



Vol 5, Nº 12 (junio/junho 2012)

## “PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE PROYECTOS TURÍSTICOS”

Lic. Dayana Fajardo Hoyos ([CV](#))

Lic. Milagros Manresa Ortega ([CV](#))

[milagros\\_manresa@fur.uh.cu](mailto:milagros_manresa@fur.uh.cu)

### RESUMEN:

La Dirección Integrada de Proyectos en las empresas que brindan servicios asociados a la hospitalidad constituye un instrumento para lograr ventajas competitivas. En Cuba su aplicación no está muy difundida en gran medida debido a su desconocimiento. El estudio propuso el diseño de una metodología integral para la gestión de proyectos turísticos; que contribuye a la formación profesional del estudiante de Licenciatura en Turismo, en tanto constituye un recurso didáctico que facilita la asimilación y motiva la integración de contenidos, técnicas y herramientas de otras asignaturas de la carrera. El concepto de proyecto turístico que se presentó y las bases metodológicas que sustentan la propuesta, guían el diseño para crear nuevos productos turísticos, rediseñarlos, agregarles valor o mejorar su comercialización a través de cuatro fases que constituyen los cuatro momentos previos a la ejecución de un proyecto: Conceptualización, Diseño de la Configuración, Organización de la Ejecución y Evaluación de la Factibilidad del proyecto.

*Palabras Claves:* metodología, proyecto turístico, producto, diseño, Cuba.

### ABSTRACT:

Projects Integrated Management is an instrument to succeed competitive advantages in those business that offer services related to Hospitality Industry. In Cuba its application is not to spread mostly due to is not well-known. This study proposed an integral methodology design to manage tourist projects. It contributes to the professional training of Major in Tourism students, while is a didactic means to help instruction and motivates contents, techniques and instruments assimilation from other career subjects. The tourist project concept presented from where comes the investigation up and the methodological bases that uphold it, lead design to make new tourist products, redesign them, add them worth or improve their commercialization over four phases: Conception, Structure Design, Execution Organization and Feasibility Project Evaluation.

*Keywords:* Methodology, Tourist Project, Product, Design, Cuba.

## **INTRODUCCIÓN**

La Dirección Integrada de Proyectos (DIP) ha sido asociada tradicionalmente con empresas de producción, obras ingenieriles, industrias, proyectos de telecomunicaciones e informática, de investigación y desarrollo, sociales e incluso políticos. Sin embargo su aplicación no se ha extendido en los servicios y en especial en la industria de la hospitalidad. (Zamora, 2009)

En Cuba su aplicación al turismo se inicia bajo la asesoría del Ing. Ángel Gómez Trueba y del profesor Rafael de Heredia, uno de los principales representantes en el mundo europeo de la disciplina. Según los especialistas de la Dirección de Desarrollo del MINTUR en la actualidad se están llevando a cabo numerosos proyectos encaminados al desarrollo turístico de zonas con potencialidades lo cual es coherente con la política económico-social que fomenta el desarrollo local a partir de proyectos de inversión. Aunque también reconocen que en las entidades que brindan servicios asociados a la hospitalidad no se implementa la DIP para crear nuevos productos-servicios o mejorarlos, lo que constituye una debilidad pues los proyectos se insertan en la planificación estratégica de las empresas turísticas y son un instrumento que les permite adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno y a las nuevas tendencias de la demanda turística internacional, incrementando así su posición competitiva.

Para la gestión de proyectos turísticos se debe tener en cuenta que los mismos son muy trascendentales e implican grandes esfuerzos por el costo de inversión, el capital humano que interviene y el tiempo que consumen; es por esto que no se pueden gestionar con los métodos y técnicas tradicionales de dirección de empresas

sino que es necesario utilizar herramientas específicas en función de los objetivos de los proyectos para contribuir a su gestión exitosa.

Es importante garantizar en la enseñanza pre-grado y post-grado la formación de habilidades para que los futuros profesionales y directivos de la industria de la hospitalidad puedan emprender la gestión de proyectos turísticos.

