

ÍNDICE

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

- 1.1 Introducción Pág.3
- 1.2 Resumen Pág.4

CAPITULO 2: MARCO CONCEPTUAL

- 2.1. Marco Teórico conceptual Pág.5
- 2.2. Fundamento y justificación Pág.8

CAPITULO 3: ALCANCES Y LIMITES DEL ESTUDIO

- 3.1. Delimitación del objeto de estudio Pág.9
 - 3.1.1. Identificación contextual del tema de estudio Pág.9
 - 3.1.2 Identificación del tema específico de estudio Pág.9
- 3.2. Formulación de objetivos Pág.10
 - 3.2.1. Generales Pág.10
 - 3.2.2. Específicos Pág.10

CAPITULO 4: METODOLOGIA

- 4.1. Clase y perfil o tipo estudio Pág.11
- 4.2. Plan de Trabajo: Esquema / marco metodológico a emplear Pág.11
- 4.3. Técnicas o metodologías de recolección de datos Pág.12

CAPÍTULO 5: GESTIÓN DE PARQUES TEMÁTICOS

- 5.1. Estudio general de aspectos a tener en cuenta para administrar una Organización Pág.13
- 5.2. Estudio específico de los fundamentales aspectos a tener en cuenta en la administración de Parques Temáticos Pág.16

CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DEL CASO: REPÚBLICA DE LOS NIÑOS Y DIAGNÓSTICO

- 6.1. Descripción general de República de los Niños Pág.25
 - 6.1.1 Descripción de edificios Pág.26
 - 6.1.2 Actividades Pág.27
 - 6.1.3 Misión, Objetivos del Caso Particular estudiado Pág.32
- 6.2. Análisis de gestión Pág.34
 - 6.2.1 Gestión Administrativa Pág.34
 - 6.2.2 Gestión Comunicacional Pág.39
- 6.3 FODA Pág.41

CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES

- 7.1 Síntesis diagnóstica y conclusiones Pág.43
- 7.2. Formulación de lineamientos y orientaciones para la intervención Pág.45

CAPITULO 8: BIBLIOGRAFÍA

- 8.1 General Pág.47

CAPITULO 9: ANEXOS

- 9.1 Generales Pág.49

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

En una sociedad democrática, todos deben tener derecho a un paraíso; por la atracción que suscitan y el número de visitantes que reciben, por votación popular los paraísos terrenales de nuestra época, son sin duda los *parques temáticos*.

Europa está descubriendo en los últimos años, una moda cuyas raíces arraigaron primero en su territorio, pero cuyo florecimiento se produjo en Estados Unidos. La actual proliferación de parques temáticos y su indudable impacto cultural y económico, los convierte en un fenómeno social, digno de estudio. Pese a ello, la bibliografía dedicada a la temática es todavía muy escasa.

El énfasis se pone en la idea de “ocio”, y en efecto, este requisito en una civilización definida como la “civilización del ocio”, es sin duda el componente fundamental del éxito de los parques temáticos actuales.

El presente trabajo, describe desde los primeros jardines y exposiciones universales, que pueden considerarse como sus antecesores, hasta los grandes parques de atracciones de principios de este siglo; resalta el carácter educativo no formal, que distingue la filosofía de los parques temáticos y abordará principalmente la Gestión Administrativa y Comunicacional de los mismos. Analizándolos como una Organización y viendo sus características, procesos, funciones, objetivos, entre otros puntos.

El número de Parques, aumenta considerablemente, se acercan actualmente, a 900 existentes en Estados Unidos; 250 en Europa; 140 en Centro y Sudamérica; 39 en Próximo Oriente; 36 en Extremo Oriente y 6 en África; y es ésta la principal razón por la que se considera imprescindible profundizar conocimientos al respecto, debido a la carencia de trabajos en la temática.

1.2 Resumen:

Los **Parques Temáticos**, se pueden definir como: “un predio que concentra diversas actividades, *tomando como eje una temática particular* para desarrollarla, y que junto a los servicios complementarios conforman un **producto turístico** en sí mismo”.

La temática elegida puede ser muy diversa, desde un personaje, un juego, una costumbre, un espacio, un concepto global o cualquier otra temática.

El presente trabajo abarca los siguientes temas, por una parte se plantean los aspectos comunes respecto a la administración de las organizaciones, por otro lado se toman en cuenta los principales aspectos en la gestión de un parque temático. En este contexto, para visualizar en un escenario real lo antedicho, resulta interesante el estudio del caso debido a que este tipo de parques es una de las primeras experiencias en la Argentina.

El análisis de República de los Niños abarcó el relevamiento de datos sobre:

- Descripción general de Republica de los Niños
- Descripción de edificios
- Actividades
- Misión y Objetivos
- Análisis de gestión Administrativa
- Análisis de gestión Comunicacional

Luego de la investigación de las variables antes mencionadas, se formularon las conclusiones acerca del tema.

CAPITULO 2: MARCO CONCEPTUAL

2.1. Marco Teórico conceptual

Las **atracciones** son uno de los principales componentes del sistema turístico. Los viajeros se *desplazan* desde su lugar de residencia hacia el destino turístico, porque allí es donde encuentran las atracciones que desean conocer.

Los *servicios* de alojamiento, restauración y transporte facilitan el contacto entre el turista y las *atracciones*. Todos estos elementos interactúan y la falta de uno de ellos dificultaría o imposibilitaría el desarrollo de la experiencia turística, pero el elemento que activa todo el proceso lo constituyen las atracciones.

En cuanto a los **tipos de atracciones**¹, son varios los autores que han realizado clasificaciones, entre las que cabe destacar las siguientes:

Jonh Swarbrooke (1995) divide las atracciones en:

- 1) Atracciones naturales: playas, cuevas, ríos, lagos, bosques, flora, fauna, etc.
- 2) Atracciones creadas por el hombre, pero no diseñadas con la intención de atraer visitantes: catedrales, iglesias, casas históricas, monumentos, jardines históricos, etc.
- 3) Atracciones creadas por el hombre, con la intención de atraer visitantes: Parques de atracción, **parques temáticos**, museos, centros de exhibición, casinos, centros de ocio, balnearios, lugares de picnic, centros para safaris, etc.
- 4) Eventos especiales: festivales de arte, encuentros deportivos, mercados y ferias, folklore, aniversarios históricos, eventos religiosos, etc.

Otra clasificación es la realizada por Clawson y Knetsch (1966) que distingue las atracciones según la proximidad a un determinado mercado y su singularidad.

- *Orientadas al consumidor*: desarrolladas independientemente de los recursos que existan en la zona. Casi siempre están creados por la mano del hombre (desarrollo artificial, como *parques temáticos*, zoo, etc.). Se caracterizan por un desarrollo intensivo cerca de los mercados emisores, en amplios centros de población. Las actividades incluyen picnic, deportes, etc.
- *Inmediatas*: la accesibilidad aquí es muy importante, los recursos suelen estar disponibles a una distancia razonable de los mercados emisores. Suelen basarse en recursos naturales. Las actividades incluyen camping, picnic, posibilidades de hacer deportes, etc.
- *Basadas en los recursos*: suelen basarse en recursos únicos y singulares. El atractivo principal es la calidad de los recursos, grado de desarrollo bajo y presencia mínima de facilidades creadas por la mano del hombre. Generalmente alejadas de los mercados emisores. Las actividades suelen satisfacer a intereses culturales, históricos y ofrecen posibilidades de la práctica de deportes, etc. hay que distinguirlos para que no se conviertan en reproducibles.

Cooper, (1993), adopta un enfoque similar y distingue entre:

- *Atracciones reproducibles*: se caracterizan por haber sido creadas por el hombre y carecer de significativos culturales o históricos, por lo que pueden reproducirse en cualquier lugar. Los parques Disney son un buen ejemplo de atracciones reproducibles, que fueron diseñados en California, Florida, Paris y Tokio.
- *Las atracciones no reproducibles*: incluyen elementos naturales o culturales que de ninguna manera pueden ser repetidos en otros lugares, por lo que necesitan mayor protección (parques naturales, monumentos etc.).

¹ ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO, *Introducción al turismo*, 1era edición, Madrid, 1998

Diversos factores han favorecido el *incremento en el número de viajes efectuados y la actividad turística* en general: una mayor información en los medios de comunicación que estimula el deseo de desplazarse, mayores niveles de educación, avances tecnológicos que facilitan el viaje, etc. Debido a este aumento en las cifras, se siguen desarrollando atracciones turísticas en casi todas las regiones del mundo, aunque muchas veces se implementan modelos de desarrollo que han tenido éxito en una época determinada, pero que en la actualidad con los cambios que se producen en el mercado por diversos motivos ya no son viables.

Lo antes mencionado, han sido acompañados por *cambios* en los deseos y necesidades de una demanda cada vez más sofisticada, con más experiencia y más activa. Un segmento cada vez más amplio busca experiencias más enriquecedoras y educativas, tanto naturales como culturales. Los consumidores actuales exigen una mayor calidad en la experiencia turística global y en ella incluyen atracciones. Por ello, se hace evidente la necesidad de nuevos enfoques en la planificación y gestión de las atracciones turísticas actuales.

En primer lugar debe tenerse en cuenta que las expectativas de ver o hacer algo concreto son las que mueven a los turistas y excursionistas a desplazarse a un destino turístico. Partiendo de esta afirmación la **planificación y gestión de atracciones turísticas** debe contemplar la elección del lugar donde va a ser desarrollada la nueva atracción, su diseño y gestión, deberá combinar la optimización de su uso por parte de los visitantes, la protección de los intereses de la población local, así como la de los recursos que constituyen el fundamento de dichas atracciones.

Las atracciones han sido utilizadas para revitalizar en la mayoría de los casos destinos tradicionales, con el objetivo de reposicionar el lugar en la mente de los consumidores, diferenciar el producto de los competidores, diferenciar la oferta turística del destino, incrementar la lealtad de la marca, reducir la estacionalidad, etc.

Por lo tanto, los planificadores e implementadores de las atracciones turísticas deben poseer un conocimiento profundo de las necesidades de los distintos segmentos y deben saber utilizar convenientemente estrategias de marketing, tanto para atraer a los consumidores como para retenerlos a través de su satisfacción, ya que cada vez existen más alternativas entre las que el turista puede elegir.

Los Parques Temáticos se han convertido en una parte importante del sistema turístico, contribuyendo al desarrollo económico de las regiones donde se establezcan.

En este marco, el auge del **Turismo Temático**² se da principalmente por los siguientes factores:

- búsqueda de nuevas experiencias por parte de la demanda
- regiones menos favorecidas por el turismo, que buscan nuevas formas de atracción
- constante búsqueda de ventajas competitivas
- el papel del sector público en el desarrollo del turismo temático
- diferenciación del producto con respecto a la oferta competidora

Y es una de las últimas modalidades que surge porque los turistas, en la actualidad, son más complejos que en épocas anteriores, principalmente por la cantidad de información con la que cuentan y la saturación de destinos tradicionales, especialmente de sol y playa, lo que provocó el desplazamiento de la demanda a zonas menos desarrolladas con nuevos atractivos.

Dentro de este tipo de turismo, uno de sus mayores exponentes son los **Parques Temáticos**, se pueden definir como: “un predio que concentra diversas actividades *tomando como eje una temática particular* para desarrollarla, y que junto a los servicios complementarios conforman un **producto turístico** en sí mismo”.

² ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO, *Introducción al turismo*, 1era edición, Madrid, 1998.

La temática elegida puede ser muy diversa, desde un personaje, un juego, una costumbre, un espacio, un concepto global o cualquier otra temática.

Los **Parques Temáticos**, tomadas como organizaciones visitadas por millones de personas anualmente, dicen mucho acerca de nosotros mismos, acerca de nuestras necesidades e imperativos culturales, acerca de nuestras claudicaciones colectivas, y acerca de nuestros ideales y frustraciones.

Las características de los **Parques Temáticos** son las siguientes:

- 1- Tienen una identidad temática.
- 2- Contienen uno o más ambientes tematizados.
- 3- Se organizan como espacios cerrados o de acceso controlado.
- 4- Tienen gran capacidad de atracción entre la demanda familiar.
- 5- Contienen suficientes atracciones, espectáculos y sistemas de movimiento para crear una visita de duración media superior a siete horas.
- 6- Presentan formas de entretenimiento ambiental (músicos, personajes o actores que actúan en la calles de forma gratuita)
- 7- Tiene vocación comercial importante.
- 8- Presentan elevados niveles de inversión.
- 9- Presentan elevados niveles de calidad de producto, de servicio, de mantenimiento y de limpieza.
- 10- Gestionan de manera centralizada los procesos productivos.
- 11- Incorporan gran cantidad de tecnología.
- 12- Generalmente tiene sistema de precio de admisión único.

Los **antecedentes de los Parques Temáticos**³, se vinculan con que en una sociedad democrática todos deben tener derecho a un paraíso y en la actualidad estos son los *parquestemáticos*.

La historia de las creaciones humanas organizadas en torno a un tema, a una idea, puede remontarse en el tiempo hasta los mismos orígenes de la civilización. Pero, aunque todo tema puede dar lugar a un parque temático, en la definición de este concepto intervienen elementos que restringen sus contenidos semánticos. En el momento actual *parque temático* es cualquier espacio de ocio y comunicación de masas, construido en torno a un tema, que sirve de guión y nexo de unión al conjunto de ofertas que este espacio presenta a los visitantes. Cualquier tema susceptible de interesar a gran cantidad de gente, desarrollado con fines de comunicación o educación y diversión puede convertirse en el “leit motiv” de un parque temático. El énfasis, de estas instalaciones se pone en la idea de “ocio” y, en efecto, este requisito en una civilización definida como la “civilización del ocio” es sin duda el componente fundamental del éxito de los parques temáticos actuales. En su carácter de paraísos, los parques temáticos son, sin duda y en primer lugar, espacios de diversión. Sin embargo, la realidad que se esconde bajo el concepto es mucho más rica y compleja. Lo que distingue a un parque temático de un circo, feria de pueblo o parque de atracciones es un *interés educativo y cultural*.

Los parques temáticos actuales pueden considerarse los herederos de dos tradiciones anteriores, de las que han extraído sus mejores ideas. La primera es la de los “*parques de atracciones*” orientados al puro ocio y que, estables o temporales, aún pueden encontrarse en cualquier ciudad. La segunda tradición es la de las *exposiciones “universales”*, nacionales, regionales o conmemorativas, que siguen también en plenavigencia.

Un **parque temático** es una manifestación cultural, más o menos implícita, de unas determinadas sociedades y una verdadera propuesta educativa de nuevo género.

De acuerdo con la definición antes mencionada, se podría incluir a la **República de los Niños** dentro de esta modalidad de turismo.

³ TEN Antonio E.; *Revista Arbor* – Ciencia, pensamiento y Cultura; N° 629 – Mayo de 1998 - Madrid

2.2. Fundamento y justificación

En la década de los 90 se ve el auge del turismo temático, predominando dentro de este tipo, el diseño, construcción e inauguración de **Parques Temáticos**.

El tema seleccionado para el presente trabajo, reviste una considerable importancia, debido a la carencia de investigaciones al respecto, y por ello éste será la base y servirá como marco de referencia para el futuro diseño y desarrollo de nuevos Parques Temáticos o la reestructuración de los existentes.

La actual proliferación de parques temáticos y su indudable impacto cultural y económico, los convierte en un fenómeno social digno de estudio. Pese a ello, la bibliografía a ellos dedicada es todavía muy escasa.

Un parque temático no sólo un espacio de ocio y comunicación; es también una dimensión superior a la de los parques de atracciones o a las exposiciones universales, es un fenómeno social y económico de primer orden, una aventura infraestructural y económica importante para sus promotores y para el territorio que lo alberga, bien concebido es todo un espacio de educación informal.

Como fenómeno de masas, va más allá del simple negocio para convertirse en un agente económico y social que modifica sustancialmente su entorno. Como tal, asume una importancia sociológica, administrativa e incluso política que lo configura como uno de los elementos definitorios de la cultura occidental actual.

Los grandes parques temáticos se orientan prioritariamente hacia el ocio. Los parques temáticos menores explotan expectativas puntuales de sus públicos potenciales y se mantendrán mientras dichas expectativas se conserven.

CAPITULO 3: ALCANCES Y LÍMITES DEL ESTUDIO

3.1.- Delimitación del tema de estudio

Como ya se anticipó un *parque temático* es cualquier espacio de ocio y comunicación de masas, construido en torno a un tema, que sirve de guión y nexo de unión al conjunto de ofertas que este espacio presenta a los visitantes. Cualquier tema susceptible de interesar a gran cantidad de gente, desarrollado con fines de comunicación o educación y diversión puede convertirse en el "leit motiv" de un parque temático. Los parques temáticos son, sin duda y en primer lugar, espacios de diversión.

Un **parque temático** es una manifestación cultural y una verdadera propuesta educativa de nuevo género.

Teniendo como base lo antes mencionado, en la presente investigación se procurará analizar a los Parques Temáticos como una organización en la que intervienen diversos factores, características y aspectos peculiares, para los cuales es necesario tener un profundo conocimiento, debido a que el mal funcionamiento de uno puede afectar a toda la organización. Por esto que se hará hincapié en la planificación de su administración y gestión, investigándose los aspectos principales que debe tener un Parque Temático para lograr una buena gestión administrativa y comunicacional, utilizando esto como referencia para futuras planificaciones al respecto.

