estructuradas autoadministradas a través de link. Entrevistas personales, telefónicas o videollamada.
Análisis de resultados	Comparar y contrastar modelos de gestión sostenible y prácticas actuales identificadas.	Análisis comparativo de datos recolectados para identificar similitudes, diferencias y áreas de mejora.

Para la presente investigación se establece como *Unidad de Análisis* los HE de Latinoamérica. El muestreo utilizado es no probabilístico del subtipo muestras disponibles o accesibles, debido a que la elección de los elementos depende de las causas relacionadas con las características de la investigación y en la que se incluyen los casos a los que se tiene acceso. La matriz de datos se presenta en la Tabla 2:

Tabla 1 (arriba): Esquema metodológico propuesto.  
Nota. Elaboración propia.

Tabla 2 (abajo): Matriz de datos unidades de análisis por variables de investigación.  
Nota. Elaboración propia en base a Fassio et al. (2015).

Casos de las unidades de análisis	Variables de la Investigación			
	Dimensión Sostenible	Dimensión Ambiental	Dimensión Sociocultural	Dimensión Económica
Hotel escuela 1				
Hotel escuela 2				
Hotel escuela 3				
Hotel escuela 4				
Hotel escuela 5				
U <sup>n</sup>	Cn1	Cn2	Cn3	Cn4

#### 4. Discusión y Resultados

Se presenta a continuación la Tabla 3, que detalla la participación de los hoteles escuela contactados en el estudio. La misma ofrece una visión general de los esfuerzos de comunicación realizados y el estado de respuesta de cada HE contactado. Es importante destacar que la recolección de datos enfrentó dificultades significativas, evidenciadas por la falta de respuestas de la mayoría de los establecimientos contactados. Se presenta un análisis detallado de la participación de los Hoteles Escuela contactados en el estudio, seguido por una descripción del Hotel Escuela AMAU de la Universidad Nacional de La Plata, Argentina, el cual ha respondido a la encuesta. Se brinda una visión general del contenido, delineando los temas discutidos y estableciendo el contexto para la presentación de la información detallada en la Tabla 3:

Hotel Escuela	Ubicación	Medio de Contacto	Estado de Respuesta
AmaU Hotel	La Plata, Argentina	WhatsApp	Respondido
UADE Hotel	Pinamar, Argentina	Correo Electrónico	Sin Respuesta
Hotel Escuela de San Luis	San Luis, Argentina	Correo Electrónico	Sin Respuesta
La Casa Lojana	Loja, Ecuador	Sitio Web	Sin Respuesta
Casa Q	Quito, Ecuador	Correo Electrónico	Sin Respuesta
Grande Hotel	San Pedro, Brasil	Sitio Web	Sin Respuesta
Hotel Escuela Los Andes Venezolanos	Mérida, Venezuela	Correo Electrónico	Sin Respuesta
Hotel Escuela Cun	Bogotá, Colombia	Plataforma Web	Sin Respuesta

La Tabla 3 proporciona un listado de los HE contactados y los medios de comunicación utilizados (correos electrónicos, comunicación telefónica, contacto vía sitio web y el servicio de mensajería WhatsApp), así como el estado de sus respuestas. Tal como se ha mencionado, la recolección de datos enfrentó dificultades. A pesar de las estrategias implementadas en múltiples intentos no se obtuvieron datos significativos de las unidades de análisis seleccionadas. Entendemos que la falta de respuesta puede atribuirse a diversos factores, que incluyen limitaciones de tiempo, recursos y comunicación. Además, las barreras técnicas, la falta de interés en participar y posibles dificultades en

Tabla 3  
Participación de Hoteles Escuela contactados

Nota. Elaboración propia

la comprensión de los objetivos del estudio podrían haber influido en la falta de respuestas. La única respuesta a la encuesta enviada a los HE fue la del Hotel AMAU, el cual se encuentra administrado y gerenciado por la Facultad de Ciencias Económicas UNLP, Argentina. El mismo posee un compromiso con la sostenibilidad y con la preservación del ambiente, el bienestar del equipo de colaboradores y de su comunidad. En el año 2023 ha obtenido el Ecosello o Certificación “Hoteles más Verdes” de la Asociación de Hoteles y Turismo de la República Argentina. Este hotel escuela, cumple con las normas vigentes aplicables relacionadas con el medio ambiente y la biodiversidad, el patrimonio histórico y cultural, la seguridad y los impactos socioculturales. Se reducen los impactos ambientales derivados de la actividad y se llevan a cabo acciones orientadas a reducir la contaminación y emisiones de gases de efecto invernadero, mejorar la ecoeficiencia y el uso responsable de los recursos. El Hotel AMAU, hace partícipe a sus colaboradores de su propio desarrollo, formándose, capacitándose y manteniendo un ambiente de respeto mutuo, comunicación abierta y horizontal. Asimismo, y en el marco de la dimensión social, el Hotel se encuentra certificado con el Sello Igualdad del Ministerio de Turismo y Deporte de la Nación, el cual promueve la sensibilización en materia de igualdad de género en todos los niveles de la organización; mejora el acceso, la permanencia y las condiciones de trabajo de todas las personas de la organización indistintamente su identidad de género y orientación sexual, y genera espacios libres de violencia y acoso por motivos de género. Asimismo, se implementó una política contra la explotación comercial, sexual o cualquier otra forma de explotación o acoso, particularmente de niños, niñas, adolescentes, mujeres, minorías y otros grupos vulnerables. Así, se promueve la igualdad de oportunidades de empleo, incluso en puestos gerenciales, sin discriminación de géneros. Por otra parte, el alojamiento promueve el desarrollo sustentable de la ciudad de La Plata, Capital de la Provincia de Buenos Aires como destino turístico, facilitando relaciones de comercio justo y comerciales con proveedores locales y de la región. Por último, el Hotel AMAU lleva a cabo un constante desempeño para garantizar la mejora continua de su gestión y compromiso con la sustentabilidad.