En este sentido se propone una metodología que integra un conjunto de herramientas y técnicas que guían la gestión de proyectos turísticos. En el diseño se tuvo en cuenta el mapa curricular aprobado para el Plan de Estudio D de la modalidad presencial de la carrera Licenciatura en Turismo; por lo que la mayoría de las herramientas y técnicas propuestas ya han sido asimiladas por los estudiantes en asignaturas previas a *Dirección Integrada y Evaluación de Proyectos (DIEP)*, lo que contribuye al desarrollo del proceso de formación en espiral e integración de contenidos.

La asignatura DIEP se imparte en el segundo semestre de tercer año en la modalidad presencial. Entre las asignaturas de la carrera que tributan a la metodología se encuentran: Principios, Organización y Práctica del Turismo de primer año; Gestión de Calidad, Contabilidad y Finanzas, Gestión de Recursos Humanos; Modalidades Turísticas, Dirección y Estrategia, Comercialización Turística así como Geografía Turística y Medio Ambiente que se imparten en segundo año, mientras que del primer semestre de tercer año son Gestión de Restauración y Gestión de Alojamiento. También se incluyen elementos de Gestión de Entidades de Ocio y Recreación así como Gestión de Agencias de Viajes y Transporte Turístico de cuarto año.

El **objetivo general** del presente trabajo es:

- Diseñar una metodología integral para la gestión de proyectos turísticos, incluyendo herramientas y técnicas estudiadas en la carrera Licenciatura en Turismo.

La metodología propuesta se corresponde con el programa de la asignatura DIEP ya que se extiende secuencialmente a través de los cuatro temas que se imparten, contribuye a que los estudiantes sean capaces de cumplir con los objetivos y habilidades de la asignatura y motiva la integración de contenidos de otras materias de la carrera. En este sentido se podría expresar que contribuye a la formación profesional de los estudiantes de Licenciatura en Turismo y que los podría ayudar en su futuro desempeño profesional; incluso una vez que sea validada en la práctica podría llegar a convertirse en un instrumento útil que tribute al desarrollo de nuevos productos turísticos y a la mejora de los mismos en aras de elevar la posición competitiva de las entidades que brindan servicios asociados a la hospitalidad.

## **DESARROLLO**

### **1.1 Bases Conceptuales:**

Existen muchos conceptos de proyecto, el más integral y acorde con el objetivo de este trabajo es el que enuncia Heredia (1997): “Combinación de recursos humanos y no humanos, reunidos en una organización temporal para alcanzar un propósito determinado.”

Partiendo de esa definición se propone el siguiente concepto de proyecto turístico:

“Combinación de recursos humanos y no humanos, reunidos en una organización temporal para crear de manera sostenible un nuevo producto turístico, rediseñarlo, agregarle valor o mejorar su comercialización”.

La metodología propuesta guía la configuración de proyectos turísticos. Según Zamora (2009), la configuración es un proceso iterativo que se desarrolla fundamentalmente en las dos primeras etapas del Ciclo de Vida del proyecto, es decir antes de la ejecución del mismo.

Para alcanzar el éxito de un proyecto primero se debe realizar su configuración de la forma más completa y detallada posible; y luego se debe garantizar la gestión continua de la misma durante la etapa de ejecución; incluso en la etapa de desactivación la evaluación final se realiza tomando como patrón de comparación lo que se estableció en la configuración.

## **1.2 Bases Metodológicas:**

En el diseño de la metodología se tuvo en cuenta en primer lugar la adaptación que realiza Perelló (2009) de la Cadena de Valor de Porter ajustándola al ámbito de la actividad turística. El **Soporte de la Cadena de Valor** incluye todas las actividades para el proceso de transformación y creación de los productos-servicios sobre la base de que las actividades de valor son las que determinan ventajas competitivas y son factores de diferenciación que generan productos valiosos para el cliente y los procesos que la forman.