Se tomarán dos ejes de análisis, primero se visualizarán los puntos generales a tener en cuenta para administrar una organización cualquiera fuere su fin (mirando procesos, características, funciones, objetivos, entre otros puntos). Para luego, continuar con el estudio específico de los aspectos necesarios para la eficiente administración de un Parque Temático, considerando tres pilares fundamentales:

- 1) Identidad, marca, imagen de un parque.
- 2) La relación entre la misión y objetivos con las actividades desarrolladas.
- 3) Comunicación interna y externa.

3.1.1. Identificación contextual del tema de estudio

Un parque temático es una propuesta de comunicación y ocio, simple y fácil de captar por sus públicos objetivos potenciales, en torno a uno o varios temas. Dicha propuesta se concreta en una serie de infraestructura e instalaciones en las que se materializa el tema del parque y que se presumen atractivas para sus públicos objetivos

La década de los setenta fue sin duda la era de expansión de los parques temáticos en EEUU, como los ochenta lo fueron en el resto del mundo. Cualquier tema que pudiese arrastrar un público numeroso tenía ya a principios de los años 80 su parque específico.

En los años 80, la fórmula se extendió por todo el mundo. Europa y Asia se sumaron a la idea y los parques temáticos comenzaron a florecer fuera del continente americano. Los viejos parques de atracciones realizaron un esfuerzo por reconvertirse en parques temáticos y la frontera entre ambos comenzó a difuminarse.

3.1.2 Identificación del tema específico de estudio

Con la idea de poder visualizar en la realidad la teoría se estudiará el caso de la República de los Niños, tomando a la misma como una organización en si misma, viendo sus misiones y funciones, el rol de cada una de las partes que la componen, haciendo hincapié en la administración y gestión comunicacional.

La República de los Niños tiene recursos patrimoniales, atractivos y servicios que conforman un producto considerado como el primer parque temático de América.

La verdadera razón de ser de la misma , es su función educativa, con el objetivo de que los niños aprendan a vivir bajo las normas de un gobierno democrático, y que tomen contacto con las instituciones básicas de una república.

Posee la infraestructura necesaria para desarrollar actividades gubernamentales, sociales, culturales y deportivas; en un ámbito de características urbanas y rurales.

Por último, en el caso que fuera necesario, se realizaran propuestas sobre los posibles cambios a introducir en el modelo de gestión existente desde 1999 hasta el presente año, a efectos de su posible reconversión y / o mejoras como parque temático.

3.2.- Formulación de objetivos

3.2.1. Generales :

- Elaborar un análisis de la gestión administrativa y comunicacional de los parques temáticos
- Construir un marco conceptual capaz de constituirse en el marco de referencia para el desarrollo de planes y programas que favorezcan la gestión de parques temáticos.
- Elaborar propuestas necesarias sobre los posibles cambios a introducir en el modelo de gestión existente en la República de los Niños.

3.2.2. Específicos:

- Investigar definiciones y características de organizaciones turísticas en general.
- Indagar las características del turismo temático.
- Detallar las características propias de la gestión administrativa de un Parque Temático.
- Analizar las comunicaciones que realizan los parques temáticos.
- Hacer un análisis de la gestión de la República de los Niños, desde el 1999 hasta el presente año.

CAPITULO 4: METODOLOGIA

4.1. Clase y perfil o tipo estudio

A partir de la bibliografía recopilada, observación en campo, entrevistas con los actores involucrados y material relacionado, se analizará la información recavada de modo descriptivo y crítico; y en caso que fuere pertinente se realizarán propuestas que favorezcan a la gestión del parque temático.

El diseño de investigación utilizado es el **exploratorio**, que básicamente sirve para familiarizarse con el tema a estudiar, formular un problema que podrá ser estudiado con mayor profundidad en el futuro y la determinación de sus conceptos. La función principal de esta clase de diseño consiste en descubrir nuevas ideas y perspectivas, investigando un tema que hasta el momento, fue muy poco estudiado. Para la investigación exploratoria se toman en cuenta los siguientes aspectos: repaso de toda la documentación actualizada sobre el tema, estudio de las personas que han tenido experiencia con el tema y un análisis de estimulación profunda.

El nivel de profundidad de la investigación es el **descriptivo**, sacando los rasgos fundamentales del problema, realizando una descripción sistemática, objetiva y precisa de las características de un tema de estudio.

Las clases de investigación que se utilizarán son **documental y de campo**. La primera se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos como fuentes de información; generalmente se lo identifica con el manejo de manuscritos e impresos, por lo que se asocia con la investigación archivística y bibliográfica. La segunda clase, asume forma de exploración y la observación del terreno, la encuesta y la observación participante; se apoya en documentos para la planificación del trabajo y la interpretación de la información recolectada por otros medios. La investigación documental precede a la de campo, y de este modo se evita duplicar innecesariamente los trabajos.

4.2. Plan de Trabajo

1. Relevamiento de Información sobre:

- *Origen de los Parques Temáticos: surgimiento de la idea de creación de estos nuevos atractivos turísticos.*
- *Aspectos a tener en cuenta para una organización*
- *Puntos fundamentales para la gestión de un Parque Temático*
- *Descripción general de Republica de los Niños*
- *Descripción de edificios*
- *Actividades*
- *Misión y Objetivos*
- *Análisis de gestión Administrativa*
- *Análisis de gestión Comunicacional*

2. Análisis de la Información recopilada

3. Estudio del caso de la República de los Niños

4. Análisis de la relación entre la información y el caso estudiado

5. Formulación de posibles propuestas

6. Conclusión

4.3. Técnicas o metodologías de recolección de datos

Las técnicas que se utilizaron en la investigación son:

Observación:

La observación tiene dos sentidos: la acción del investigador de mirar detenidamente y también es el conjunto de cosas, datos y fenómenos observados.

El procedimiento metodológico consiste en repetir la observación del objeto de estudio de diferentes ángulos. Para que la observación tenga validez debe ser intencionada y con un objetivo deliberado. Tiene la ventaja de que permite estudiar el fenómeno en directo, sin intermediarios.

Las modalidades y tipos que se utilizaron son:

Según lo que se observa:

- Documental: recogiendo datos escritos.
- De espacio: Recogiendo datos físicos naturales o contruidos.
- De conductas: Recogiendo acciones o actos de conducta.

Según la participación del observador:

No participante: el investigador se mantiene ajeno a lo que observa.

Según el número de observadores: Individual

Según dónde se realiza: De campo

Entrevista:

Sirve para realizar estudios de carácter exploratorio, ya que permite captar información abundante y básica sobre el problema que se investiga.

Se utiliza cuando no existe mucha información documental del tema investigado y cuando la información no se puede obtener por otra técnica.

La misma consiste en una conversación entre dos o más personas, donde uno es el entrevistador y el resto los entrevistados; para llevarla a cabo se recurre a un formulario o planilla de cuestiones para guiar la conversación. Brinda la posibilidad de obtener mayor información y repreguntar las preguntas si no se entendió o quedan dudas.

Las modalidades y tipos que se utilizaron son:

Según su nivel de estructuración: No estructurada, con mayor iniciativa al entrevistado.

Según el número de personas: Individual

Según el número de veces: Más de una vez.

CAPÍTULO 5: GESTIÓN DE PARQUES TEMÁTICOS

5.1. Estudio general de aspectos a tener en cuenta para administrar una Organización

Las **Organizaciones**⁴ en términos generales, se definen:

Según *Parsons*, “son un sistema social que está estructurado para el logro de un tipo particular de metas; la consecución de dichas metas es al mismo tiempo el desempeño de un tipo de función en razón de ser de un sistema más inclusivo que es la sociedad”.

Según *Etzioni*, “son unidades sociales (agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos”.

Según *Acroff*, “es 1) un sistema con algún propósito, el cual 2) es parte de uno o más sistemas con algún propósito, y 3) en el cual algunas de las partes (las personas, por ejemplo) tienen sus propios propósitos”.

Según *Hall* “es una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escalas de autoridad, con sistemas de comunicación y sistemas de coordinación de alistamiento. Esta colectividad existe sobre una base relativamente continua, es un medio y se ocupa de actividades que por lo general se relacionan con un conjunto de fines”.

Según *Solana* “es un sistema social integrado por individuos y grupos que, bajo una determinada estructura y dentro de un contexto al que controlan parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes”.

Solana además establece que básicamente, existen **tres elementos que caracterizan a las organizaciones**⁴, todos ellos relacionados a través de las actividades que desarrollan:

- los valores (objetivos, metas o fines)
- los recursos
- los agentes (grupos o individuos)

Otros autores amplían y dicen que, los **elementos de la Organización**⁵, son los recursos con los que cuenta y que necesita para desarrollar sus actividades y lograr sus fines. Desde el punto de vista interno son:

1) *Recursos humanos*: a) el personal de la Organización, que trabaja en ella tanto en los niveles operativos y mando b) los dueños accionistas o socios c) la cantidad de personal de tiempo completo que se desempeñan en la Organización.

2) *Recursos materiales*: materias primas, inmuebles, edificios e instalaciones, maquinarias que multiplican la capacidad de trabajo humano, muebles, útiles, herramientas, vehículos, computadoras, productos. También existe un tipo especial de recursos, los financieros.

3) *Recursos naturales y energéticos*, de los que la Organización no es propietaria, pero dispone de los mismos a cambio de un precio para desarrollar sus actividades.

4) *Ideas, conocimiento e información*. Es el conocimiento que se requiere y utiliza para adoptar decisiones y permitir el logro de objetivos o metas definidos.

5) *Recursos tecnológicos*

6) *Nombre, prestigio, símbolos, marcas*, etc. Se considera su nombre, la imagen o el prestigio durante su evolución y las marcas u otros intangibles, así como los símbolos que utilizan para la transmisión de todo ello al medio ambiente o mercado.

Los tipos de Organizaciones son:

⁴ SOLANA, RICARDO F., *Administración de Organizaciones, en umbral del tercer milenio*, 1era edición, 4ta reimpresión, Buenos Aires, 1996. cap. 1

⁵ LAROCCA, Héctor; BARCOS, Santiago; NARVÁEZ, Jorge; FAINSTEIN, Héctor; FRANCO, Jorge y MÜNEZ, Graciela; *Qué es Administración*, 2da edición, Buenos Aires, 2001.

Las empresas, son todo tipo de Organización económica de propiedad pública, privada o mixta, que reúne diversos factores de producción, combinados por su cuenta y riesgo, y cuya actividad principal es la de extraer, fabricar y permutar o vender bienes o mercaderías, o la de prestar servicios a la comunidad o a una parte de ella, satisfaciendo sus necesidades, mediante el cobro de los mismos.

Estas organizaciones, tienen diversas formas jurídicas que les asignan las leyes y que aparecen como propias (sociedad anónima, sociedad colectiva, sociedad en comandita simple o por acciones, sociedad de responsabilidad limitada, etc.), a diferencia de otras organizaciones – para muchos autores llamadas “asociaciones”- que son sociedades civiles (consejos profesionales, organizaciones sin ánimo de lucro, mutuales, etc.).

Hay que distinguir entre Empresas públicas y privadas; las públicas pertenecen al sector público (administración central o local), mientras que las privadas pertenecen a individuos particulares.

La **Empresa privada**, es una entidad que asume todos los riesgos inherentes a una actividad económica, aunque estos riesgos se pueden reducir gracias a subvenciones públicas y otras ayudas del Gobierno. Los individuos que crean una empresa privada buscan la obtención de beneficios o ganancias, a diferencia de los administradores de una empresa del sector público, que puede tener otros objetivos distintos al de la maximización de beneficios.

Mientras que la **Empresa pública**, es una entidad institucional con personalidad jurídica propia, constituida con capital de titularidad estatal en su totalidad o de modo parcial, cuya finalidad es la realización de actividades productivas o la prestación de un servicio. La diversidad de las empresas públicas es tal que, a veces, resulta difícil identificarlas.

Por otra parte, la diferenciación entre empresa pública y empresa privada no es absoluta, debido a que también existen empresas mixtas, cuyo capital social es en parte público y en parte privado.

Las Organizaciones que no son empresas⁶: Dentro de ellas se destacan los Organismos Públicos, que son creados por el sistema político y presentan fines y objetivos determinados por las instituciones políticas (constitución, leyes orgánicas, etc.). La mayoría responden al modelo burocrático y están incorporadas en el modelo institucional de una sociedad dada.

Las **Organizaciones no gubernamentales (ONG)**, son entidades con una amplia estructura nacional o internacional y con objetivos que pueden cumplirse mediante la influencia sobre los gobiernos y medios de comunicación, pero que no están constituidas como partidos políticos.

Las **características comunes de las organizaciones, como entidades**, son:

- división del trabajo
- división del poder
- división de las responsabilidades de las comunicaciones
- sustitución del personal
- poseen fines, objetivos y metas
- son creadas en un determinado momento por voluntad de un grupo de personas
- trascienden la vida de sus miembros
- tienen continuidad (permaneció continua y realizan una actividad continua)
- racionalidad limitada
- límites: incluyen sectores de una sociedad y excluyen a otros
- relaciones con el medio
- planificación previa para desarrollar actividades

⁶ LAROCCA, Héctor; BARCOS, Santiago; NARVÁEZ, Jorge; FAINSTEIN, Héctor; FRANCO, Jorge y MÜNEZ, Graciela; *Qué es Administración*, 2da edición, Buenos Aires, 2001.

Para Etzioni, **las características principales de una Organización son**⁷:

- División del trabajo, división del poder y división de las responsabilidades en las comunicaciones. Estas divisiones han sido deliberadamente planeadas para alcanzar fines específicos.

La división del trabajo se verifica en la existencia de distintas áreas a las que se les asignan diversas funciones, para lo cual desarrollan diferentes actividades.

La división del poder se verifica en el hecho que todos los miembros de una Organización no poseen un mismo poder y en la existencia de niveles jerárquicos de autoridad formal. En los niveles superiores, se concentra el poder y se centraliza la autoridad, conceptos que no son sinónimos.

La división en la responsabilidad en las comunicaciones es una consecuencia de las divisiones del trabajo y del poder. De tal manera, cada nivel de estructura tendrá determinados el tipo de mensajes y el de información en los que actúa como emisor, canal o receptor.

- La presencia de uno o más centros de poder que controla los esfuerzos concertados de la Organización y rige tales esfuerzos hacia los fines, conforma la estructura y los procesos de trabajo y los revisa o modela para aumentar la eficiencia.

- Sustitución del personal, las personas que no satisfacen lo que se espera de ellas pueden ser sustituidas, y sus tareas asignadas a otras personas. Las Organizaciones pueden cambiar al personal que ocupa los diversos puestos de trabajo, trasladándolo o promocionando a otro, lo que implica que sus miembros llevarán a cabo diversas tareas, asumirán nuevas responsabilidades, participarán en nuevas actividades o en otra parte del nuevo proceso del trabajo, y contribuirá al desarrollo de otra función o de algún aspecto de la misma.

Ninguna de las organizaciones se halla aislada del medio que la rodea. Las **organizaciones son sistemas abiertos que se relacionan con el contexto** y están incididas por él. Todos los factores del contexto son ajenos pero afectan el desenvolvimiento, la organización puede controlar parcialmente éstos factores o no; para sobrevivir debe interactuar, debido que no son autosuficientes.

Los ambientes o esferas del contexto organizacional son los siguientes: económico, político, legal, sociocultural, educacional, institucional, tecnológico, geográfico, ecológico e internacional.

El factor clave de eficacia organizacional radica en la capacidad de respuesta, en su capacidad de adaptación a las nuevas situaciones, nuevos mercados, nuevas tecnologías y nuevos productos, junto a la capacidad de mantener una coherencia estructural interna en cada momento y para cada situación. En este proceso de cambio, de flexibilidad organizativa como estrategia, la integración de las personas en el proyecto y su comportamiento son inseparables del propio diseño de la estructura organizativa.

Para la **Administración de las Organizaciones**⁸, hay que tener en cuenta que como disciplina científica la Administración siempre ha estudiado a las organizaciones. Trata de entender como y porque se construyen y evolucionan unidades o grupos humanos especiales con personas que trabajan juntas en el marco de las relaciones formales e informales, cumpliendo diversas funciones, ocupando distintos puestos y llevando a cabo un sin número de actividades y tareas para cumplir fines, alcanzar objetivos y hacer tales unidades más útiles para la sociedad.

Como proceso "Administración" significa el proceso de determinar los fines y las políticas, de fijar objetivos y la orientación de una organización o de una de las áreas que la conforman. Tal proceso incluye necesariamente las funciones de diseñar e implementar los planes o programas, de organizar el trabajo, de distribuir y asignar

⁷ LAROCCA, Héctor; BARCOS, Santiago; NARVÁEZ, Jorge; FAINSTEIN, Héctor; FRANCO, Jorge y MÜNEZ, Graciela; *Qué es Administración*, 2da edición, Buenos Aires, 2001.

⁸ LAROCCA, Héctor; BARCOS, Santiago; NARVÁEZ, Jorge; FAINSTEIN, Héctor; FRANCO, Jorge y MÜNEZ, Graciela; *Qué es Administración*, 2da edición, Buenos Aires, 2001.

los recursos, de conducir al personal e influenciar sobre el mismo, de coordinar el trabajo, de controlar y evaluar los resultados y de adoptar las decisiones y efectuar todas las comunicaciones que sea menester para asegurar cumplir con aquellos fines y aquella política.

Las **necesidades de una buena Administración en Organizaciones**⁹, se relacionan con que un administrador afronta dos tareas específicas. La primera es la creación de un conjunto auténtico que sea mayor que la suma de las partes, una actividad productiva que rinda (que sea eficiente, efectiva, eficaz y que genere acciones relevantes) más que la suma de los recursos incorporados en la misma. La segunda tarea específica es la de armonizar en todas las decisiones y actos, desde la planificación hasta el control, incluyendo la comunicación y la influencia, los requerimientos del futuro inmediato y los del futuro a largo plazo.

