



UNIVERSIDAD
COMPLUTENSE
MADRID

Proyecto de Innovación

Convocatoria 2017/2018

Nº 225

Proyecto de integración y coordinación académica de postgrados
para la mejora de la gestión turística

Frank Babinger

Facultad de Comercio y Turismo

Geografía

1. Objetivos propuestos en la presentación del proyecto

El proyecto se ha basado en un objetivo general y en varios objetivos específicos relacionados.

El objetivo principal del proyecto consistía en enseñar a los alumnos de los Másteres en Dirección y Gestión de Empresas Hoteleras, Planificación y Gestión de Destinos Turísticos y Negocios, Innovación y Turismo Aplicado a la Industria del Entretenimiento y el Espectáculo en Vivo, a trabajar en equipos multi y transdisciplinarios abordando la realidad total de un destino, que engloba no solo el lugar, sino los alojamientos, la hostelería y el entretenimiento.

Por lo tanto, estuvo fundamentado en realizar la integración y coordinación para la mejora de la gestión turística en los destinos, abordando no sólo los alojamientos, sino la propuesta de infraestructuras, explotación de los monumentos, legados culturales y actividades de ocio. El objetivo que se pretendía era desarrollar e integrar las diferentes disciplinas de gestión en un destino turístico de manera global por los alumnos de Máster de la Facultad de Comercio y Turismo.

El proyecto perseguía la mejora de la gestión turística y para ello se ha tenido en cuenta diferentes aportaciones de cada uno de los másteres: los destinos, su oferta de alojamiento y también de entretenimiento. Se perseguía la integración de las competencias adquiridas en las tres titulaciones a través de un proyecto de planificación integral de gestión turística basados en los tres ejes principales anteriormente mencionados.

De esta manera, se abordaría la realidad total de un destino, que engloba no solo el lugar, sino los alojamientos, la hostelería y el entretenimiento, aproximando a los alumnos más a la realidad empresarial e institucional, pudiendo realizar un proyecto turístico de gestión global.

Como objetivos específicos se proponían los siguientes:

- Integrar y coordinar los postgrados de contenido turístico de la Facultad de Comercio y Turismo
- Hacer compartir los conocimientos específicos de los alumnos en un plan empresarial de destino turístico integral, pudiendo aunar las tres áreas de conocimiento.
- Conseguir desarrollar en el alumno un aprendizaje transversal y colaborativo.
- Proporcionar a los alumnos el uso de las nuevas metodologías ágiles y docentes basadas en las TIC, concretamente las basadas en SCRUM, con el fin de mejorar el rendimiento de los alumnos para su preparación ante el mercado laboral.

2. Objetivos alcanzados

Aunque los objetivos planteados se hayan alcanzado plenamente, cabe mencionar que su aplicación se redujo a los dos másteres oficiales en materia de turismo de la Facultad de Comercio y Turismo: Máster en Dirección y Gestión de Empresas Hoteleras y Máster en Planificación y Gestión de Destinos Turísticos. Mientras que el título propio Negocios, Innovación y Turismo Aplicado a la Industria del Entretenimiento y el Espectáculo en Vivo finalmente no se ofertó durante el curso académico 2017-2018.

Siendo la dinámica de grupo y el trabajo en equipo competencias a adquirir en cada uno de los másteres, la combinación en grupos multidisciplinares permitió aumentar significativamente la complejidad de las mismas, posibilitando un ambiente único para un aprendizaje de alto valor.

En consonancia con el objetivo principal del proyecto, se ha enseñado a los alumnos a trabajar en equipos multi y transdisciplinares abordando la realidad total de un destino, englobando recursos, oferta alojativa y, en menor medida, entretenimiento. Este enfoque integral de gestión propició el trabajo en equipo de los alumnos de los diferentes másteres, consiguiendo la complementariedad de sus enfoques basados en las capacidades adquiridas en sus estudios.

Con ello, se alcanzaron igualmente los objetivos específicos, consiguiendo la integración y coordinación de los conocimientos específicos de los postgrados de contenido turístico de la Facultad de Comercio y Turismo para establecer un plan empresarial de destino turístico integral, pudiendo aunar las tres áreas de conocimiento.

Además, los alumnos implicados han estado inmersos en un aprendizaje transversal y colaborativo, aunado con el uso de nuevas metodologías ágiles y docentes basadas en las TIC.

