



INDICADORES DE TURISMO SOSTENIBLE

MANUAL DE TRANSFERENCIA DE BUENAS PRÁCTICAS




El manual está organizado en cuatro pasos que debes seguir para aprender algo y cambiar tu comportamiento basándote en ese aprendizaje.

	Tomar decisiones políticas mejor informadas	p3
	¿Quién debería usar este manual?	p4
	Mapa de estudio de casos	p5
1	Paso 1. Aprende sobre los indicadores	p6
	a. ¿Qué instrumentos usas para recopilar información de sostenibilidad en tu destino?	p7
	b. ¿Por qué generar información para la gestión con indicadores de sostenibilidad?	p10
	c. ¿Qué tipo de indicadores podemos elaborar para la medición de la sostenibilidad?	p13
2	Paso 2. Adopta indicadores	p16
	a. ¿Cómo se ha ajustado el sistema de indicadores a tus necesidades y a tu realidad territorial?	p17
	b. ¿Cómo han colaborado las partes interesadas en la recopilación/transferencia de datos necesarios?	p19
	c. ¿Cómo superaste los desafíos en el cálculo de indicadores?	p22
3	Paso 3. Usa indicadores	p24
	a. ¿Cómo has utilizado los indicadores para informar en la toma de decisiones?	p25
	b. ¿Cómo ha cambiado tu organización para optimizar la gestión de la sostenibilidad?	p28
	c. ¿Cómo has superado las dificultades en el uso de datos de sostenibilidad para la gestión del turismo? ...	p31
4	Paso 4. Benefíciate de los indicadores	p34
	a. ¿Qué medidas de sostenibilidad en turismo se han aplicado en tu destino gracias al uso de indicadores?	p35
	b. ¿Qué aspectos de tu destino han mejorado y de qué manera gracias al uso de indicadores?	p38
	Es hora de actuar	p41
	Agradecimientos a los casos de estudio	p42



Tomar decisiones políticas mejor informadas



Los políticos y el personal técnico toman decisiones basadas en la intuición, los hábitos, las influencias externas y la información limitada. Esto puede conducir a políticas subóptimas que hacen que tu destino sea menos competitivo y sostenible.

Puedes ayudar a tu destino a tomar mejores decisiones de gestión y política contribuyendo a recopilar mejores datos, que pueden ser utilizados por varias partes interesadas para comprender con mayor claridad cuáles son los impactos que está causando el turismo en el destino.

El cambio puede ser desalentador al principio, pero hay muchos beneficios de reflexionar sobre las fortalezas y debilidades de la forma actual de trabajar, y buscar información puede ayudarte a generar impactos más positivos que beneficien a la totalidad de la población de tu destino, a la vez que se hace un uso más sostenible de los recursos.

Si compartes este deseo, continúa leyendo!

¿QUIÉN DEBERÍA USAR ESTE MANUAL?



Este manual ayudará a los políticos y al personal técnico a cargo del desarrollo y la implementación de las políticas turísticas a tomar mejores decisiones de gestión en turismo, con el fin de mejorar la sostenibilidad de los destinos de los que son responsables.

MITOMED+: Models of Integrated Tourism in the MEDiterranean Plus es un proyecto financiado por Interreg MED que apoya a las regiones participantes en el desarrollo de un turismo marítimo y costero responsable y sostenible. Este manual incluye 20 casos de buenas prácticas, incluidos tres de los socios del proyecto Mitomed: Poreč (Condado de Istria, Croacia), Almuñecar (Granada, España) y Andalucía (España). El manual forma parte de un conjunto de herramientas preparadas para este proyecto.

Este manual tiene como objetivo transferir las mejores prácticas en el desarrollo, implementación y uso de indicadores de turismo sostenible.

El manual adopta un enfoque de solución de problemas identificando los desafíos comunes que afrontan los gestores de destinos turísticos (tanto a nivel político como técnico) en cada una de las etapas de desarrollo, implementación y uso de indicadores de turismo sostenible.

Los datos recopilados a través de entrevistas se centran en la evaluación de las motivaciones, los factores desencadenantes y las barreras para que los consejos de turismo municipales y las agencias gubernamentales regionales de turismo desarrollen, implementen y usen indicadores de turismo sostenible.

Los datos son relevantes para los indicadores de turismo sostenible más utilizados por las organizaciones de gestión de destinos, así como los factores contextuales que facilitan o impiden la adopción de indicadores y la toma de decisiones en la política turística basadas en la evidencia.

MAPA DE ESTUDIO DE CASO

- 1 Usa datos para apoyar propuestas de recaudación de fondos y apoyo público (Parque Nacional de Majjistral, Malta) p8
- 2 Crea una cultura de confianza y colaboración (Isla de Skyros, Egeo, Grecia) p9
- 3 Relaciona las preguntas en la encuesta de visitantes con los objetivos estratégicos del destino (Poreč, Condado de Istria, Croacia) p11
- 4 Estandariza los datos recopilados por las empresas para mejorar la monitorización a nivel de destino (Geoparque de The Burren and Cliffs of Moher, The Burren, Irlanda) p12
- 5 Utiliza indicadores de sostenibilidad para crear un diálogo entre las partes interesadas (sur de Cerdeña, Italia) p14
- 6 Crea las condiciones previas para desarrollar una organización de gestión de destino (Vlorë y Shkodër, Albania) p15
- 7 Mide lo que importa para el tipo de destino y su ubicación específica (Alexandroupoli y Keramoti, Macedonia oriental y Tracia, Grecia) p18
- 8 Colabora con universidades locales para impulsar la implementación de indicadores (Montecatini Terme, Toscana, Italia) p20
- 9 Recopila datos existentes para desarrollar un sistema de indicadores de sostenibilidad rentables (Zagreb, Croacia) p21
- 10 Aprovecha al máximo las estadísticas oficiales y los registros administrativos para tener información continua a un costo mínimo (Almuñecar, Granada, España) p23



- 11 Usa indicadores como herramienta de diagnóstico y gestión (Gozo, Malta) p26
- 12 Desarrolla un índice para planificar y gestionar efectivamente el uso del suelo derivado del turismo (Las Azores, Portugal) p27
- 13 Coordina y estandariza la producción de datos entre diferentes fuentes estadísticas para una gestión integrada del turismo (Barcelona, España) p29
- 14 Enseña a los gestores del destino a monitorizar continuamente la planificación turística a través de indicadores (Andalucía, España) p30
- 15 Fomenta la confianza e impulso entre las partes interesadas locales atendiendo a sus necesidades (Parque Nacional de Samaria, Creta, Grecia) p32
- 16 Usa indicadores para justificar la financiación de medidas de sostenibilidad (Durbuy, Valonia, Bélgica) p33
- 17 Usa indicadores como parte de un programa de certificación nacional (Eslovenia) p36
- 18 Usa indicadores para demostrar que la sostenibilidad aumenta la competitividad de tu destino (Torroella de Montgrí-L'Estartit, Girona, España) p37
- 19 Diseña políticas de sostenibilidad motivadoras para involucrar al sector privado (Sant Llorenç des Cardassar, Mallorca, España) p39
- 20 Haz un censo de los recursos en tu destino para innovar tus productos turísticos (Terrae Anio Iubensanae, Lazio, Italia) p40



Paso 1.

Aprende sobre los indicadores

Desarrolla rutinas para explorar información de forma rentable. La información más importante debe usarse para determinar tus indicadores de sostenibilidad.