En la metodología propuesta además de las herramientas y técnicas tradicionales para estudiar el mercado se incluye la **Segmentación por Beneficios** que propone Gutiérrez (2004) para conocer la construcción de las expectativas de los clientes que se concretan en los beneficios buscados por los mismos. Esto permite incluir en el diseño de la configuración actividades que agregan valor, de esta forma se implementa el soporte de la Cadena de Valor introduciendo en el diseño elementos de diferenciación que se traducen en ventajas competitivas.

Se incluyen también las técnicas de la **Gestión de Experiencias** que propone Ulacia (2007): Ciclo de Servicio y Promesa de Valor Experiencial (PVE) pues en la medida que se conozca con mayor precisión la experiencia que se quiere transmitir con el producto-servicio en función de las necesidades y expectativas de los clientes, se podrá también incluir elementos de diferenciación en el diseño de la configuración del proyecto que agreguen valor y se conviertan en ventajas competitivas.

La siguiente base metodológica que se tuvo en cuenta fue la **Clasificación de Productos Turísticos** que realiza Martín (2010) pues esto va a condicionar la Finalidad, el Objetivo General del Proyecto y el Diseño de la Configuración.

Según Heredia (1997) existe una relación estrecha entre el Ciclo de Vida de los Productos y el Ciclo de Vida de los Proyectos.

En este sentido se podría afirmar que generalmente los proyectos turísticos originan un nuevo producto que será puesto en valor turístico por una organización determinada; y a su vez dicho producto turístico durante su ciclo de vida puede requerir un nuevo proyecto para rediseñarlo, agregarle valor o mejorar su comercialización.

Por tanto la configuración de los proyectos va a depender del tipo de producto turístico que se esté diseñando o mejorando.

Tomando como punto de partida el concepto de proyecto turístico que proponen las autoras y los diferentes niveles de productos que considera Martín (2010) en su clasificación, pueden constituir proyectos turísticos aquellos que se originen para diseñar o mejorar los siguientes productos en sus respectivos niveles de desarrollo:

1. Dentro del producto turístico “Viajes”: asociados con la logística que garantiza los flujos turísticos; los proyectos se concretan a partir del nivel de desarrollo medio: excursión, ruta turística, viaje combinado y paquete turístico.
2. Dentro de los productos turísticos “Instalaciones”: sitios, eventos o entidades que proveen atractivos y facilitan la estancia y el desarrollo de actividades turísticas; se pueden implementar proyectos turísticos para modificar la oferta de las “Instalaciones” a partir de la diversificación de su cartera de productos mediante la introducción de nuevos productos-servicios o el rediseño de los ya existentes incluyendo el aumento de su valor o la mejora de su comercialización.

Incluso mediante proyectos turísticos y a partir del análisis que se incluye en la metodología diseñada se puede ir incrementando el nivel de desarrollo de estas instalaciones pues les permite pasar del nivel más bajo “servicio simple” hasta “servicios básicos”, “servicios agregados”, “producto integrado” y “resort”.

Los proyectos podrían elevar la posición competitiva del producto “Instalaciones” al ser implementados en Entidades de Alojamiento, de Restauración, de Ocio y Recreación, de Comercio de Productos para el Turista, de Información Turística, Sitios de Interés, así como para organizar eventos.

3. En los productos turísticos “Territoriales”: espacio geográfico donde se desarrollan los productos vinculados a las “Instalaciones” incluyendo el uso de atractivos; se pueden realizar proyectos para crear o mejorar este tipo de producto en todos sus niveles de desarrollo.

Según Perelló (2001), los dos principales tipos de proyecto para desarrollar productos en los destinos son:

*Planificación física y proyectos de inversión:* consiste en alterar aspectos físicos del destino para crear y mejorar equipamientos y aumentar el atractivo de los lugares.

*Proyectos para el desarrollo de productos comerciales:* consiste en identificar mercados a los cuales vender la oferta existente ligeramente modificada u organizada de diferente manera.

Además según Martín (2006), el destino no vende sino que su gestión se enfoca a la comunicación promocional de los productos que lo integran, por lo que los proyectos también están encaminados a esta variable de la comercialización.