## 5. Limitaciones del Estudio

La ausencia de respuestas de los HE representa una limitación importante que afecta la comprensión y la validez de los resultados obtenidos en el estudio. Esta limitación se refleja en la falta de datos directos y la imposibilidad de explorar en profundidad los modelos de gestión sostenible en dichos establecimientos. Se hace hincapié en la necesidad de convenir una estrategia más efectiva para la recolección de datos en investigaciones futuras.

Este análisis enfatiza la importancia de la calidad en la implementación de

estrategias de relevamiento de datos, particularmente en estudios de campo. La comprensión de los factores que influyen en la participación y las lecciones aprendidas aportan valiosas consideraciones para investigaciones subsiguientes en el campo de la gestión sostenible en HE de la región.

Futuras investigaciones permitirán revisar y adaptar diversas estrategias de selección de canales de contacto. Estrategias alternativas de comunicación y la clarificación de los objetivos del estudio pueden ser consideradas para mejorar las tasas de respuesta.

## 6. Conclusiones

El conocimiento acerca de modelos de gestión sostenibles en HE en Latinoamérica debe abordarse desde enfoques multidisciplinarios y transversales haciendo foco en modelos teóricos que integran la sostenibilidad, la educación y formación, la participación de la comunidad, las certificaciones y estándares, y la innovación y mejora continua. Al considerar estos aspectos, se puede desarrollar un modelo teórico sólido que guíe la implementación de prácticas sostenibles en dichos espacios institucionales de capacitación y formación. La presente investigación en curso tiene como objetivo contribuir al conocimiento y análisis de modelos de gestión sostenible en HE considerando el triple impacto en los ecosistemas sociales.

De la discusión teórica, se observa un creciente interés por parte de los HE en la adopción de modelos de gestión sostenible. Este interés se debe a una mayor conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad en la industria hotelera y a la necesidad de formar a los futuros profesionales en prácticas sostenibles.

La implementación de estándares o certificaciones en sostenibilidad en el ámbito del turismo internacional han adquirido una notable importancia en la actualidad. Esta tendencia responde a las exigencias planteadas por los huéspedes, partes interesadas, colaboradores y otros actores relacionados con los servicios de alojamiento y turismo, quienes demandan opciones que sean respetuosas con el medio ambiente, socialmente responsables y sostenibles. El propósito principal de los mismos es proporcionar un marco de referencia para la certificación en sostenibilidad, con el fin de evaluar y verificar los principios de transparencia, evaluación y desempeño en la gestión sostenible de los establecimientos hoteleros. Se busca establecer criterios objetivos y fomentar la participación de los grupos de interés y partes interesadas en la mejora continua del sistema.

En el contexto específico del sector hotelero, los estándares en sostenibilidad tienen como objetivo principal impulsar el fortalecimiento y la adopción de buenas prácticas de gestión sostenible, así como mejorar la calidad de los servicios ofrecidos en hoteles y alojamientos turísticos. Todo ello con la

meta de minimizar los impactos negativos y maximizar los beneficios para las comunidades locales en los destinos turísticos.

En base a los hallazgos de la presente investigación y trabajo de campo en curso, se identificaron las principales variables, dimensiones y categorías de un modelo sostenible observado (Hotel AMAU). Eventualmente, con el seguimiento y desarrollo de la investigación en curso se presentarán conclusiones preliminares sobre el estado actual de la gestión sostenible en los Hoteles Escuela en Latinoamérica.

El conocimiento y apropiación de modelos de gestión sostenible se presume incipiente y se intentará identificar las problemáticas asociadas a su gestión y discusión. Se concluye que es necesario continuar avanzando en la investigación y evaluación de estos modelos de gestión sostenible, con el fin de identificar las mejores prácticas y estrategias para su implementación y asegurar la sostenibilidad en la formación y aprendizaje colectivo e inclusivo en Hoteles Escuela de la región.