Los indicadores informan a los lectores sobre el nivel de rendimiento ambiental, social y económico y los procesos de gestión en el lugar, con el fin de proporcionar formas de turismo que contribuyan a la gestión y desarrollo sostenible de un territorio.

Los indicadores pueden simplificar la compleja realidad en la que vivimos. Especialmente en el campo de la sostenibilidad, permiten que los responsables de la formulación de políticas puedan comprender concretamente cuestiones relacionadas y, en consecuencia, basar sus decisiones en la evidencia.

Debes saber qué fuentes de información útiles existen y cómo usarlas. Es más rentable utilizar datos fiables y de bajo coste de fuentes de terceros que recolectar los tuyos propios. Esto significa aprender cómo acceder a los datos publicados y cómo determinar su calidad. Y esto significa aprender a colaborar con otras partes interesadas.

Recolectar tus propios datos puede ser costoso. Primero averigua qué información ya se produce internamente, pero no usas actualmente. Reúne datos nuevos sólo cuando sepas que más tarde puedes usarlos como indicadores para la toma de decisiones.

1.A. ¿POR QUÉ GENERAR INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN CON INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD?



Los indicadores de sostenibilidad capturan evidencias sobre economía, sociedad, cultura y/o medio ambiente de una organización o lugar. Los datos son ampliamente recolectados y usados por los sectores público y privado con diferentes propósitos. Los datos se utilizan como indicador cuando se usan para diagnosticar o revelar algo que es de particular importancia para alguien.

Existen muchos motivos por los cuales puede ser que desees utilizar más indicadores de sostenibilidad en tu trabajo:

Recopilar datos de referencia: Los indicadores te permiten comprender críticamente la situación actual y no la percibida como punto de partida para la planificación del destino.

Demostrar voluntad de progresar: El proceso real de recopilación de indicadores es, en sí mismo, una demostración de voluntad para actuar por un destino más sostenible, y un signo de proactividad.

Crear una cultura de colaboración: Desarrollar hábitos de diálogo y colaboración con las partes interesadas, involucrándolos en la recopilación de datos, la medición de indicadores y la cultura de las decisiones basadas en datos.

Compararte: Los datos son esenciales para comparar tu destino con los demás. Los datos comparativos suelen ser los más efectivos para

crear conciencia sobre el rendimiento deficiente, e identificar buenas prácticas de las que aprender.

Pronósticar: Usar datos para simular escenarios futuros y para anticipar cambios.

Medir el progreso: Los indicadores capturan evidencias del progreso realizado hacia un objetivo, y si las acciones implementadas para alcanzar ese objetivo son apropiadas.

Identificar los eslabones más débiles: La interpretación de indicadores permite identificar fortalezas y oportunidades que son activos clave para el destino, así como también áreas prioritarias para las cuales se requiere de acción inmediata.

Formalizar las acciones actuales: Identificando indicadores concretos y midiendo datos, se puede formalizar y hacer explícitas una serie de acciones que se hayan asumido implícitamente y, como resultado, no se les haya dado el valor suficiente.

Ser responsable y visible: Es posible que se te solicite que proporciones evidencias de cuán efectivas son tus acciones y el progreso realizado hacia la sostenibilidad, ya sea por parte de tu gerente, políticos, medios de comunicación o ciudadanos en general. Esta misma información te permite solicitar premios y cumplir con los requisitos de los informes externos de programas de certificación.

ESTUDIO DE CASO: PARQUE NACIONAL DE MAJJISTRAL, MALTA



Usa datos para apoyar propuestas de recaudación de fondos y apoyo público

NUESTRA HISTORIA

[Darren Saliba](#) (Gerente, Federación de Parques Patrimoniales) utiliza datos de diversas fuentes para crear un modelo de negocio para expandir y mejorar el Parque Nacional de Majjistral. La Federación de Parques Patrimoniales administra el Parque Nacional de Majjistral en nombre del gobierno de Malta, con dos empleados a tiempo completo y tres a tiempo parcial y voluntarios. A pesar de tener sólo 2,5 km² de área costera, esta es la zona protegida más grande de Malta, donde 1/3 de la isla principal ya está urbanizada.

NUESTRAS ACCIONES

El equipo de Darren usa un portafolio de fuentes de datos para crear un modelo de negocio para expandir el parque nacional y recaudar fondos para establecer la infraestructura de los visitantes. El equipo propone multiplicar por seis el área del parque como parte del uno de los requisitos para convertirse en un Geoparque. También están buscando financiación para reutilizar las instalaciones militares como infraestructura turística y oficinas de gestión del parque.

El equipo usa datos para apoyar ambas propuestas de inversión. Su bajo presupuesto operativo significa que necesitan ser creativos con la recopilación de datos, pero lo suficientemente creíbles como para convencer a los financiadores y políticos, y para generar apoyo público.

Los guardabosques y voluntarios recopilan estadísticas de los centros de visitantes, comentarios de las páginas de visitantes, datos del uso del lugar o de la participación en actividades organizadas, así como del tránsito y actividades no autorizadas. También utilizan datos publicados de forma independiente sobre la demanda del ecoturismo, así como los resultados preliminares del desarrollo de paquetes ecoturísticos de la red MEET (Experiencia Mediterránea de Ecoturismo-IUCN), para pronosticar la demanda de nuevos servicios. Finalmente, acogen a equipos universitarios para recopilar evidencias publicadas sobre la importancia geológica y cultural del sitio y respaldar su valor patrimonial.

NUESTRAS RECOMENDACIONES

- Sé claro sobre cuál es el propósito de recopilar datos.
- Combina conjuntos de datos para crear una imagen colectiva de tu lugar.
- Presenta tus datos según las necesidades e intereses de las personas en las que deseas influir.



Crea una cultura de confianza y colaboración

NUESTRA HISTORIA

La Municipalidad de Skyros ha asignado al [Dr Ioannis Pappas](#) (Green Evolution SA) la misión de realizar un análisis de partida y desarrollar la Estrategia de Turismo Sostenible para el destino. Esto requiere que las partes interesadas locales creen en el potencial del turismo sostenible como instrumento de desarrollo para la isla, y de la capacidad de un equipo de consultores para liderar el proceso.

NUESTRAS ACCIONES

El proceso de recopilación de datos de las diversas partes interesadas está siendo utilizado para hacer más que desarrollar indicadores de sostenibilidad que informen de los aspectos básicos del turismo sostenible. La identificación de las partes interesadas significó reconocer la necesidad de trabajar en colaboración, e incluir las voces de aquellos que están directamente involucrados en el turismo y las de los que se ven directamente afectados por él.

Una cultura de colaboración requiere de la confianza entre estas partes interesadas, para tener un Consejo de Destino Turístico viable y

que se responsabilice de la implementación de la estrategia de turismo sostenible. Este Consejo dispone del funcionariado local (municipio) para cumplir los objetivos de sostenibilidad, medidos con los indicadores de sostenibilidad acordados.

Esto es esencial antes de considerar cómo las partes interesadas deben cambiar sus acciones para alcanzar los objetivos de sostenibilidad. Por ejemplo, el destino necesita ampliar el alcance de las atribuciones del consejo turístico, impulsar e implementar la estrategia de turismo sostenible, facilitar el desarrollo de nuevos productos e implementar acciones de marketing más allá de la promoción.