Como se ha mencionado, se han podido alcanzar todos los objetivos propuestos, como se refleja en las actividades desarrolladas que se pueden consultar en el punto correspondiente de la presente memoria:

- Implicación voluntaria de los alumnos de los másteres participantes en el proyecto.
- Integración y coordinación de contenidos aplicados de los másteres.
- Mayor integración de los conocimientos adquiridos por separado por parte de los alumnos de cada uno de los másteres, aproximándose a la realidad empresarial.
- Integración del mundo público-privado de los destinos y de su oferta alojativa, de restauración y, en menor medida, de entretenimiento. De esta manera, se ha abordado la realidad total de un destino, que engloba no solo el lugar, sino los alojamientos, la hostelería y el entretenimiento, consiguiendo aproximar a los alumnos más a la realidad empresarial e institucional, habiendo realizado un proyecto turístico de gestión global.
- Mejora de la calidad docente vinculada a procesos de innovación, coordinación e integración presentes en el proyecto y trasladado al claustro de profesores.
- Gestión del proyecto por medio de metodologías ágiles, de tal manera que los alumnos se han autogestionado, tanto en las tareas, como en el seguimiento del proyecto y alcance del objetivo.
- Mejora del rendimiento de los alumnos para su preparación ante el mercado laboral.
- Desarrollo de un aprendizaje transversal y colaborativo en los alumnos de Máster.

3. Metodología empleada en el proyecto

La metodología empleada se basó en los objetivos general y específicos mencionados en los apartados anteriores.

Con atención al objetivo general, los alumnos participaron, como actividad transversal de los programas, en un proyecto multidisciplinar, dando respuesta real a un destino turístico.

Los participantes realizaron un análisis/diagnóstico del destino, de la hostelería y el alojamiento, así como parte del entretenimiento, aplicando los conocimientos adquiridos en el máster correspondiente. Para ello desarrollaron un informe de análisis DAFO y CAME con el fin de facilitar el diseño y las propuestas de un plan de mejora.

De manera que, de una forma eficiente, cada alumno pudo aportar su especialización formativa, controlando las tareas programadas, los tiempos y la consecución de los objetivos propuestos. Se pudo enseñar a los alumnos a dar una respuesta rápida y eficiente mediante el diagnóstico del destino y un plan de acción basado en las mejoras necesarias detectadas.

La metodología fue coordinada por un tutor asignado, que, además de generar mayor impacto e interacción entre los alumnos, realizó el seguimiento individualizado del alumno, de los grupos y de los resultados del proyecto.

Con el fin de verificar el buen desarrollo del mismo, se asignó un tutor responsable de cada una de las titulaciones, realizando un seguimiento de los avances de los grupos, mientras que los diferentes tutores se reunieron con el fin de garantizar la buena coordinación e integración de los participantes y de los resultados obtenidos.

Se emplearon metodologías usadas empresarialmente, dónde se ha observado un cambio metodológico hacia sistemas de gestión más empíricos y menos estimativos, entre los que se encuentran los sistemas metodológicos ágiles que se usan en la gestión de proyectos.

La gestión ágil de proyectos o Agile Project Management es un conjunto de metodologías que se emplean para la gestión de proyectos surgidas como contraposición a los métodos clásicos de gestión.

Aunque nacieron en el ámbito del desarrollo de software, se han ido adaptando y aplicando a todo tipo de proyectos y sectores como el mundo del startup. La diferencia se encuentra en que los principios Lean Startup se encargan de “qué” construir y las metodologías ágiles se encargan de “cómo” hacerlo.

Esta metodología persigue fundamentalmente que los individuos estén por encima de los procesos y herramientas. Esto quiere decir, que si para alcanzar un objetivo el grupo detecta que se puede simplificar o completar el proceso; y/o utilizar una u otras herramientas, lo harán, sin estar supeditados a un proceso cerrado. El valor de esta metodología es conseguir el objetivo de una manera ágil y eficaz, economizando el uso de los recursos tanto humanos, como técnicos, como monetarios y de tiempo.

Además, el grupo puede en cualquier momento modificar el plan de trabajo para poder adaptarse a nuevas realidades que puedan surgir en el mercado. El proceso de trabajo no es cerrado ni estático.

Y en todo momento, el equipo, una vez marcado el objetivo, organiza autónomamente el proceso, distribuye tareas, es flexible y colaborativo, marca los sprint (subtareas) y responde a los objetivos propuestos.

En el marco de la gestión ágil de proyectos o Agile Project Management, y siguiendo la propuesta inicial del proyecto, se ha empleado la metodología SCRUM. Habiéndose demostrado los beneficios del uso de esta metodología, se la eligió para el presente proyecto.