El siguiente aspecto que se analizó para el diseño fue la **Metodología para el desarrollo de productos turísticos** de Gómez (2009), que se sustenta en la conceptualización del producto como una oferta integrada.

Este enfoque permitió desagregar secuencialmente los momentos de estudio, diseño y evaluación que se incluyen en la metodología contribuyendo a su integralidad.

El último aspecto que guió metodológicamente el diseño por ser el más específico y adentrarse más en el tema fueron las **Etapas en la Definición de la Configuración** de Zamora (2009), que incluye herramientas específicas de la DIP como la Matriz de Marco Lógico (MML) y la estructura de Desagregación de Proyectos (EDP) así como los elementos del Sistema de Objetivos de los proyectos y el Estudio de Factibilidad.

### **1.3 Metodología Integral para la Gestión de Proyectos Turísticos.**

Las bases metodológicas expuestas anteriormente constituyen la base del diseño. Las herramientas y técnicas propuestas, que se adaptaron a los objetivos de la DIP, fueron estudiadas por las autoras cuando cursaban la carrera Licenciatura en Turismo, lo que propicia un enfoque de integración del contenido desde la perspectiva del estudiante. Además las investigaciones realizadas sobre el tema y las experiencias acumuladas por las autoras durante 5 semestres impartiendo la asignatura DIEP en la carrera Licenciatura en Turismo en la modalidad presencial y por encuentros, han contribuido a la mejora paulatina de la propuesta metodológica que se presenta.

Las experiencias aportadas por los estudiantes de la modalidad por encuentros fueron significativas ya que la mayoría son cuadros de entidades que brindan servicios asociados a la hospitalidad. La retroalimentación con los mismos al finalizar cada semestre y en el semestre siguiente después de haber cursado la asignatura arrojó que aproximadamente el 60% de los que son directivos han comenzado a emprender proyectos en sus entidades siguiendo la metodología estudiada en clases y hasta el momento esperaban resultados satisfactorios.

Dada la relevancia de la configuración en el éxito del proyecto, la metodología consta de cuatro fases que constituyen los cuatro momentos previos a la ejecución de un proyecto:

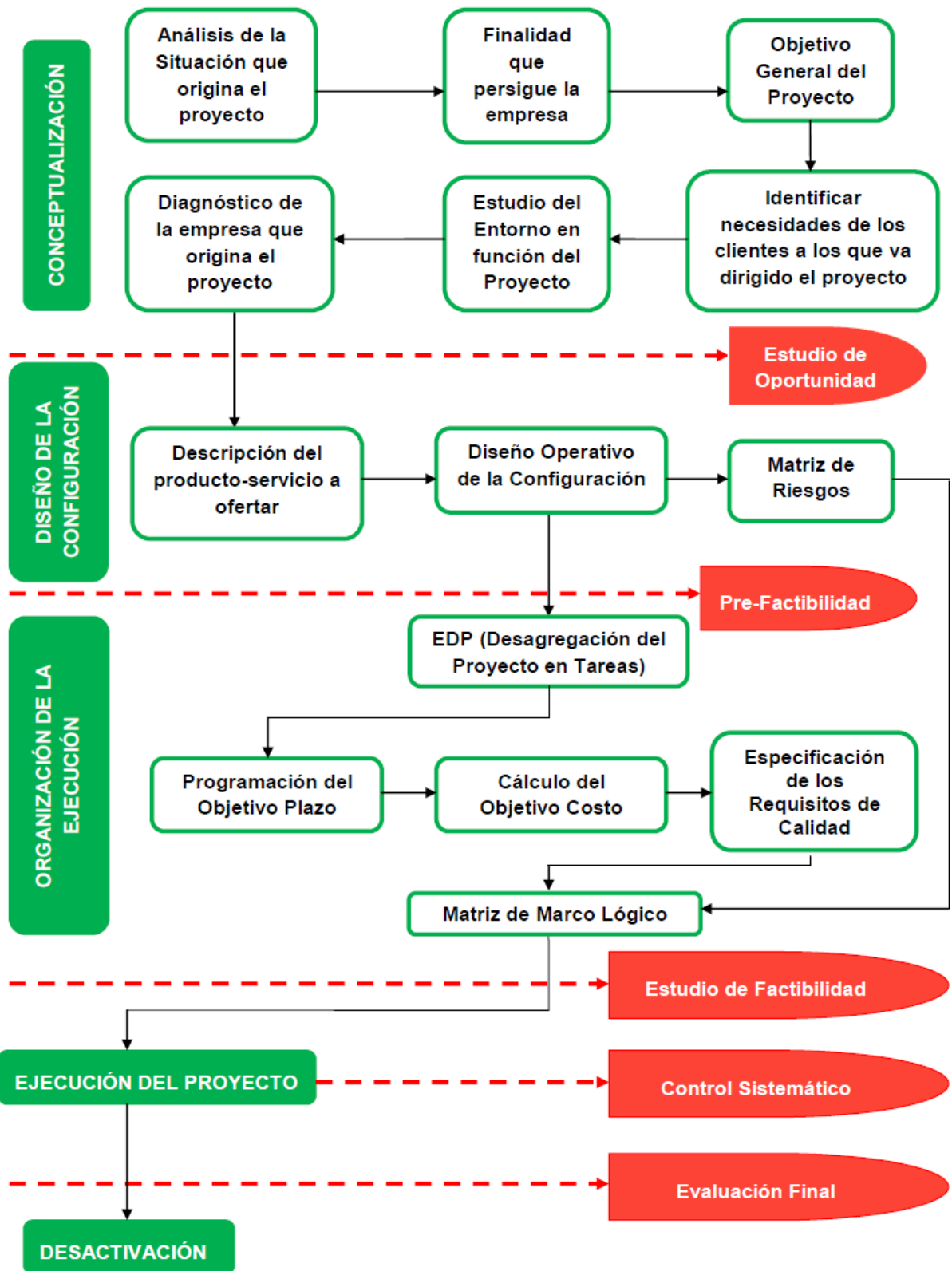
**Conceptualización:** se determina para qué surge el proyecto y cómo se va a materializar. Se recoge la información necesaria para realizar el estudio de oportunidad y determinar si se procede al diseño de la configuración.

**Diseño de la Configuración:** se describe detalladamente QUÉ se va a hacer con el proyecto y CÓMO se va a lograr. Se realiza el estudio de pre-factibilidad del diseño propuesto que además puede servir como mecanismo de control por lo que posibilita la mejora del diseño.

**Organización de la Ejecución:** a partir de la desagregación en tareas se determinan los tres elementos del Sistema de Objetivos del proyecto: Plazo, Costo y Calidad. Se construye la MML para garantizar la gestión de la configuración durante la ejecución.

**Evaluación de la Factibilidad del Proyecto:** se demuestra la factibilidad de la configuración propuesta para que se apruebe la inversión y comience la ejecución del proyecto.

**Figura 1: Esquema Metodológico.**



Fuente: Elaboración Propia.



Pasos según Fase Correspondiente:	Descripción:	Herramientas o Técnicas Propuestas:
<b>Fase I: Conceptualización</b>		
<b>A. Analizar la Situación Problemática</b>	Es un análisis previo que generalmente parte de la planificación estratégica de la empresa, en el que se detectan proactivamente problemas u oportunidades que pueden ser solucionados o aprovechadas mediante proyectos turísticos.	<b>Árbol de Problemas</b> para identificar el problema central y establecer relaciones causales. <b>Costo de Oportunidad</b> para conocer cuánto se dejaría de ganar si no se aprovecha la oportunidad y qué beneficios traería desarrollar un proyecto para aprovecharla.
<b>B. Establecer la Finalidad</b> que persigue la empresa que origina el proyecto.	La Finalidad es la razón por la cual surge el proyecto, es la solución del problema central identificado, el aprovechamiento de la oportunidad o la respuesta a un cambio.	En la redacción de la Finalidad y el OG se deben tener en cuenta <b>indicadores cualitativos y cuantitativos</b> que posibiliten medir su cumplimiento en términos de tiempo, cantidad y calidad.
<b>C. Determinar el Objetivo General del Proyecto (OG).</b>	El OG del proyecto es la forma concreta en la que se va a contribuir al logro de la Finalidad.	
<b>D. Identificar las necesidades</b> y expectativas de los clientes a los que va dirigido el proyecto.	Se deben identificar las necesidades y las expectativas de los clientes a los que va dirigido el proyecto, las mismas se tienen que satisfacer y cumplir con el proyecto que se va a proponer.	Técnicas y herramientas tradicionales para realizar investigación documental e investigación de campo. Seleccionar de acuerdo a las características de cada proyecto. <b>Segmentación por Beneficios</b> para conocer la construcción de las expectativas que se concretan en los beneficios buscados por los clientes.
<b>E. Estudiar el entorno</b> en función del proyecto.	En el estudio se identifican las <b>Oportunidades</b> que pueden impulsar el desarrollo del proyecto y que pueden	La <b>Matriz DAFO</b> en función del OG del proyecto permite valorar la situación estratégica y las condiciones reales en las

