



GUÍA PARA LA GESTIÓN SOSTENIBLE Y RESILIENTE DE DESTINOS TURÍSTICOS

HERRAMIENTA DE APOYO PARA LA IDENTIFICACIÓN, GESTIÓN Y RESPUESTA ANTE RIESGOS ACTUALES Y POTENCIALES VINCULADOS AL TURISMO





GUÍA PARA LA GESTIÓN SOSTENIBLE Y RESILIENTE DE DESTINOS TURÍSTICOS

HERRAMIENTA DE APOYO PARA LA IDENTIFICACIÓN, GESTIÓN Y RESPUESTA ANTE RIESGOS ACTUALES Y POTENCIALES VINCULADOS AL TURISMO

Publicado por

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ)
GmbH

Domicilios de la empresa

Bonn y Eschborn, Alemania
“Gestión de destinos turísticos
responsables con la biodiversidad y
resilientes ante crisis sanitarias”

www.giz.de

Versión Noviembre 2023

Diseño

TONIC Estrategias Responsables de
Negocio. Querétaro, México

Texto

Sustentur

Responsables de la publicación

Yira Vermenton, MITUR.
Máximo Viñas, MMARN.
Guisselle Méndez, SINAC.
Roberto Arce, ICT.
Geanina Chaves, ICT.
Tatiana Vargas, GIZ

Por encargo del

Ministerio Federal de Cooperación
Económica y Desarrollo (BMZ) de
Alemania

TABLA DE CONTENIDO

Pág 04 — Introducción

Pág 05 — I. Riesgos y turismo, ¿a qué nos enfrentamos?

Pág 05 — Una visión inicial del turismo y su importancia

Pág 07 — Riesgos globales y riesgos en turismo

Pág 08 — Riesgo y crisis, ¿existen diferencias?

Pág 09 — II. Sostenibilidad, resiliencia y gestión de destinos

Pág 09 — Un enfoque de gestión de destino

Pág 11 — Hacia un Turismo Sostenible

Pág 14 — Resiliencia y turismo

Pág 15 — III. Preparándonos para un futuro incierto: la gestión paso a paso

Pág 15 — III.1. Consolidando la gobernanza y organización en el destino

Pág 18 — III.2 Identificando, priorizando riesgos e integrándolos en la planificación

Pág 18 — Identificación y priorización de riesgos

Pág 20 — Integración de riesgos a la planificación

Pág 24 — III.3 Implementando criterios de sostenibilidad para disminuir riesgos

Pág 25 — III.4. Respondiendo y comunicando adecuadamente

Pág 25 — Comunicando los riesgos

Pág 27 — Respuesta y comunicación ante las crisis

Pág 29 — III.5 Diseñando nuestros destinos a prueba de futuro

Pág 30 — Conclusión

Pág 30 — Anexo 1. Check list de preparación para la Gestión Sostenible y Resiliente de destinos turísticos

Pág 31 — Anexo 2. Recomendaciones para el manejo adecuado de residuos asociados a crisis

Pág 34 — Referencias

INTRODUCCIÓN

El proyecto “Gestión de destinos turísticos responsables con la biodiversidad y resilientes ante crisis sanitaria”, cuenta con el apoyo de la Cooperación Alemana para el Desarrollo GIZ, y es ejecutado en coordinación con los Gobiernos de Costa Rica y República Dominicana.

Este proyecto busca fortalecer la gestión de destinos turísticos resilientes y responsables con la biodiversidad en Costa Rica y República Dominicana, a través de la transferencia, el intercambio y la consolidación de herramientas y experiencias desarrolladas en respuesta a la pandemia por COVID-19, consecuentes con los modelos de desarrollo sostenible de cada país.

El proyecto promueve un intercambio de experiencias en doble vía entre los países para el desarrollo de herramientas en los destinos turísticos seleccionados que mejoren la resiliencia para el manejo de los destinos, su pilotaje y transferencia, así como para la gestión y conservación de la biodiversidad. El uso de estas herramientas será posible de manera gratuita para empresas del sector involucradas en el proyecto.

En el marco de este proyecto, se presenta esta Guía para la gestión sostenible y resiliente de destinos turísticos, que sirve como una herramienta de apoyo para la identificación, gestión y respuesta ante riesgos actuales y potenciales, y un apoyo para asegurar un futuro próspero para las personas y los ecosistemas que son la base de los destinos turísticos.

La Guía está dirigida a personas que se dedican a la gestión de destinos turísticos o a aquellas que buscan implementar actividades a ese nivel, desde los sectores público, privado, social o académico.

Esta herramienta está dividida en tres secciones: en la primera se explora la situación actual del turismo y la necesidad de adoptar un enfoque de gestión de riesgos en el sector, cada vez más vulnerable derivado de la situación global y las amenazas cada vez más continuas que enfrenta.

En la segunda sección se encontrarán algunas definiciones y reflexiones que permiten encuadrar conceptos que serán utilizados en el transcurso de la Guía, como el de destino turístico, sostenibilidad y resiliencia.

La sección tercera presenta una Hoja de Ruta para que los destinos turísticos se organicen, identifiquen sus riesgos, incrementen su resiliencia a través de la sostenibilidad, obtengan conocimientos y herramientas para responder en caso de crisis y establezcan una visión consensuada del futuro deseado para el destino.

Esta Guía incluye dos anexos: el primero es un check list o lista de verificación para identificar las acciones principales que debe llevar a cabo el destino para aumentar su resiliencia y buscar la sostenibilidad y autoevaluarse en este tema.

El segundo, dada la importancia de la gestión de los residuos que se generan en situaciones de crisis, contiene una serie de recomendaciones para su manejo.

I. Riesgos y turismo, ¿a qué nos enfrentamos?

Una visión inicial del turismo y su importancia

El turismo es una de las actividades económicas y sociales más importantes en el mundo; en el año 2022, después del impacto de la pandemia por COVID-19 que disminuyó los números de visitantes e ingresos drásticamente, se movieron a nivel global casi 1,000 millones de visitantes internacionales, generando una derrama económica de más de un billón de dólares americanos¹.

Este movimiento y gasto de las personas hace que el turismo sea a nivel global la tercera industria en exportaciones solo detrás de el petróleo y de la industria de productos químicos; que genere alrededor del 10% del Producto Interno Bruto

(PIB) global, produzca 1 de cada 11 empleos y represente 7% de las exportaciones². Además, el turismo representa la mayor fuente de divisas para un tercio de las economías en desarrollo y para la mitad de los países considerados menos desarrollados.³

En la región SICA (Centroamérica y República Dominicana) el turismo también es una actividad muy relevante; en 2022 llegaron a la región cerca de 21 millones de visitantes que generaron \$20,000 millones de dólares como se observa en la Figura 1.; entre otros impactos positivos, el turismo genera en la región un total de un millón de empleos.

Figura 1. Turismo en Centroamérica y República Dominicana.



Fuente: Secretaría de Integración Turística Centroamericana (SITCA)

1 Organización Mundial del Turismo, Barómetro del Turismo Mundial, volumen 21, número 2, may 2023

2 Tourism in the Green Economy Background Report. United Nations Environment Programme & World Tourism Organization

3 IBID

I. Riesgos y turismo, ¿a qué nos enfrentamos?

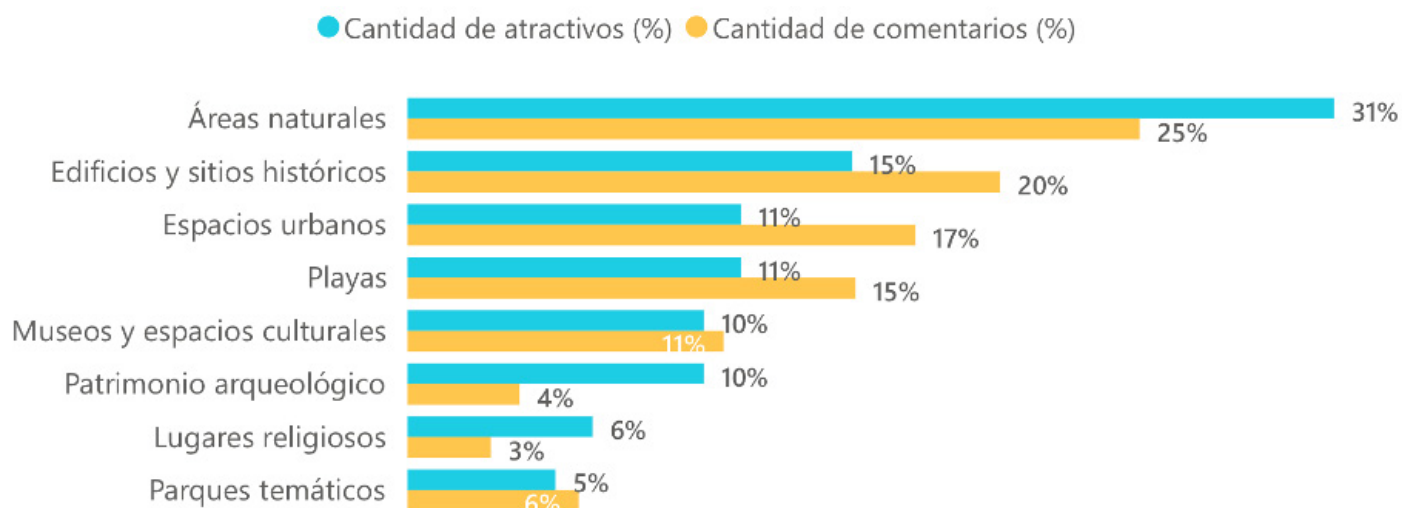
Así mismo, el turismo también genera una serie de impactos negativos tanto sociales como ambientales que hay que reconocer y gestionar adecuadamente; la biodiversidad, por ejemplo, es clave para la actividad turística y el turismo depende directa pero también indirectamente del estado de salud de esta.

A nivel global, por ejemplo, en el año 2018 el Impacto económico del turismo mundial de observación e interacción de vida silvestre, fue de \$120,000 millones de dólares americanos; por otro lado, el turismo en Áreas Protegidas también es muy relevante,

ya que se estima que en 2015 se registraron más de 8,000 millones de visitas a las áreas protegidas terrestres a nivel mundial, generando una derrama de \$600,000 millones de dólares americanos⁴.

Y la región SICA no es la excepción; en un estudio de percepción en redes sociales publicado en octubre de 2022 y donde se evaluaron más de 602,000 comentarios de turistas desde 2012 hasta 2022, las Áreas Naturales se posicionan como el principal atractivo recordado en nuestros países, como puede verse en la figura 2.

Figura 2. Atractivos identificados por los turistas en la región SICA.



Fuente: Análisis de la percepción online de los atractivos turísticos de la región SICA, Secretaría de Integración Turística Centroamericana (SITCA)

La conservación de los ecosistemas si bien es relevante en el contexto de su uso turístico, se debe analizar en el marco de los servicios que dichos ecosistemas nos brindan para las personas; ya sea protección costera, creación de playas, reducción de riesgos de inundaciones, captura

de carbono, protección del paisaje, refugio de especies, producción de alimentos, provisión de agua, entre otros, la salud de las personas que viven y dependen del turismo depende directamente de la salud de los ecosistemas que se localizan en los destinos turísticos.

⁴ Balmford, A., Green, J. M., Anderson, M., Beresford, J., Huang, C., Naidoo, R., ... & Manica, A. (2015). Walk on the wild side: estimating the global magnitude of visits to protected areas. *PLoS biology*, 13(2), e1002074.