Se trata de un proceso de trabajo integrado dentro de la Metodología Ágil, y que tiene como propósito optimizar el rendimiento de las empresas. Se aplica actualmente en numerosas empresas que se encuentran a la vanguardia y en múltiples sectores.

Sus orígenes se remontan a 1986, al artículo The New New Product Development Game, publicado por Hirotaka Takeuchi y Ikujiro Nonaka, en el que los autores presentaban un nuevo sistema de gestión de proyectos basado en la agilidad, la flexibilidad y la incertidumbre.

Participantes:

- Alumnos del Máster en Planificación y Gestión de Destinos Turísticos y del Máster en Dirección y Gestión de Empresas Hoteleras.
- Se presentaron candidaturas de forma voluntaria, ya que se enfocó desde el principio como actividad complementaria, y se realizó una selección en base a criterios objetivos como expediente académico, formación y experiencia.
- Se utilizaron los cauces habituales abiertos por los coordinadores de los másteres para difundir la convocatoria del proyecto.

Planificación:

- El proyecto se presentó inicialmente en las aulas la semana del 12 al 16 de febrero de 2018.
- El plazo de presentación de candidaturas y de inscripción se cerró el día 21 de febrero de 2018.
- Los aspirantes preseleccionados fueron convocados a la primera reunión del proyecto el 26 de febrero de 2018.

Desarrollo del proyecto:

- Se ha realizado un análisis / diagnóstico del destino, de la hostelería, el alojamiento, así como del entretenimiento, aplicando cada uno de los alumnos los conocimientos adquiridos en su máster.
- Se ha desarrollado un informe de análisis DAFO y CAME del destino, proporcionando un plan de mejora de gestión turística.

Recursos materiales:

- Tablón
- Post-it
- Pizarra
- Rotuladores
- Tablet/Ordenadores

4. Recursos humanos

El equipo ha sido interdisciplinar e interdepartamental contando con miembros del departamento de Geografía, Derecho Civil, Economía financiera y Contabilidad II (Contabilidad) y Organización de Empresas.

Además, fue también interfacultativo con miembros de las Facultades de Comercio y Turismo y de Ciencias Económicas y Empresariales

Finalmente, el equipo también incorporó un miembro del Personal de Administración y Servicios, y dos exalumnos, lo que representó una interdisciplinariedad inherente a los diferentes másteres.

Los miembros fueron:

- Frank Babinger, coordinador del Máster en Dirección y Gestión de Empresas Hoteleras y profesor del máster en Planificación y Gestión de Destinos Turísticos. Ha participado en diez proyectos de innovación consecutivos y además ha sido el responsable de tres consecutivos en las últimas convocatorias. Tutor encargado de los alumnos del máster en Planificación y Gestión de Destinos Turísticos
- Araceli Maseda Moreno, profesora del máster en Dirección y Gestión de Empresas Hoteleras y encargada de la puesta en marcha del título propio Negocios, Innovación y Turismo Aplicado a la Industria del Entretenimiento y el Espectáculo en Vivo. Ha participado en tres proyectos de innovación consecutivos de las últimas convocatorias. Tutora encargada de los alumnos del máster en Dirección y Gestión de Empresas Hoteleras.
- Victoria de las Heras Jiménez, profesora del máster en Dirección y Gestión de Empresas Hoteleras. Ha participado en tres proyectos de innovación consecutivos de las últimas convocatorias. Tutora encargada de los alumnos del máster en Dirección y Gestión de Empresas Hoteleras.
- Lourdes Susaeta Erburu, profesora del máster en Dirección y Gestión de Empresas Hoteleras. Ha participado en varios proyectos de innovación, los últimos tres consecutivos. Tutora encargada de los alumnos del máster en Dirección y Gestión de Empresas Hoteleras.
- María José Pizarro Santander, secretaria en la Facultad de Comercio y Turismo con especial dedicación a los másteres del centro. Ha participado en el proyecto de innovación anterior.
- Guillermo Marsal Martínez, alumno del máster en Dirección y Gestión de Empresas Hoteleras, Executive Assistant en Petit Palace Hoteles y concededor de la realidad de los hoteles en los destinos. Ha participado en el proyecto de innovación anterior.
- Natalia Muñoz Molina, alumna del máster en Dirección y Gestión de Empresas Hoteleras, y, durante el desarrollo del proyecto, Revenue Management Assistant en Petit Palace Hoteles y concededora de la realidad de los hoteles en los destinos.