	aprovecharse en el diseño de la configuración para enriquecer el resultado del mismo; y las <b>Amenazas</b> que pueden frenar el desarrollo del proyecto.	que se va a desarrollar el proyecto.
<b>F.</b> Realizar diagnóstico de la organización que va a emprender el proyecto.	En el diagnóstico se identifican las <b>Fortalezas</b> en las que se puede apoyar la organización para desarrollar el proyecto y las <b>Debilidades</b> que debe combatir.	
<b>G.</b> Estudio de Oportunidad	Es un análisis integrado de los pasos anteriores para evaluar si la empresa está en condiciones reales de alcanzar el OG del proyecto, de esta forma satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, y contribuir al logro de su finalidad.  Este es el momento de evaluación que cierra la FASE I, si es favorable se procede al diseño de la configuración.	<p><b>Triángulo de Oportunidad</b></p> <pre> graph TD     DAFO --&gt; OG     OG --&gt; Necesidades[Necesidades de los clientes]     Necesidades --&gt; FINALIDAD   </pre>
<b>Fase II: Diseño de la Configuración</b>		
<b>A.</b> Descripción del producto-servicio a ofertar al cliente final.	Se describe todo lo que el cliente va a disfrutar como resultado del proyecto: servicios, facilidades, atractivos, entre otros. Mientras más detalles se incluyan en la descripción más fácil resultará el diseño operativo.	Se recomienda utilizar las técnicas de la Gestión de Experiencias que propone Ulacia (2007): <b>Ciclo de Servicio y Promesa de Valor Experiencial (PVE)</b> para describir con mayor precisión la experiencia que se quiere transmitir con el producto-servicio.
<b>B.</b> Diseño Operativo	Se incluye todo lo que hay que garantizar previamente para que el cliente pueda disfrutar del producto servicio que se	Se realiza con la siguiente estructura: <b>COMPONENTES:</b> principales resultados

	<p>describió.</p> <p>Una vez terminado se debe comprobar si ejecutando los Componentes y Actividades propuestos se alcanza el OG.</p>	<p>que tributan al cumplimiento del OG.</p> <p><b>ACTIVIDADES:</b> tareas o acciones para lograr cada Componente o Resultado.</p> <p>Los componentes y actividades están encaminados a garantizar las tres dimensiones de los proyectos turísticos: RRHH, Dimensión Técnica (tecnología, recursos y materiales para garantizar la logística asociada al proyecto) y Comercial las cuales se implementan a partir de la gestión.</p>
<b>C. Gestión de Riesgos</b>	<p>Es necesario identificar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos de los proyectos y trazar un plan de contingencia para minimizar sus impactos negativos.</p>	<p><b>Matriz de Riesgos</b> para identificar riesgos, clasificarlos, evaluar sus efectos y trazar un plan de respuestas anticipadas o contingentes por cada riesgo identificado.</p>
<b>D. Estudio de Pre-Factibilidad</b>	<p>Son una primera aproximación para evaluar que el diseño propuesto es viable hasta el momento teniendo en cuenta los siguientes aspectos: estudio de mercado, aspectos tecnológicos, aspectos económico-financieros, RRHH y aspectos medioambientales.</p>	<p>La pre-factibilidad se evalúa a partir del <b>análisis comparativo</b> con proyectos similares y de la <b>opinión de expertos</b>.</p> <p>En el caso del aspecto financiero se realiza la <b>Estimación del Orden de Magnitud del Costo</b>, se parte de datos históricos sobre proyectos análogos, ratios, diseños preliminares, precios por metro cuadrado construido, considerando la complejidad del Proyecto. Este tipo de estimación tiene un grado de precisión alrededor del -15% y el +20%.</p>