Las organizaciones presentan una multiplicidad de objetivos, cuya prioridad es variable, lo cual es una consecuencia del carácter dinámico del sistema y la interacción entre las partes, de manera que no es aceptable proponer ni demostrar la existencia de un fin último de la institución, con el cual se relacionen las decisiones de sus miembros en forma directa.

Las organizaciones, *procesan la información sobre las consecuencias de sus actividades*. El análisis de dichos resultados permite detectar los desvíos entre los resultados pasados y las metas predeterminadas. El procesamiento de la información y las acciones correctivas constituyen la base de la retroalimentación del sistema, a través del cual se intenta una evolución permanente de la dirección que siguen las actividades.

El tema de las *transformaciones internas* en las instituciones permiten destacar el carácter dinámico de estos sistemas, es decir su capacidad para modificar las relaciones con sus componentes y las actividades que resultan de la interacción

Los *procesos administrativos* cumplen la función de estructurar la institución y proporcionarle las formas de organización necesarias para alcanzar las metas deseadas, es decir ordenar los recursos para satisfacer las prioridades que han sido definidas a través de los procesos políticos.

Las metas del sistema no son inmutables, ni fijadas externamente, sino que la institución presenta la capacidad de modificar sus propósitos cuando el ambiente en el cual desarrollan sus actividades es constante.

El proceso de regulación y control del sistema se basa en los mecanismos de comprobación entre las expectativas y pronósticos de la organización y los resultados de sus transacciones con el medio ambiente.

5.2. Estudio específico de los fundamentales aspectos a tener en cuenta en la administración de Parques Temáticos

En este punto se desarrollarán y analizarán tres pilares que serán considerados primordiales para un parque temático y una gestión más eficaz de los mismos:

- A) La Identidad, marca, imagen y símbolos organizaciones
- B) La relación fin/ misión/ objetivos/ metas con las actividades desarrolladas
- C) Comunicación interna y externa.

A)

A pesar del continuo y profundo cambio que sufren las organizaciones, conservan su **identidad**¹⁰ a través del tiempo. *Etkin y Schvarstein* plantean atributos

⁹ LAROCCA, Héctor; BARCOS, Santiago; NARVÁEZ, Jorge; FAINSTEIN, Héctor; FRANCO, Jorge y MÚÑEZ, Graciela; *Qué es Administración*, 2da edición, Buenos Aires, 2001.

¹⁰ SOLANA, RICARDO F., *Administración de Organizaciones, en umbral del tercer milenio*, 1era edición, 4ta reimpresión, Buenos Aires, 1996. cap. 1.

de la identidad, pero aclarándose que no es necesario que estén todos presentes, uno o varios bastan según cada caso: tiempo, tamaño, localización, tangibilidad o intangibilidad del producto, ciclo de vida del producto o servicio, influencia de su entorno, etc.

El **patrimonio**¹¹ es una construcción social, que no existe en la naturaleza, que no es algo dado, ni siquiera un fenómeno social universal, ya que no se produce en todas las sociedades humanas ni en todos los períodos históricos; es un artificio ideado por alguien en algún lugar y momento, para unos determinados fines e implica que es o puede ser históricamente cambiante, de acuerdo con nuevos criterios e intereses que determinen nuevos fines, en nuevas circunstancias. Pero, el factor determinante es su carácter simbólico, su capacidad para representar una identidad.

El patrimonio es un arma de identidad y en definitiva su singularidad contribuye a generar una imagen de marca. El turismo cultural refuerza la identidad cultural comunitaria. La interpretación del patrimonio tiene que jugar un rol fundamental para representar la autenticidad y la identidad.

En especial en los Parques Temáticos es importante destacar elementos de diferencia y singularidad, que contribuyan al posicionamiento de nuestro destino / producto. Es necesario enfatizar en la tematización entendiendo ésta como interpretar e incluso obviar elementos que no estén directamente implicados con el contenido temático principal.

El **símbolo**¹² es la divisa, figura, emblema, signo, representación, alegoría, gráfico, etc., que sirven para representar, materialmente o de palabra un concepto moral o intelectual por la afinidad o relación que existe o que se genera a la fuerza de reiteración entre este concepto y aquella figura. Las Organizaciones usan logotipos, siglas, etc., como identificación o representación de las mismas.

Las Organizaciones necesitan generar una imagen. La **imagen** es la reproducción viva y eficaz de una cosa mediante el lenguaje, en comunicaciones orales, escritas, visuales, auditivas, etc. La imagen se genera en cada mente porque se ha aprehendido la semejanza y representación simbólica.

Las Organizaciones, cuidan su nombre y a través de su accionar en la sociedad, de su trayectoria, de su conducta frente a determinadas contingencias y de las imágenes que generan, adquieren prestigio, fama o relevancia social.

Es probable, que uno de los factores más determinantes del éxito de una empresa, sea justamente la **imagen** que da de sí misma al público. El consumidor adopta una serie de creencias sobre los atributos de las marcas, a ese conjunto se lo denomina **imagen de la marca**. Las creencias pueden variar, desde los verdaderos atributos, debido a la experiencia y a los efectos de percepción, distorsión y retención selectivas. Las actividades de marketing, al estar dirigidas al consumidor, deben preservar y fomentar la buena imagen de la empresa y su marca publicitaria.

Una **marca**¹³ es un nombre, termino, signo, símbolo, diseño o la combinación de estos elementos, que tiene como propósito identificar los productos o servicios de un vendedor y diferenciarlos de aquellos ofrecidos por sus competidores. El nombre es la parte de la marca que se puede pronunciar, el logotipo es la parte que se puede reconocer pero no pronunciar. Una marca registrada, es una marca o parte de esta que recibe protección legal, protege los derechos exclusivos del vendedor para usar el nombre de la marca o el logotipo.

Existen condiciones que contribuyen a la *decisión de establecer una marca*:

- El producto es fácil de identificar por su nombre o marca registrada: La creación de un nombre de marca, es un elemento clave para el desarrollo de la *identidad de la*

¹¹ Llorenç Prats, *Antropología y patrimonio*, 1era edición, Barcelona, 1997.

¹² LAROSCA, Héctor; BARCOS, Santiago; NARVÁEZ, Jorge; FAINSTEIN, Héctor; FRANCO; Jorge y MÚÑEZ, Graciela; *Qué es Administración*, 2da edición, Buenos Aires, 2001.

¹³ PHILIP KOTLER, JOHN BOWEN Y JAMES MEKNES, *Mercadotecnia para hotelería y turismo*, 1997, 1ª. Ed. En Español.

marca. Debe sugerir algunos beneficios o cualidades del producto, ser fácil de pronunciar, reconocer y recordar, ser distintivo, tiene que tener la capacidad de obtener su registro y protección legal.

- El producto se percibe como el que ofrece un mejor valor: Un nombre de marca obtiene su valor de las percepciones de los consumidores, y deben percibir la marca como la que ofrece el mejor valor, en comparación de otras opciones existentes.
- La calidad y especificaciones del producto son fáciles de mantener: si la marca tiene éxito en crear una imagen de calidad, los consumidores esperaran obtenerla. La *Marca registrada*, se refiere a todo signo o medio que sirve para individualizar productos y servicios en el mercado. El Derecho mercantil o comercial se encarga de regular minuciosamente la marca, pues la asociación entre el signo y el producto / servicio que representa produce o debe producir, una inequívoca identificación, capaz de distinguir, gracias a tal asociación unos productos o servicios de otros similares. Sin embargo, el Derecho sólo brinda su protección a las marcas registradas, esto es, a aquellas que han sido inscriptas en el Registro de Marcas. Cada legislación, se ocupa de discriminar qué marcas son admisibles; se puede hablar de marcas denominativas (palabras o combinaciones de palabras), gráficas (imágenes, símbolos o figuras), numéricas (letras, cifras y combinaciones de ambas), entre otras. A la administración corresponde decidir, cuando se pretende inscribir una determinada marca, si el signo escogido para identificar el producto o servicio es adecuado para diferenciar a éste de otros, o si es un signo engañoso (así, por ejemplo, un color por sí sólo, no puede ser considerado como signo bastante apto).

B) FINES, OBJETIVOS Y METAS ORGANIZACIONALES

El accionar organizacional debe tener un fin o finalidad. Todas las Organizaciones crecen y se desarrollan, evolucionan con una finalidad. El sistema social asigna finalidad a las Organizaciones, éstas se dotan de una misión, los dirigentes establecerán estrategias para lograr los objetivos y metas impartidos por la misión y la finalidad.

La **Finalidad o Misión** implica los porque de la empresa. La pregunta sobre los porque de la empresa es de orden filosófico, opuesto a lo práctico.

Toda organización económica tiene por lo menos tres **objetivos** generales: supervivencia, crecimiento y utilidades, es decir, “tres voluntades organizacionales” independientemente de las voluntades de los dirigentes. Además tiene objetivos particulares que dependen de los deseos de los gerentes, que implican metas cifradas.

Las **Metas** son subconjuntos de objetivos determinados por los dirigentes. Mientras la meta es una norma cuantitativa, el objetivo es a la vez cualitativo y cuantitativo.

Los objetivos están incluidos en la finalidad, y las metas precisan de los objetivos.

El **Fin**¹⁴ es la expresión de propósito o la finalidad perseguidos por la Organización entendida como una Entidad o Sistema social, tecnológico, económico etc. Es la razón de ser de la Organización el término u objetivo último, permanente o cuasi permanente que se trata de lograr con acciones; lo que justifica la existencia de la Organización en la Sociedad o en el medio ambiente que se mueve y cuyas necesidades trata de satisfacer

En los fines, se pretende contemplar dos aspectos cruciales, uno externo que es la supervivencia de la Organización para lograr objetivos y metas; y otro interno que es la necesidad de llegar a tales objetivos en forma eficiente, eficaz, efectiva y relevante.

¹⁴ LAROCCA, Héctor; BARCOS, Santiago; NARVÁEZ, Jorge; FAINSTEIN, Héctor; FRANCO, Jorge y MÚÑEZ, Graciela; *Qué es Administración*, 2da edición, Buenos Aires, 2001.

Para Etzioni, un fin es el estado de cosas deseadas que la Organización pretende alcanzar. Puede alcanzarlo o no en el futuro, pero actúa como imagen que justifica y acota sus actos.

En los últimos tiempos se ha complementado el concepto de fin con el de visión, como la representación explícita de lo que las organizaciones se plantean a largo plazo, como un “sueño” o una imagen futura o una concepción filosófica o ética de lo que se aspira.

Un concepto interesante vinculado con el fin es el de *misión*. Que puede ser concebida como la síntesis esencial de la razón de ser de la Organización, más allá de su acotamiento al tiempo y al espacio, misión y fin significan lo mismo.

Los fines organizacionales deben establecerse dentro de los límites compatibles con los valores y creencias que se consideran deseables en la sociedad.

Los **objetivos** deben considerarse desde tres perspectivas:

- Objetivos Sociales: satisface algunas necesidades con el objetivo de recibir recursos.
- Objetivos de los Miembros: con el fin de recibir su apoyo constante
- Objetivos del Sistema: los cuales se esfuerzan para lograr.

Los **Objetivos y Valores**¹⁵ son un subsistema de la Organización. Los valores son puntos de vista normativos que mantienen los seres humanos, de lo que es bueno y deseable; para que la Organización subsista, debe existir un nivel mínimo de valores compartidos entre los empleados y la sociedad. Los Objetivos son condiciones futuras que se quieren alcanzar. Kast y Rosenzweig incluyen dentro de los objetivos, las misiones, propósito, metas, fines etc.

Un objetivo tiene cuatro elementos¹⁶:

- 1) un atributo, o sea una dimensión específica que lo define
- 2) una escala de medida
- 3) una norma o un umbral
- 4) un horizonte temporal

Uno de los problemas principales en el análisis de los Objetivos de una Organización es la distinción entre **Objetivos Oficiales y Objetivos Operativos Reales**¹⁷. Los Objetivos Oficiales generalmente son establecidos en términos amplios y ambiguos para justificar las actividades de la Organización. Los Objetivos Operativos son los que en realidad se persiguen.

La Administración está directamente implicada en los objetivos organizacionales.

Los miembros de las Organizaciones tienen objetivos diferentes y frecuentemente conflictivos. Los Objetivos reales de la Organización surgen de un continuo proceso de negociación - aprendizaje. Por lo tanto, las Organizaciones tienen objetivos múltiples que con frecuencia no están señalados oficialmente y entran en conflicto.

Es necesario que los objetivos sean realizables, es decir, posibles; que haya una congruencia y relación entre los diversos objetivos y que sean claros, precisos, etc.

Las fuerzas que influyen en la **fijación de objetivos** de la Organización son de tres perspectivas primordiales:

- 1.- El ambiental: las limitaciones impuestas a la Organización por la sociedad.
- 2.- El organizacional: los objetivos de la Organización como sistema
- 3.- El individual: los objetivos de los participantes en la Organización.

¹⁵ KAST Y ROSENZWIEG, Administración en las Organizaciones, Mc Graw- Hill. México, 1981.

¹⁶ SALLANAVE, Jean Paul; Gerencia y planificación estratégica; Editorial Norma; Colombia, 1990.

¹⁷ KAST Y ROSENZWIEG, Administración en las Organizaciones, Mc Graw- Hill. México, 1981.

Tradicionalmente hay conflictos de objetivos entre estos tres niveles, sin embargo debe haber un grado mínimo de compatibilidad para que la Organización sobreviva.

El **Proceso de fijación de Objetivos** es frecuentemente una combinación de enfoques racionales y deterministas, y de negociación y adaptación, aunque las Organizaciones han expresado formal o informalmente objetivos determinados, el proceso de fijación de objetivos es un intercambio complejo de fuerzas y limitaciones internas y externas. Los objetivos son también modificados continuamente debido a los cambiantes niveles de aspiración.

En la organización la relación entre medios y fines es jerárquica. Los objetivos establecidos a un nivel requieren ciertos medios para su cumplimiento. Estos medios se convierten entonces en subobjetivos en el siguiente nivel, y se desarrollan metas operativas más específicas conforme se avanza en el esquema jerárquico.

Generalmente la división del trabajo y la especialización de las funciones dentro de la organización se basa en la *cadena de medios – fines*. Teóricamente, la organización racional tendría una organización perfecta en la **cadena de medios y fines** dentro de la jerarquía y a través de la especialización departamental.

Las **metas**¹⁸ se definen como la expresión de los resultados que se esperan de los componentes de los subsistemas, referidos a períodos generalmente menores que los comprendidos por los objetivos. Se desprenden de objetivos operativos y son subconjuntos determinados por los dirigentes. Las metas son normas cuantitativas, los objetivos son a la vez cualitativos y cuantitativos.

Relación de la educación con los Parques Temáticos¹⁹

Junto a la idea de *educación formal*, tomada como sinónimo de situación educativa escolar, coexisten situaciones educativas llamadas *educación no formal* y *educación informal*, cuya importancia en la sociedad actual y para la instrucción de sus ciudadanos es cada vez más reconocida.

En toda situación educativa, pueden distinguirse cinco *elementos constitutivos*: un contexto socioeconómico y cultural inmediato, un emisor, un receptor o aprendiz y un espacio en el que interactúan los elementos anteriores.

Así en la *situación educativa formal* hay un emisor perfectamente definido –el profesor- transmite unos contenidos perfectamente definidos por normativas generales, a unos receptores bien clasificados por niveles -los alumnos-, en un espacio singular -la escuela- cuyo diseño y estructura poco tienen que ver con las características del entorno en que se ubica.

La situación *educativa no formal* tiene una estructura menos rígida, en ella los receptores no tienen por qué estar rígidamente organizados por niveles instruccionales, ni por un calendario de actividades reglado.

Los *parques temáticos*, como los museos o las manifestaciones culturales, son buenos ejemplos de situaciones educativas no formales. Un cuidadoso estudio de públicos objetivos, de sus intereses y expectativas, permite definir objetivos alcanzables, que se plasman en propuestas de comunicación -los contenidos diseñados para que actúen de emisores- lo suficientemente atractivas para captar a los colectivos a los que van dirigidas.

Un **parque temático** bien concebido, explota intensivamente esta forma de educación en su diseño. Como espacio ideal, en el que desde la construcción de edificios al diseño de las vías de comunicación o la apariencia de los espacios interactivos, están creados específicamente para interactuar con el visitante, el parque temático es todo un espacio de educación informal. De la especificidad e idoneidad de los objetivos educativos empleados y de los mensajes subliminales que los diferentes contextos emiten, dependerá en último caso la eficacia de su labor

¹⁸ LAROCCA, Héctor; BARCOS, Santiago; NARVÁEZ, Jorge; FAINSTEIN, Héctor; FRANCO, Jorge y MÚÑEZ, Graciela; *Qué es Administración*, 2da edición, Buenos Aires, 2001.

¹⁹ TEN Antonio E.; *Revista Arbor – Ciencia, pensamiento y Cultura*; N° 629 – Mayo de 1998 - Madrid

educativa. Un parque temático no es sólo un espacio de ocio y comunicación; es también una dimensión superior a la de los parques de atracciones o las exposiciones universales, un fenómeno social y económico de primer orden, una aventura infraestructural y económica importante para sus promotores y para el territorio que lo alberga. Como fenómeno de masas, el parque temático va más allá del simple negocio para convertirse en un agente económico y social que modifica sustancialmente su entorno. Como tal, asume una importancia sociológica, administrativa e incluso política que lo configura como uno de los elementos definitorios de la cultura occidental actual.