NUESTRAS RECOMENDACIONES

- Identifica métodos para involucrar a las partes interesadas locales que sean cómodos tanto para ellas como para ti.
- Evita el uso de jerga y formalismos.
- Explica aspectos de la sostenibilidad en términos que puedan relacionarse con las experiencias y necesidades de las partes interesadas.
- Forma parte de la vida de los interesados, sé uno de ellos para poder hablar en su idioma.

1.B. ¿QUÉ INSTRUMENTOS USAS PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN DE SOSTENIBILIDAD EN TU DESTINO?



Los indicadores de sostenibilidad forman parte de una variedad de instrumentos que puedes usar para administrar mejor su destino. Puedes ver ejemplos de indicadores de sostenibilidad en el [Sistema Europeo de Indicadores de Turismo \(ETIS\)](#), y su adaptación para los destinos del Mediterráneo, en [Mitomed+](#).

Los indicadores típicos que se recopilan actualmente son económicos y se centran en la cantidad. Cada destino recopila datos sobre el volumen de turistas por nacionalidad, pero a menudo se centran en la ocupación hotelera, con datos de llegadas internacionales por aire. Los datos sobre turistas nacionales, otros tipos de alojamientos o aquellos que llegan por otros medios de transporte son menos precisos. Cada destino también recopila datos sobre el gasto por persona y noche, ignorando a menudo qué porcentaje de este gasto beneficia en realidad al destino y qué porcentaje se filtra a través de las importaciones y las ganancias repatriadas.

Un número cada vez mayor de destinos utiliza información sobre saturación, calidad del agua y del aire y congestión en lugares clave, principalmente espacios públicos y atractivos, para determinar la capacidad de carga. Esto ayuda a gestionar la salud, la seguridad y la satisfacción de los turistas y residentes.

Finalmente, pocos destinos crean indicadores compuestos que comparen o agreguen varias variables. Por ejemplo, pocos lugares

hacen una referencia cruzada del gasto por huésped y día, con la distancia recorrida por esos turistas (o huella de carbono generada).

Probablemente puedas enumerar muchas más variables que puedes recopilar (y probablemente ya lo haces con algunas de ellas). Cada vez tenemos más acceso a datos, y con algo de ayuda técnica, puedes hacer uso de datos abiertos que ya están disponibles. También puedes acceder a datos que han sido desarrollados por organizaciones públicas y privadas, que tal vez no se recopilaron originalmente con fines turísticos, como tráfico, energía, agua, o datos de residuos. Puedes diseñar o implementar estimaciones a partir de datos que ya existen, que te ayuden a calcular por aproximación la información que estás buscando.

Hoy en día, es posible que gran parte de esta información esté georreferenciada, por lo que puedes identificar dónde ocurren los impactos particulares, incluidos los flujos turísticos. Algunos de los destinos más desarrollados pueden optar por invertir en big data, para analizar con mayor detalle los patrones de comportamiento del turista.

La opción más cara suele ser diseñar e implementar nuevas encuestas. Esto debe reservarse para datos específicos que complementen tu recopilación de datos habitual.

ESTUDIO DE CASO MITOMED+: INSTITUTO DE AGRICULTURA Y TURISMO POREČ, CONDADO DE ISTRIA, CROACIA



Relaciona las preguntas en la encuesta de visitantes con los objetivos estratégicos del destino

NUESTRA HISTORIA

[Kristina Brščić](#) (Directora del departamento de turismo, IPTPO) registró las percepciones turísticas de Poreč para mejorar la gestión de la sostenibilidad a nivel local. A su equipo le preocupaba que el simple hecho de usar un indicador general de satisfacción del turista no proporcionará suficiente información para tomar futuras decisiones de gestión.

NUESTRAS ACCIONES

Se creó una encuesta combinando preguntas de la encuesta de visitantes de ETIS con otras preguntas específicas de relevancia local. Se preguntaron cuestiones clave sobre las motivaciones para elegir Poreč, la satisfacción con varias características del destino y la percepción de la sostenibilidad del destino. Se encomendó a estudiantes entrenados la realización de la encuesta, que se tradujo a seis idiomas para tener en cuenta la variedad de nacionalidades de los turistas.

Los datos recopilados con la encuesta han ayudado a identificar las fortalezas y las áreas de mejora para una gestión sostenible. Además, los datos han permitido comprender que la satisfacción del turista en general en el destino se puede explicar por dos factores: oferta y calidad. Dichos resultados se pueden utilizar para enfocar las preguntas de futuros cuestionarios turísticos, obteniendo información se puede utilizar para generar una mejor percepción de cómo enfocar nuevas iniciativas políticas.

NUESTRAS RECOMENDACIONES

- Mide la satisfacción del turista como un indicador social del turismo sostenible.
- Para la planificación del destino, divide las preguntas sobre la satisfacción en diversas cuestiones relacionadas con los diferentes objetivos estratégicos del destino.
- Utiliza la investigación empírica para probar la utilidad de los indicadores y para su revisión.

ESTUDIO DE CASO: RED DE ECOTURISMO THE BURREN Y GEOPARQUE THE BURREN AND CLIFFS OF MOHER, IRLANDA



Estandariza los datos recogidos por las empresas para mejorar la monitorización a nivel de destino

NUESTRA HISTORIA

[Raquel Noboa](#) (Coordinadora de Marketing de la Red de Ecoturismo The Burren) formó parte de un pequeño grupo de trabajo formado por miembros de Ecoturismo The Burren y personal del Geoparque de la UNESCO The Burren & Cliffs of Moher, el cual tenía la misión de crear un código de prácticas para garantizar que todos los datos de sostenibilidad se recopilaran en el mismo formato y que se pudieran monitorizar los resultados de la red junto con el progreso de los miembros individuales.

NUESTRAS ACCIONES

En el pasado, se requería que los miembros de la Red de ecoturismo tuvieran certificación de sostenibilidad externa. Sin embargo, los programas nacionales de certificación existentes no cubrían a todos los miembros de la Red de ecoturismo, que incluye una amplia gama de proveedores de servicios. Además, los sistemas de certificación de competencia

utilizan diferentes tipos de datos y formatos, y pocos ponen énfasis en la sostenibilidad del destino como un todo, lo que dificulta analizar la sostenibilidad de la Red como grupo.

Se creó un pequeño grupo de trabajo, que incluía negocios locales y personal del parque, para desarrollar un sistema de medición local apropiado y basado en los seis principios que guían las operaciones del Geoparque. El sistema se puede adaptar a negocios específicos, con diferentes medidas de rendimiento obligatorias según el tipo de organización. El sistema ahora tiene una interfaz en línea para facilitar la entrada de datos y la evaluación del rendimiento a nivel de destino.

NUESTRAS RECOMENDACIONES

- Utiliza un formato de datos coherente para simplificar la evaluación de la sostenibilidad a nivel de destino.
- Crea un formato en línea para facilitar la entrada y el análisis de datos.

1.C. ¿QUÉ TIPO DE INDICADORES PODEMOS ELABORAR PARA LA MEDICIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD?