5. Desarrollo de las actividades

Siguiendo lo establecido en el plan de trabajo inicial, se han llevado a cabo las siguientes actividades:

- Reunión de los miembros del proyecto para la elección del destino.
- Presentación del proyecto a los estudiantes de los másteres.
- Composición de los grupos de trabajo tanto internos de cada máster, como de manera conjunta.
- Adquisición, por parte de los estudiantes de cada titulación, de los conocimientos necesarios para aportarlos al trabajo común.
- Reuniones periódicas de los grupos de trabajo, bajo supervisión de los tutores, para la coordinación e integración de los conocimientos adquiridos.
- Análisis y diagnóstico del destino según los parámetros anteriores.
- Propuesta de plan integral de gestión turística del destino por parte de los grupos.

Las actividades se han desarrollado en consonancia con la metodología y el plan de trabajo propuestos. Con ello se puede decir que el proyecto tiene varios impactos, tanto en los propios másteres, como para los estudiantes del mismo. En este último caso, tanto para los antiguos alumnos, como para los actuales e, incluso, para los futuros.

Los impactos se derivan de los objetivos contenidos en la propuesta de la solicitud, en especial la integración de los conocimientos de los diferentes másteres para poder diseñar una oferta global de mejora en un destino.

En primer lugar, el equipo del proyecto mantuvo diferentes sesiones para desarrollar la planificación del proyecto y los roles a desempeñar por cada integrante en el proyecto.

Una vez realizada la planificación se realizó la convocatoria entre los alumnos explicándoles en cada clase los objetivos del proyecto, y de ahí se formaron los grupos, que mostraron en todo momento mucho interés e involucración.

Formados los grupos se convocó una reunión para establecer los días de las sesiones y el trabajo a realizar, así, como es lógico, los objetivos que se pretendían alcanzar.

Se seleccionó un destino concreto, Toledo, pero no se proporcionó ninguna información al grupo, todo lo contrario, ellos debían marcar el qué hacer y el cómo en grupo, para llegar al objetivo marcado: la mejora de la oferta turística global en Toledo.

La primera sesión fue para explicarles las fases del proyecto y sobre todo la metodología que se iba a emplear, una metodología ágil, concretamente SCRUM. Con la singularidad que no hay un único jefe o líder, sino que es el propio grupo el que se autogestiona.

Una vez explicada la metodología de trabajo en la primera sesión, se les proporcionaron, en una segunda sesión, los detalles sobre los objetivos a cumplir: realizar una propuesta de mejora global del destino turístico de Toledo teniendo en cuenta los conocimientos y capacidades adquiridas en cada uno de sus másteres.

Para ello, tenían un tiempo limitado, dos semanas, y el trabajo se debía realizar conjuntamente e in situ, no como trabajos individuales fuera del área de trabajo de la Facultad, por lo que todos tendrían que contribuir conjuntamente para asegurar el éxito del proyecto.

Tenían que seleccionar muy bien qué información necesitaban y cómo iban a organizarla para efectuar el análisis y diagnóstico previo del destino. Ellos mismos, y de manera autónoma, se distribuyeron las diferentes tareas según sus intereses y capacidades, siempre teniendo en cuenta que actuaban solo grupo, no como individuos. Así se cristalizaron, de manera natural y según avanzaban trabajaban, los roles de moderador, creativo, registrador, gestor de los objetivos, etc.

En la tercera y cuarta sesión, los alumnos realizaron el diagnóstico del destino, el DAFO y el CAME.

En la última sesión, la cuarta, redactaron un resumen ejecutivo sobre las propuestas a incluir en el plan de mejora del destino, desde todos los ámbitos evaluados: alojamientos, restauración, entretenimientos, patrimonio cultural, etc.

En todas las sesiones, al final, se dedicaban 20 minutos a que cada miembro del grupo explicara cómo se había sentido trabajando y qué cosas creía que podría mejorar en la siguiente sesión de trabajo. Al final de cada una de las sesiones, se realizó, por parte del resto de los compañeros, una evaluación 360 de cada uno de los integrantes. De esta manera se reforzó la identificación con el grupo y se mejoró la eficacia en el trabajo.

Las sesiones semanales del grupo de trabajo, se realizaron siempre bajo supervisión de los tutores adjudicados al principio del proyecto con el fin de asegurar una eficaz coordinación e integración del trabajo.