El turismo mundial y el turismo en la Región SICA ha mostrado ser altamente vulnerable dadas sus características, que podemos observar en el Cuadro 1; la pandemia por COVID-19 es el claro ejemplo de ello ya que, durante este periodo, el turismo fue uno de los sectores más afectados. A nivel internacional, en el año que se declaró oficialmente la pandemia, se perdió a nivel global el 74% de la llegada de turistas, y en la Región SICA perdimos el 68%, lo que generó impactos relevantes en nuestra economía y dinámica social.

Cuadro 1. Características del Turismo

- Tiene su base en el desplazamiento de personas de un sitio a otro.
- Se desarrolla generalmente en entornos naturales de gran valor (+50% en zonas costeras)⁵.
- Tiene su mayor valor en la interacción entre personas.
- Incluye un vínculo directo con el territorio y las comunidades donde se desarrolla.
- Depende de la biodiversidad.

Fuente: Elaboración propia

Riesgos globales y riesgos en turismo

Entender los riesgos a los que nos enfrentamos nos ayudará a gestionarlos de una mejor manera; pero de inicio, preguntémonos, ¿qué es el riesgo?

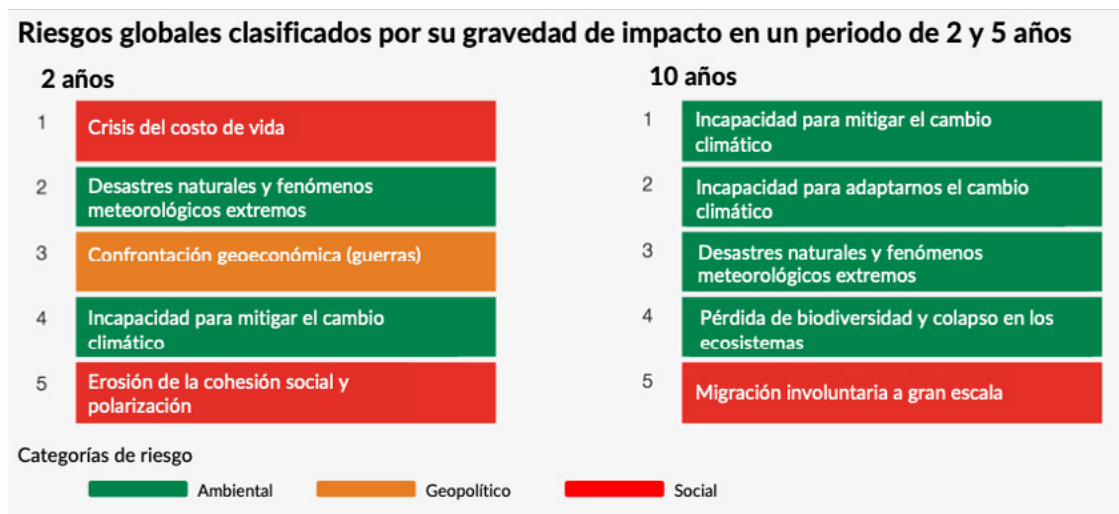
Existen diferentes aproximaciones y marcos conceptuales para entender el riesgo, en función del contexto y del entorno donde se trabaje, aunque la mayoría de las definiciones coinciden en identificar el riesgo como:

Una posibilidad de que ocurra un evento o condición que, de ocurrir, afectaría negativamente a la economía, la población o los recursos naturales.⁶

En este sentido, cada año, el Foro Económico Mundial⁷ en su reunión anual de Davos publica el Informe Global de Riesgos, un documento donde se recogen los principales temas de preocupación de los líderes globales.

Como se puede observar en la figura 3, de acuerdo con los resultados publicados en el año 2023, los tres principales riesgos a corto plazo están relacionados con los impactos de la Guerra entre Ucrania y Rusia, incluida una posible crisis, los desastres naturales y la polarización del mundo, y a largo plazo las preocupaciones se centran en cuestiones relacionadas con **el cambio climático, la biodiversidad y la migración.**

Figura 3. Principales riesgos globales.



Fuente: Reporte Global de Riesgos 2023, Foro Económico Mundial

⁵ High Level Panel for a Sustainable Ocean Economy

⁶ Elaboración propia con base en Reporte Global de Riesgos del Foro Económico Mundial, el Marco de Sendai para la Reducción de Riesgos de Desastres, el Glosario de Términos del Panel Intergubernamental de Cambio Climático y el World Travel and Tourism Council

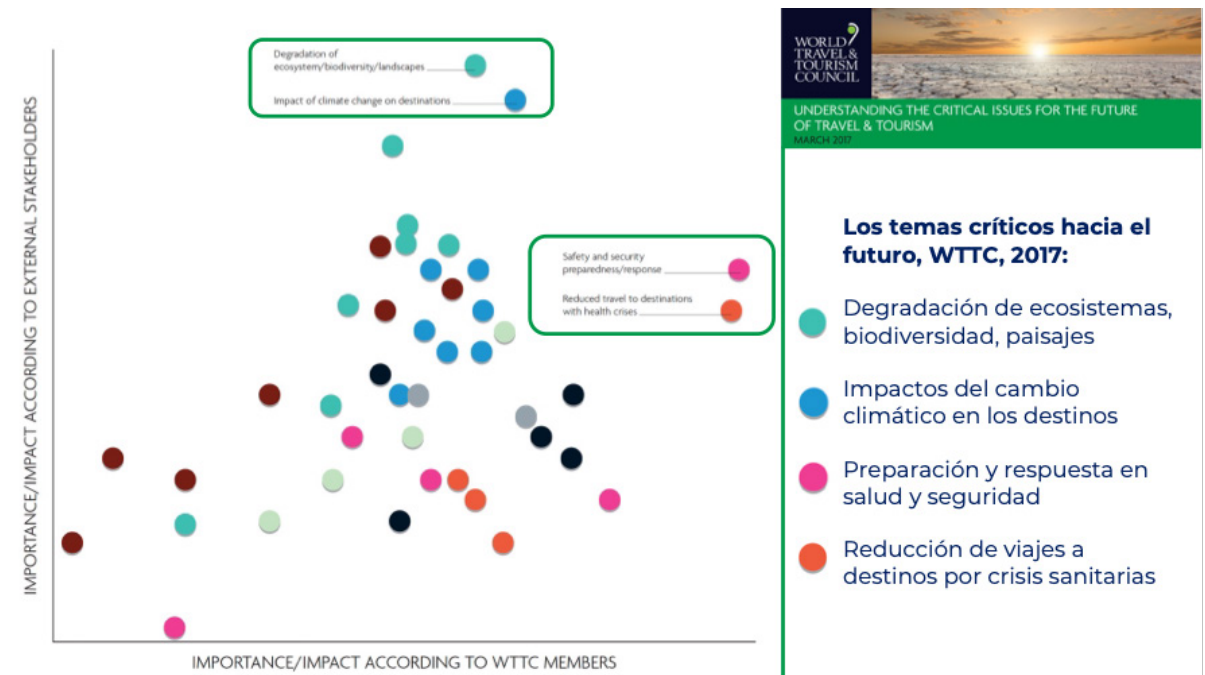
⁷ Una Organización Internacional sin fines de lucro para la Cooperación Público-Privada que involucra a los principales líderes políticos, comerciales, culturales y de otro tipo de la sociedad para dar forma a las agendas económicas globales

Riesgos globales y riesgos en turismo

Estos mismos temas se repiten cuando hacemos un acercamiento a los riesgos identificados por el sector turístico; en el año 2017, el World Travel & Tourism Council (WTTC), la organización empresarial turística más importante del mundo, publicó en su informe llamado “Entiendo los

temas críticos para el futuro de los viajes y el turismo”, una gráfica de riesgos identificados por sus socios y otros líderes globales. Puede notarse en la figura 4 que los temas son muy consistentes con aquellos identificados por el Foro Económico Mundial.

Figura 4. Principales riesgos identificados por el sector turístico



Fuente: Understanding the critical issues for the future of travel & Tourism, WTTC, 2017

Riesgo y crisis, ¿existen diferencias?

Cuando hablamos de riesgos, debemos recordar que una de las características de estos es la “posibilidad de ocurrencia”; el objetivo de identificar y disminuir los riesgos es precisamente minimizar esta posibilidad.

Los destinos y empresas turísticas no están ajenos de que estos riesgos puedan detonarse, y entonces convertirse en crisis. La definición de crisis es muy parecida a la de riesgos, pero tiene una ligera diferencia en el carácter urgente de actuación más que el preventivo del riesgo, como se muestra a continuación:

Una crisis es una situación con un alto nivel de incertidumbre que afecta las actividades básicas y/o la credibilidad de la organización y requiere medidas urgentes⁸.

Esta Guía tiene por objetivo dar herramientas para la prevención y gestión de riesgos más que en el manejo de crisis, aunque siempre es recomendable que, adicional a la prevención, los destinos y las organizaciones gestoras de los mismos cuenten con una adecuada estrategia de manejo de crisis. En el apartado III se aborda una metodología de respuesta ante crisis.

II. Sostenibilidad, resiliencia y gestión de destinos

Un enfoque de gestión de destino

Si bien es cierto las empresas pueden responder por sus necesidades, sus retos en las operaciones y sus impactos de manera directa, también es cierto que en turismo muchos de los recursos que permiten llevar a cabo la actividad son recursos compartidos o comunes como la biodiversidad y los servicios ecosistémicos que esta brinda como acceso agua o alimentos, los monumentos históricos, en muchos casos la energía o el patrimonio comunitario tangible e intangible, por mencionar solo algunos.

Por otro lado, también es una realidad que los riesgos asociados al turismo deben ser atendidos y manejados de manera colectiva, es decir, que los beneficios de la conservación y uso sostenible de los ecosistemas, de la disminución de las brechas sociales y de la respuesta ante riesgos, es más efectiva si se hace en conjunto, más que en lo individual.

Por ello, en la gestión sostenible y resiliente es necesaria siempre una visión de destino. ¿Qué entendemos por destino turístico?

Un destino turístico puede entenderse como un espacio físico, con o sin una delimitación de carácter administrativo o analítico, en el que un visitante realiza actividades turísticas. Es una agrupación (en una misma ubicación) de productos y servicios, y de actividades y experiencias en la cadena de valor del turismo, y una unidad básica de análisis del sector. Un destino incorpora a distintos agentes y puede extender redes hasta formar destinos de mayor magnitud.

Es además inmaterial, con una imagen y una identidad que pueden influir en su competitividad en el mercado⁹.

Basado en esta definición, un destino turístico puede ser:

- Una localidad.
- Una región en un país que incluye dos o más localidades.
- Una región que comparten varios países.
- Un Área Protegida donde se llevan a cabo actividades turísticas.
- Un Sitio Patrimonio de la Humanidad abierto a la visitación.

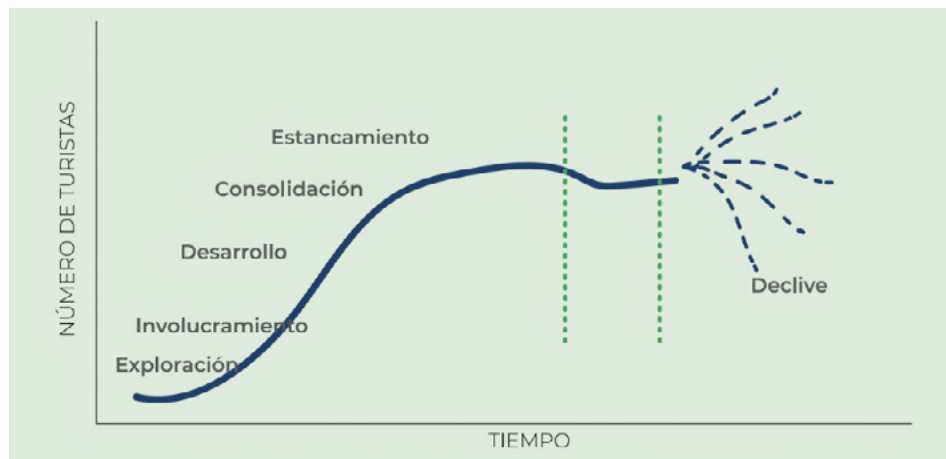
Así como sucede con los productos de consumo, los destinos turísticos también tienen un ciclo de vida; el entendimiento de sus características y el "momento" turístico de los destinos, ayuda a determinar los posibles riesgos y estrategias de intervención.