Organizamos los beneficios esperados según los cuatro tipos de indicadores más comúnmente utilizados:

Indicadores de entrada: Miden los recursos disponibles y cómo se usan, tradicionalmente se refieren a recursos humanos, financieros y de equipo. En el caso de la sostenibilidad, los indicadores de entrada también pueden incluir capital natural, cultural y social, así como datos sobre los mercados y la calidad de sus productos. Puedes utilizar estos indicadores para entender la relación costo-eficacia de tu organización o destino, comparándote con otras localidades con recursos similares. Un destino que es rico en recursos y que está bien conectado debe establecerse objetivos superiores.

Indicadores de proceso: Miden las actividades llevadas a cabo para alcanzar los objetivos y metas fijadas. Recopila diversos indicadores de sostenibilidad porque hoy en día, tu organización ya no puede ser sólo una fuente de publicidad e información turística. Los datos son esenciales para la profesionalización de las organizaciones de gestión de los destinos, para el bienestar de tu destino.

Indicadores de rendimiento: Miden los resultados que pueden atribuirse a estos esfuerzos/ actividades. Serás responsable del uso rentable de los recursos y de la asignación de los beneficios de tus acciones. Capturarás evidencias de cómo las acciones de tu organización han contribuido a la sostenibilidad y competitividad de tu destino.

Indicadores de resultado: Miden el cambio o impacto que el rendimiento del proyecto han causado en tu área de interés. Ya no deberías medir sólo el volumen de llegadas de turistas internacionales y el gasto por turista por día. Aunque estos son importantes, no son las únicas variables que importan. Recopila una gama más amplia de indicadores que reflejen las consecuencias, queridas o no, que el turismo tiene en tu destino porque necesitas que este sea responsable de los impactos positivos y negativos, y realiza las mejoras necesarias.

El mensaje subyacente es que los indicadores te ayudan a medir, pensar, organizarte, colaborar, establecer objetivos conjuntos, y todo con el propósito común de estimular un cambio positivo.



Utiliza indicadores de sostenibilidad para crear un diálogo entre las partes interesadas

NUESTRA HISTORIA

[Prof. Patrizia Modica](#) (coordinadora del proyecto Visita Sur Cerdeña) ha trabajado con cinco alcaldes para promover y mejorar colaborativamente la competitividad de sus municipios, haciendo uso de indicadores de sostenibilidad. Cinco años de recolección sistemática de datos sobre sostenibilidad han facilitado una serie de decisiones políticas.

NUESTRAS ACCIONES

La implementación de la metodología ETIS significó que los cinco alcaldes tuvieron que reunirse con las partes interesadas locales para debatir posibles iniciativas de sostenibilidad que mejoraran la competitividad y beneficiaran a toda la industria del turismo. Estas reuniones crearon un diálogo que concienció sobre comportamientos insostenibles, mejoró su eficacia, les dio habilidades e impulso. Tener el gobierno local y el sector privado en la misma mesa significó que

se podían tomar decisiones rápidas y efectivas.

Las acciones emprendidas como resultado de estas reuniones incluyen 1) la adopción de un plan de desarrollo urbano en los cinco municipios; 2) el establecimiento de un área de protección marina; 3) el aumento de los carriles para bicicleta en Cagliari; 4) el establecimiento de un centro de educación ambiental y de sostenibilidad para aumentar la concienciación en sostenibilidad tanto para los turistas como para los locales.

Como resultado, Visita Sur Cerdeña fue galardonado como el mejor destino de turismo sostenible entre todos los destinos que implementaron ETIS en 2016.

NUESTRAS RECOMENDACIONES

- Sigue los siete pasos de la guía ETIS para ayudarte a crear un diálogo entre las partes interesadas.
- Crea un proceso participativo en el cual el gobierno local y el sector privado estén presentes para acelerar la implementación de políticas.
- Comunica el uso de los indicadores como un instrumento para convencer a las partes interesadas locales a que participen.

ESTUDIO DE CASO: AGENCIA NACIONAL DE ÁREAS PROTEGIDAS, VLORË Y SHKODËR, ALBANIA



Crea las condiciones previas para desarrollar una organización de gestión de destino

NUESTRA HISTORIA

[Tatjana Mëhillaj](#) y [Age Martini](#) [Gerente de la Administración Regional de Áreas Protegidas Vlorë, y Especialista en Ecosistemas en la Administración Regional de Áreas Protegidas Shkodër] están trabajando con las partes interesadas del turismo local para medir la huella ecológica de los paquetes de ecoturismo, como parte de un proyecto más amplio para aprender cómo crear una organización de gestión de destinos.

NUESTRAS ACCIONES

Trece áreas mediterráneas protegidas han creado grupos locales de ecoturismo, que reúnen a diferentes partes interesadas para desarrollar ofertas atractivas de ecoturismo con una baja huella ecológica y altos beneficios locales. Las partes interesadas están aprendiendo cómo armonizar los estándares de calidad y cómo usar herramientas para monitorizar su cumplimiento. Este trabajo está financiado por el proyecto Interreg DestiMED, con el apoyo técnico de la UICN y la Global Footprint Network, basándose en el marco de la Huella Ecológica.

Los grupos locales de ecoturismo están aprendiendo cuánto se puede reducir la huella cambiando el modo de producción de comidas y bebidas (convencional vs. orgánico) y de transporte (internacional, nacional vs. local). Además los pequeños proveedores “auténticos”, que a veces tienen una huella energética más alta que los grandes hoteles, están mejorando su rendimiento

En general las empresas albanesas están aprendiendo a diseñar experiencias con un impacto más positivo, y los proveedores no turísticos tienen la oportunidad de obtener ingresos manteniendo su patrimonio. Las autoridades del área protegida están aprendiendo a desempeñar algunas de las funciones de una organización de gestión de destino, incluyendo la forma de utilizar los datos para ayudar a los proveedores a rediseñar sus productos, en este caso en relación con la huella ecológica y la experiencia del cliente.

NUESTRAS RECOMENDACIONES

- Presenta datos que permitan a las empresas relacionar sus elecciones con impactos específicos cuantificados.
- Usa datos simples de indicadores para visualizar diferentes alternativas de proveedores y actividades.
- Asegúrate que existe una justificación económica clara para que las partes interesadas inviertan su tiempo.

Paso 2.

Adopta indicadores

Ahora debes pensar qué tan relevante es esta información externa para tu organización, y cómo puedes darle sentido a lo que significa para ti.

Debes aprender a elegir qué información es importante en tu destino turístico y cómo se pueden organizar esos datos de manera que se conviertan en un conjunto de indicadores útil.

El éxito de tu organización de gestión del destino no depende de la cantidad de información que recopilas, sino de su capacidad para comprender lo que significa esta información en relación con las funciones que tiene actualmente, y debería tener.

Esto significa que debes desarrollar la capacidad de identificar qué información es útil, cuándo, para quién y para qué. Aprenderás a procesar los datos para que puedan ser fácilmente comprendidos, procesados, interpretados y distribuidos a las partes interesadas para las que sea relevante. Solo entonces habrás transformado los datos en indicadores valiosos.

El Benchmarking puede ser muy útil para interpretar tus datos. Sin embargo, debes tener cuidado al compararte con destinos en otros países. ¿Cómo recolectan los datos? Incluso si tienen los mismos indicadores, no está garantizado que estos se recopilen de la misma manera. La comparabilidad debe ser posible, tanto en la recopilación de datos como en los factores contextuales.

2.A. ¿CÓMO SE HA AJUSTADO EL SISTEMA DE INDICADORES A TUS NECESIDADES Y A TU REALIDAD TERRITORIAL?