Mientras que los parques de atracción están explícitamente dedicados a la diversión y el ocio, los Parques Temáticos apuntan a que el visitante se divierta y además aprenda, está netamente relacionado con su carácter educativo. Son un proyecto didáctico de base y un balance entre ocio y educación.

C) COMUNICACIÓN:

En comunicación, cuando trabajamos con organizaciones hay dos tipos de **comunicación**, la **interna** y la **externa**. En la primera se comunica hacia adentro, con los empleados y entre los distintos sectores; existe la comunicación formal (es la que circula a través de todo el organigrama, en forma vertical u horizontal) cuando no se produce ésta con eficiencia se producen rumores o comunicaciones informales. Existe un segundo tipo, porque la mercadotecnia moderna, exige a las empresas que se comuniquen con sus clientes actuales y potenciales.

Se destaca el **Proceso de Comunicación**, que es el fenómeno a través del cual se posibilita la transmisión de información entre el emisor y el receptor. Este proceso hace factible influenciar, coordinar, controlar, ejercer autoridad, resolver conflictos, etc.

Si se analizan los conceptos de distintos autores, pese a los diferentes enfoques y matices que pueden aparecer, la conclusión general es que **el proceso de comunicación** es el que permite interrelacionar, interactuar, desarrollar comportamientos, supervisar, tomar decisiones, etc.; en fin es el fenómeno que produce la ligazón entre las diversas partes internas de la Organización, de ésta con el ambiente externo y viceversa.

Es evidente que no puede existir organización, sin comunicación, porque en este caso no hay posibilidad que el grupo influya en el comportamiento del individuo.

Para Solana, "la comunicación es el medio que viabiliza el ejercicio de la influencia en las Organizaciones. En efecto, al transmitir decisiones y contando con un potencial grado de aceptación, la comunicación hace posible la generación de influencia. De tal modo, las decisiones **se transforman en acciones**".²⁰

Clásicamente se ha definido la comunicación como un proceso compuesto por un emisor, que envía un mensaje a través de diferentes medios – oral, escrito, magnético, etc. -, y un receptor, que le responde mediante una acción.

Es evidente que si el esquema básico es:

Emisor → mensaje → receptor

Si falta un elemento, el proceso no se lleva a cabo. Es un proceso complejo, que requiere que se cumpla con aspectos que contribuyan a otorgar calidad en la emisión del mensaje; que, a su vez, éste reúna cualidades y atributos que aseguren una comprensión satisfactoria y, desde luego el receptor reciba el mismo en forma adecuada, al percibir internamente de manera satisfactoria y al ser propicio para esa recepción, el ambiente que lo rodea.

²⁰ SOLANA, RICARDO, Administración de las organizaciones, ED. Interoceánicas S.A., 1994

La **Comunicación Interna**, Simon²¹ lo define como el proceso mediante el cual se transmiten las premisas decisorias de un miembro a otro de la Organización. Divide en formales e informales los canales y los medios utilizados en el proceso comunicacional.

Los formales son aquellos por medio de los cuales un miembro de la Organización se comunica con otro teniendo en cuenta el sistema establecido de las relaciones imperiales en la empresa. Entre ellos, podemos citar la palabra hablada, el memorandum, las notas, las actas, los informes, los manuales de tareas, los de procedimientos, etc.

Los informales, son aquellos que fluyen en la función del esquema real de relaciones, que puede diferir significativamente del formal. , es de gran importancia, porque refleja buena parte de la realidad a la que se desarrolla el cuerpo social de la Organización.

Para la **Comunicación Externa**²², a menudo las empresas contratan a agencias de publicidad para que realicen anuncios eficaces a especialistas en promociones de venta para que desarrollen programas de incentivo de ventas, y a despachos de relaciones públicas para crear imágenes corporativas. Los vendedores también reciben capacitación, para que sean más amistosos, útiles y persuasivos. Para cualquier empresa, por lo tanto, la pregunta no es si debe comunicarse, sino cuánto debe gastar y cómo hacerlo.

El programa integral de comunicaciones de mercadotecnia de una empresa, conocido como **mezcla promocional**, consiste en un conjunto de actividades de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y venta personal que se lleva a cabo para lograr los objetivos de mercadotecnia y publicidad, que se definen como herramientas promocionales:

- **Publicidad**: consiste en cualquier forma pagada de presentación impersonal o promoción de ideas, bienes o servicios llevada a cabo por un patrocinador reconocido.

Publicidad²³, es un término utilizado para referirse a cualquier anuncio destinado al público y cuyo objetivo es promover la venta de bienes y servicios. La publicidad está dirigida a grandes grupos humanos, puede tener un alcance local, nacional o internacional y suele recurrirse a ella cuando la venta directa es ineficaz.

- **Promoción de Ventas**: son incentivos a corto plazo para fomentar la compra o venta de un producto o servicio.

- **Relaciones Públicas**: es la creación de buenas relaciones con diferentes tipos de público de la empresa por medio de la obtención de una publicidad favorable, el diseño de una excelente imagen corporativa y el manejo o control de rumores, historias, acontecimientos desfavorables.

- **Venta Personal**: es la presentación oral de un producto en una conversación con uno o más consumidores potenciales con el objetivo de generar ventas.

Pasos en el desarrollo de una comunicación eficaz²⁴

En la comunicación, participan 9 elementos, dos de éstos constituyen las partes principales: el transmisor y el receptor; otros dos elementos son las herramientas más importantes de la comunicación: el mensaje y los medios; cuatro más de éstos constituyen importantes funciones de comunicación: la codificación, la decodificación, la respuesta y la retroalimentación. El último elemento es el ruido del sistema.

La explicación de los elementos es la siguiente:

²¹ LAROSCA, Héctor; BARCOS, Santiago; NARVÁEZ, Jorge; FAINSTEIN, Héctor; FRANCO, Jorge y MÚÑEZ, Graciela; *Qué es Administración*, 2da edición, Buenos Aires, 2001.

²² PHILIP KOTLER, JOHN BOWEN Y JAMES MEKNES, *Mercadotecnia para hotelería y turismo*, 1997, 1ª. Ed. En Español.

²³ "Publicidad", *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99*. © 1993-1998 Microsoft Corporation.

²⁴ PHILIP KOTLER, JOHN BOWEN Y JAMES MEKNES, *Mercadotecnia para hotelería y turismo*, 1997, 1ª. Ed. En Español.

- *Trasmisor*: es envía el mensaje a otra parte
- *Codificación*: es el proceso por el que una idea adquiere forma simbólica, pueden ser palabras o ilustraciones en el mensaje deseado.
- *Mensaje*: es la serie de símbolos que el trasmisor comunica.
- *Medios*: son los canales de comunicación a través de los cuales el mensaje se mueve del trasmisor al preceptor.
 - *Decodificación*: es el proceso por medio del cual el preceptor asigna un significado a los símbolos codificados por el trasmisor.
 - *Preceptor*: es la parte que recibe el mensaje enviado por la otra parte, es decir el consumidor.
 - *Respuesta*: son las reacciones de preceptor después de recibir el mensaje. Existen ciertas posibles respuestas como: le gusta el producto, o ninguna respuesta.
 - *Retroalimentación*: es la parte de la respuesta del preceptor que se envía de regreso al trasmisor.
 - *Ruido*: es la distorsión inesperada durante el proceso de comunicación que da como resultado que el preceptor capte un mensaje distinto al enviado por el trasmisor.

Este modelo destaca los factores claves en una buena comunicación. Los transmisores deben identificar las audiencias, a las que quieren llegar y las respuestas que buscan. Requieren la habilidad para codificar mensajes que tomen en cuenta la manera en que la audiencia meta, los decodificará. Necesitan enviar los mensajes a través de los medios que llegan a las audiencias meta y contar con canales de retroalimentación para poder evaluar la respuesta de la audiencia al mensaje.

Por lo tanto, el comunicador debe tomar las siguientes decisiones:

1. *Identificar el mercado meta*: Se debe comenzar con una idea clara de la audiencia meta, que puede consistir en compradores potenciales o usuarios habituales, aquellos que toman la decisión de compra o quienes influyen en ésta.

2. *Determinar la respuesta buscada*: En la mayoría de los casos la respuesta final es la compra, pero ésta es el resultado de un largo proceso de toma de decisión del consumidor. El comunicador necesita saber la posición de la audiencia meta en relación con el producto, y a qué estado se debe mover

3. *Elegir el mensaje*: En este paso hay que crear un mensaje eficaz. Este debe atraer la **atención**, mantener el **interés**, lograr que surja el **deseo** y obtener una **acción** (modelo AIDA). Al crear un mensaje, el comunicador debe resolver:

- Qué decir (contenido): hay que pensar en un argumento o tema que produzca la respuesta deseada
- Cómo decirlo de manera lógica (estructura): Hay que tener en cuenta tres aspectos: 1- decidir si sacar una conclusión o dejársela a la audiencia, 2- si presentar un argumento sencillo o doble y 3- decidir la necesidad de presentar los argumentos más sólidos al principio o al final.
- Cómo decirlo en forma simbólica (formato): También se necesita un formato sólido para el mensaje.

4. *Seleccionar el medio por el que enviará el mensaje*: existen dos tipos principales de canales:

- Canales Personales: en estos dos o más personas se comunican directamente entre sí. Podrían hacerlo cara a cara, de una persona a una audiencia, por teléfono o hasta por correo.
- Canales Impersonales: son los medios que transmiten un mensaje sin un contacto personal ni retroalimentación; incluyen medios de comunicación, las atmósferas y los eventos. Los principales *medios de comunicación* consisten en impresos (periódicos, revistas, correo directo), medios de transmisión electrónica (radio y televisión) y medios de exhibición (espectaculares y letreros)

5. *Elegir la fuente del mensaje*: El impacto que el mensaje ejerce sobre la audiencia también depende de la manera en que la esta ve la transmisión.

6. *Obtener la retroalimentación:* Después de enviar el mensaje el comunicador debe medir su efecto sobre la audiencia meta, lo que implica preguntarle si recuerda el mensaje, cuántas veces lo vio, qué partes recuerda, como se sintió con el mensaje, sus actitudes pasadas y presentes hacia el producto y la empresa el comunicador también deseará evaluar el comportamiento como resultado del mensaje, es decir, cuántas personas compraron el producto, si comentaron a otras sobre el mismo o visitaron la tienda

CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DEL CASO: REPÚBLICA DE LOS NIÑOS Y DIAGNÓSTICO

6.1. Descripción general de Republica de los Niños

La **República de los Niños** se halla ubicada en el kilómetro 50 de la Ruta Nacional N° 1, Camino General Belgrano, a la altura de la calle 501 en la localidad de Gonnet, partido de La Plata. Cuenta con un predio de 53 hectáreas el cual presenta zonas onduladas, amplios espacios parquizados, añosas arboledas, y una depresión central que por drenaje natural de aguas conforman un lago con dos islas que se conectan entre sí.

Cincuenta y dos edificios, puentes y túneles componen este centro educativo-recreativo, cuya arquitectura y dimensiones guardan relación con la fantasía del mundo infantil; se han utilizado diferentes estilos y expresiones pintorescas de la cultura europea conjugadas con la imaginación gráfica que ilustra cuentos y relatos de Andersen y los hermanos Grimm, y descripciones de leyendas de Tennyson y Mallory.

El centro cívico conforma el área urbanizada, y junto a otros edificios logra concentrar las instituciones públicas, religiosas y comerciales. Además, la República de los Niños cuenta con un área rural y un sector de juegos e instalaciones deportivas.

Orígenes²⁵:

El predio era propiedad de un antiguo Golf Club, destinado a los ejecutivos del Frigorífico Swift; éstos campos fueron expropiados durante la gobernación del Coronel Domingo Mercante.

El proyecto de la República de los Niños, tiene origen en el año 1949 por la Ley N°5.557, que autorizó al Poder Ejecutivo a realizar un convenio para la urbanización y parquización del predio. La concreción de este proyecto fue encabezada por los arquitectos Jorge Homero Lima, Juan Carlos Gallo y Cuenca.

La República de los Niños, se inaugura el 26 de noviembre de 1951, con la asistencia del entonces Presidente de la Nación Juan Domingo Perón y del Gobernador Domingo Mercante.

Desde su creación dependió del Ministerio de Acción Social de la Provincia de Buenos Aires, con la caída del Gobierno Democrático; y la asunción de Gobiernos de facto, se atentó contra las Instituciones democráticas, y contra aquello que resultara significativo de la vida Republicana. En esos años, pasa a llamarse popularmente “País de los Niños” y luego “Ciudad de los Niños”.

En el año 1979 el Gobernador de la Provincia de Buenos Aires, General Saint Jean, con el Decreto N° 1.294, transfiere las funciones y los servicios de la República de los Niños, a la Municipalidad de La Plata. En el artículo noveno del texto legal, en el que además de las instalaciones, se transfería al personal del predio, se aconsejaba que el municipio debería adoptar todas las medidas convenientes “para asegurar el máximo nivel de eficiencia de prestación de los servicios transferidos, pudiendo incluso privatizarlos, si resultare conveniente”. De acuerdo, con lo que establecido por la Ley N°9.347, del mismo año; los Municipios disponían del Patrimonio en su esfera y radio de acción, llegando en algunos casos a la privatización.

En ese año, el Intendente de La Plata, Alberto Domingo Tettamanti, llama a licitación de la República de los Niños y el 25 de septiembre de 1980, con el Decreto N° 3.481, otorga en concesión la explotación comercial del complejo a la empresa Zenón Hnos., que explotaba por aquel entonces el parque de diversiones Itaipark S.A. de la Capital Federal. Durante este período la atracción más importante fueron los juegos mecánicos, olvidándose de este modo el objetivo fundacional, a tal punto que los edificios se destinaron a tareas administrativas de la empresa, la concesión duró un total de 4 años.

²⁵ SECRETARIA DE CULTURA, MUNICIPALIDAD DE LA PLATA, La República de los Niños a cincuenta años de su creación, La Comuna Ediciones, 2001

En el año 1983 con el regreso de la democracia, se recuperan las instituciones y en el año 1984 se revisa la concesión, se elabora la Ordenanza N° 5.673 y se inician gestiones para la desvinculación contractual que ligaba a la empresa Zenón Hnos. Itaipark S.A., con la comuna, de común acuerdo.

La República se encuentra abierta todos los días de 10 a 18 horas, la entrada tiene un valor de \$3 (incluye visita al Museo), los Jubilados y Menores de 7 años ingresan gratis y el Estacionamiento sale \$3. En caso de lluvia antes de las 15 hs, ofrece la posibilidad de regresar gratis otro día, conservando la entrada.

6.1.1 Descripción de los Edificios

Arco de entrada: Es un arco neocolonial, que recibe al visitante, con la fantasía de ingresar a un cuento. Hacia la izquierda se encuentra el estacionamiento.

Arco y puente levadizo: Al estilo de los castillos medievales constituye el acceso peatonal al Parque, y está ubicado en las cercanías de Plaza de las Américas.

Centro Cívico: Dentro de él se encuentra:

Plaza San Martín: En su centro se encuentra una réplica a escala de la estatua que representa al Libertador San Martín.

Casa de Gobierno: Con un estilo gótico, dispone de despacho Presidencial, Secretaria Privada, oficinas de Ministeriales y sala de Acuerdos.

Capilla: De estilo gótico, íntegramente dedicada a la Virgen de Lourdes; hay un fresco de los principios del catolicismo, con un púlpito decorado en estilo ruso, el piso es de piezas de mármol de diferentes colores.

Banco: Es réplica a escala del Palacio Ducal de Venecia, y allí funciona el Banco Infantil.

Palacio de la Cultura: Su construcción se asemeja al Taj Majal de Agra en India, el patio interior tiene reminiscencias del Patio de Leones de la Alhambra en Granada.

Allí funciona el Museo de Muñecos, tiene origen por la colección de Cándido Moneo **Saenz**²⁶, que en 1968 decide crear el Museo, el cual progresó paulatinamente hasta alcanzar la importancia que reviste actualmente.

Por la cantidad de piezas que el Museo contaba en 1971, la colección fue considerada de Interés Cultural Internacional por la UNESCO; allí se reúnen muñecos que representan a más de 39 países del todo el mundo, y muchos de ellos con atuendos típicos del lugar de origen, convirtiéndose en el 5to. en importancia. En el mismo edificio funciona el *Microcine*, en el que se desarrollan diferentes actividades.

A lo largo de la calle central del Centro Cívico, *Peatonal Eva Perón*, que va desde Plaza San Martín hasta la Plaza de las Américas, se encuentran variados locales comerciales.

Palacio de Justicia: De típico estilo gótico, inspirado en la arquitectura de los países bajos; tiene un recinto para Juicios Orales con estrado, Juzgados con secretarías y en el subsuelo hay una pequeña cárcel con celdas y oficina de guardia.

Palacio Legislativo: De arquitectura nórdica y manieristas, inspirado en el Parlamento Inglés y con una torre que recuerda al Signoria de Florencia. En su interior se encuentran los recintos de la Cámara de Diputados y Senadores, que poseen estrados de presidente, mesa para taquígrafo, y banca para el público.

Estación Terminal de Tren: El trencito de trocha angosta, circula por el predio, atravesando arboledas, túneles y puentes, pasando por las estaciones Peter Pan, Pulgarcito y Caperucita Roja. La locomotora original, que actualmente no está en funcionamiento, transportó los materiales para la construcción de la República de los Niños, desde el Camino General Belgrano.