⁹ Organización Mundial del Turismo, Glosario de Términos

II. Sostenibilidad, resiliencia y gestión de destinos

Ya desde los años '80, Butler había determinado el ciclo de vida de los destinos con seis fases, que han sido estudiadas y perfeccionadas por varios autores, en especial Agarwal, como se muestra en la figura 5.

Figura 5. Ciclo de vida de los destinos turísticos



Fuente: Adaptado del Modelo de Richard Butler (1980) y Sheela Agarwal (2002)

La siguiente tabla explica las características de cada una de las fases del ciclo de vida de los destinos:

Tabla 1. Ciclo de vida del destino, fases y características

FASE	CARACTERÍSTICAS
Exploración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los visitantes acuden de sitios cercanos y en poca cantidad. 2. Buscan aventura y destinos sin desarrollo. 3. El acceso a información y facilidades para llegar son limitados. 4. El desarrollo de la oferta turística (infraestructura, actividades y atractivos) es casi inexistente o no ha sido puesto en valor. 5. Los atractivos son de tipo natural o cultural.
Involucramiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los visitantes vienen de escala regional. 2. La participación de los residentes locales en la oferta turística todavía es escasa; la oferta turística es informal. 3. Las temporadas turísticas se distinguen con claridad.
Desarrollo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumenta rápidamente el número de visitantes. 2. El turista que llega al sitio ya exige más comodidad y calidad. 3. Mejora de la oferta turística. 4. Aumentan las inversiones externas y la promoción del destino. 5. Comienzan a diseñarse atractivos para el turista.
Consolidación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los turistas piden comodidad y poco riesgo. 2. El turismo se convierte en una parte importante de la economía local y se pone énfasis en los problemas ambientales y sociales. 3. Los gestores turísticos intervienen haciendo grandes esfuerzos para disminuir la estacionalidad y gestionar los impactos. 4. La población residente puede tener una posición negativa hacia el turismo, especialmente quienes no obtienen beneficios.
Estancamiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. El número de visitantes alcanza su máximo nivel, hay muchos repetitivos. 2. Disminuye la tasa de ocupación hotelera. 3. Puede existir un alto número de ventas de propiedades inmuebles. 4. Se alcanzan o superan los límites de capacidad de carga del destino. 5. El destino ya no está "de moda", por lo que se necesita reinventar.
Reorientación: toma de decisiones, de eso depende el futuro del destino	
Declive	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminuye la oferta turística. 2. Fuga de capitales externos al territorio. 3. La infraestructura turística dañada por la superación de la capacidad de carga debe ser reparada o reemplazada.
Rejuvenecimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Re-diseño de la oferta de atractivos para el turista, diversificación. 2. Reposicionamiento del destino con bases de sustentabilidad. 3. El destino puede atraer inversiones de mayor calidad. 4. Se apuesta por un turista más selectivo.

Fuente: Richard Butler (1980) y Sheela Agarwal (2002)

Históricamente, la gestión de destinos ha correspondido a los gobiernos locales; sin embargo, en función de las definiciones anteriores y el ciclo de vida de los destinos, la gestión puede volverse responsabilidad también de gestores de Áreas Protegidas o de Sitios Patrimonio, o llevarse a nivel de organizaciones regionales.

En los últimos años, y dada la complejidad y los retos relacionados con el turismo, en muchos sitios se han desarrollado los llamados Organismos de Gestión de Destino (OGD, o DMOs, por sus siglas en inglés), conformados de diferentes maneras, en función del contexto local, pero que funcionan sobre la base de colaboraciones público-privado-comunitario (PPC).

Los Organismos de Gestión de Destino tienen como principales funciones la planeación, organización,

gestión integral y promoción de los destinos turísticos, y pueden tener diferentes estructuras, incluyendo instituciones públicas, organizaciones sin fines de lucro, clústeres privados, asociaciones locales e incluso empresas sociales, como el caso del OGD de Tourism Vancouver Island, que ha evolucionado a volverse una empresa de gestión, bajo el nombre 4VI¹⁰.

La gestión de destinos requiere una visión común, una comprensión compartida del bien común y plataformas efectivas para la colaboración; es importante que en la gestión de destinos se cuente con sistemas de monitoreo y evaluación, que vayan más allá de los indicadores tradicionales de llegada de visitantes y derrama económica de los turistas, incluyendo por supuesto indicadores de sostenibilidad, como veremos en el siguiente apartado.

Hacia un Turismo Sostenible

Probablemente uno de los conceptos más extendidos en los últimos años en materia de turismo es la sostenibilidad; no existe política pública, documento, visión privada, planeación comunitaria ni proyectos de la sociedad civil donde no se vea al turismo sostenible como una herramienta para el desarrollo.

Sin embargo, son aún insuficientes las acciones para gestionar de forma adecuada los impactos ambientales, sociales y económicos del turismo

y existen en general pocas capacidades en las entidades turísticas para implementar sistemas de mejora continua en la búsqueda de la sostenibilidad.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) y el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) publicaron en el año 2005 una definición conceptual del Turismo Sostenible, que debemos entender, pero sobre todo adoptar, en la búsqueda de la sostenibilidad del sector. La definición se desglosa en el cuadro 2:

Cuadro 2. Conceptualizando el Turismo Sostenible

De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo, las directrices para el desarrollo sostenible del turismo y las prácticas de gestión sostenible son aplicables a:

- Todas las formas de turismo en todos los tipos de destinos,
- Incluidos el turismo de masas y los diversos segmentos turísticos.

Los principios de sostenibilidad se refieren a los aspectos ambiental, económico y sociocultural del desarrollo turístico, habiéndose de establecer un equilibrio adecuado entre esas tres dimensiones para garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

El turismo sostenible, por tanto, debe:

1. Dar un uso óptimo a los recursos ambientales que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.
2. Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales arquitectónicos y vivos y sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y a la tolerancia interculturales.
3. Asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos bien distribuidos, entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas, y que contribuyan a la reducción de la pobreza.

10 <https://forvi.ca>

Cuadro 2. Conceptualizando el Turismo Sostenible

El desarrollo sostenible del turismo exige:

- La participación informada de todos los agentes relevantes.
- Liderazgo político firme para lograr una colaboración amplia y establecer un consenso.
- El logro de un turismo sostenible es un proceso continuo y requiere un seguimiento constante de los impactos, para introducir las medidas preventivas o correctivas que resulten necesarias.
- El turismo sostenible debe reportar también un alto grado de satisfacción a los turistas y representar para ellos una experiencia significativa, que los haga más conscientes de los problemas de la sostenibilidad y fomente en ellos unas prácticas turísticas sostenibles.

De manera esquemática, con base en la definición anterior, el turismo sostenible debe considerar la gestión en los siguientes temas, que son enunciativos más no limitativos y que se muestran en la Figura 6.

Figura 6. Temas a considerar en el camino hacia un turismo sostenible



Fuente: OMT, PNUMA; Making Tourism More Sustainable - A Guide for Policy Makers

Caso especial merece el tema de gestión de los residuos, que es una de las problemáticas que tienen los destinos turísticos, debido al aumento en su generación por la llegada de turistas, y en general, por la poca capacidad para gestionarlos; también es relevante pensar en la manera de gestionar aquellos residuos asociados a situaciones de riesgo y crisis, ya que por su aumento y/o sus características requieren especial atención.

Siguiendo con el tema de la sostenibilidad, en los últimos años desde el sector financiero se ha impulsado una nueva manera de

entender este concepto: nos referimos a la implementación de criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG, o también conocidos como ESG, por sus siglas en inglés) como marco metodológico para transitar hacia un desarrollo sostenible.

La figura 7 muestra un esquema de lo que tradicionalmente se conoce como Criterios ASG, que hoy son utilizados por diversas organizaciones, en especial las financieras, para evaluar proyectos empresariales y turísticos en función de su organización interna, su contribución al ambiente y su impacto social.

Figura 7. Criterios Ambientales, Sociales, Económicos y temas relevantes



Fuente: Allianz Global Investors

Para complementar las interpretaciones de la sostenibilidad, no podemos dejar de mencionar la importancia de conocer y alinearse a las 169 metas y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, o Agenda 2030; si bien es cierto el turismo está mencionado directamente en metas relacionadas con solo tres objetivos (8, 12 y 14)¹¹, su contribución a cada uno de los 17 objetivos es notable, dado el carácter transversal de esta actividad y su relación con aspectos ambientales, sociales y económicos.

Figura 8. Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: Organización de las Naciones Unidas

11 Organización Mundial del Turismo (OMT) El turismo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Resiliencia y turismo

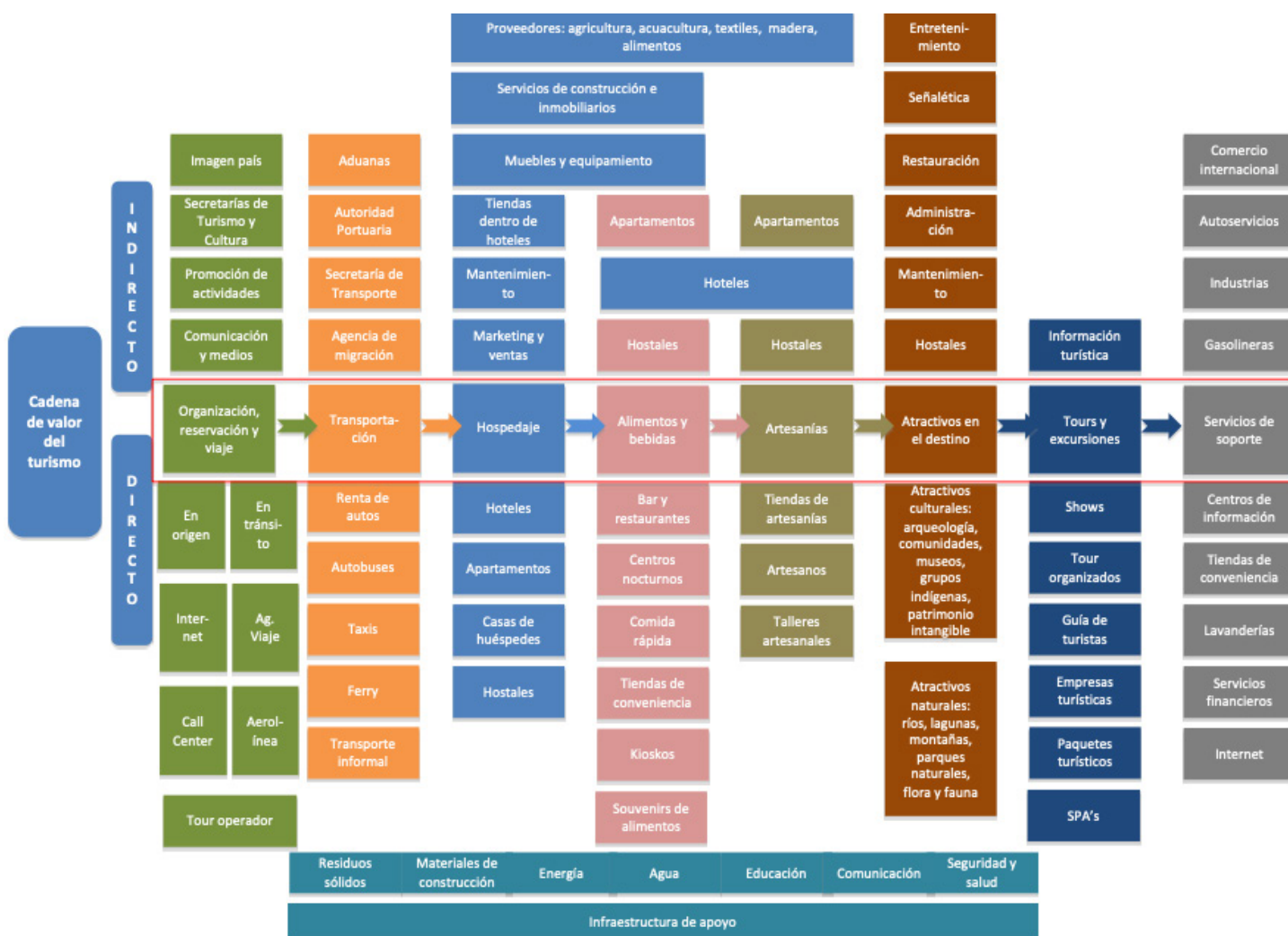
La resiliencia es el nuevo mantra para que el turismo siga siendo competitivo frente a los crecientes peligros, dice el Banco Mundial en su reporte “Resilient Tourism: Competitiveness in the Face of Disasters”. Este mismo documento ha puesto en el radar la necesidad de tener industrias resilientes, definidas como:

Las industrias resilientes (incluido el turismo) son aquellas que aumentan la competitividad minimizando pérdidas y daños y logran continuidad y crecimiento frente a desastres cada vez más frecuentes e intensificados.

En un entorno complejo como el que vivimos ahora, que algunos analistas han identificado con el acrónimo VUCA (Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous¹²) la capacidad de respuesta para sobreponerse a situaciones difíciles es clave.

Esto es especialmente importante en un sector como el turismo, que es transversal y cuya cadena de valor es dinámica; el impacto que puede generar una crisis en la llegada de visitantes tiene efectos no solo en los negocios directamente vinculados, sino también en aquellos procesos en la cadena de valor, mostrados en la figura 9.

Figura 9. Cadena de valor del turismo



Fuente: Organización Mundial del Turismo

Dado que el trabajo en cada uno de los componentes de la cadena de valor requiere tener un marco habilitador que permita a empresas y organizaciones conocer sus riesgos y trabajar en aquellos individuales, pero en especial en los que son comunes (que generalmente son los más complejos), esta Guía busca preparar a organizaciones con un enfoque de destino, aumentando su resiliencia a través de la identificación de posibles riesgos y la planeación, organización y comunicación para mitigarlos.

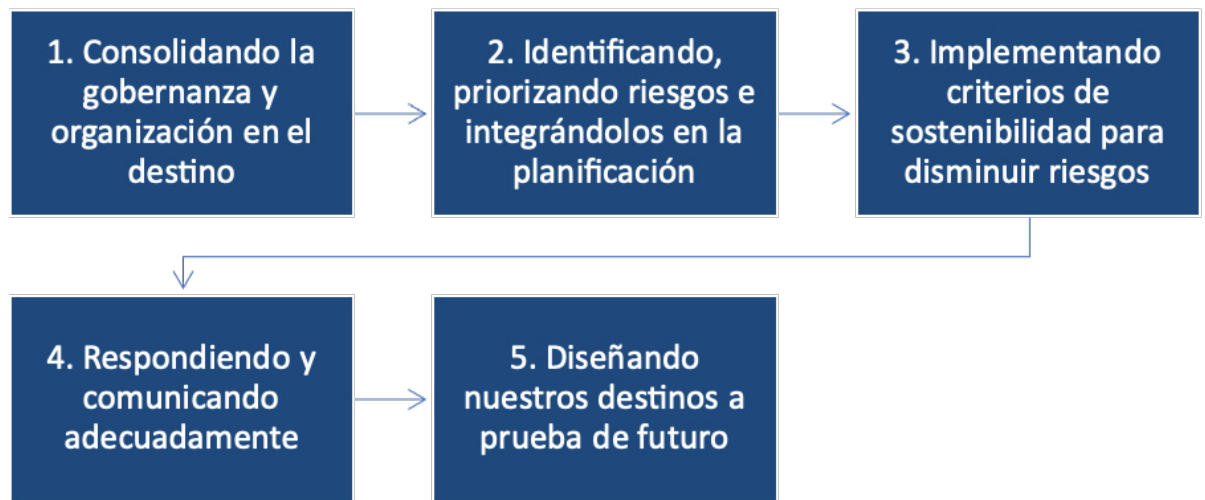
12 Volatil, Incierto, Complejo y Ambigüo

III. Preparándonos para un futuro incierto: la gestión paso a paso

La Guía para la Gestión Sostenible y Resiliente de destinos turísticos propone una hoja de ruta que consta de cinco pasos

para gestionar los riesgos y consolidar la competitividad en los destinos turísticos, como muestra la figura 10.

Figura 10. Proceso para una gestión sostenible y resiliente de destinos turísticos



Fuente: Elaboración propia

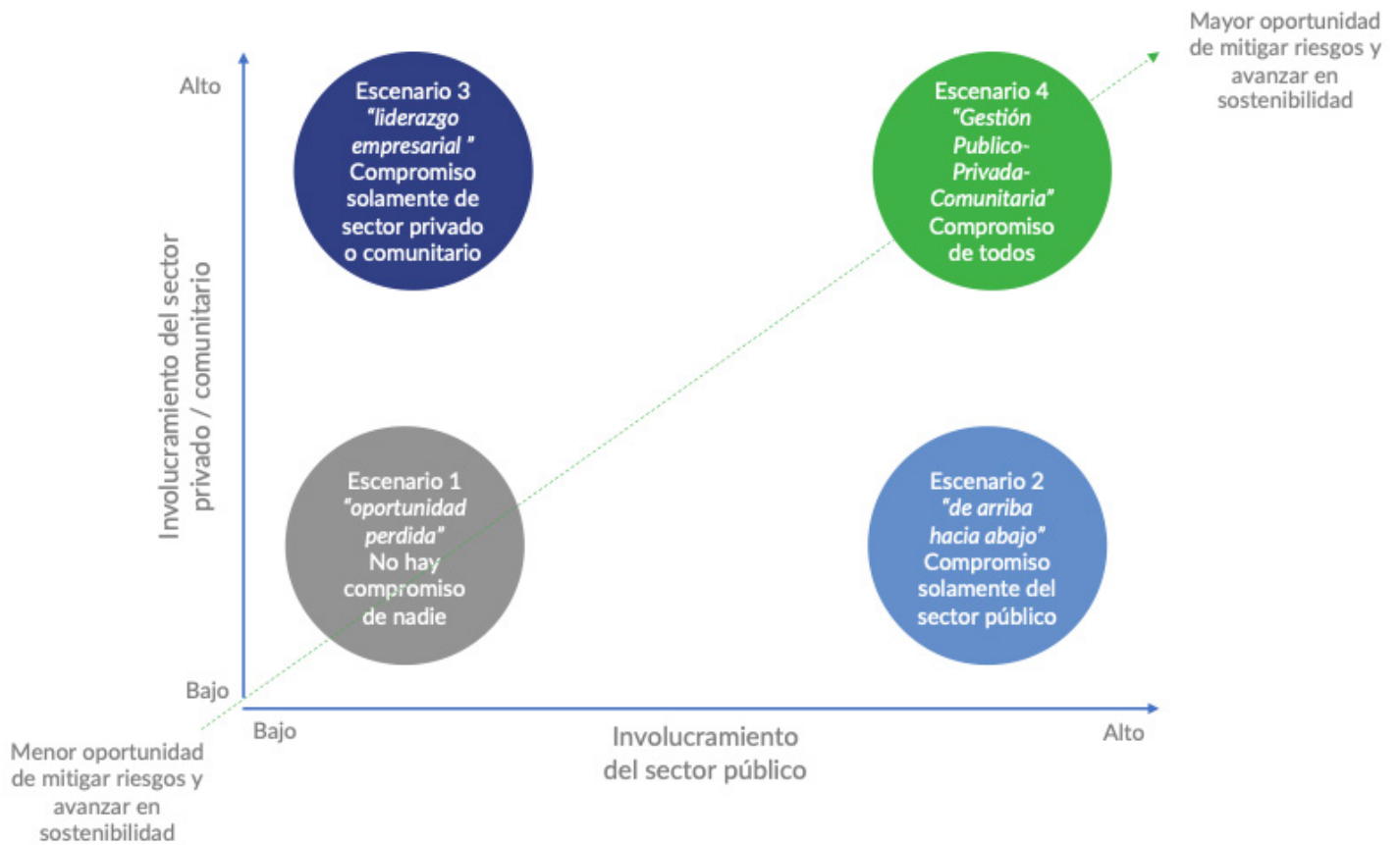
III.1. Consolidando la gobernanza y organización en el destino

El grado de respuesta ante crisis y la consolidación de iniciativas de sostenibilidad en los destinos turísticos es directamente proporcional al grado de organización que existe en el mismo; por ello, el primer paso para avanzar en cualquier iniciativa hacia nuestros recursos comunes es identificar en qué estado de organización nos encontramos.

Una metodología que puede ayudarnos a este fin ha sido publicada por el World Travel & Tourism Council (WTTC), the Travel Foundation (TTF), y the European Tourism Futures Institute (ETFI) en el documento Towards Destination Stewardship; este documento indica que hay cuatro posibles escenarios de colaboración, como se muestra en la figura 11.

III.1. Consolidando la gobernanza y organización en el destino

Figura 11. Escenarios de colaboración en los destinos turísticos



Fuente: Modificado a partir de Towards Destination Stewardship: Achieving Destination Stewardship through scenarios & a Governance Diagnostics framework, WTTC, TTF, ETFI

En este proceso hay que hacernos la pregunta, ¿cómo estamos en nuestro destino? Y a partir de la respuesta establecer estrategias para fortalecer la colaboración e involucrar a organizaciones y gobiernos en la gestión y la toma de decisiones.