Fase III: Organización de la Ejecución.		
<p><b>A.</b> Desagregar el proyecto de manera jerárquica en tareas en cada fase de su ciclo de vida.</p>	<p>Para organizar la ejecución se debe partir de la desagregación del proyecto en tareas, lo que constituye la base para determinar la duración y el costo de cada tarea.</p>	<p>La <b>EDP</b> permite desagregar las tareas que se deben realizar en cada proyecto y sus responsables. Además brinda información específica del proyecto en cada fase de su ciclo de vida y garantiza un sistema de códigos que permite introducir los datos fácilmente en un sistema operativo y asignar los recursos a cada tarea.</p>
<p><b>B.</b> Programar el plazo del proyecto.</p>	<p>La programación de proyectos posibilita planificar y evaluar el cumplimiento del objetivo plazo y de esta forma calcular la duración total del proyecto.</p>	<p>Se recomienda usar el <b>Método de Nodos de la Teoría de Redes</b> pues evidencian mejor las relaciones de precedencia entre las actividades, aunque también se puede programar con la <b>Gráfica de Gantt</b> y el método de la <b>Ruta Crítica (CPM)</b>. El <b>Microsoft Project</b> resulta ideal para programar y posibilita la interrelación del objetivo plazo con el objetivo costo.</p>
<p><b>C.</b> Calcular el costo del proyecto.</p>	<p>La estimación del costo del proyecto se realiza a partir del costo de cada tarea, de esta forma se planifica el presupuesto de cada una lo que posibilita evaluar el cumplimiento del presupuesto durante la ejecución y el comportamiento del objetivo costo.</p>	<p>Mediante la <b>Técnica de Asignación y Nivelación de Recursos</b> que propone Polaino (2008), se asignan los recursos humanos y materiales que demanda cada tarea, después se calculan los costos fijos y variables de las mismas y se determina el presupuesto total necesario para la ejecución del proyecto.</p>
<p><b>D.</b> Especificar de los requisitos de calidad</p>	<p>El control de los requisitos de calidad de un proyecto requiere de un trabajo sistemático con la gestión de la calidad. Se debe</p>	<p>Establecer objetivos a cumplir en el Plan de Calidad a partir de las <b>Normas</b> correspondientes.</p>

	garantizar la calidad durante la ejecución del proyecto y además durante la explotación del producto-servicio que origina el proyecto.	
<b>E.</b> Garantizar un sistema de gestión y control de la configuración a partir de indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos del proyecto.	Es importante garantizar la gestión de la configuración desde la fase previa a la ejecución, por esto se deben establecer los indicadores, medios de verificación y supuestos que permitan evaluar el cumplimiento de las actividades, componentes, el OG y la finalidad.	La <b>MML</b> permite visualizar cada parte del sistema proyecto como un objetivo a cumplir casi siempre en términos de costo, plazo o calidad facilitando la gestión y control sistemático de la configuración durante la ejecución.
<b>Fase IV: Evaluación de la Factibilidad del Proyecto.</b>		
<b>A.</b> Estudio de Factibilidad	Este es el momento de evaluación definitivo del proyecto, de su resultado depende que se apruebe o no la configuración del proyecto y por tanto que se apruebe la inversión para ejecutarlo. El estudio debe tener en cuenta los siguientes aspectos: Factibilidad Territorial, Social y Medio Ambiental, Operacional y Organizacional, Comercial, Técnica y Económico Financiera.	Indicadores Cualitativos: <b>Lista de Control o Criterio de Expertos.</b> En el estudio de la factibilidad económico-financiera se deben calcular además los siguientes <b>indicadores cuantitativos</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Valor Actual Neto (VAN)</b></li> <li>• <b>Tasa Interna de Retorno (TIR)</b></li> <li>• <b>Período de Recuperación de la Inversión (PR)</b></li> <li>• <b>Índice de Rentabilidad (IR)</b></li> </ul>