Los destinos en toda Europa a menudo usan ETIS como punto de partida para experimentar con los indicadores, lo que ha creado conciencia y proporcionado herramientas iniciales sobre la importancia de la gestión del destino basada en indicadores de sostenibilidad. Normalmente a posteriori adaptan ETIS a sus necesidades, y esto a menudo significa buscar más ideas y experiencias de otros lugares para iniciar y mantener sus sistemas de indicadores de turismo sostenible. Esta búsqueda puede incluir [Green Destinations](#), la [red internacional OMT para observatorios de turismo sostenible](#), [NECSTouR](#) entre otros.

Los beneficios de utilizar un sistema de indicadores reconocido son la fiabilidad de un sistema de confianza, la credibilidad de una estructura establecida, la comparabilidad con otros destinos y el acceso a los consejos de los operadores del sistema y de sus colegas. Independientemente del instrumento que uses, verás que no todos los indicadores son apropiados para tus necesidades. Cuando desees diseñar nuevos indicadores o ajustar los indicadores actuales a los datos disponibles en tu destino, te ayudará evaluar si tus datos pueden ser un buen indicador. Idealmente, tu dato debe ser:

Robusto: fiable y estadísticamente validado, basado en criterios definidos internacionalmente

Relevante: que mida directamente el objetivo deseado.

Normativo: fácil de interpretar, y con consenso sobre el significado del cambio en los resultados.

Claro: fácilmente comprensible e inequívocamente titulado y definido.

Fiable: la fuente estadística del indicador está disponible públicamente.

Medible: la unidad de medida es apropiada y fácil de interpretar.

Factible: la medición no debe ser innecesariamente costosa.

Rentable: el costo de recopilación para elaborar el indicador debe ser razonable.

Continuo: puede recopilarse regularmente, al menos una vez al año.

Comparable: permite la comparación entre destinos con un mismo método de cálculo e interpretación.

Basado en objetivos: es posible establecer un objetivo para cuantificar el logro de un determinado resultado.

ESTUDIO DE CASO: ALEXANDROUPOLI Y KERAMOTI, MACEDONIA ORIENTAL Y TRACIA, GRECIA



Mide lo que importa para el tipo de destino y su ubicación específica

NUESTRA HISTORIA

[Maria Hamiditou](#) (Región de Macedonia Oriental y Dirección de Trabajos Técnicos de Tracia-REMTH), trabajando con la Universidad de Tesalia como parte del proyecto CO-EVOLVE, utiliza una combinación de indicadores para monitorizar las necesidades específicas de sostenibilidad de un único destino turístico.

NUESTRAS ACCIONES

Junto con otros socios de CO-EVOLVE, REMTH ha desarrollado un sistema de indicadores adaptado para informar en la planificación estratégica de destinos específicos de Alexandroupoli y Keramoti. En Alexandroupoli, por ejemplo, el riesgo de pérdida de suelo es un desafío para la sostenibilidad local debido a la combinación de la construcción de un puerto y la expansión urbana a lo largo de la costa. En este sentido, la ciudad monitoriza el porcentaje de litoral erosionado mientras que otros socios de CO-EVOLVE no lo hacen.

Por otro lado, como los cruceros no son una parte importante de la economía turística local,

ni Alexandroupoli ni Keramoti seleccionaron los indicadores relacionados para hacer seguimiento. De esta forma, el conjunto de indicadores se personaliza para que coincida con los problemas críticos de cada localidad, garantizando que las prioridades de gestión de las comunidades se benefician de datos comparados útiles.

Además de los indicadores específicos del destino, REMTH monitoriza los indicadores que reflejan las necesidades generales de los destinos turísticos costeros, como el porcentaje de playas galardonadas con una Bandera Azul. Estos indicadores facilitan comparaciones significativas entre destinos similares que enfrentan desafíos de sostenibilidad parecidos. También tienen un tercer nivel de indicadores básicos que son en general relevantes para todos los destinos turísticos, cubriendo temas como el número de visitantes y las estadísticas de empleo. Estos indicadores se obtuvieron del ETIS y permiten una comparación a gran escala de diversos tipos de destinos.

NUESTRAS RECOMENDACIONES

- Desarrolla indicadores que permitan comparaciones significativas entre destinos relacionados.
- Identifica los temas críticos de sostenibilidad para un destino y encuentra las medidas de monitorización de los problemas específicos del lugar.

2.B. ¿CÓMO HAN COLABORADO LAS PARTES INTERESADAS EN LA RECOPILOCIÓN/TRANSFERENCIA DE DATOS NECESARIOS?



Las partes interesadas solo colaborarán en la recopilación y transferencia de datos cuando haya un beneficio para ellos expresado claramente, o cuando tengan un mandato legal para hacerlo. Incluso entonces, en la mayoría de los casos, deberes incentivar su participación.

Debes esperar que este sea un proceso lento, que a menudo dependa de contactos personales. Esto también puede significar que los datos no estén en tus manos, y que cierta información esté bien desarrollada por agentes específicos, mientras que otra no sea compartida. Por ejemplo, puede haber atracciones turísticas con cultura de colaboración y recopilación de datos que te sirvan para estimar resultados para otros.

Debes empezar por familiarizarte con las estadísticas recopiladas a nivel nacional, regional o provincial. Si bien estos pueden no coincidir exactamente con los límites geográficos de tu destino, te dan una aproximación para trabajar. La mayoría de los gestores de destinos no están familiarizados con los datos nacionales.

Sin embargo, es poco probable que los datos nacionales estén disponibles a nivel municipal, de ahí la creciente necesidad de datos georreferenciados y del uso de big data para tener un análisis más detallado. El municipio tendrá acceso a algunos datos sobre el uso de su

territorio, sus ciudadanos y empresas. Es probable que cada conjunto de datos se mantenga por separado y que el cruce entre ellos lleve tiempo. El turismo requiere de equipos interdisciplinarios que involucren a diferentes departamentos de tu municipio. La planificación del uso del suelo, la recogida de residuos, la seguridad, las artes y la cultura, el transporte... todos están involucrados en la prestación de servicios tanto a residentes como a turistas, y deben participar en la recopilación de datos turísticos.

El sector privado posee datos valiosos que raramente compartirán por razones comerciales y de privacidad. Hay muchas evidencias sobre el número de empresas privadas que participan en proyectos de sostenibilidad (por ejemplo, indicadores sobre el número de empresas certificadas).

Puedes usar datos generados por la ciudadanía (datos que las personas o las organizaciones de la sociedad civil producen para realizar seguimiento, exigir o impulsar cambios en asuntos que los afectan). Esto puede complementar los datos oficiales, completar vacíos de datos de lugares o temas específicos importantes, y usarse para monitorizar experimentos específicos en cambios de política.

ESTUDIO DE CASO: MONTECATINI TERME, TOSCANA, ITALIA



Colabora con universidades locales para impulsar la implementación de indicadores

NUESTRA HISTORIA

[Prof. Patrizia Romei](#), en representación de la Universidad de Florencia, ha colaborado desde 2010 con las partes interesadas de Montecatini Terme, un destino termal reconocido en la región de la Toscana, en el desarrollo de un Observatorio de Destino Turístico. El Observatorio tiene como objetivo monitorizar los fenómenos turísticos a nivel local con el fin de fomentar la competitividad y la sostenibilidad del destino. Este trabajo forma parte de un proyecto mayor que involucró a más de 50 destinos turísticos de la Toscana para los que se diseñó una plataforma interactiva para permitir el benchmarking. Después de casi 10 años, Patrizia señala que la Universidad ha tenido un papel fundamental en este proceso.