Se encuentran además el *Hospital*, el *Cuartel de Bomberos* y la *Estación de Servicio en Miniatura* con surtidores de los años 50. Se destacan el *Mercado Persa*,

²⁶ Docente, cineasta y director de la UNLP

que generalmente era concesionado para gastronomía y hoy se desarrolla un programa educativo; el edificio del *Ejercito*, el *área deportiva* que esta integrada por las canchas de básquet, pelota paleta y el Estadio (con una cancha de fútbol, tribuna y vestuario), la *Casa del Niño* (con salones para conferencias y un espacio hotelero de 120 camas que recibe contingentes escolares de la ciudad, la provincia y el resto del país), un *Anfiteatro*, el sector del *Lago* con un *barco*, la *Aduana*, la *Marina*, *Aeronáutica*, el *Helipuerto* y la *Granja*.

El *Barco* está inspirado en los antiguos barcos del Misisipi, impulsado a paleta; en su recorrido muestra las islas, encontrándose en una de ellas la cabaña del pescador.

El *Anfiteatro*: Sigue las características de los antiguos teatros griegos, con su escenario enmarcado por dos altos Totems Americanos.

6.1.2 Actividades

En la República de los Niños se pueden distinguir dos tipos de actividades: las educativas, desarrolladas principalmente en los días hábiles, y las recreativas, disponibles todos los días, pero con un mayor uso por parte de los visitantes, en los fines de semana.

Para estas vacaciones de invierno 2005 se han planeado diferentes actividades que se desarrollan todos los días, durante todo el día, algunas son gratuitas y otras con costo adicional.

Educativas: Programas y talleres educativos ofertados.

Mundo Nuevo, Programa de Divulgación y Enseñanza de las Ciencias.

Es realizado por investigadores, docentes y profesionales de la Universidad Nacional de La Plata, en convenio con la Municipalidad de La Plata y la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires. Desde su inicio es Miembro Titular de la Red de Popularización de la Ciencia y la Tecnología en América Latina y el Caribe de UNESCO. En estos talleres se desarrollan propuestas pedagógicas vinculadas a temáticas de educación científica y tecnológica, con estrategias de educación no formal, a través de actividades que favorecen la construcción del conocimiento escolar y que permiten ubicar a la ciencia y la tecnología en un contexto social cultural más amplio.

El programa durante los días hábiles, está dirigido a los niveles inicial y EGB, con talleres específicos para cada ciclo, con una duración de una hora y media, se realizan en los edificios de Aeronáutica, Marina y Ejercito.

Las propuestas para éste ciclo son:

- *En el cielo, las estrellas*: para acercarse al conocimiento del espacio, a través del juego y la imaginación; destacándose los contenidos de la tierra y el sol, el día y la noche, el cielo y las estrellas, ubicación del espacio, relaciones entre objetos y posiciones relativas.

- *A la huella, a la huella*, un encuentro lúdico con las huellas que dejan los zapatos y los pies, los dedos y las manos; destacándose los contenidos de huella e identidad y aproximación a la identidad a través del DNI.

- *Pisa, pisuela*, un acercamiento a los animales a través de las huellas y su reconocimiento en el medio ambiente; destacándose los contenidos de huellas, diversidad de huellas, su correspondencia con los seres vivos y el ambiente donde viven.

- *De aquí para allá*, los medios de transporte en contextos próximos y lejanos desde la vida cotidiana; destacándose los contenidos de medios de transporte, su evolución a través del tiempo y su relación con los diferentes paisajes.

- *Quietos – inquietos*, el cuerpo y los movimientos esenciales para la acción y la interacción con el medio natural y social; destacándose los contenidos del

cuerpo y sus estructuras vinculadas con el movimiento. Sus posibilidades y limitaciones.

Para los talleres de *EGB* elaboran una propuesta educativa, lúdica e interdisciplinaria, donde las actividades favorecen a la construcción del conocimiento y permiten ubicar a la ciencia y la tecnología en un contexto social y cultural más amplio.

Las propuestas para 1° ciclo del año que viene

- *¡Cuidado! Precios sueltos:* la organización del presupuesto familiar a partir de la circulación del dinero en operaciones bancarias y la compra de productos; destacándose los contenidos de valoración de los ingresos, formas de pago, ahorro, gasto, selección de productos, relación entre presupuesto, gasto y formas de pago, incidencia de los desechos en el medio.
- *A mover el esqueleto,* el cuerpo y una reflexión de las posibilidades y límites del movimiento humano; destacándose los contenidos de movimiento, componentes estructurales, el movimiento como función esencial para el trabajo, la expresión, el juego y la comunicación.
- *Jugamos con las nubes,* percepción, expresión y significación para vincular a las nubes y la vida cotidiana; destacándose los contenidos de las nubes como informantes del tiempo, los estados del agua en la formación de nubes.
- *Nuestro barrio cósmico,* una propuesta para acercarse al conocimiento de nuestro sistema solar; destacándose los contenidos de sistema sol-tierra-luna: características y movimiento, su integración al sistema solar, los distintos momentos a lo largo del día y la noche, fases lunares.

Las propuestas para 2° ciclo son

- *SOS, juegos verdes,* juegos para percibir el ambiente de manera diferente; destacándose los contenidos de medio ambiente y los elementos que lo componen, relaciones entre el ser humano, sus producciones y la naturaleza, acciones y propuestas para un equilibrio dinámico.
- *¿A qué jugamos?,* las reglas y una reflexión crítica acerca de las relaciones grupales, acuerdos y desacuerdos; destacándose los contenidos del juego y las reglas; las reglas y la sociedad; reglas y costumbres; cambio y diversidad a lo largo del tiempo y el espacio.
- *El cuerpo en movimiento,* el movimiento como resultado de la interacción entre las estructuras del sistema óseo-artro-muscular; destacándose los contenidos de movimiento, interacción entre huesos, articulaciones y músculo y posibilidades de movimiento.
- *¿Qué nos dicen las nubes?,* las nubes como una forma de expresión de los cambios de estado del agua; destacándose los contenidos de procesos involucrados en la formación de nubes, clasificación, relación con el estado del tiempo.
- *Mi tierra, tu tierra,* una manera diferente de interpretar la interacción; destacándose los contenidos de biodiversidad, interacciones biológicas, transformaciones del ambiente.
- *Todos en la bio – red,* construcción colectiva del concepto de ambiente; destacándose los contenidos de ambiente y elementos, cercano – lejano, clasificación, ecosistema: interacciones y su equilibrio dinámico.

Las propuestas para 3° ciclo son

- *Los primeros americanos,* un acercamiento a la reconstrucción del pasado del hombre; destacándose los contenidos de historia, arqueología y paleontología (semejanzas, relaciones y diferencias), como se estudian y porque se protegen los restos del pasado, la ciencia como forma de ver el mundo.
- *Y...¿Dónde está el piloto?,* el ser humano en el espacio y su relación con principios y conceptos físicos; destacándose los contenidos de espacio como sistema, necesidades básicas para la vida del hombre en el espacio, la astronáutica, aportes a la tecnología.

- *Nubosidad variable*, las nubes como testimonio de un estado medio de la atmósfera; destacándose los contenidos de presión atmosférica, temperatura y humedad: su influencia en el estado del tiempo, los medios de comunicación y la información que presentan.
- *En busca del agua escondida*, una resignificación de sus posibilidades, demandas y necesidades; destacándose los contenidos de agua subterránea, formación y procesos involucrados, usos, cuidados y calidad, su importancia como recurso reutilizable, responsabilidades y compromisos.
- *Adaptabichos*, una aproximación al mundo de las adaptaciones de los seres vivos; destacándose los contenidos de características generales de los seres vivos, caracteres adaptativos y no adaptativos, influencia en el medio, adaptación y aclimatación.
- *El cielo que no vemos*, para empezar a comprender que hay un cielo para cada momento y para cada lugar; destacándose los contenidos de interpretación del cielo en relación a la posición geográfica, el cielo en nuestra ciudad, reconocimiento de constelaciones, estrellas: color, tamaño y distancia, sistema tierra-sol-luna, el estudio del universo, su vinculación con los avances científicos tecnológicos y el contexto socio-cultural.
- *Aprovechando energías*, el uso de recursos, las transformaciones energéticas y la sociedad; destacándose los contenidos de propiedades de la energía, fuentes energéticas, ventajas y desventajas de su utilización, aprovechamiento de energías alternativas.
- *¿Perdimos el equilibrio?*, la interrelación entre la actividad física, el cuerpo y la calidad de vida; destacándose los contenidos de fisiología del cuerpo humano en la actividad física, estructura y procesos involucrados, actividad física y salud como componentes de la calidad de vida.
- *El mundo de los Olores*, un sentido olvidado desde un enfoque interdisciplinario; destacándose los contenidos de olor en las plantas: ubicación, origen y obtención, métodos de separación de sustancias, cambios de estado, el sentido del olfato en los animales y en el hombre.

Asimismo desde noviembre de 2001, *Hangares de la Ciencia*, abrió sus puertas los fines de semana con una propuesta educativa de carácter interactiva y destinada a toda la familia, adaptando el espacio físico del ex edificio de Aeronáutica. Es un itinerario temático con actividades de construcción, pensado especialmente para niños, donde se destacan los talleres de:

- *¿Nos vemos?* La construcción de la imagen desde la física y desde la mirada histórico – social; destacándose los contenidos de los espejos y la imagen reflejada a través de la historia, reflexión, refracción y absorción de la luz, los espejos, sus formas y aplicaciones.
- *Luz, cámara ... acción*, es un encuentro con la fotografía y el cine a través de diferentes disciplinas: historia, arte, física y biología; destacándose los contenidos de la luz, la visión, el modo de registrar imágenes en la historia, imagen y comunicación.
- *¡Estamos al aire!*, un acercamiento a los medios de comunicación explorando la propagación del sonido; destacándose los contenidos de vibraciones, ondas y sonidos, comunicación y tecnología, la percepción del sonido, transmisión de mensajes en el tiempo y en el espacio.

Talleres del área pedagógica

Existen 6 talleres educativos, que están dirigidos a escuelas de la ciudad de La Plata, Gran Buenos Aires y el resto de la provincia; se puede acceder a ellos solicitando un turno; las actividades son de carácter gratuito. Los mismos están vinculados con la misión fundacional del Parque.

- 1) *“Los niños gobiernan en la República”*, por medio el cual se permite a los niños conocer la estructura del sistema democrático, analizar y comprender los derechos del niño. Se conforma un Gobierno Infantil integrado por los alumnos de 5º, 6º y 7º de EGB, elegidos democráticamente por sus pares, el cual se renueva cada semestre.

Los objetivos que persigue este programa son:

- Promover en los niños el respeto por sí mismo y por los demás.
- Lograr la integración e interacción de niños que pertenecen a distintas comunidades educativas con realidades diferentes.
- Propiciar acciones que favorezcan las relaciones interpersonales como soporte de la comunicación.

Este Programa²⁷ comienza a funcionar en 1991, para revalorizar la misión para la que creó la República; de él pueden participar alumnos de entre 11 y 13 años de escuelas platenses y ejercerán durante 6 meses la democracia como lo hacen sus mayores. En esta oportunidad se planteó una modalidad diferente a la puesta en práctica en el momento de la inauguración, en ese entonces el presidente era elegido por sus calificaciones y fue acompañado en sus funciones por un gabinete compuesto por ministros, completando el gobierno senadores y diputados electos; pero en la actualidad se siguen los parámetros de la Constitución, con adaptaciones a los pequeños. Las escuelas interesadas se inscriben, se realiza la distribución de las bancas y cada escuela recibe el material para elegir a los legisladores, docentes y alumnos preparan los padrones, confeccionan las boletas y actas de escrutinio para llevar a cabo la campaña electoral. Una vez elegidos los representantes de cada escuela, participan de las jornadas, durante las cuales más de cien chicos provenientes de distintas realidades sociales, culturales y económicas se integran al Programa.

Las tareas que realizan están relacionadas con los tres poderes de gobierno, y analizan cuestiones tales como qué es una república, cómo funciona una democracia y cómo se vota. Los pequeños, se van agrupando de acuerdo a sus intereses, conformando partidos políticos identificados por un color, un número y un lema, y elaborando una plataforma que avale a los candidatos propuestos, para presidente y vicepresidente. Se realiza la elección de autoridades y los integrantes semanalmente cumplen sus funciones. En cada escuela, cada integrante del gobierno infantil es un agente multiplicador, porque debería haber un espacio, destinado por el docente, para que se conozca el trabajo de la República, constituyendo una apoyatura a la currícula escolar, dado que el docente los retoma en clase, los profundiza y los recrea con el resto de los alumnos.

- *“Centro de Formación democrática”*, comprende la enseñanza de las funciones básicas de una convivencia democrática y el funcionamiento de las instituciones políticas - sociales del país. Permite que los chicos recorran los edificios públicos que se encuentran en el eje cívico, y de ese modo conozcan y comprendan la forma de gobierno. A través de su participación en situaciones de deliberación, debate y toma de decisión, conocen y analizan la Constitución, internalizando desde pequeños los derechos y garantías que les competen como futuros ciudadanos.
- *“La escuela de educación y seguridad vial”*, el taller comprende clases teóricas - prácticas organizadas de acuerdo a la Ley de Educación Federal en tres niveles. Tiene como objetivo inducir al niño al conocimiento de las pautas generales de educación vial, conductas y actitudes imprescindibles para conducirse como peatón o conductor, fomentando una conciencia preventiva para que actúen como agentes multiplicadores en la sociedad.

²⁷ SECRETARÍA DE CULTURA, MUNICIPALIDAD DE LA PLATA, La República de los Niños a cincuenta años de su creación, La Comuna Ediciones, 2001

Las clases teóricas se dictan en un aula especialmente ambientada para ese fin; las prácticas se llevan a cabo en el ámbito de la República que cuenta con un circuito urbano y rural señalizado.

- “*Programa ambiental vivero huerta*”, en la huerta de la República de los Niños se realizan diferentes actividades, se pretende concienciar a los chicos sobre el aprovechamiento que el hombre hace de los recursos naturales generando acciones tendientes a no provocar en estos un desequilibrio que perjudique el desarrollo de la humanidad. El contacto directo con la naturaleza, pedagógicamente dirigido, les permitirá conocer y valorar la importancia del equilibrio entre los distintos seres vivos y su relación con el medio ambiente, esto despertará y reforzará en ellos la conciencia ecológica imprescindible para defender los principios de la vida. Aprovechando la huerta y el vivero existentes, los pequeños toman contacto con los procedimientos de producción: cómo se siembra la tierra, cómo se la prepara, cómo se obtienen los mejores resultados.

1. “*Programa de expresión artística*”, las actividades desarrolladas tienen relación con las actividades artísticas.

2. “*Visitas guiadas temáticas*”, este programa se desarrolla para aquellos colegios del interior del país, que pasan dos o más días hospedados en la República de los Niños, pudiendo optar por realizar cualquier taller de los antes mencionados

3. “*Programa de Prevención de Adicciones*” Prevé tres encuentros, donde se desarrollan diversas actividades grupales e individuales, coordinadas por Psicólogos; destinado a los alumnos de EGB y Polimodal.

4. “*Programa de Orientación Vocacional y Laboral*”: Tiene como principal objetivo, facilitar y guiar la búsqueda del sujeto en pos de hallar los aspectos que hacen a su identidad vocacional y laboral. :

Las actividades recreativas que ofrece República de los Niños son:

- Visitas guiadas concertadas, sólo durante los días de semana
- Recorridos en el Tren y el Barco, permiten conocer otros ambientes del parque, cada uno de ellos tiene un valor de \$1 para los mayores y \$0.50 para los menores.
- Visita a la Granja, donde se puede conocer y alimentar a animales que viven en la granjita, abierta todos los días de 10 a 17.30 hs, con un valor de \$1.
- Espectáculos infantiles los sábados, domingos y feriados, con planificación trimestral; los mismos se concentran de 13.30 a 17.45 hs. y varían entre representaciones teatrales, musicales, títeres, payasos callejeros, muñecos, etc. Generalmente una vez al mes hay un evento especial. Se ofrecen en los fines de semana 2 o 3 espectáculos artísticos gratuitos por día y algunos otros que tienen un valor que ronda alrededor de los \$2.
- Actualmente en período de vacaciones de invierno se desarrollan diariamente espectáculos artísticos “Tiempo Solidario”, “El Circo de Adolfito”, Aladino y Jazmín en el mercado”, “El Show del Mago Victoriano”, “El Juicio de Pinocho en la República”, Luces del corazón”, “Las Indias de Colón”, “La Bella y la bestia”, “Cierre de un día mágico con el jorobado en la República”, etc, alguno de ellos gratuitos y otros con costo adicional a la entrada.
- Juegos mecánicos, funcionan de 10 a 17.30 hs y los valores de las entradas van desde \$0.50 a \$5.
- Oferta complementaria: juegos electrónicos, juegos de kermesse, alquiler de ponys, alquiler de bicicletas, alquiler de juegos acuáticos
- Visita al Museo Internacional de los Muñecos. Su entrada está incluida con el ingreso al predio, abierto de 10 a 17.30 hs.
- Actividades en el Banco Infantil. Desde 1999 estuvo a cargo del Banco Municipal de la Plata, desarrollando talleres educativos, cuyo objetivo era que los niños aprendan a realizar transacciones bancarias, depósitos, emitir cheques, entre otras tareas. En el año 2003, con el cierre de esa entidad, la Sucursal Infantil pasa a manos del Banco Provincia, el mismo dejó de desarrollar las actividades antes

mencionadas e instaló allí máquinas con juegos relacionados con animales de la región.