## CONCLUSIONES:

1. La metodología diseñada para la gestión de proyectos turísticos conduce a crear un nuevo producto turístico, rediseñarlo, agregarle valor o mejorar su comercialización.
2. Las bases metodológicas del diseño se corresponden con el Soporte de la Cadena de Valor, la Clasificación de Productos Turísticos y las Etapas en la Definición de la Configuración.
3. La metodología constituye una solución integral a la gestión de proyectos turísticos porque:
  - su diseño responde a la clasificación de productos turísticos y sus correspondientes niveles de desarrollo.
  - consta de cuatro fases que constituyen los cuatro momentos previos a la ejecución de un proyecto y que se implementan a partir de un conjunto de técnicas y herramientas que tributan a la DIP.
4. La metodología propuesta podría convertirse en un instrumento útil para elevar la posición competitiva de las entidades que brindan servicios asociados a la hospitalidad.
5. La metodología está encaminada a que los estudiantes sean capaces de cumplir con los objetivos y habilidades de la asignatura DIEP, a propiciar la integración de contenidos de otras asignaturas de la carrera y por tanto a mejorar su formación profesional de los estudiantes de Licenciatura en Turismo.

## REFERENCIAS:

1. Gómez, G. (2009). *Metodología para el Diseño de Productos Turísticos*. Trabajo presentado en la 1ª Convención Internacional de Estudios Turísticos, julio, La Habana.
2. Gutiérrez, D. y otros (2004). *Modelo confirmatorio de las variables determinantes de la segmentación por beneficios en destinos turísticos*. Universidad de La Laguna.
3. Heredia, R. (1997). *Dirección Integrada de Proyecto*. Madrid, Servicio de Publicaciones de la Universidad Politécnica de Madrid.
4. Martín, R. (2006). *El Comercio Internacional del Turismo en Condiciones de Oligopolio. El Caso de Cuba*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas no publicada, Universidad de La Habana.
5. Martín, R. (2010). *Principios, Organización y Práctica del Turismo*. La Habana Editorial Félix Valera.
6. Perelló, J.L. (2001). *Desarrollo y Promoción de Productos Turísticos*. Universidad de La Habana, Manuscrito no publicado.

7. Perelló, J.L. (2009). *Desarrollo y Gestión de Productos Turísticos*. Universidad de La Habana, Manuscrito no publicado.
8. Polaino, C. (2008). *Introducción a la Gestión de Proyectos*. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría, Manuscrito presentado para publicación.
9. Ulacia, Z. (2007). *La Gestión de Procesos en la Hospitalidad*. Universidad de La Habana, Manuscrito presentado para publicación.
10. Zamora, T. (2009). *Gestión y Evaluación de Proyectos Turísticos*. Universidad de La Habana, Manuscrito presentado para publicación.

**Curriculum Vitae Autoras:**

Lic. Dayana Fajardo Hoyos: ([dayana\\_fajardo@ftur.uh.cu](mailto:dayana_fajardo@ftur.uh.cu))

Licenciada en Turismo por la Universidad de La Habana. Tres años de experiencia profesional como docente de la Facultad de Turismo, de la misma Universidad.

Lic. Milagros Manresa Ortega: ([milagros\\_manresa@ftur.uh.cu](mailto:milagros_manresa@ftur.uh.cu))

Licenciada en Turismo por la Universidad de La Habana. Tres años de experiencia profesional como docente de la Facultad de Turismo, de la misma Universidad.