NUESTRAS ACCIONES

La Universidad de Florencia ha impulsado y coordinado el proceso del Observatorio durante las primeras etapas. Luego, gradualmente, le ha entregado su gestión al municipio de Montecatini Terme en cuanto ha estado listo para tomar

posesión. El papel de la Universidad ha sido proporcionar un primer asesoramiento científico sobre el tipo de indicadores a elegir, sugiriendo aquellos de los que el destino podría beneficiarse más. Además, la Universidad ha jugado un papel neutral en la mediación entre los intereses del sector privado y el gobierno local. Esto ha resultado en un diálogo positivo y de comprensión mutua, un gran cambio respecto a la relación anterior caracterizada por el conflicto y la desconfianza.

NUESTRAS RECOMENDACIONES

- Participa en universidades locales que ofrezcan programas en turismo.
- Haz que la universidad asuma una función de coordinación en la primera etapa de implementación de indicadores.
- Toma posesión una vez haya terminado la fase piloto, pero mantén siempre la vinculación para pedir asesoramiento científico cuando sea necesario.



Recopila datos existentes para desarrollar un sistema de indicadores de sostenibilidad rentables

NUESTRA HISTORIA

El equipo del Instituto de Turismo, dirigido por [Izidora Marković Vukadin](#) utilizó datos ya existentes para crear un sistema de indicadores de sostenibilidad simple – el Observatorio Croata de Turismo Sostenible (CROSTO).

NUESTRAS ACCIONES

Unirse a la Red Internacional de Observatorios de Turismo Sostenible (INSTO) de la Organización Mundial del Turismo dio a su equipo impulso para intensificar sus colaboraciones en la recopilación de datos de Croacia. CROSTO ayudó a formalizar las relaciones existentes entre la Oficina Central de Estadísticas, el Ministerio de Turismo, la Dirección Nacional de Turismo, la

Agencia para la Protección del Medio Ambiente y la Naturaleza y representantes de la industria.

El Instituto recopila datos de 14 indicadores presentes en ETIS e INSTO que se recopilan sin costo alguno para sus socios enumerados anteriormente y otras partes interesadas. Gran parte de esta información no se había publicado previamente, y ha requerido del trabajo con los socios para desglosar los datos a nivel regional. El trabajo del Instituto es la estandarización de los datos y la verificación de su validez, y el trabajo con los socios para interpretar los resultados y explicar las incongruencias.

NUESTRAS RECOMENDACIONES

- Haz uso de los sistemas internacionales de indicadores de turismo sostenible ya existentes para crear impulso y visibilidad. Una vez hayas creado el sistema, puedes disponer de un método rentable y fiable para la recolección continua de datos de indicadores básicos.

2.C. ¿CÓMO SUPERASTE LOS DESAFÍOS EN EL CÁLCULO DE INDICADORES?



Deberás ser creativo para combinar varias fuentes de datos. Combínalos para cubrir tus necesidades, considerando un claro análisis de costo-beneficio, a través del uso de pruebas de calidad preestablecidas y que ya se aplican a todas las fuentes de datos. Dedica tiempo del personal a monitorizar y evaluar la sostenibilidad de tu destino, reorganizando su tiempo y responsabilidades.

Primero aprende de las experiencias de otros destinos. Lee los indicadores de la Agenda 21 y ETIS, para que puedas considerar como de relevantes son para ti. Esto no significa que tengas que adaptarte a estos en su totalidad (o en absoluto), pero te ahorrarán tiempo en el diseño de tu propio sistema. MITOMED + te ofrece un conjunto de indicadores más concisos y adaptados a las necesidades de los municipios del Mediterráneo.

Posteriormente investiga qué datos ya existen, que se recopilen regularmente a nivel nacional y provincial. Esto es rentable y permite comparaciones. Los destinos más grandes, que tienen más personal y tiempo, consideran que es mejor contar a largo plazo con datos sólidos, a partir de los cuales decidir qué datos adicionales se necesitan a nivel local.

Los destinos más pequeños, sin personal experimentado en la recopilación de datos, deberán considerar cómo combinar datos de diversos ámbitos relacionados. Puedes tener datos del tráfico, uso de aparcamientos, consultas en tu oficina de turismo, visitantes a tu museo local, volumen de

residuos, con lo que obtienes una imagen más completa que datos individuales o puntuales.

Puedes detectar que necesitas tus propios datos municipales. Pero como dijimos, recopilar tus propios datos es costoso, y no tiene mucho sentido que los datos se recopilen solo una vez. Contempla que el personal de atención al cliente pueda hacer 2-3 preguntas que sean especialmente importantes. Usa cuestionarios y juegos para recolectar datos.

Crea un cuadro de mando para comparar indicadores: una variable por sí sola no significa nada, así que aprende a comparar y relacionar variables entre sí. Saber que los delitos a turistas han disminuido es bueno, pero ¿es esto porque la cantidad de turistas se redujo o porque la policía es más efectiva en la prevención de la delincuencia? Compara también variables simples a lo largo del tiempo.

Sigue la regla 20/80. ¿Cuáles son el 20% de los indicadores que te darían una idea del 80% de los desafíos que afronta tu destino? No aspire a un sistema completo. Sólo recopila los datos que veas que hay posibilidad de usar. Empieza por poco. Identifica un proyecto que sea significativo para muchas partes interesadas, y para el cual exista un acuerdo sobre la necesidad de una solución colectiva.

Cuando compartes datos con otras organizaciones, u otros ofrecen compartir los suyos contigo, ten en cuenta el Reglamento General de Protección de Datos.

ESTUDIO DE CASO MITOMED+: MUNICIPIO DE ALMUÑECAR, GRANADA, ESPAÑA



Aprovecha al máximo las estadísticas oficiales y los registros administrativos para tener información continua a un costo mínimo

NUESTRA HISTORIA

[Felipe Puertas](#), Director Técnico del Ayuntamiento de Almuñecar, considera necesario contar con un Sistema de Indicadores para gestionar la sostenibilidad turística de su destino. Uno de los principales retos a los que se enfrentaron fue tener este sistema continuamente actualizado a un costo mínimo.

NUESTRAS ACCIONES

En el desarrollo del Sistema, el primer paso fue aprovechar al máximo toda la información estadística y documental disponible, prestando especial atención a la información generada por los organismos oficiales de estadística, así como a la información proporcionada por los registros administrativos. Aunque gran parte de esta información no está originalmente diseñada para la explotación estadística, puede ser una excelente fuente de datos.

Este es el caso en el cálculo de indicadores sobre empleo turístico. Trimestralmente, se solicita al Instituto Regional de Estadística una explotación a medida del Registro de Afiliados a la Seguridad Social para el sector turístico, especificando las CNAE-09 a 4 dígitos de las actividades características que lo componen, de acuerdo con las recomendaciones de la Organización Mundial del Turismo.

De esta forma, el municipio tiene acceso a datos sobre el volumen de personas que trabajan en turismo, así como a un desglose más detallado por género, grupos de edad, tipo de empleo, tipo de contrato u horas de trabajo.