- “Itinerario”, Programa de Educación Tributaria y Formación Cívica, desarrollado por la AFIP, declarado de Interés Educativo por la Resolución N° 4018 de la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires. Es un espacio de juego y aprendizaje cuyo objetivo es que los niños puedan comprender el sentido social de los impuestos, el rol de la AFIP, la importancia del presupuesto, los perjuicios de la evasión, el contrabando y el trabajo en negro; la entidad trabaja para la formación de ciudadanos participativos y responsables. Es una actividad gratuita, que desarrolla los talleres sábados, domingos y feriados de 12 a 18 hs, en el edificio del Mercado Persa, que fue ambientado para recrear en miniatura el recorrido del dinero de los impuestos.
- Muestra Permanente del “Derecho a la Identidad”, a cargo de Asociación de Abuelas de Plaza de Mayo, en la Legislatura en el horario de 11 a 17.30 hs. La misma, consta sólo de la exhibición de 3 paneles colocados en el interior del edificio, donde se cuentan los hechos sucedidos desde la década del 70, sin actividades, ni talleres que sirvan de apoyo para dicho material.
- “Cueva de Dinosaurios” se desarrolla en la Casa del Niño, los sábados, domingos y feriados de 11 a 17.30 hs. con un valor de \$1; allí se puede explorar en las excavaciones, encontrar fósiles milenarios, descubrir dinosaurios, participar en los talleres y conocer el “Gigantosaurios Carolini” que habitó la Patagonia Argentina
- Muestras temporales.

6.1.3 Misión, Objetivos del Caso Particular estudiado

Los objetivos por los cuales empezó a gestionarse el proyecto en 1949, expresados por el entonces presidente de la Nación General Juan Domingo de Perón en su discurso **inaugural**²⁸: “Y para que en ésta República a semejanza de lo que representan los objetivos de nuestros sueños rija siempre una justicia, una libertad y una soberanía, hemos de empeñarnos para que los niños aprendan a ser libres, teniendo ellos mismos en sus manos el gobierno de su República. Y para que aprendan a ser soberanos ha de darse esta República un régimen total y absolutamente independiente”.

Asimismo el Coronel Domingo Mercante, Gobernador de la Provincia, reseñó **en su discurso inaugural**²⁹, los objetivos y los fines para los cuales había sido creada: “Se trata – dijo -de una construcción singular en sus líneas arquitectónicas, que responde además, a un claro y trascendente sentido pedagógico”.

Como se observa la **razón de ser** de la institución, desde sus orígenes es meramente de carácter educativa, con el objetivo de “que los niños aprendan a vivir bajo las normas de un gobierno democrático, y tomen contacto con las instituciones básicas de un país”. Para ello, el mobiliario y enseres fueron diseñados y construidos con un tamaño acorde a un niño de 10 años aproximadamente.

Pero, **la historia**³⁰ oral refiere que el Gobierno Infantil (compuesto por alumnos de escuelas locales, de entre 8 y 14 años de edad, electo para la inauguración) sólo se reunió para visitar al Gobernador Mercante en su residencia, pero el objetivo de las vivencias educativas nunca se llevó a cabo. Los periódicos nacionales y locales, hacían hincapié en la atracción turística de la República de los Niños, resaltaban su carácter arquitectónico, pero poco decían de los objetivos que intentaban plasmar.

²⁸ SECRETARÍA DE CULTURA, MUNICIPALIDAD DE LA PLATA, La República de los Niños a cincuenta años de su creación, La Comuna Ediciones, 2001.

²⁹ SECRETARÍA DE CULTURA, MUNICIPALIDAD DE LA PLATA, La República de los Niños a cincuenta años de su creación, La Comuna Ediciones, 2001

³⁰ SECRETARÍA DE CULTURA, MUNICIPALIDAD DE LA PLATA, La República de los Niños a cincuenta años de su creación, La Comuna Ediciones, 2001

Durante el mandato de gobierno del mayor Carlos Aloé, se vuelven aún más imprecisos los objetivos que habían dado origen a la creación del parque; y desde ese entonces el lugar parece convertirse en un centro turístico visitado para observar la magnificencia de sus instalaciones, pero sin ser los niños los verdaderos protagonistas de una práctica democrática.

En la “Revolución Libertadora”, la sucesión de gobiernos inconstitucionales y la inestabilidad política, atentaron contra las instituciones democráticas y todo aquello que resultara significativo y representativo para la vida republicana, con objetivos totalmente opuestos a los que inspiraran la creación de la República.

En 1980 al concesionar la explotación comercial del parque, la atracción más importante fueron los juegos mecánicos, desvirtuando absolutamente los objetivos de la existencia de la República; dicha concesión se extendió por 4 años, cuando en vigencia de un gobierno democrático se reviso la medida y desde allí hasta el año 1989 sólo se tiene registros de espectáculos artísticos.

Con la asunción en 1989 del Sr. Roberto Amar, como Director de la República, se forma una Asociación Cooperadora, que recaudaba fondos para la recuperación de los edificios, la iluminación de los mismos y la creación del Departamento Pedagógico, que tendría a cargo el diseño e implementación de todas las actividades centradas en este aspecto para los pequeños, que hasta el momento no habían sido tenidos en cuenta. Surgen los talleres de ciencia y técnica, la granja educativa, la radio y los distintos programas que guardaban relación con la currícula, que por entonces los docentes trabajaban a diario con sus alumnos en las escuelas bonaerenses. Estas pueden convertirse en un primer paso para el desarrollo de actividades relacionadas con el conocimiento y la práctica de la vida republicana, dado que se hacían hincapié, en el conocimiento de la división de los tres poderes que constituyen una democracia. También existían programas que se desarrollaban sólo los fines de semana, y tenían como destinatarios privilegiados, a las familias.

Hoy, **los programas**³¹ que desarrolla el Departamento Cultural y de Promoción Social de la República, apuntan a revalorizar dicho objetivo fundacional. Los integrantes del departamento, indican que todas las actividades buscan “que el niño pueda aprender jugando, reproduciendo y vivenciando las misiones y funciones de quienes los representan aprovechando la estructura edilicia existente”.

Los Programas en parte, permiten cumplir la misión de parque, pero se desarrollan sólo en los días hábiles; durante los fines de semana sería óptimo planificar actividades educativas que se relacionen directamente con el objetivo, porque lo ofrecido por el momento, es netamente recreativo, con alguna excepción.

En el predio, existen ámbitos bien diferenciados (diferentes edificios), que no desarrollan actividades concretas, sobre todo en los fines de semana donde el público aumenta considerablemente, que coincidan con la misión del parque. La única excepción que se observó es el Juicio a Pinocho, que se realiza en el Palacio de Justicia, siendo una actividad, que le da funcionalidad al ámbito donde se desarrolla.

Desde la perspectiva de la teoría económica clásica, en los Organismos Públicos los Objetivos estaban determinados por Leyes, en el caso de República de los Niños la Ley 5557 crea el parque y determina la función primaria de la Organización; en base a ello se realiza la Planificación de acciones y su ejecución. Sin embargo en la realidad hay muchos participantes en la Organización, cuyos objetivos individuales afectan las actividades de la Organización.

La República de los Niños, presenta una planificación anual a la Secretaria General del Municipio, donde especifica cada programa que ejecutará para el siguiente año; la misma es fijada por la gestión de turno y con escasa participación del plantel de empleados permanentes. La medición de los alcances se realiza sólo por una estadística, donde se cuantifican los ingresos generales, los escolares que participaron en cada programa, etc.

³¹ Descriptos en el punto 6.1.2

6.2. Análisis de gestión

6.2.1 Gestión Administrativa

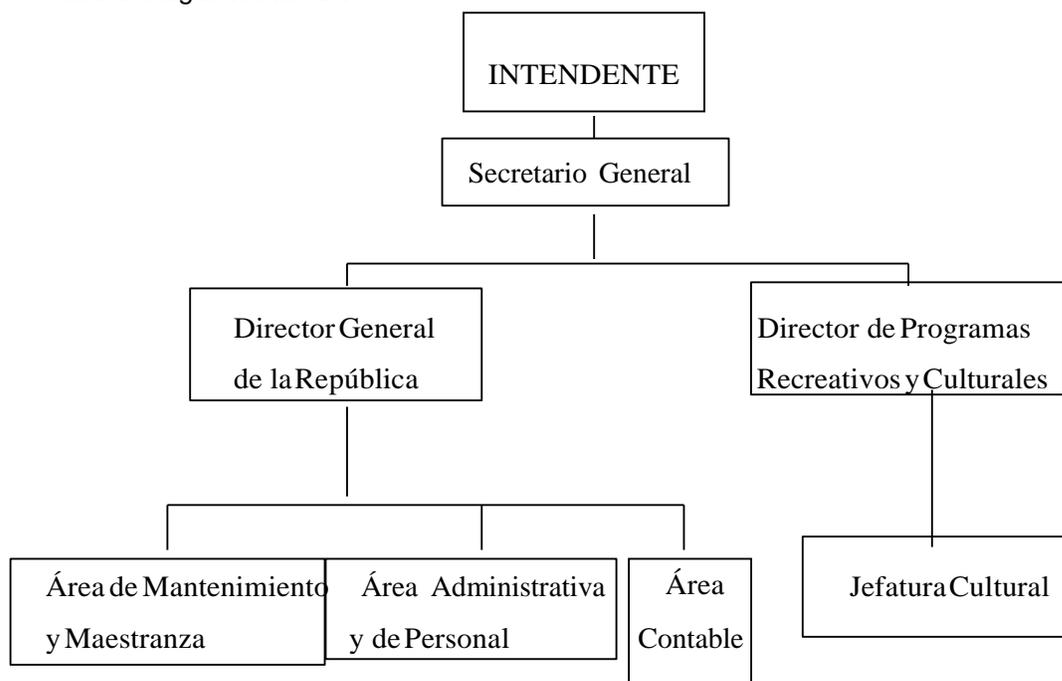
Según la Organización **Mundial del Turismo**³² (OMT) la intervención pública se justifica por la existencia de fallos del mercado que se relacionan con lo turístico y se detallan a continuación:

- Existencia de estructuras de mercados imperfectamente competitivas.
- Externalidades.
- Existencia de bienes públicos: de los cuales se pueden beneficiar todos los ciudadanos sin excluir a ninguno, estos por lo tanto no pueden ser ofertados por el sector privado.

Sin embargo, la sociedad pide a los **gobiernos**³³ que brinde más y mejores servicios, con menos recursos. La mayoría de los gobiernos han aplicado diversas estrategias, para frenar fundamentalmente el desarrollo de la administración pública, sin renunciar a mantener los beneficios de las políticas sociales de bienestar. Durante los últimos años, las políticas gubernamentales han procurado mejorar la propia acción del gobierno, atender la eficacia y eficiencia de la actuación de las administraciones públicas, mejorar la calidad de los servicios públicos, promover actuaciones innovadoras para atender las nuevas demandas sociales.

La República de los Niños depende de la Secretaría General de la Municipalidad, ésta delega las funciones relacionadas a la administración y control en un *Director General* y las funciones relacionadas a las actividades recreativas y culturales en un *Director de Programas Recreativos y Culturales*.

Posee una planta permanente con 44 empleados encargados de tareas administrativas, mantenimiento y pedagógicas, los cuales dependen de un Director. Existe solamente una Jefatura que se encarga de los programas educativos. Una de las carencias dentro de la estructura interna de esta organización, es la inexistencia de un organigrama oficial donde se puedan visualizar las áreas, departamentos, etc. A pesar de esta situación, los empleados que trabajan en ella, tienen ideado en sus mentes una escala jerárquica de división de tareas y poder, que en líneas generales sería del siguiente modo:



³² OMT; "Introducción al Turismo", 1º edición, Madrid, Junio de 1998.

³³ Dr. Albert Gadea Carrera "Un nuevo modelo de Gestión Pública Municipal", 2001.

La Dirección de Programas Recreativos y Culturales, celebra contratos semestrales y realiza variaciones en la programación bimestralmente, para sus diferentes actividades, en las cuales se incluye una actividad especial para cada mes. Los espectáculos varían entre obras de teatro, payasos callejeros, musicales, títeres, muñecos, murgas, entre otros.

La República de los Niños, es considerada una Organización, debido a que es un sistema social integrado por individuos y grupos que, bajo una determinada estructura y dentro de un contexto al que controlan parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes. Y para ello cuenta con los tres elementos que destaca Solana:

- los valores (objetivos, metas o fines)
- los recursos
- los agentes (grupos o individuos)

Como la mayoría de los Organismos Públicos, fue creada por el sistema político y presentan fines y objetivos determinados por las instituciones políticas, responde al modelo burocrático y están incorporadas en el modelo institucional de una sociedad dada.

Ciertos organismos públicos tienen autarquía, pero la República de los Niños no tiene un manejo totalmente autónomo de los recursos económicos. Los ingresos provienen de una partida anual otorgada por la Municipalidad de La Plata, la cual está destinada en casi su totalidad al pago de sueldos. El dinero generado por la explotación del Barco, del Tren, y los cánones percibidos en concepto de concesiones tiene como destino Rentas Generales de la Municipalidad. Si poseen cierta capacidad de definir sus objetivos, por lo menos a nivel direccional; incluso, gestionan sus relaciones con el medio ambiente material y social.

Las *características comunes de las organizaciones como entidades*, que se pueden corroborar en el caso de estudio son:

- División del trabajo: se verifica en la existencia de dos Direcciones a las que se les asignan diversas funciones, para lo cual desarrollan diferentes actividades. El Director General se encarga principalmente de mantenimiento de edificios y parque, reformas o restauraciones, percepción de la entrada de Tren y Barco. A los fines de establecer funciones existen áreas, que en algún momento fueron departamentos o jefaturas, pero que hoy no existen en la estructura formal (organigrama), y estos son:

Maestranza (Mantenimiento y Limpieza)

Administrativa: con una encargada de controlar al personal, secretaria para atender el teléfono y las personas que ingresan a la secretaría, pasar mensajes al director, realización de notas, pedidos y memorandos, los Choferes del micro, tren y barco, boleteros, encargado de Casa del niño, y otros oficios varios.

Contable: control de los talones de tren y barco, realiza depósitos y toda otra serie de menesteres al respecto.

La Directora de Programas Recreativos y Culturales genera los espectáculos y está encargada de la parte de difusión del parque.

- División del poder: existe sólo en los niveles superiores, hasta la Dirección General, la Dirección de Programas Educativos y Culturales, y en la única Jefatura Cultural y de Promoción Social, donde hay designados responsables y desde allí se derivan las órdenes a los niveles inferiores; además existen otros sectores o áreas, por denominarlos de alguna forma que no poseen estructura formal, carecen de responsables ejerzan poder sobre los empleados.

La presencia de más de un centro de poder que controla los esfuerzos de la Organización y rige tales esfuerzos hacia los fines, no conforma una estructura formal clara y procesos de trabajo.

- División de las responsabilidades de las comunicaciones: principalmente es ejercida por el Director General (que tiene la mayoría del personal directamente a cargo), la Directora de Programas Recreativos y Culturales en lo referente a espectáculos y en ausencia del Director General en esa dirección también,

y la Jefa Cultural y de Promoción Social en su departamento; además dicha Jefa en ausencia de ambos Directores queda como responsable de las comunicaciones. De manera, que no existe para los empleados demasiada claridad, debido a que cada empleado no tiene sólo un jefe, los que se encuentran en los niveles inferiores puede recibir ordenes de cualquiera que este más arriba por cargo (aunque no sea el encargado de su área) o cercanía al director.

- Sustitución del personal, las personas que no satisfacen lo que se espera de ellas pueden ser sustituidas, y sus tareas asignadas a otras personas. Las Organizaciones pueden cambiar al personal que ocupa los diversos puestos de trabajo, trasladándolo o promocionando a otro, lo que implica que sus miembros llevarán a cabo diversas tareas, asumirán nuevas responsabilidades, participarán en nuevas actividades o en otra parte del nuevo proceso del trabajo, y contribuirá al desarrollo de otra función o de algún aspecto de la misma.

- poseen misión, objetivos y metas
- fue creada en 1949 por voluntad de un grupo de personas
- trasciende la vida de sus miembros
- tiene continuidad (permanecía continua y realizan una actividad continua
- racionalidad limitada
- límites: incluyen sectores de una sociedad y excluyen a otros
- se relaciona con el medio
- planifica previamente las actividades a desarrollar

La República de los Niños no se halla aislada del medio que la rodea, posee un sistema abierto que se relaciona con el contexto y está incidida por este. Todos los factores del contexto son ajenos, pero afectan el desenvolvimiento, la organización controla parcialmente éstos factores y para sobrevivir debe interactuar, debido que no es autosuficiente.

En cuanto a las instituciones que configuran el contexto inmediato, cabe destacar: consumidores / clientes / mercado (predominantemente visitantes de La Plata, Capital Federal y Gran Buenos Aires), competidores (el Museo del Niño, Museo Interactivo de Ciencias y otros parques temáticos como Parque de la Costa, Temaikén, Mundo Marino, etc.), proveedores o concesionarios, organismos gubernamentales (Municipalidad de La Plata, Universidad Nacional de La Plata, Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aire y AFIP), y la comunidad en general.

Del estudio del caso, se pueden distinguir los siguientes procesos y características básicas, comunes a una organización:

- 1) Los ingresos o de representaciones simbólicas (información acerca de los clientes), provenientes del medio ambiente externo;
- 2) Los procesos internos de transformación de los insumos, elaboración de actividades y talleres educativos;
- 3) Las salidas, resultados o productos finales (los servicios que se les ofrece a los visitantes) que el sistema proporciona a su medio ambiente;
- 4) El carácter cíclico del proceso, debido a que el sistema proporciona nuevos servicios como consecuencia del intercambio con el contexto, este proceso no se da con mucha frecuencia;

- 1) La equifinalidad, que es un atributo de los sistemas abiertos por el cual los estados finales deseados pueden alcanzarse a partir de diferentes condiciones iniciales, seleccionando entre la variedad de cursos posibles de acción.