*Bibliografía*

- Aguirre, E., Gomes, R., & Ramos, T.B. (2015).** Sustainability indicators for urban tourism destinations: A review. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(3), 148-157.
- Alvarado, M., Barrionuevo, M., Panchano, R., & Santana, C. (1998).** Características y definición de un hotel-escuela (Bachelor's thesis).
- Barros Neto, J. P. & Fensterseifer, J. E. (2002).** "O conteúdo da estratégia de produção: as categorias de decisão da função produção e a construção de edificações". *Ambiente Construído* 2(1): 39-52.
- Bautista, S. & Ortuño, A. (2017).** La gestión sostenible del turismo: análisis bibliométrico y revisión de la literatura científica. *Cuadernos de Turismo*, 39, 11-33.
- Becken, S., & Hay, J. (2007).** *Tourism and climate change: Risks and opportunities*. Clevedon: Channel View Publications.
- Bramwell, B., & Lane, B. (1993).** Sustainable tourism: An evolving global approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 1(1), 1-5.
- Brizga, R., & Gudnadóttir, A. V. (2019).** Sustainable tourism and sustainability in the hotel industry: A review of existing literature. *Sustainability*, 11(19), 5346.
- Campos-Freire, F. (2015).** Adaptación de los medios tradicionales a la innovación de los metamedios. *Profesional de la información*, 24(4), 441-450.
- DE MADRID, C. O. M. U. N. I. D. A. D. (1995).** La experiencia del hotel-escuela. *Estudios Turísticos*, (128), 105-115.
- Fassio, A. (2016).** Apuntes para desarrollar una investigación en el campo de la administración y el análisis organizacional. Eudeba.
- Font, X., Cochrane, J., Tapper, R., & Lugosi, P. (2019).** Sustainability and tourism education: A European perspective. En H. Pechlaner, E. Smeral, & A. Volgger (Eds.), *Tourism and Leisure: Current Issues and Perspectives of Development* (pp. 89-106). Springer.
- García-Santos, A., Ficapal-Cusí, J., & Ginesta, X. (2018).** Sustainable hotel certification programmes: A comparison of their frameworks. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(3), 313-333. doi: 10.1080/09669582.2017.1359572
- Gössling, S. (2019).** Achieving tourism decarbonization through local engagement: The role of low-carbon tourism programs. *Journal of Cleaner Production*, 211, 344-354.
- Jiménez, M. A. J., & Perera, A. G. (2014).** Implantación del modelo de gestión socialmente responsable en la empresa hotelera. *TURYDES: Revista sobre Turismo y Desarrollo local sostenible*, 7(16), 6.
- Lashley, C., & Morrison, A. (2010).** *In search of hospitality*. Routledge.
- Legrand, W., Chen, J. S., & Laeis, G. C. (2021).** Sustainability in the hospitality industry: Principles of sustainable operations. Taylor & Francis.
- Lugosi, P., & Jameson, S. (2017).** Challenges in hospitality management education: Perspectives from the United Kingdom. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 163-172.

- Meneses, R., Cárdenas, J., & Castillo, M. (2019).** Tendencias en la implementación de estrategias de gestión sostenible en la industria hotelera de Colombia. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 28(4), 788-804.
- Miranda, D. D. P., Plaza, A. G., Brea, J. A. F., & Botero, C. M. (2019).** Prácticas de responsabilidad social empresarial en el sector hotelero. Estudio de casos en la ciudad de Santa Marta, Colombia. *Cuadernos de Gestión*, 19(1), 175-202.
- Morrison, A., & O’Gorman, K. (2008).** Hospitality studies and hospitality management: A symbiotic relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 214-221.
- Ochoa Arias, A. L., & Márquez Castaño, C. A. (2015).** Unidad de negocio Escuela Hotel Universidad-Empresa-Estado caso de estudio: Escuela de Turismo Sostenible de la Universidad Tecnológica de Pereira y Movich Hotel de Pereira.
- Peña Miranda, D. D., Guevara Plaza, A., Fraiz Brea, J. A., & Botero, C. M. (2019).** Prácticas de responsabilidad social empresarial en el sector hotelero. Estudio de casos en la ciudad de Santa Marta, Colombia. *Cuadernos De Gestión*, 19(1), 175-202. Recuperado a partir de <https://ojs.ehu.eus/index.php/CG/article/view/21327>
- Rodríguez-García, R., Ferrero-Ferrero, I., & Fernández-Izquierdo, M. Á. (2023).** Analysis of integration of sustainability in sustainability certifications in the hotel industry. *Frontiers in Sustainability*, 4, 1116359.
- Shyaa, H. H. (2019).** A human resource information systems and its impact on a hotel’s organisational performance. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(5), 1-9.
- Shyaa, HH (2019).** Un sistema de información de recursos humanos y su impacto en el desempeño organizacional de un hotel. *Revista Africana de Hotelería, Turismo y Ocio*, 8 (5), 1-9.
- Silva Osorio, M. L. (2015).** Análisis y propuesta de un sistema administrativo-operativo basado en la gestión de calidad para el Hotel-Escuela Q de la ciudad de Quito, Ecuador (Bachelor's thesis, puce).
- Sloan, P., Simons-Kaufmann, C., & Legrand, W. (2012).** *Sustainable Hospitality and Tourism as Motors for Development*. Routledge, London, New York.
- Spenceley, A. (2019).** Sustainable tourism certification in the African hotel sector. *Tourism Review*.
- Wood, M. E. (2017).** *Sustainable tourism on a finite planet: Environmental, business and policy solutions*. Taylor & Francis.