NUESTRAS RECOMENDACIONES

- Antes de iniciar tus propias mediciones, analiza y aprovecha al máximo toda la información disponible.
- Presta especial atención a la información generada por organismos oficiales y no olvides que los registros administrativos pueden ser una fuente de información muy interesante para tu destino.
- Propón un sistema de indicadores que pueda mantenerse a lo largo del tiempo, prestando especial atención al costo-beneficio en la recopilación de datos.

Paso 3.

Usa indicadores

El éxito a largo plazo de tu organización depende de tu capacidad de utilizar tus indicadores para llegar a un consenso sobre la necesidad de cambiar y tomar decisiones informadas.

Tu objetivo será combinar tus conocimientos previos y rutinas organizacionales con el conocimiento recién adquirido a partir de tus indicadores.

Las organizaciones exitosas son lo suficientemente valientes como para reconocer cuándo se requiere un cambio y lo suficientemente flexibles para reorganizarse.

El uso de indicadores para identificar la necesidad de cambio es una de las cosas más difíciles que una organización necesita hacer. Es tentador ignorar información que contradice nuestras ideas preconcebidas, ya sea como político o como parte del equipo técnico.

Debido a que las políticas turísticas dependen de colaboraciones, deberás explicar a tu equipo y a las partes interesadas por qué es necesario realizar cambios, cuáles son los riesgos tanto de cambiar como de no cambiar.

3.A. ¿CÓMO HAS UTILIZADO LOS INDICADORES PARA INFORMAR EN LA TOMA DE DECISIONES?



A menudo los municipios y sus direcciones de turismo ya usan información para tomar decisiones. Esta información mejoraría con el cumplimiento de unos requisitos de calidad establecidos previamente. Este control de calidad a menudo no se realiza a nivel municipal, creando incongruencias en los datos. Por ejemplo, es importante que los responsables de las decisiones puedan diferenciar entre qué conjunto de datos se refiere a los turistas, los visitantes del día y/o los residentes.

Cambia el marco de referencia sobre lo que significa el desarrollo turístico. Los indicadores clave de seguimiento que se utilizan para evaluar el éxito y el retorno deben incluir aspectos de sostenibilidad. Los indicadores de sostenibilidad, deben pasar de ser información “adicional” recopilada ad hoc a ser aspectos centrales del sistema de planificación de la gestión.

Por ejemplo, cuando los indicadores de turismo sostenible se incorporan al Sistema de Gestión de Calidad y Medioambiente de un municipio, el turismo sostenible cobra importancia. Los datos generados se discuten regularmente en reuniones entre concejales y funcionarios a fin de revisar el rendimiento y acordar acciones.

Hemos visto ejemplos de cuadros de mandos e informes de destinos con infografías que se están compartiendo a nivel municipal para crear conciencia, y a nivel nacional/internacional para ganar el reconocimiento de las acciones positivas. También hemos visto un ejemplo de herramienta en línea para comparar entre destinos. Esto ayuda

a interpretar la información de los indicadores y motiva la toma de medidas concretas. Al compararse con los mejores destinos en la práctica, se aprende y se motivan acciones concretas.

Es importante responsabilizar a diferentes departamentos de la propiedad de indicadores individuales, y pensar cómo el cumplimiento de las metas de dicho indicador ayuda al departamento y al municipio. También ayudar a los políticos a ver cómo el cumplimiento de estas metas se puede utilizar en sus campañas electorales, para mostrar los aspectos positivos del territorio de los que antes no tenían conocimiento.

La claridad y la relevancia son clave para la usabilidad. Aquí hay algunos consejos:

- Evita la jerga y presenta tus datos de una manera que sea fácil de entender.
- Ofrece recomendaciones claras sobre qué hacer con ciertos problemas, qué recursos financieros implica y cuáles son los beneficios tangibles.
- Aprendemos de los ejemplos, así que muestra dónde funcionó y explica cómo es de relevante para tu destino.
- Aprovecha el interés de los medios de comunicación en tus datos para conseguir el compromiso de la sociedad y las partes interesadas en la acción.
- Vincula la evidencia de los indicadores a historias emocionales. Investigaciones muestran que la narración de historias tiene éxito en la persuasión de los políticos.

ESTUDIO DE CASO: DIRECCIÓN DE TURISMO Y DESARROLLO ECONÓMICO, MINISTERIO DE GOZO , MALTA



Usa indicadores como herramienta de diagnóstico y gestión

NUESTRA HISTORIA

[Daniel Borg](#) (Analista Político, Ministerio de Gozo) utiliza el programa internacional de certificación QualityCoast para identificar el potencial de promover el patrimonio y las vacaciones de trekking en Gozo, la segunda isla más grande del archipiélago de Malta.

NUESTRAS ACCIONES

Daniel ha solicitado la QualityCoast en 2011, 2015 y 2018. Este sistema requiere proporcionar evidencias del cumplimiento de 100 criterios e información para indicadores relevantes. Esto lo ayuda a identificar la escasez de datos en la gestión y el rendimiento del destino. Además, la comparación en las tres fechas de petición le permite crear una imagen del destino y desarrollar propuestas estratégicas sobre cómo capitalizar las fortalezas del destino y cómo abordar las debilidades.

Los datos recopilados para esta aplicación han ayudado a Daniel a vincular la información de diferentes proveedores de servicios de turismo

y cultura, que pueden dar servicio tanto a residentes como a turistas. El Ministerio de Gozo ha aumentado sustancialmente los esfuerzos de la comunidad local para desarrollar festivales locales y expresiones culturales. El calendario cultural de Gozo ahora reúne una variedad de actividades, desde la ópera y representaciones hasta fiestas y festivales populares.

Los datos de los visitantes también se utilizan para segmentar y orientarse a mercados con una estacionalidad más baja, un gasto más elevado y comportamientos más sostenibles. El marketing de la isla ha cambiado como resultado de estos datos, dirigiéndose a mercados de patrimonio y de trekking, y obviando el mercado de playas.

NUESTRAS RECOMENDACIONES

- Usa tu sistema de indicadores de sostenibilidad como punto de referencia para la recopilación de datos.
- Sé selectivo con los productos que desees promocionar, según la identidad que desees crear.
- Usa tus datos para justificar la inversión en nueva oferta que pueda promover el sentido de pertenencia entre los residentes y a la vez que suponga una oferta turística diferenciada.



Desarrolla un índice para planificar y gestionar efectivamente el uso del suelo derivado del turismo

NUESTRA HISTORIA

[Henrique Ramos](#) (CEO de Sea Expert, empresa de consultoría marítima) a menudo trabaja para el gobierno de Las Azores para garantizar la sostenibilidad de sus costas. Las aerolíneas de bajo coste han aumentado masivamente las llegadas a las Azores, lo que ha llevado a un desarrollo turístico descontrolado en las zonas costeras. Como consecuencia, la Dirección Marítima del Gobierno ha creado una Unidad de Monitorización para asegurar una planificación y protección más efectiva del entorno marítimo y costero.

NUESTRA ACCIÓN

Bajo las directrices de la Directiva Marco sobre la Estrategia Marina de la Unión Europea, Henrique Ramos ha trabajado con la Unidad

de Monitorización Marina para desarrollar un índice que mida el nivel de artificialidad de las áreas costeras de Las Azores. En particular, mide el nivel actual de alteraciones humanas en el entorno asignando un número de 0 a 1 (0 es 100% natural y 1 es 100% artificial).