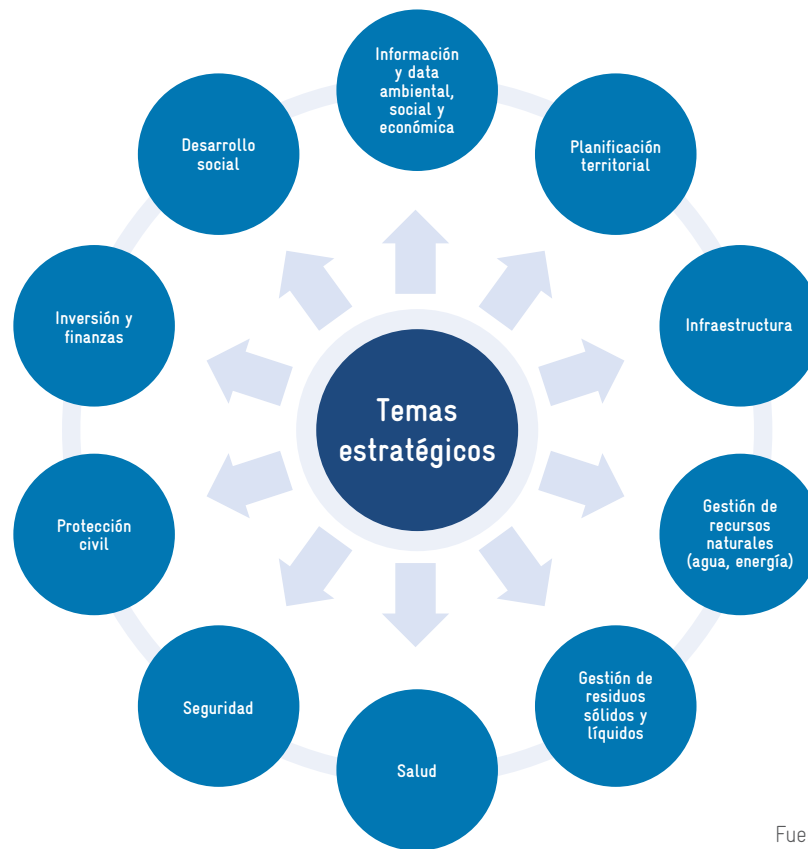
Existen diversas formas, tanto normativas como no vinculantes, de lograr este diálogo y este acercamiento a nivel destino; en muchos de los países de nuestra región existen ya esfuerzos por integrar el tema de gestión de destinos en las

políticas públicas, e incluso se ha trabajado ya en la conformación de organizaciones que juegan ese rol de Organismos de Gestión de Destinos.

Para atender los retos derivados de la gestión de riesgos y la sostenibilidad, se recomienda que en estas organizaciones exista un comité o Grupo de Trabajo específico que lidere esta gestión; en el caso de las Áreas Protegidas o Sitios Patrimonio el proceso debe darse a la inversa, es decir, tener un subcomité o subconsejo que atienda de forma específica el tema de turismo.

Idealmente, estos Grupos de Trabajo deben estar conformados por organizaciones nacionales, regionales y locales, de los sectores público, privado y social, que tengan responsabilidad sobre los siguientes temas:

Figura 12. Temas estratégicos a atender en el marco de un Grupo de Trabajo de sostenibilidad y resiliencia de destinos



Fuente: Elaboración propia

Dicho esquema de organización debe ser inclusivo, y como ya se ha planteado anteriormente, tener en la mesa representantes de todos los sectores productivos vinculados con la cadena de valor del turismo, buscando siempre la participación informada de todas las personas, y muy en especial, escuchar las inquietudes y considerar las necesidades de aquellas personas en situación de vulnerabilidad alta o muy alta.

El Fondo Mundial para la Reducción de los Desastres y la Recuperación (GFDRR) del Banco Mundial propone 5 consejos para la planificación inclusiva de la gestión del riesgo:

1. Reconocer los conocimientos especializados que posee la comunidad local.
2. Integrar los conocimientos de las mujeres y otros grupos excluidos en la planificación y el diseño de la preparación y la respuesta ante emergencias.
3. Involucrar, educar y movilizar de manera proactiva a los grupos tradicionalmente marginados.
4. Pagar a las personas que contribuyen a planificar la gestión de riesgos.
5. Poner a las mujeres y a otras comunidades vulnerables en el centro de la respuesta tras los desastres y la planificación futura.¹³

13 Recuperado de: <https://blogs.worldbank.org/es/voices/cinco-consejos-para-la-planificacion-inclusiva-de-la-gestion-del-riesgo-de-desastres>

III.2 Identificando, priorizando riesgos e integrándolos en la planificación

Como ya se ha hablado en el transcurso de esta Guía, el entorno en el que vivimos y la vulnerabilidad que tiene el sector turismo nos obliga a estar muy pendientes de las posibilidades que tiene nuestro destino de sufrir un evento que ponga en riesgo a las personas, la biodiversidad y por ende, la actividad turística.

Identificación y priorización de riesgos

Es muy importante aclarar que los riesgos que puede llegar a tener nuestro destino dependen totalmente de sus características físicas, de organización, demográficas e incluso de la preparación para enfrentarlos.

Sin embargo, y con el objetivo de tener una guía en la identificación de posibles riesgos, esta Guía presenta en la Tabla 1 un listado de riesgos comunes en destinos turísticos, categorizados por tipología.

Tabla 1. Principales riesgos identificados en el sector turístico

TIPOLOGÍA	RIESGOS COMUNES
Económicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crisis económica en mercados de origen. 2. Deuda pública. 3. Actividades y empresas que operan de manera irregular. 4. Aumento en costos de insumos para el sector. 5. Colapso de sistemas de proveeduría del turismo.
Ambientales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pérdida de biodiversidad y degradación de ecosistemas. 2. Aumento en la emisión de Gases Efecto Invernadero. 3. Poco acceso a energías renovables. 4. Inadecuado manejo de residuos urbanos y peligrosos. 5. Contaminación de agua, suelos y mares y costas. 6. Impactos del cambio climático en destinos turísticos.
Geopolíticos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Guerras. 2. Ataques terroristas. 3. Instituciones fallidas a nivel subnacional o local.
Sociales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguridad alimentaria y falta de servicios básicos a la población local. 2. Aumento desmedido de turistas y poco control en destinos turísticos (overtourism). 3. Polarización entre sectores y rechazo al turismo (turismofobia). 4. Gentrificación y aumento en el costo de vivienda local. 5. Distribución inequitativa de beneficios del turismo. 6. Desinformación y "fake news" sobre el destino.
Tecnológicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de crímenes y fraudes a través de tecnología. 2. Inequidad en el acceso a internet y recursos tecnológicos. 3. Hackeos a sistemas de ciberseguridad. 4. Uso de tecnología, redes sociales y portales para promover explotación sexual en turismo. 5. Robo de identidad.
Sanitarios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pandemias globales. 2. Contaminación del agua. 3. Enfermedades colectivas por infecciones en alimentos. 4. Enfermedades transmitidas por vectores (dengue, zika).

Fuente: Elaboración propia con base en WEF y WTTC

Una vez conformado el Grupo de Trabajo de Resiliencia y Sostenibilidad planteado en la fase 1 del proceso, corresponderá a este grupo la identificación y priorización de los posibles riesgos a nivel destino. La priorización puede hacerse a través de

diferentes metodologías; la sugerencia más sencilla es trabajar a partir de una matriz de estimación de riesgo, que funciona a partir de dos variables: la probabilidad de ocurrencia y la gravedad del impacto, como muestra la figura 13.

Figura 13. Matriz de estimación de riesgos

Escala de probabilidad	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy Alta
Gravedad					
Insignificante					
Menor					
Moderado					
Mayor					
Catastrófico					

Fuente: Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción de Riesgos de Desastre

Como puede suponerse, tendremos alta prioridad de trabajo y de gestión en aquellos riesgos que hayamos caracterizado con colores rojo y naranja, aunque es importante resaltar que si los riesgos no son tan prioritarios, tampoco debemos olvidarnos de ellos; esta evaluación se sugiere hacer cada 3 años, máximo, 5, derivado de que las

condiciones del entorno y del destino están sujetas a cambios cada vez más acelerados. Dicha priorización puede hacerse tan a detalle como se tenga información para la toma de decisiones; la opción más sencilla es trabajar en procesos de planeación participativa para identificar, en colectivo, la probabilidad y gravedad de impacto.

Tabla 2. Consejos para establecer la probabilidad de riesgos

Escala de probabilidad	Sin datos históricos / estadísticos	Con datos históricos / estadísticos
Muy alta	Es casi seguro que ocurra al menos una vez.	Ha ocurrido 3 o más veces en los últimos 5 años.
Alta	Razonable probabilidad de que ocurra al menos una vez.	Ha ocurrido dos veces en los últimos 5 años.
Moderada	Puede ocurrir al menos una vez.	Ha ocurrido una vez en los últimos 5 años.
Baja	No se espera que ocurra.	Puede ocurrir y ha ocurrido una vez en los últimos 10 años.
Muy Baja	Sólo ocurrirá en circunstancias excepcionales.	Puede ocurrir en circunstancias excepcionales y ha ocurrido en los últimos 20 años.

Fuente: Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción de Riesgos de Desastre

Identificación y priorización de riesgos

Si el destino cuenta con mayor información estadística y geográfica para la toma de decisiones, pueden usarse algunas herramientas más avanzadas, como la Quick Risk Estimation

(QRE) Tool desarrollada por la iniciativa Making Cities Resilient, y que está disponible para descarga en el siguiente enlace:

<https://mcr2030.undrr.org/quick-risk-estimation-tool>

Integración de riesgos a la planificación

Una vez identificados y priorizados los riesgos, es importante que estos y las acciones identificadas para gestionarlos, sean integradas en los instrumentos de planificación del destino.

Generalmente, los instrumentos de planificación del destino (Planes Municipales o Regionales, Planes de Manejo y de Uso Público de las AP, Estrategias de Desarrollo Turístico Nacionales o Subnacionales, Planes de Gran Visión, entre otros) responden a una lógica temporal diferente al momento en que se establecen las prioridades.

El rol del Grupo de Trabajo de Resiliencia y Sostenibilidad del destino será entonces, asegurarse

de participar en los procesos públicos de planificación que tengan incidencia en el destino, y abogar para que los riesgos y acciones identificadas queden incluidas en las Estrategias y Actividades planificadas en el corto, mediano o largo plazo para el destino.

Un ejemplo puntual de ello será el trabajo que desarrolle el Instituto Costarricense de Turismo y sus aliados para integrar la gestión de riesgos en los Planes de gestión integral de los destinos turísticos Sarapiquí y Tamarindo, o el trabajo que se realice desde República Dominicana para consolidar acciones locales de acuerdo con la reciente Ley de Ordenamiento Territorial.

III.3 Implementando criterios de sostenibilidad para disminuir riesgos

Una de las mejores estrategias para abordar los grandes riesgos que se ciernen sobre nuestros destinos turísticos, es llevar la sostenibilidad a todos los niveles de gestión: desde el destino, hasta los operadores turísticos, la comunidad receptora y también las y los turistas que visitan el destino.

Existen diferentes metodologías para medir y evaluar la sostenibilidad de destinos y empresas turísticas, aunque muchas de ellas están basadas en una serie de criterios globales que son de amplio reconocimiento y que nos pueden dar un parámetro de referencia al momento de implementar prácticas de sostenibilidad y además

ayudarnos a que, una vez implementadas y en caso de decidirlo, podamos elegir algún sistema de certificación avalado internacionalmente.

Dichos criterios son promovidos por el Global Sustainable Tourism Council, un organismo internacional independiente creado en 2010 que representa las opiniones y esfuerzos de organizaciones, instituciones y empresas a nivel global, que en su conjunto, definen una serie de estándares conocidos como los Criterios Globales de Turismo Sostenible en dos niveles: para destinos, y para la industria (hoteles y operadores turísticos).

Los Criterios Globales de Turismo Sostenible operan en 4 dimensiones, a las que se sugiere que los destinos y las empresas se alineen en cualquier estrategia de implementación que quieran desarrollar; estas dimensiones se muestran en la figura 14:

Figura 14. Dimensiones del Turismo Sostenible según el GSTC



Fuente: Global Sustainable Tourism Council

Cabe mencionar nuevamente que la sostenibilidad y las acciones para avanzar hacia ella se definen a nivel local, con base en las condiciones del destino.