Mientras que en República de los Niños, es menos frecuente distinguir los siguientes procesos:

- 2) El proceso de realimentación, que consiste en percibir información sobre las consecuencias de las operaciones generadas por el propio sistema, a los

efectos de detectar y corregir las desviaciones respecto a las metas que orientan a dichas operaciones, debido a que no existe libro de quejas y sugerencias, no se realizan estadísticas de satisfacción del cliente, ni servicios post consumo. Habría que conocer las necesidades cambiantes de los segmentos, para planificar las actividades adecuadas para cada edificio y utilizar estrategias convenientes en marketing atrayendo consumidores, reteniéndolos a través de la satisfacción para lograr un desarrollo sustentable de la actividad, sin descuidar la capacidad de carga.

3) El proceso de diferenciación, por el cual las organizaciones sociales tienden hacia la redefinición de sus metas, a la creación de nuevas funciones y la modificación de las vigentes, buscando su adaptación a las transformaciones que ocurren en el medio ambiente. Se carece de personajes que tengan identidad para el parque y actividades diferenciadas, y la adaptación de las transformaciones en algunas oportunidades es tardía.

Dentro del predio, hay otorgadas concesiones a los puestos gastronómicos, la granja y el acuario, el Museo Internacional de los Muñecos, la pulpería, los juegos mecánicos, la Casa del Niño (lugar de alojamiento) y la puerta de ingreso; todas éstas se rigen por la *Ordenanza Municipal 8343*, del año 1994.

Los espacios concedidos serán destinados a la prestación de servicios de gastronomía, juegos infantiles, kiosco, venta de artículos varios y la realización de actividades pedagógicas, culturales, recreativa, exposiciones y espectáculos adecuados al público infantil. Quedan excluidos expresamente los espacios, edificios y locales destinados a actividades propias de la administración y a actividades pedagógicas – culturales que realiza dicha repartición en forma permanente.

Los permisos a otorgar deberán ser onerosos, fijando el Departamento Ejecutivo el Canon que deberán abonar los permisionarios, su forma y modalidad de pago. Cuando se lleven a cabo actividades por las cuales se autorice la percepción de entradas, el Canon podrá consistir en una suma fija o en un porcentaje del monto total recaudado.

Hasta 1998, el dinero generado por el ingreso de los visitantes era enviado a Rentas Generales de la Municipalidad y luego llegaba al parque una partida anual, con la cual no se aseguraba la reinversión de la totalidad de los recursos generados por la República de los Niños para la mejora, modificación y promoción de la misma, entre otros aspectos.

La principal problemática a la que se enfrentaba la gestión de la República de los Niños, era basarse en un modelo totalmente burocrático de **control social**³⁴, que perseguía la eficiencia y la racionalidad, para lo cual se apoyaba en una estructura jerárquica, inflexible, impersonal y altamente centralizada. La exactitud y la eficiencia se conseguían a través de la creación de la división de las tareas, de supervisión jerárquica de detalladas reglas y reglamentaciones.

El nuevo modelo de gestión que comenzó a implementarse desde el año 1989, permitió la inserción de una organización del tercer sector para lograr una gestión más eficiente y operativa del parque temático República de los Niños. Las primeras experiencias con este modelo fueron:

Entre 1989 - 1992: “*Asociación Cooperadora de la República de los Niños*”, cuya finalidad era cubrir las necesidades que la Municipalidad no lograba satisfacer, recaudaba dinero a través de donación y el cobro de entradas a espectáculos, eventos que se organizaban; e invertía toda la recaudación en mejoras para el predio. La constitución de la Asociación estaba conformada por representantes institucionales, de los diferentes partidos políticos y vecinos de Gonnet.

Entre 1992 – 1998: se crea la “Fundación Todo por los Niños”.

³⁴ Jorge Hermida, Roberto Serra, Eduardo Kastika; “*Administración y Estrategia*”, 4ª edición, Buenos Aires – Bogota, Editorial: Macchi.

En el contexto de la Ordenanza 8343, la cual consta de 23 artículos, se incluye las actividades que desarrolla dentro de República de los Niños la *Fundación Banco Municipal La Plata (FBMLP)*, quien retiene el dinero generado por el cobro de entradas a los visitantes y del uso del estacionamiento. **Esta es una entidad sin fines de lucro, que funciona desde abril de 1998**³⁵ en la República de los Niños. Que desde el cierre de esa entidad bancaria, pasa a ser la **Fundación Ciudad de La Plata**

La *Finalidad* de la Fundación es dinamizar y transparentar la gestión de la República de los Niños, administra los recursos generados por los ingresos de visitantes.

La Institución tiene firmado 3 *convenios* con el Departamento Ejecutivo de la Municipalidad de La Plata para permiso de uso precario del:

- Ingreso al predio.
- Museo Internacional de los Muñecos.
- Casa del Niño.

Los *cánones* establecidos por los permisos para uso precario pueden ser depositados en una cuenta bancaria o aportados a través de obras en la República de **los Niños**.³⁶ Actualmente la Fundación, reinvierte suministrando insumos y obras hasta cubrir el monto anual prefijado; mientras el dinero sobrante de los ingresos que obtiene los invierte como donaciones dentro del predio.

Las *actividades* que lleva a cabo la Institución dentro de República de los Niños son:

- Recaudación, administración y reinversión del dinero de las entradas de visitantes y vehículos al predio.
- Administración del Museo Internacional de los Muñecos. Reinvirtiendo los ingresos en la mejora del edificio y del patrimonio histórico que se encuentra en el mismo.
- Administración del alojamiento y salones para distintos evento de la Casa del Niño; y reinversión en la mejora del establecimiento.
- Brinda servicios a los visitantes en forma directa: visitas guiadas, circuito aeróbico, funciones en el micro cine, entre otros.
- En ocasiones, para solventar algunas actividades, busca empresas que realicen donaciones o apadrinen edificios.
- Hasta el año 2003 administró el Banco Infantil que funciona dentro del predio, organizando los talleres que allí se desarrollaban.

Si bien la Fundación tiene gran cantidad proyectos para la mejora de la totalidad de los edificios y servicios del parque temático, tiene sólo poder de decisión dentro de los edificios que administra. Para el resto de las actividades necesita la aprobación del Municipio.

La Fundación, responde a las necesidades planteadas por el Director **General**³⁷, reinvertiendo el dinero generado en:

- Mantenimiento de espacios verdes.
- Mantenimiento de edificios.
- Actividades artísticas, aportando recursos financieros para espectáculos especiales, como los del Día del Niño o de las vacaciones de invierno. Los espectáculos que se realizan todos los fines de semana son abonados por la Municipalidad y en ocasiones colabora la Fundación.
- Insumos para uso administrativo y mantenimiento.

³⁵ A excepción de Julio, Agosto y Septiembre de 2000, que estuvo la Fundación La Plata – Cultura.

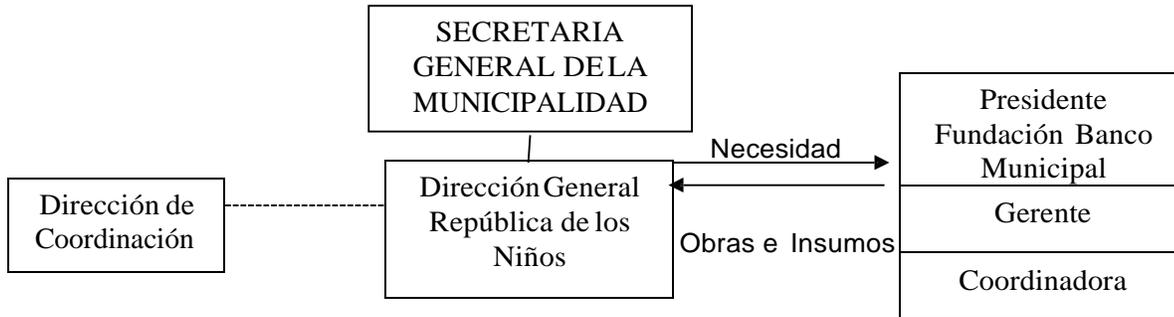
³⁶ Según lo establecido en el convenio firmado por las partes.

³⁷ Entre el Director General y la Fundación, existen pedidos con notificación formal (notas, selladas y firmadas por el Director General) e informal (vía telefónica, por ejemplo para solicitar necesidades de importancia poco relevante); las mismas permiten comunicar las necesidades desde la Administración hacia la Fundación.

- Fomento a programas educativos.

Para cada una de los pedidos que la Dirección General realiza, la Fundación pide diferentes presupuestos a comercios y/o empresas para evaluar la mejor alternativa económica y de calidad; asegurando de esta manera la más apropiada utilización de los **recursos económicos**³⁸.

Las relaciones que se establecen entre la Dirección de la República de los Niños y la Fundación Banco Municipal son las siguientes:



6.2.2 Gestión Comunicacional

Los consumidores del producto, son los niños que llegan al parque temático a través de instituciones educativas por lo general en días hábiles, y las familias que se acercan al lugar mayoritariamente los días sábados, domingos y feriados. Ambos consumidores satisfacen necesidades de tipo educativas y recreativas.

Los principales mercados actuales son Capital Federal, el Gran Buenos Aires y el partido de La Plata, y en menor medida del interior de la provincia de Buenos Aires y del resto del país.

A partir de analizar los gustos, necesidades y deseos de los consumidores, en general el Departamento de marketing se encarga de desarrollar técnicas encaminadas a persuadir a los consumidores para que adquieran el servicio; esta actividad incluye la planificación, organización, dirección y control de la toma de decisiones sobre las líneas de productos, los precios, la promoción y los servicios postventa. Además, es responsable de la distribución física de los productos y establece los canales de distribución. Para el *Diseño de nuevos productos/servicios*, con ciertas posibilidades de éxito comercial, el departamento de marketing realiza una investigación del comportamiento de los consumidores.

Hay dos tipos de **comunicación**, la **interna** y la **externa**.

Las *comunicaciones internas* comúnmente, se realizan en forma oral (no formal y solamente vertical) y en pocas oportunidades por memorando (comunicación formal). La responsabilidad de las comunicaciones es principalmente ejercida por el Director General (que tiene la mayoría del personal directamente a cargo) o los empleados de la administración retransmiten sus órdenes; la Directora de Programas Recreativos y Culturales en lo referente a espectáculos, y la Jefa Cultural y de Promoción Social en su departamento.

Para la **Comunicación Externa**, en República de los Niños se carece de un departamento o área específica de marketing, las pocas actividades relacionadas al tema quedan a cargo de la Dirección de Programas Recreativos y Culturales, que principalmente desarrolla la *Promoción del producto*, a través de publicidad, para dar a

³⁸ Según lo expresado por el Gerente de la Fundación Banco Municipal.

conocer el producto y convencer a los consumidores para que visiten el predio. Y se utilizan para ello:

- La televisión local: son publicidades cortas en canal 5, sólo transmitido en la ciudad de La Plata y en ellas se hace hincapié en los espectáculos artísticos que se desarrollan en los fines de semana. La televisión es un medio publicitario de especial relevancia porque facilita la demostración de las cualidades del producto, se puede ver imágenes que motiven la visita, pero en este caso solo de locales.

- Los periódicos, en ocasiones y para eventos especiales sobre todo durante el año 2004 se realizaban publicidades en la sección quinta “Turismo” del diario La Nación, que se publica los días domingos; con mucha tirada, en especial en Capital Federal y Gran Buenos Aires. **El aviso**³⁹ tenía un fondo celeste con el isologotipo y una foto de los edificios del parque; en la leyenda se hacía referencia sólo a los espectáculos artísticos y se nombraban además, el paseo en tren y barco, cueva de dinosaurios, granja educativa, el banquito, espacios interactivos, talleres y Museo del Muñeco, sin hacer mención de las actividades educativas, por lo que se deduce que apunta al público de fines de semana. Asimismo estaban los costos, horarios (que no coinciden con los que figuran en la web), ubicación, teléfono, página web; y un motivador de compra “presentando este aviso: 1 menor Gratis en la granja” resaltado en color rojo

Durante estos fines de semana de las vacaciones de invierno del presente año salen publicidades en los diarios locales, en el diario El Día, por ejemplo, se publicita “Vacaciones de Invierno para disfrutar en familia en La República de los Niños”

- En Internet, la página www.republica.laplata.gov.ar, tiene una descripción del parque. De ella se pueden acceder a los siguientes links:

- Historia: Describe los orígenes, la misión y la estructura edilicia del Parque. Cabe destacar que parte de la información que se imparte es desactualizada, ejemplo de esto es la mención al Banco Municipal, el cual desde hace tiempo cambio de denominación.

- Edificios: Este link no funciona.

- Mapa: Esta detallado el horario (estable que es de 10 a 18:30, cuando en la demás publicidad se especifica que es hasta las 18 hs.), el valor de la entrada, teléfonos y se menciona que las actividades cuentan con orientación de anfitriones. Además hay dos mapas de cómo llegar al Parque y un plano interno del predio.

- Servicios: En este link se menciona a los concesionarios que están ubicados sobre la calle peatonal.

- Parque: Nombra y menciona el valor de la entrada a cada juego del parque de diversiones.

- Espectáculos: Están descriptos los espectáculos de cada mes. Los mismos son artísticos y no se relacionan con la parte educativa, la excepción es el Juicio a Pinocho, Programa de educación Tributaria, Cueva de Dinosaurios y Hangares de la Ciencia.

- Programas Educativos: Menciona y describe todos los programas educativos que se llevan a cabo en la semana. Uno de los principales errores de este link es que presenta seis programas educativos que no se implementan desde hace tiempo.

- Folletos: Es un tríptico doble. Su portada tiene una foto de la casa de gobierno, con un fondo azul y el isologotipo; en su interior posee información físico – histórica de la República, descripción de las principales estructuras edilicias y menciona los programas educativos que se realizan; la impresión que se lleva quien lee el folleto es que es un parque temático en que se realizan actividades netamente educativas, este punto merece ser destacado ya que se crean falsas expectativas en el consumidor, asimismo se contradice con el resto de la publicidad. En la parte central

³⁹ Ver en anexos

hay un plano del parque con sus respectivas referencias; en la contratapa figura un mapa de cómo acceder y los datos para contactarse con el predio- También existen otro tipo de folletos con otras formatos que varían según la época y las actividades que se desarrollan. En estas vacaciones de invierno se diseñaron folletos azules, con el isologotipo de la República de los Niños e imágenes de los diferentes espectáculos y obras teatrales que se desarrollan. En el interior del folletos se describen las actividades, los horarios y los costos en caso de ser adicionales al precio de la entrada, el plano de la República con la ubicación de los diferentes lugares, etc.

La comunicación que se hace del producto turístico en sus promociones y folletos, ayuda a configurar la imagen que los consumidores potenciales tienen del destino, influyendo en el proceso decisorio del individuo. Por ello deben ser cautos para no provocar falsas expectativas en sus clientes, que se pueden ver defraudadas más tarde, produciéndose una situación de rechazo e insatisfacción con respecto a los servicios prestados. Esta situación es probable que se dé en la República debido a que no hay una coordinación en las distintas publicidades del predio, lo que provoca una confusión en los futuros visitantes.

Dentro de la República de los Niños se encuentran dispersos algunos mapas, con ubicación de todos los edificios y centros importantes.

Un punto importante a mencionar en relación a la gestión comercial actualmente la República de los Niños está haciendo merchandising mediante la venta de recuerdos con el logotipo de la república entre los que se pueden mencionar tasas, remeras, etc.

6.3. FODA

Fortalezas

- Alto grado de conocimiento
- Posicionamiento en el mercado
- Singularidad del producto, único parque que aborda la temática de vivir en una sociedad democrática
- Oferta complementaria dentro del Parque (gastronomía, recreación, alojamiento para grupos de estudiantes)
- Precios accesibles
- Empresa de seguridad privada las 24 horas dentro del predio
- Las actividades de AFIP se relacionan con el carácter democrático
- Hay señalización en los edificios

Debilidades

- Falta de estrategia y planificación en las actividades
- En los fines de semana predomina la programación de Espectáculos artísticos, los cuales están poco relacionados con la misión del parque
- En los espectáculos, los personajes son en su gran mayoría de Disney y no son exclusivos del parque
- La mayoría de las actividades, se concentra en los fines de semana y en un horario acotado (de 14 a 17.45 hs)
- Desarrollo de actividades educativas sólo en días hábiles
- Las actividades que se realizan en el Banco Infantil, poco se relacionan con las funciones de un banco
- Actividades no acordes a los ámbitos donde se desarrollan, ejemplo fuegos artificiales y obras artísticas en la Legislatura

- Uso inadecuado de edificios y carencia de actividades que denoten pertenencia e identidad a los mismos
- Edificios cerrados (Marina, Ejército, Casa del Teatro, etc.)
- Ausencia de una estrategia clara de comunicación
- Deficiente comunicación entre el sector público, privado y fundación, que trabajan en República de los Niños
- La Música que se escucha en todo el predio no es de la República, si bien en el año 2002 se grabó un CD con música propia; además en juegos mecánicos la musicalización no es de carácter infantil
- Lenta adaptabilidad a los cambios

Oportunidades

- Mejoras implementadas por el 50º Aniversario de su fundación
- Posibilidad de ser sede de diferentes eventos programados (congresos, foros, fiestas, eventos)
- Cercanía a los principales centros emisores
- Buena accesibilidad y señalización por ambos caminos
- Acceso más rápido y fácil por Autopista La Plata – Buenos Aires
- Planificación de presencia en futuros eventos de comercialización turística
- Intención de venta de las agencias de viaje del área metropolitana
- Ampliación de salidas educativas en la currícula de establecimientos educativos
- Posibilidades de captar un amplio segmento de establecimientos educativos, asentados en La Plata y Gran Buenos Aires

Amenazas

- Crisis política, social y económica
- Cambio constante en los deseos de la demanda
- Alto grado de burocratización de la administración pública, el cual incide directamente en la República de los Niños
- Falta de voluntad política dentro de la República de los Niños para implementar cambios y para llevar a cabo acciones que mantengan las condiciones actuales.
- Fuertes campañas publicitarias realizadas por otros parques temáticos
- La competencia utiliza la comercialización directa y por medio de Intermediarios
- Rápida adaptabilidad a los cambios y deseos de la demanda, por parte de otros parques temáticos

CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES

7.1 Síntesis diagnóstica y conclusiones

Los parques temáticos no se hallan aisladas del medio que los rodea, debido a que son sistemas abiertos que se relacionan con el contexto y están influenciados por él. Todos estos factores son ajenos, pero afectan su desenvolvimiento, pueden ser controlados parcialmente o no.