No es lo mismo, por ejemplo, la implementación de acciones de sostenibilidad en destinos maduros, en los cuáles probablemente la base del trabajo sea la restauración de ecosistemas o del tejido social, que las buenas prácticas de sostenibilidad en destinos que están conformándose, donde el eje es la planificación, o la gestión en un Área Protegida, donde el objetivo del turismo (y las prácticas asociadas) es contribuir a la conservación.

Tampoco es lo mismo la gestión de la sostenibilidad en función de la temporalidad del destino, o en momentos de crisis; un caso importante a analizar es el de los residuos, que en momentos de crisis (como los vividos por

la pandemia, o los que se generan en caso de huracanes o terremotos) pueden convertirse en un problema grave para los destinos, y que mal tratados, pueden generar afectaciones no solo en el corto, sino en el mediano y largo plazo.

Por ello, esta Guía incluye un anexo, con una serie de recomendaciones para gestionar adecuadamente los residuos en situaciones de crisis y/o desastres.

Un buen caso de estudio en la determinación de estrategias de sostenibilidad a nivel destino, en función de su categorización, es el realizado en el Plan Maestro de Turismo Sustentable de Quintana Roo, México 2030; en el proceso, se determinaron categorías con base en el modelo de Butler de Ciclo de Vida de Destinos, y se definieron una serie de estrategias de intervención en función de las necesidades de cada destino, como se muestra en la figura 15.

Figura 15. Dimensiones del Turismo Sostenible



Fuente: Plan Maestro de Turismo Sustentable Quintana Roo, 2030

Los destinos turísticos y las empresas en estos destinos pueden implementar acciones de sostenibilidad de diversas maneras; esto también es relativo al grado de involucramiento de las autoridades del destino, al nivel de madurez del tema en la agenda pública, a la capacidad técnica y financiera de las empresas, a los objetivos de la implementación de acciones (ahorros, mejora de imagen, atracción de negocios que piden ciertos estándares), entre otros.

Pero toda implementación de acciones de sostenibilidad se sugiere que esté fundamentada en un Sistema de Gestión de la Sostenibilidad, para evitar iniciativas aisladas, asegurar el compromiso a través de políticas al más alto nivel del destino o de las empresas, y asegurar la medición de avances y los procesos de mejora continua; los Sistemas de Gestión de la Sostenibilidad tienen en general características comunes, como lo muestra la figura 16:

Figura 16. Componentes de un Sistema de Gestión de la Sostenibilidad tipo



Fuente: Adaptado con base en información de ISO 14001/EMAS, Global Reporting Initiative, Pacto Mundial de Naciones Unidas y OCDE

Para lograr la sostenibilidad empresarial y de destinos, existen hoy ya iniciativas y herramientas útiles que vale la pena considerar en el proceso de implementación de buenas prácticas de sostenibilidad; en la tabla 3 de las siguientes páginas recuperamos aquellas de observancia global y algunas que han sido desarrolladas en específico para la Región SICA.

Tabla 3. Algunas herramientas para implementación de prácticas de turismo sostenible globales y en la región SICA (1-2)

Tema	Iniciativa	Alcance	Resumen y enlaces de interés
Biodiversidad	Biodiversity Check Sector turismo	Empresarial, para la región SICA	<p>El Biodiversity Check sector Turismo es una herramienta que permite generar un proceso de diálogo que conduce a la implementación voluntaria de medidas orientadas a la integración de la biodiversidad en la gestión empresarial, es aplicable a nivel de empresas turísticas de forma individual o a nivel de destinos.</p> <p>https://www.giz.de/de/downloads/giz2019-es-biodiversity-check.pdf</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=pALXh90wIKY</p>
Cambio Climático	Declaración de Glasgow sobre la Acción Climática en Turismo	Global, para empresas y destinos	<p>Iniciativa Mundial de la OMT y The Travel Foundation que invita a empresas y destinos a sumarse, a través de un proceso online, al compromiso global en materia de cambio climático y Turismo.</p> <p>https://www.unwto.org/es/declaracion-de-glasgow-sobre-la-accion-climatica-en-el-turismo</p>
Plásticos	Iniciativa Mundial de Turismo y Plásticos	Global, para empresas y destinos	<p>Iniciativa Mundial de OMT, PNUMA y Ellen MacArthur Foundation que invita a empresas y destinos a comprometerse con la lucha en la eliminación de plásticos en el turismo.</p> <p>https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible/iniciativa-mundial-turismo-plasticos</p>
Plásticos	Guía Menos Plástico	Empresarial, para la región SICA	<p>Desarrollada en el marco del proyecto Caribe Circular, es una herramienta que permite identificar, cuantificar y generar estrategias para la eliminación de plásticos innecesarios en el turismo.</p> <p>https://www.sica.int/documentos/manual-para-la-implementacion-guia-menos-plastico_1_131848.html</p> <p>https://www.facebook.com/watch/live/?ref=watch_permalink&v=897371294677201</p>
Sistemas de Gestión	Global Sustainable Tourism Council (GSTC)	Global, para empresas y destinos	<p>El GSTC es una organización internacional, independiente y neutral, que establece y gestiona los estándares mundiales de sostenibilidad, conocidos como los Criterios GSTC. Hay dos conjuntos de Criterios: Criterios GSTC para Destinos y los Criterios GSTC para la Industria, dirigidos a hoteles y operadores turísticos. https://www.gstccouncil.org/?lang=es</p>

III.3 Implementando criterios de sostenibilidad para disminuir riesgos

Tabla 3. Algunas herramientas para implementación de prácticas de turismo sostenible globales y en la región SICA (2-2)

Tema	Iniciativa	Alcance	Resumen y enlaces de interés
Sistemas de Gestión	Sistema Integrado Centroamericano de Calidad y Sostenibilidad - SIICS	Empresarial (foco en MIPyMEs), para la región SICA	El SICCS fue desarrollado en el año 2013 y se constituye en el primer sello de calidad y sostenibilidad turística de orden regional, concebido y creado a la medida de las micros, pequeñas y medianas empresas turísticas de Centroamérica. https://sitca.info/siccs
Sistemas de Gestión	Certificación para la Sostenibilidad Turística de Costa Rica	Empresarial, para Costa Rica	Sistema de gestión de la sostenibilidad turística del Instituto Costarricense de Turismo, que evalúa empresas turísticas con base a criterios globalmente aceptados. https://www.ict.go.cr/es/sostenibilidad/cst.html
Sistemas de Gestión	Curso Gestión Sostenible del Turismo	Áreas Naturales Protegidas, Costa Rica y Centroamérica	Cuadernos de trabajo del Curso de Gestión Sostenible del Turismo impartido en el año 2015 por Rainforest Alliance y la Asociación Centroamericana para la Economía, la Salud y el Ambiente. https://www.sinac.go.cr/ES/transprncia/Planificacin%20y%20Gestin%20BID/Capacitaciones%20del%20Proyecto/Cuaderno%20Gesti%C3%B3n%20Sostenible%20del%20Turismo.pdf
Sistemas de Gestión	Guía de Buenas Prácticas de Turismo Sostenible para Comunidades de Latinoamérica	Iniciativas turísticas comunitarias en Latinoamérica	Guía desarrollada a través de una alianza entre SNV, Rainforest Alliance y Counterpart International para impulsar la sostenibilidad en el turismo comunitario en Latinoamérica. https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-10/SEMANA3/Guia_de_buenas_practicas_para_turismo_rural_comunitario.pdf
Sistemas de Gestión	Lineamientos y Manual de buenas prácticas para un Turismo Sostenible y Social en la región del SAM	Empresarial, región del Arrecife Mesoamericano y Centroamérica	En el marco del proyecto MAR2R de CCAD se desarrollaron e implementaron lineamientos con enfoque de cuenca al arrecife y alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. https://www.dropbox.com/s/1btdms843idop-pf/00.%20Lineamientos%20para%20un%20Turismo%20Sostenible%20y%20Social_MBP_Final.pdf?dl=0

Fuente: Elaboración propia

III.4. Respondiendo y comunicando adecuadamente

Comunicando los riesgos

Hemos hablado ya de la importancia de identificar, priorizar y trabajar en la gestión de los posibles riesgos a los que se enfrentan los destinos y las empresas turísticas; pero ¿qué sucede cuando ese potencial de ocurrencia se vuelve realidad, convirtiéndose en una crisis?

Es necesario estar preparados para tener una respuesta ante estas emergencias; y para ello,

la capacidad de respuesta y la comunicación es clave.

Iniciemos por la comunicación. Primero, es necesario reconocer que en materia de comunicación los procesos relacionados con los riesgos son muy diferentes que aquellos relacionados con las crisis, como se puede observar en la tabla 4.

Tabla 4. Diferencias entre la comunicación de riesgos y de crisis

Riesgos	Crisis
Es preventiva.	Es reactiva.
Tiene por objetivo educar y preparar.	Tiene por objetivo informar y tranquilizar.
Generalmente es interna, hacia los actores que forman parte del destino.	Es interna y externa, hacia actores que generan flujos de turistas y noticias de los destinos.
Existe tiempo suficiente para preparar mensajes y evaluar los posibles impactos de los mismos.	Los mensajes tienen que desarrollarse de forma inmediata, y ser aprobados con urgencia.
Puede haber un portavoz, pero hay libertad de que varias personas distribuyan los mensajes.	Hay un único portavoz, nadie más puede manifestarse sin expresa autorización.

Fuente: Adaptado de OMT - Herramientas de comunicación de crisis en el ámbito del turismo

La gestión de riesgos debe ser un proceso que se encuentre inmerso en el desarrollo y la organización de los destinos turísticos en todo momento, a través de los Grupos de Trabajo de los que ya se habló en la sección III.1 de esta Guía.

Para dar a conocer las características y las acciones para disminuir los riesgos, es necesario establecer una Estrategia de Comunicación a nivel destino, que

debe estar estrechamente vinculado a las acciones mencionadas en los apartados anteriores.

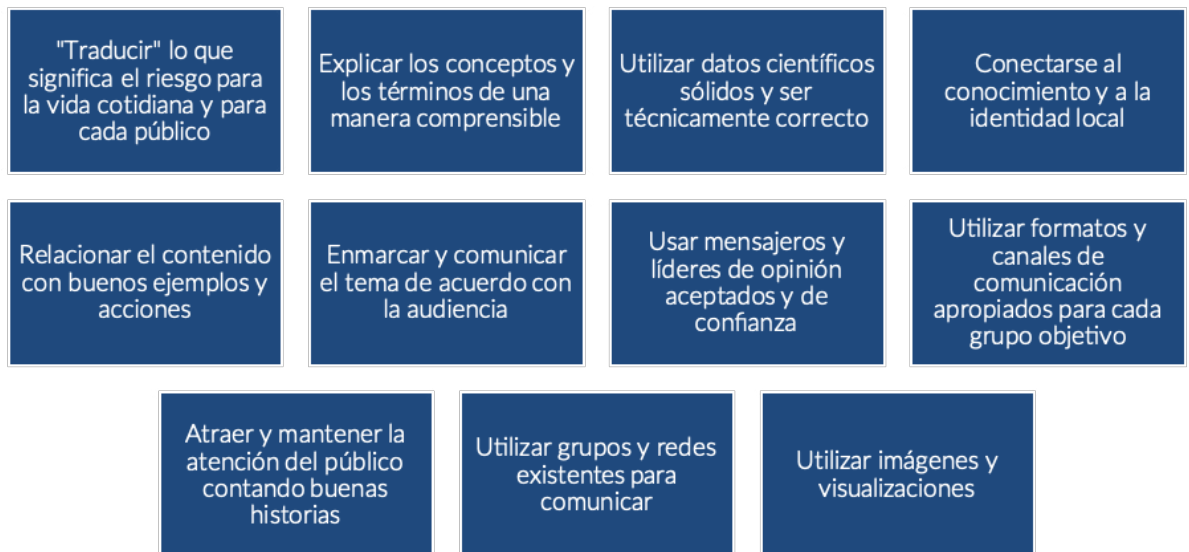
Esta Estrategia deberá considerar el contexto de cada riesgo, establecer claramente los públicos objetivo y desarrollar mensajes clave para cada público, además de elegir los canales de comunicación adecuados para hacer llegar los mensajes.

Una buena Estrategia de comunicación debe considerar diferentes tipos de comunicación y adaptarla a sus públicos objetivo. Capriotti¹⁴ identifica al menos cuatro tipos de comunicación que deben ser consideradas:

- La comunicación interna con las personas clave del destino para generar en el equipo de trabajo una conciencia de la importancia de establecer medidas para gestionar los riesgos, y buscar que se involucren en el proceso.
- La comunicación comercial, aquella que se hace con los turistas o intermediarios y cuyo objetivo es hacer que tengan tranquilidad en una situación de crisis.
- La comunicación industrial, dirigida a establecer los vínculos que generen compromiso en los proveedores y aliados para lograr adecuadas acciones de gestión de riesgos y sostenibilidad.
- La comunicación institucional, dirigida al entorno social (la opinión pública) y que busca lograr aceptación, credibilidad y confianza.

La figura 17 enfatiza en algunos factores de éxito que es necesario considerar al momento de comunicar los riesgos.

Figura 17. Algunos factores de éxito en la comunicación de riesgos



Fuente: Adaptado de Wirth, V., Prutsch, A., Grothmann, T. (2014)

El éxito en la comunicación está directamente vinculado con el éxito en la preparación ante estas posibles situaciones, lo que determina también la velocidad mediante la cual podamos recuperar a nuestros destinos de un impacto negativo.

Pero cuando los riesgos se convierten en catástrofes, hay que redoblar esfuerzos para reducir impactos, conflictos sociales y manejar la imagen del destino; en el siguiente apartado se dan unas pistas sobre ello.

14 Capriotti, P. (1999). Planificación estratégica de la imagen corporativa.

Respuesta y comunicación ante las crisis

Cada tipo de crisis tiene retos específicos e impactos particulares en función del riesgo del que derivan; en destinos turísticos, existe una condicionante adicional que no sucede en otros sitios y que hay que considerar al momento de tomar decisiones:

Las crisis regularmente suceden con la presencia de ciudadanos (ya sea extranjeros o nacionales) que viajan a la zona y con los cuáles es necesario tener consideraciones

especiales y una comunicación no solo de corte técnico, sino también institucional hacia sus lugares de origen.

La respuesta ante las crisis va sucediendo de diferentes maneras en función de cómo la crisis va evolucionando; uno de los marcos de referencia más usados y más extendidos para identificar las fases de una crisis es el que se muestra en la Figura 18. Los detalles de cada fase se explican a continuación.

Figura 18. Marco de referencia para la gestión de crisis en turismo



Fuente: Adaptado de Faulkner y Vikulov's (2001)

Pre evento

La fase pre evento se refiere a todo el proceso que hemos llevado hasta este momento en el desarrollo de esta Guía. Incluye la identificación, priorización y gestión de riesgo y las acciones en materia de resiliencia y sostenibilidad para disminuir la probabilidad de riesgos en los destinos turísticos.

Sintomático

Una vez que el riesgo pasa a dejar de ser una

mera probabilidad, llega la fase de los síntomas, cuando empezamos a sentir los primeros efectos o empezamos a identificar impactos de una crisis que puede ser sanitaria, meteorológica, de seguridad u otras. En este momento, es necesario tener implementado un sistema eficaz de comunicación de alerta, para advertir a quienes habitan la zona de peligro sobre las medidas a tomar; se sugiere también tener un "centro de mando u operaciones" donde el Grupo de Trabajo pueda reunirse a monitorear y tomar decisiones.

Emergencia

Conforme se van sintiendo los efectos de la crisis, lo más importante es asegurar y mantener la salud y seguridad de las personas; esto puede darse por medio de acciones de evacuación en casos de fenómenos meteorológicos o de mantenerse en casa, en caso de crisis de salud o seguridad.

En esta etapa, la prioridad es la implementación de procedimientos de rescate y evacuación, la obtención de alimentos, la asistencia médica y la acción en territorio para disminuir los impactos directos.

La comunicación en este momento debe ser frontal, abierta, transparente y honesta para asegurar que los mensajes lleguen de forma directa a los diferentes públicos.

Intermedia

Esta fase, también llamada fase de recuperación de emergencia, prioriza el recuento de daños y el retorno a la estabilidad (que es diferente a la normalidad y que sucede en la fase final); se vuelve importante actuar para el restablecimiento de servicios y empezar a reparar la infraestructura dañada que es prioritaria (la de servicios, la de comunicaciones y de conectividad).

En este momento, la comunicación debe ser en conjunto y en cooperación con los medios de comunicación para lograr mensajes que ayuden al control y la recuperación sin ser sensacionalistas; en el caso de la comunicación hacia el sector turístico, la comunicación con embajadas y consulados y con los operadores que tienen turistas en el destino será clave para calmar cualquier tipo de incertidumbre que se presente.

Recuperación largo plazo

En esta fase se continúan los trabajos de recuperación de infraestructura que no fue reparada de forma urgente, aunque también empiezan a evaluarse cuestiones como las

consecuencias y daños ambientales a ecosistemas, la pérdida de oportunidades e infraestructura de la población local y la planeación técnica y financiera para la recuperación, además de la gestión de apoyos.

En esta etapa, la comunicación ya puede generarse con un enfoque de marketing, invitando a las personas a regresar al destino, mostrando aquellas zonas que están recuperadas o que no fueron afectadas y devolviendo la confianza en los operadores turísticos; algunos destinos incluso promueven la visita a los destinos como parte de esta estrategia de recuperación.

En esta etapa, es también conveniente empezar a documentar los aprendizajes de lo sucedido, recuperar las buenas y malas prácticas y sistematizar la experiencia para que esta información sirva para la toma de decisiones futura.

Resolución

La última etapa incluye el desarrollo de una estrategia de recuperación, se recomienda no pensar regresar a la normalidad que conocíamos antes, sino hacia una "nueva normalidad" que permita salir de la crisis aumentando la resiliencia de los destinos, y aprovechando estos procesos para fortalecer los esfuerzos de sostenibilidad.

Como sucede con otras metodologías planteadas en esta Guía, es importante notar que este modelo de Faulkner es genérico, plantea una base teórica y metodológica que sirve para la comprensión de qué hacer en el caso de crisis, y debe ser adaptado con base en las necesidades y características de cada destino y del riesgo o crisis que se presente.

Es una herramienta útil para planificar, responder a los efectos negativos de las crisis y pensar en una recuperación efectiva de la cual los destinos, empresas y comunidades deben salir fortalecidos.

III.5 Diseñando nuestros destinos a prueba de futuro

Como abordamos en el apartado 1, dada la incertidumbre que las características de nuestro planeta, nuestra economía y nuestra sociedad presentan hoy, es probable que los riesgos sigan existiendo, aparezcan nuevos y aumente la probabilidad de que se conviertan en crisis más a menudo.

Es por ello que el ejercicio de gestión de riesgos debe ser un proceso continuo, que permita a través del análisis de tendencias, de datos y de prospectivas ir tomando mejores decisiones hacia el futuro, e ir aumentando la resiliencia de los destinos.

¿Cómo hacerlo?

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo ha trabajado en República Dominicana en un ejercicio para potenciar el turismo como sector socialmente inclusivo, ambientalmente sostenible y sistémicamente resiliente, ha dado las siguientes recomendaciones, que rescatamos en esta Guía y que muestra la figura 19:

Y no solo eso, debe ser una oportunidad para pensar a largo plazo e imaginar cómo se quiere ver el destino en el futuro, y establecer las bases para avanzar en esas grandes metas.

Después de las crisis, se abre una oportunidad para desarrollar estrategias llamadas de Gran Visión, que tienen por objetivo establecer metas ambiciosas a largo plazo y cambiar dinámicas que han hecho al destino vulnerable; si ya se tienen estas estrategias, es buen momento para revisarlas, analizar si son aún apropiadas en el contexto de la nueva realidad o si hay que dar algún giro de timón importante.

Figura 19. Recomendaciones para un turismo “a prueba de futuro”



Fuente: Adaptado de Faulkner y Vikulov's (2001)

Conclusión

El turismo es una de las actividades económicas más relevantes para los países de la región SICA, en especial para Costa Rica y República Dominicana, es un motor de desarrollo local del que depende el bienestar de muchas familias.

Es un sector muy noble, ya que la riqueza natural y cultural de nuestros países es la base del atractivo y los productos turísticos. Sin embargo, por la ubicación de los destinos turísticos y la movilidad de las personas desde otros países, el sector es altamente vulnerable a los impactos de factores como cambio climático, seguridad, pandemias y otros riesgos.

Ha quedado demostrado con la pandemia de COVID – 19, que el impacto de una crisis puede ser devastadora para los destinos y quienes viven directa o indirectamente de la actividad turística y en un mundo como el que vivimos hoy, es probable que haya riesgos que se intensifiquen o que sucedan de forma más continua en el futuro próximo.

También es claro que la mejor manera de enfrentar estos riesgos es prepararnos para ellos; lo primero que tenemos que hacer para prepararnos a nivel destino, es organizarnos y considerar en los organismos de gestión de destino (OGD), si los hay, un grupo de trabajo específico para riesgos; si

no existe un OGD, considerar la creación de uno, o al menos la posibilidad de integrar un grupo de trabajo de gestión de riesgos a otra estructura de gobernanza en el destino.

Identificar los riesgos nos permitirá establecer acciones para prepararnos ante una posible llegada y en ese tema, la sostenibilidad juega un papel fundamental; un destino sano, con ecosistemas saludables, con una adecuada gestión de sus residuos sólidos, residuos líquidos y con un beneficio social tangible para la comunidad, estará mejor preparado para afrontar los posibles riesgos y evitar que cuando sucedan, no deriven en una crisis.

Y cuando haya crisis, ya que habrá situaciones fuera de nuestro control, el destino estará también preparado para enfrentarlas, solventarlas y salir fortalecido de éstas, tanto a nivel organizativo como a nivel de percepción hacia los mercados emisores de turistas.

Esta Guía ha sido desarrollada para ser un primer paso en la organización de destinos para la gestión y respuesta ante riesgos; el éxito de la Guía, y por ende, el aumento en la resiliencia de los destinos dependerá de su uso e integración en los elementos de planificación de cada destino.

Anexo 1. Check list de preparación para la Gestión Sostenible y Resiliente de destinos turísticos

Esta Guía incluye un apartado mediante el cual podemos verificar qué tan preparado está el destino para identificar, gestionar y comunicar sus riesgos, así como responder a las crisis y estar listos para el futuro.

Este check list se compone de 21 lineamientos, que van abordando de manera práctica las recomendaciones planteadas en cada uno de los capítulos de esta Guía, y que nos permite

identificar, a través de respuestas sencillas, qué tanto cumplimos o no cumplimos con las necesidades para realizar una gestión sostenible y resiliente de destinos turísticos.

Su uso no tiene fines de calificación o evaluación de desempeño, más bien sirve para tener una radiografía del estado del destino, y que se convierta en una herramienta para la toma de decisiones a nivel local.