El factor clave de eficacia, está dado por la capacidad de respuesta, adaptación a las nuevas situaciones, mercados, tecnologías y productos, junto a la capacidad de mantener una coherencia estructural interna en cada momento y para cada situación.

Es vital para ello el proceso de realimentación, percibiendo información sobre las consecuencias de las operaciones generadas por el parque, para detectar y corregir las desviaciones respecto a las metas que orientan a dichas operaciones.

Los procesos de cambio son posibles porque el sistema incorpora nuevos conocimientos a través de la experiencia y desarrolla mecanismos de adaptación frente a las variaciones del medio ambiente. Otras fuentes de cambio pueden ser los requerimientos de sus propios componentes.

Los elementos fundamentales para lograr una gestión más eficaz de un parque temático, son tener claro y bien definidos los siguientes elementos:

A) La Identidad, marca, imagen y símbolos organizaciones

En especial es importante destacar elementos de diferencia y singularidad, que contribuyan al posicionamiento del producto, enfatizar la tematización, obviando elementos que no estén directamente implicados con el contenido temático principal.

Es necesario generar una buena imagen en la mente de los consumidores; debido a que éstos adoptan una serie de creencias sobre los atributos de la marca; los mismos pueden variar por la experiencia y a los efectos de percepción, distorsión y retención selectivas. Las actividades de marketing, al estar dirigidas al consumidor, deben preservar y fomentar la buena imagen de la empresa y su marca publicitaria.

B) La relación fin/ misión/ objetivos/ metas con las actividades planificadas

El sistema social asigna finalidad a los parques, éstos se dotan de una misión, estrategias para lograr los objetivos y metas impartidas.

Los Objetivos y estrategias deben ser acordes a las actividades que se desarrollarán y a su vez éstas, deben ser compatibles al fin o misión organizacional.

En los Parques temáticos, uno de los objetivos que debe primar es el interés educativo y cultural.

Un parque temático bien concebido, explota intensivamente esta forma de educación en su diseño. Como espacio ideal, en el que desde la construcción de edificios, al diseño de las vías de comunicación o la apariencia de los espacios interactivos, están creados específicamente para interaccionar con el visitante, el parque temático es todo un espacio de educación informal.

C) Comunicación

Actualmente un parque temático es cualquier espacio de ocio y comunicación de masas, construido en torno a un tema, que sirve de guión y nexo de unión al conjunto de ofertas, que este espacio presenta a los visitantes. Como fenómeno, va más allá del simple negocio, para convertirse en un agente económico y social que modifica sustancialmente su entorno. Como tal, asume una importancia sociológica, administrativa e incluso política.

En el *estudio del caso*, la gestión que se llevó a cabo en la República de los Niños desde su inauguración hasta el año 1989, se basaba en un modelo rígido de

legitimación de la autoridad, que presentaba más complejidad en los canales de comunicación, por ser verticalista y se caracterizaba por la lentitud operacional. Esto se evidenciaba, por ejemplo, con el antiguo modo de gestionar la recaudación del ingreso de visitantes, ya que los mismos, eran enviados a Rentas Generales de la Municipalidad y luego, en el presupuesto municipal se preveía una partida menor a la generada; monto que era insuficiente para el buen mantenimiento del predio.

Con las nuevas corrientes de la Gestión Pública, las personas exigen cada vez más que las administraciones públicas estén atentas y receptivas a sus necesidades y servicios, con la misma calidad que la que brinda el sector privado.

En este contexto, se inserta la entidad sin fines de lucro "Fundación Ciudad de La Plata", la misma administra los recursos generados como una empresa privada, de manera eficiente y operativa; logrando solucionar las problemáticas de los altos costos, que generaba la administración pública con anterioridad. El convenio entre la Municipalidad de La Plata y la Fundación, surgió como necesidad de controlar la burocracia para la asignación de recursos, asumiendo responsabilidades por las desviaciones que se produzcan.

Se visualiza como una desventaja, el hecho de que los permisos son precarios y revocables en cualquier momento, sin expresión de causa, por lo que a la Fundación le resulta imposible la planificación a largo plazo.

Como modelo totalmente público, su desempeño no ha sido eficiente; como modelo totalmente privado, no sería procedente debido a que es un Bien Público para ser disfrutado por toda la comunidad. El modelo planteado en el que interviene el sector público y una Institución sin fines de lucro; resulta beneficioso para satisfacer las necesidades de una demanda cada vez más exigente. Pudiéndose aplicar el mismo, a otra organización con características similares a la República de los Niños. Esta modalidad de gestión, se visualizaría como eficiente, si existiera una fluidez en las comunicaciones, coordinación en los objetivos, coherencia en la planificación de actividades, estrategia de mercadotecnia conjuntas, etc. entre los organismos intervinientes

Se observa un gran manejo político de la República de los Niños, esta es utilizada dependiendo de la organización política de cada época para satisfacer los intereses propios del partido político imperante, más que para cumplir los objetivos primordiales de la institución como ser la educación de los niños y la enseñanza de cómo vivir en Democracia.

Para lograr la reestructuración y el relanzamiento de los productos, se considera de vital importancia, la realización de actividades pertinentes con los ámbitos en los que se desarrollan, y la implementación de una estrategia comunicacional, que coloque a la República de los Niños en el sistema turístico. Además un Plan firme de Acciones y a mediano plazo, un Plan Estratégico de Marketing, que ayude a captar y fidelizar a los usuarios.

También es necesario que existe mayor comunicación interna entre los diversos sectores de la República de los Niños y sería interesante evaluar la posibilidad de que sea transformado en un ente mixto de participación tanto pública como privada; ya que de esta manera se tendría más en cuenta también a los concesionarios que son parte importante y que en la actualidad no son oídos para la toma de decisiones.

Otra crítica de lo que ocurre en la realidad de esta República y que no debería ocurrir es que la mayoría de las concesiones son dadas a "amigos" o "conocidos" de los políticos actuantes en cada época, provocándose de esa forma una competencia desleal con respecto a otras empresas potencialmente interesadas en tales concesiones y las cuales no tienen posibilidades por no poseer los denominados "contactos políticos".

Si bien la República de los Niños, fue concebida netamente como un parque temático, la gestión analizada desde 1999 hasta la fecha, denota que el mismo no está funcionando con la finalidad que fue creado, esto se observa en las actividades que se

realizan, las cuales se orientan ha espectáculos de carácter artístico y musical, que no se relacionan con el interés educativo que promueve su misión.

Los Programas educativos actuales, en parte permiten cumplir la misión de parque, pero se desarrollan sólo en los días hábiles; durante los fines de semana no hay actividades que se relacionen directamente con el objetivo, porque lo ofrecido por el momento es netamente recreativo, con alguna excepción.

El objetivo primario de la República está determinado en la Ley 5557 y en base a ello se deberían planificar las acciones y su ejecución. Sin embargo en la realidad hay muchos participantes en la Organización, cuyos objetivos individuales afectan las actividades del predio.

La República de los Niños, presenta una planificación anual a la Secretaria General del Municipio, donde especifica cada programa que ejecutará para el siguiente año; la misma es fijada por la gestión de turno y con escasa participación del plantel de empleados permanentes. La medición de los alcances se realiza sólo por una estadística, donde se cuantifican los ingresos generales, los escolares que participaron en cada programa, etc.

La comunicación que se hace del producto turístico en sus promociones y folletos, ayuda a configurar la imagen que los consumidores potenciales tienen del destino, influyendo en el proceso decisorio del individuo. Por ello deben ser cautos para no provocar falsas expectativas en sus clientes, que se pueden ver defraudadas más tarde, produciéndose una situación de rechazo e insatisfacción con respecto a los servicios prestados. Esta situación se da en la República debido a que no hay una coordinación en las distintas publicidades del predio, lo que provoca una confusión en los futuros visitantes.

7.2. Formulación de lineamientos y orientaciones para la intervención propuestas de la República de los Niños:

Para la concepción de un parque temático es necesario meditar cuidadosamente sobre, cuales son sus posibilidades de éxito, cuales sus necesidades de inversión y cual la capacidad para su gestión. Se debe establecer sólo en aquellos lugares en que estén garantizadas todas las condiciones necesarias para construir un punto de atracción, con el objetivo de que este sea rentable y, al mismo tiempo, no perjudique los propios intereses de la comunidad local. Es importante considerar que, factores como el clima, el tema elegido, centros de compra, eventos especiales, etc., serán fundamentales para que el parque tenga el éxito esperado.

Los parques temáticos que hasta ahora han sido construidos, son espacios bien cerrados y acotados. Su viabilidad sólo es posible, si puede mantener, durante largo tiempo un flujo considerable de usuarios y si se consigue que, además, los visitantes, consuman mayoritariamente los servicios complementarios que el parque pone a su disposición. Éstos agotan pronto el territorio y el mercado disponibles. Su número está limitado, más que por sus contenidos temáticos posibles, por la considerable inversión a realizar y por el potencial demográfico de su área de influencia.

Por el contrario, la tendencia actual es la construcción de parques temáticos abiertos, éstos son propuesta de comunicación dirigida a públicos objetivos específicos, que utiliza, uniendo mediante una o varias líneas temáticas, edificios e instalaciones ya existentes, dedicados a fines diversos dentro de un contexto común y no concebidos, en principio para este fin. Dicho contexto es, naturalmente, el que proporciona las líneas temáticas sobre las que construir la propuesta de comunicación. De esa manera se adaptan, mundos reales como parques temáticos, contemplándolos con objetivos de comunicación y de educación a través del ocio, en vez de construir mundos ideales, permite abaratar drásticamente los costes, sobre todo teniendo en cuenta que las costosas infraestructuras necesarias en un parque cerrado, existen ya a disposición de todos, en el área en que se ubicará el parque temático abierto. Al no

tener que amortizar infraestructuras, los parques temáticos abiertos pueden ser permanentes o temporales y aprovechar coyunturas específicas para potenciar así sus objetivos de comunicación. Las necesidades de financiación son, mucho más reducidas y ello se traduce en unas menores exigencias de rentabilidad económica y en una mayor flexibilidad de diseño.

En un parque temático abierto, con propuestas de comunicación dispersas espacial y temporalmente, el visitante necesita sentirse más apoyado en sus posibles recorridos, que en un parque cerrado. Problemas como la información, la señalización, la circulación de visitantes entre espacios de comunicación más o menos alejados entre sí, la confusión entre mensajes del parque y de su contexto, las reservas a los espacios con limitación de capacidad, la atención a particulares y grupos, requieren de órganos de gestión especializados.

La formación de estos órganos de gestión configura, un reto para el candidato a parque temático abierto y un punto crucial para su éxito.

Con respecto al caso específico de estudio, los lineamientos para lograr una gestión más eficiente podrían ser:

- Coordinar estrategias para la planificación de actividades que sean acordes a la misión fundacional, tanto en los días hábiles como en los fines de semana y feriados.
- Idear personajes y música exclusivos del parque, para generar identidad.
- Extender el horario de cierre del predio y la programación de actividades.
- Diagramar actividades acordes a los ámbitos donde se desarrollan, que denoten pertenencia e identidad a los mismos.
- Planificar una estrategia clara de comunicación, que tenga en cuenta:
 - ✓ La Identificación del mercado meta.
 - ✓ Determinar la respuesta buscada.
 - ✓ Elegir el mensaje.
 - ✓ Seleccionar el medio por el que enviará el mensaje.
 - ✓ Elegir la fuente del mensaje.
 - ✓ Obtener la retroalimentación.
- Generar espacios donde la comunicación, entre los sectores intervinientes en República de los Niños, sea fluida y que en éstos se trabaje en conjunto para coordinar acciones tendientes a la mejora de la gestión.
- En cuanto a la estructura interna de la organización sería pertinente que se presente un organigrama con claras divisiones de trabajo y poder, para evitar que se produzcan rumores en la comunicación interna, lo cual afecta la comunicación externa.
- Generar algún sistema de retroalimentación que permita medir las desviaciones, respecto a lo planificado.
- Lograr una rápida y eficiente adaptabilidad a los cambios que se producen en el contexto.
- Crear un departamento específico de marketing para mejorar la comercialización y comunicación del producto.

CAPITULO 8: BIBLIOGRAFÍA

8.1. General

- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO, *Introducción al turismo*, 1era edición, Madrid, 1998
- TEN Antonio E.; *Revista Arbor – Ciencia, pensamiento y Cultura*; N° 629 – Mayo de 1998 – Madrid
- SOLANA, RICARDO F., *Administración de Organizaciones, en umbral del tercer milenio*, 1era edición, 4ta reimpresión, Buenos Aires, 1996. cap. 1
- LAROCCA, Héctor; BARCOS, Santiago; NARVÁEZ, Jorge; FAINSTEIN, Héctor; FRANCO, Jorge y MÜNEZ, Graciela; *Qué es Administración*, 2da edición, Buenos Aires, 2001.
- *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99*. © 1993-1998 Microsoft Corporation.
- PHILIP KOTLER, JOHN BOWEN Y JAMES MEKNES, *Mercadotecnia para hotelería y turismo*, 1997, 1ª. Ed. En Español.
- ETKIN, Jorge; *Sistemas y Estructuras de Organización*, 1ª edición, Buenos Aires, 1978.
- SOLANA, RICARDO, *Administración de las organizaciones*, ED. Interoceánicas S.A., 1994
- SECRETARIA DE CULTURA, MUNICIPALIDAD DE LA PLATA, *La República de los Niños a cincuenta años de su creación*, La Comuna Ediciones, 2001.
- TRAVEL AND TOURISM RESEARCH ASSOCIATION, *Journal of Travel Reseach*, Volume XXVI, Number 4, Spring 1998.
- ASECIO CERVER, Francisco; *Landscape of Recreation II (Amusement Parks)*, Madrid, 1995
- ASECIO CERVER, Francisco; *Landscape of Recreation I (Sport Facilities)*, Madrid, 1995
- KAST Y ROSENZWIEG, *Administración en las Organizaciones*, Mc Graw- Hill. México, 1981.
- ETKIN, *Sistemas y Estructuras de Organización*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1978.
- SALLANAVE, Jean Paul; *Gerencia y planificación estratégica; Editorial Norma*; Colombia, 1990.
- CASANUEVA ROCHA, Cristóbal, GARCÍA DEL JUNCO, Julio, CARO GONZÁLEZ, Francisco Javier; *Organización y Gestión de Empresas Turísticas*; Ediciones Pirámide; Madrid; 2000.
- KOTLER, Neil y KOTLER Philip; *Estrategias y Marketing de Museos*, Ediciones Ariel, Barcelona, 2001.
- BOULLON Roberto, *Marketing Turístico, Una perspectiva desde la planificación*, Librerías Turísticas, Buenos Aires, 1998.
- PUIG, Toni, *La Comunicación Municipal cómplice con los ciudadanos*, Paidós, Barcelona.
- ECO Humberto, *Como se hace una tesis*, Editorial Gedisa, Barcelona, 1999.
- SCHLÜTER, Regina, *Investigación en Turismo y Hotelería*, Centro de Investigación y Estudios Turísticos, Buenos Aires, 2000.
- MARC AUGE, *Los “no lugares” espacios del anonimato*; Editorial Gedisa, Barcelona, 1995.

- MARC AUGE, *El viaje imposible, el turismo y sus imágenes*; Editorial Gedisa, Barcelona, 1998.
- LLORENÇ Prats, *Antropología y patrimonio*, 1era edición, Barcelona, 1997.
- Dr. Albert Gadea Carrera “*Un nuevo modelo de Gestión Pública Municipal*”, 2001.
- Jorge Hermida, Roberto Serra, Eduardo Kastika; “*Administración y Estrategia*”, 4ª edición, Buenos Aires – Bogota, Editorial: Macchi.
- Ordenanza Municipal 8343

CAPÍTULO 9: ANEXOS
9.1 GENERALES

FOTOS:





La fachada de este edificio junto con la galería lateral y el interior, son de estilo gótico y se hallan inspiradas en la arquitectura de los Países Bajos.

Los techos tienen reminiscencias de castillos con agujas.

El imponente recinto para juicios orales posee arañas de caireles de cristal; en el pasillo lateral se ubican las oficinas correspondientes a cada juzgado y por una pequeña escalera se desciende al subsuelo, donde se encuentra la cárcel con una oficina de guardia y dos celdas. A su lado se encuentra Radio "República", la primer radio infantil de la Argentina.

En nuestro país el Poder Judicial está representado por la Corte Suprema de Justicia y los Tribunales Inferiores.