No	Lineamiento	Cumple	Parcial	No cumple	Comentarios
01	El destino se encuentra definido y se tienen claros sus límites geográficos y de concepto.				
02	Existe un mapa de actores que participan del turismo, la resiliencia y sostenibilidad en el destino.				
03	El destino tiene algún instrumento de planeación de la actividad turística.				
04	Se ha identificado el escenario de colaboración en el que se encuentra el destino.				
05	Existe en el destino una Organización Local o Grupo de Trabajo especializado en resiliencia y sostenibilidad.				
06	El destino ha identificado los principales riesgos a los que está expuesto.				
06	El destino ha priorizado sus riesgos e identificado aquellos de mayor relevancia.				
07	Los riesgos están integrados en los instrumentos de planificación del destino y se cuenta con acciones para gestionarlos.				
08	Se ha evaluado la sostenibilidad del destino.				
09	Se cuenta con programas implementados en materia ambiental, económica y social a nivel destino.				
10	Las empresas del destino se han comprometido en implementar acciones y sistemas de gestión de sostenibilidad.				
11	Existe una certificación de sostenibilidad implementada a nivel destino.				
12	Se ha desarrollado e implementa un Sistema de Comunicación de Riesgos.				
13	Se ha desarrollado e implementa un Sistema de Comunicación de Crisis.				
14	Existen sistemas de alerta temprana en caso de amenazas.				
15	Hay grupo (s) formal (es) instalado (s) a nivel destino que se activan en caso de emergencia.				
16	Se prioriza la atención, en casos de crisis, a los grupos más vulnerables del destino.				
17	Se tiene contacto continuo con embajadas y representaciones de touroperadores nacionales e internacionales que operan en el destino.				
18	Se han documentado los aprendizajes en momentos de crisis.				
19	Se ha revisado y ajustado la estrategia del destino después de una crisis.				
20	Se cuenta con una visión a largo plazo, consensuada entre las principales organizaciones que inciden en el destino.				
21	Existe una estrategia para lograr alcanzar la visión a largo plazo				

Anexo 2 – Recomendaciones para el manejo adecuado de residuos asociados a crisis

Uno de los grandes retos que se tienen en los destinos turísticos de Latinoamérica es la gestión de los residuos; regularmente, esta actividad está destinada a las autoridades locales, que en muchas ocasiones están rebasadas y no cuentan con sistemas y procesos para recolección diferenciada y para disposición final adecuada.

Aunque ha habido avances importantes con apoyo de proyectos de cooperación en destinos turísticos, el reto es aún importante; y se vuelve aún más cuando el destino enfrenta una crisis, y se genera una cantidad más elevada de residuos, o se generan residuos diferentes a los que tradicionalmente se generan en el día a día, y que en muchas ocasiones requieren de un manejo especial.

Después de analizar documentos con recomendaciones internacionales, de revisar reportes de estudios que se han realizado en los destinos turísticos de Costa Rica y República Dominicana, de identificar otros casos en destinos de Latinoamérica y considerar un enfoque amplio en el tema de riesgos y crisis no solo de salud, sino en otros temas como fenómenos hidrometeorológicos, posible migración, sobre densificación turística y otros, se presentan las siguientes recomendaciones a tomar en cuenta para la gestión de residuos asociados a crisis.

Como se ha mencionado en el transcurso de este documento, estas recomendaciones son de observancia general, y deberán ser adaptadas y adoptadas en función de las características y posibilidades de cada destino.

También están presentadas mediante una secuencia lógica, aunque dependiendo del tipo de crisis y las implicaciones del mismo, algunos aspectos (como por ejemplo la comunicación) pudieran llegar a necesitarse antes.

Previo a la crisis

1) Contar con un Plan de Contingencia de Manejo de Residuos durante crisis en destinos turísticos

Los destinos pueden solicitar a la entidad rectora del turismo en su país que en conjunto con la entidad responsable de la gestión de residuos se elabore un plan para la gestión durante periodos de crisis sanitarias o climáticas. En caso de que no sea posible, se puede organizar junto a la entidad encargada de la recolección de residuos (municipalidades o empresas), las organizaciones que agrupan al sector turístico y otras organizaciones locales relevantes un plan de gestión de residuos en situaciones de emergencia (sanitaria o climática).

Durante la crisis

2) Activar un grupo de especialistas públicos, privados y sociales que tomen decisiones respecto a la gestión de dichos residuos

En caso de crisis, como ya hemos mencionado, la coordinación interinstitucional, el trabajo coordinado y el establecimiento de liderazgos debe ser el primer paso para la toma de decisiones.

3) Identificar el potencial de riesgo de los residuos generados.

Los residuos se convierten en un riesgo cuando cumplen tres condiciones: son peligrosos (tóxico, volátil, contaminante, potencialmente dañino), hay una ruta o vía por donde puede desplazarse, y hay un grupo de personas, organismos o ecosistemas al que puede dañar. Si no generan un riesgo potencial, tal vez no es necesario gestionarlos de forma inmediata.

4) Mapear la cantidad y distribución de los residuos

Identificar la fuente de generación, estimar las cantidades e identificar y localizar los sitios donde pueden generarse estos residuos.

5) Evaluar la capacidad local para gestionarlos

Analizar si se cuenta con el personal, el equipo (desde trajes especiales hasta maquinaria pesada), el conocimiento y/o la tecnología para hacerse cargo de gestionarlos adecuadamente. En caso contrario, buscar ayuda a otro nivel, ya sea con otras instituciones gubernamentales subnacionales o nacionales o expertos internacionales en el manejo de determinados residuos.

6) Verificar si existen sitios adecuados de disposición final

Pensar en una estrategia de recolección de residuos que pueden generar riesgos sin tener clara la logística para disponerlos, puede traer más consecuencias que beneficios.

Hay que evaluar si los sitios actuales de disposición final funcionan para la disposición; si no funcionan y no se cuenta con un sitio de disposición final, se deberá trabajar para construirlo, encontrar otro sitio o buscar otra alternativa antes de recolectar, a menos que dicha recolección sea realmente urgente.

7) Generar protocolos de gestión

Con base en información técnica y científica, y de la mano de especialistas, generar lo más pronto posible lineamientos para el manejo individual e institucional de los residuos en las diferentes etapas del proceso de gestión.

8) Proteger a las personas a cargo de la recolección

Dotar de la preparación y el equipo adecuado a las personas que estarán a cargo de recolectar, transportar y disponer de los residuos; este proceso no debe representar un riesgo adicional para ninguna persona.

9) Informar a la población sobre posibles riesgos y sobre el manejo individual y domiciliario

Si los residuos se encuentran o se generan en casa, o si las personas de manera individual tienen acceso a los mismos, deberá implementarse una estrategia de comunicación para proteger a la población y minimizar daños de un mal manejo de los mismos.

Después de la crisis

10) Identificar el potencial de aprovechamiento de los residuos

En algunos casos, habrá residuos que puedan tener un segundo uso, o servir de materia prima para otros productos, lo que permitirá disminuir la cantidad de residuos que necesitan disposición final.

11) Documentar el proceso y extraer lecciones aprendidas

Se deberán organizar reuniones para evaluar aquellas acciones que fueron exitosas y cuáles no, con el objetivo de mejorar el Plan de Contingencia de Manejo de Residuos durante la crisis en destinos turísticos y los posibles protocolos desarrollados para su gestión.

Enlaces de interés:

Guía de manejo de residuos de desastres, UNEP/OCHA, 2011

<https://resourcecenter.undac.org/wp-content/uploads/2020/12/DWVG-SPA-1.pdf>

Guía Estratégica: Respuesta de la Gestión de los Desechos Sólidos a COVID-19, ONU Hábitat, 2020

https://unhabitat.org/sites/default/files/2020/06/spanish_wastewise_covid_19_3.pdf

Waste Management during the COVID-19 Pandemic. From Response to Recovery United Nations Environment Programme, 2020

<https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/33416/WMC-19.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Solid waste management in emergencies, World Health Organization 2013

https://cdn.who.int/media/docs/default-source/wash-documents/who-tn-07-solid-waste-management-in-emergencies.pdf?sfvrsn=17d5009e_4

Referencias

Agarwal, S. (2002). Restructuring seaside tourism: The resort lifecycle. *Annals of tourism research*, 29(1), 25-55.

Balmford, A., Green, J. M., Anderson, M., Beresford, J., Huang, C., Naidoo, R., ... & Manica, A. (2015). Walk on the wild side: estimating the global magnitude of visits to protected areas. *PLoS biology*, 13(2), e1002074.

Butler, R. (2004). The tourism area life cycle in the twenty-first century. *A companion to tourism*, 159-170.

Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*.

Cooperación Alemana para del desarrollo - GIZ (2022) Diagnóstico de la aplicación actual de los protocolos de bioseguridad desarrollados por los países en los cuatro destinos seleccionados (dos destinos en Costa Rica y dos en República Dominicana) y la identificación de medidas de manejo de residuos asociados a la pandemia.

Cooperación Alemana para del desarrollo - GIZ (2019) Fact Sheet Biodiversity Check Turismo.

Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism management*, 22(2), 135-147.

Gobierno del estado de Quintana Roo (2021) Plan Maestro de Turismo Sustentable Quintana Roo 2030, México

Instituto Costarricense de Turismo (2019) Plan de gestión integral del destino turístico Sarapiquí 2019 – 2022

Instituto Costarricense de Turismo (2019) Plan de gestión integral del destino turístico Tamarindo 2019 – 2022

Kausar, D. R. K., & Kriswati, E. (2016). Linking interpretations with amenities: Educating visitors in volcanic environments. *Tourism, Leisure and Global Change*, 3, 1-10.

One Planet Sustainable Tourism Programme (2020) - One Planet Vision for a Responsible Recovery of the Tourism Sector

Organización Mundial del Turismo (2012), Herramientas de comunicación de crisis en el ámbito del turismo – Listas de verificación y prácticas idóneas, OMT, Madrid.

Riorda, M. (2020). Antes de comunicar el riesgo o la crisis: hay que diferenciarlos. *Más poder local*, (41), 20-23.

UN World Tourism Organization (2005). Making Tourism More Sustainable-A Guide for Policy Makers – English version.

UN World Tourism Organization (2019), UNWTO Tourism Definitions, UNWTO, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284420858>.

UN World Tourism Organization (2023). World Tourism Barometer and Statistical Annex, May 2023

Wirth, V., Prutsch, A., & Grothmann, T. (2014). Communicating climate change adaptation. State of the art and lessons learned from ten OECD countries. *GAIA-Ecological Perspectives for Science and Society*, 23(1), 30-39.

World Bank. (2020). Resilient Tourism: Competitiveness in the Face of Disasters. Washington, DC: World Bank

World Travel & Tourism Council (2022) Enhancing Resilience to Drive Sustainability in Destinations. United Kingdom

World Travel & Tourism Council (WTTC), the Travel Foundation (TTF), y the European Tourism Futures Institute (ETFI) at NHL Stenden University, The Netherlands (2021). Towards Destination Stewardship: Achieving Destination Stewardship through scenarios & a Governance Diagnostics framework



Octubre de 2023

GUÍA PARA LA GESTIÓN SOSTENIBLE Y RESILIENTE DE DESTINOS TURÍSTICOS

HERRAMIENTA DE APOYO PARA LA IDENTIFICACIÓN, GESTIÓN Y RESPUESTA ANTE RIESGOS ACTUALES Y POTENCIALES VINCULADOS AL TURISMO



Implementado por
giz Global Infrastructure & Technology