En base a esto, el gobierno establecerá ahora el máximo nivel de artificialidad permitido en el que el ecosistema marino y costero no se vea afectado irremediabilmente. Este nivel se determinará en función de las características de cada área administrativa (isla, provincia, etc.). En un contexto como el de las Azores, donde el turismo ejerce una intensa presión sobre el medio ambiente, el gobierno ahora puede planificar y gestionar eficazmente el uso del suelo previamente incontrolado a causa del turismo y las comunidades locales.

NUESTRAS RECOMENDACIONES

- Compila y produce información geográfica sobre estructuras artificiales humanas.
- Define niveles máximos de desarrollo humano permitido según la sensibilidad ambiental de tu área.

3.B. ¿CÓMO HA CAMBIADO TU ORGANIZACIÓN PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD?



Debes asegurarte de que las estructuras organizativas sean adecuadas, que los individuos y departamentos tengan el conocimiento, el tiempo y los recursos para realizar su trabajo, y que la estructura que has creado sea suficientemente flexible para responder a los cambios estratégicos y operacionales basados en evidencias. Aquí hay algunas ideas de cómo hacerlo.

Crema una organización para la gestión del destino que cuente con todas las partes interesadas. Las direcciones de turismo deben convertirse en una organización de gestión de destinos. Esto implica la reorganización de las órdenes, las prioridades y los presupuestos. A menudo significa la creación de estructuras supra-institucionales, compuestas por diferentes departamentos existentes, en lugar del rediseño de los departamentos actuales.

Asigna responsabilidades. Delega la recopilación de datos y la responsabilidad de cumplir los objetivos de sostenibilidad a diferentes departamentos del municipio, a partes interesadas o a una unidad comercial específica o ONG separada, siempre y cuando los funcionarios no tengan el conocimiento, mandato o ganas de asumir la tarea.

Empodera al personal. Proporciona formación para comprender la relevancia de la sostenibilidad en sus trabajos, y cómo indicadores de sostenibilidad específicos son relevantes para ellos. Brinda al personal la confianza y los recursos para tomar

decisiones en su propio puesto de trabajo según las evidencias en los datos. A partir de tu sistema de indicadores de sostenibilidad, identifica aquellos que pueden vincularse con funciones específicas del personal e inclúyelos en los planes de acción y evaluaciones del personal.

Asignar recursos. Invierte en la recopilación de datos, a nivel municipal, pero también en observatorios turísticos regionales que puedan satisfacer las necesidades municipales y los beneficios comparativos.

Genera apropiación de los datos y valor en las políticas informadas. Las reformas propuestas en política deben ser lo suficientemente ambiciosas como para despertar interés, pero no tan ambiciosas como para requerir de una revisión fundamental de los sistemas organizacionales. Empieza por los sistemas de datos que confirmen la política actual sin dejar de poner en valor los beneficios en la sostenibilidad, para crear precedentes de reestructuración basados en la evidencia, antes de abordar los problemas más complejos donde los datos sugieren un cambio sustancial de política.

Facilita la transferencia de datos. Crea un informe de auditoría regular y un plan de mejora que resulten de los indicadores. Enseñar información de esta manera es más fácil de comprender. Esto puede incluir un cuadro de mando sobre sostenibilidad con un sistema de semáforo fácil.

CASO DE ESTUDIO: OBSERVATORIO DE TURISMO DE BARCELONA -CIUDAD Y REGIÓN-, BARCELONA, ESPAÑA



Coordina y estandariza la producción de datos entre diferentes fuentes estadísticas para una gestión integrada del turismo

NUESTRA HISTORIA

[Damià Serrano](#) (coordinador del Observatorio) trabaja para integrar la visión de un destino maduro, como la ciudad de Barcelona, con la de un territorio mucho más amplio y diverso, como la provincia de Barcelona, a través de la generación de datos turísticos homogeneizados y de calidad.

NUESTRAS ACCIONES

El Observatorio se creó para coordinar los entes estadísticos que generaban datos turísticos de Barcelona a diferentes escalas territoriales. La producción de datos hasta ahora ha servido para diseñar políticas turísticas separadas entre el destino ciudad de Barcelona y el resto de destinos (más de 300 municipios) de la provincia de Barcelona.

El proceso de elaboración y actualización de datos de Barcelona ciudad y Barcelona Provincia

se ha ordenado, contribuyendo a la eficiencia económica y operativa en su producción y recolección. Además, la lectura conjunta de datos de los dos territorios ha permitido disponer de una visión turística interrelacionada y ha facilitado la toma de decisiones coordinadas entre diferentes entes de gestión, mejorando la articulación de los productos turísticos y la gestión de la información y de los impactos.

NUESTRAS RECOMENDACIONES

- Identifica los entes estadísticos solapados en una región-destino y los objetivos de generación de datos que son coincidentes entre ellos.
- Homogeneiza la recogida de datos: metodología de producción y el periodo de actualización de los datos.
- Comunica los datos comparativamente, entre destinos, para facilitar que las partes interesadas entiendan lo que significan y consideren las posibilidades de cambio como resultado de la interpretación de los mismos.

CASO DE ESTUDIO MITOMED+: EMPRESA PÚBLICA PARA LA GESTIÓN DEL TURISMO Y DEPORTES DE ANDALUCÍA



Enseña a los gestores del destino a monitorizar continuamente la planificación turística a través de indicadores

NUESTRA HISTORIA

El equipo SAETA (Área de Estadística e Investigación de Mercados) lleva más de 20 años trabajando para cubrir las necesidades de información sobre el sector turístico, bien a través de la recopilación de la información estadística y documental ya existente, o bien a través de la elaboración de estadísticas propias.

NUESTRAS ACCIONES

Gracias a este sistema de información se logra disponer de un amplio número de indicadores que cubren diferentes aspectos del destino y que se utilizan para crear cuadros de mando ajustados a los objetivos de los distintos planes turísticos que se desarrollan en la región.

Para que estos cuadros de mando sean útiles deben ser fáciles de comprender o interpretar por todas las partes interesadas. Por ello, una de las claves es presentar estos resultados de

manera amigable e intuitiva. Para representar si un indicador evoluciona o no favorablemente hacia el objetivo en el que se enmarca, se opta por los colores del “semáforo”.

Así se logra que los gestores reciban periódicamente un mail con la actualización de estos indicadores que les permite ver de manera rápida y fácil cual es la actual situación del destino respecto a los objetivos planteados, alertando sobre aquellos aspectos en los que se debería trabajar para evitar desviaciones no deseadas.

NUESTRAS RECOMENDACIONES

- Identifica aquellos indicadores que puedan servir de señales de alerta en el cumplimiento de un objetivo estratégico.
- Encuentra una manera sencilla e intuitiva de presentar los resultados.
- Acostumbra a tu equipo directivo a recibir una actualización periódica del cuadro de mando. Así ayudas a que los indicadores formen parte de su rutina.

3.C. ¿CÓMO HAS SUPERADO LAS DIFICULTADES EN EL USO DE DATOS DE SOSTENIBILIDAD PARA LA GESTIÓN DEL TURISMO?



Los procesos de diseño de políticas y las decisiones políticas a menudo se basan en valores, no en datos. Algunas políticas racionales pueden considerarse ideológicamente problemáticas cuando no se alinean con la posición de un gobierno, creando conflictos entre funcionarios y políticos. El mejor recurso del funcionario es generar argumentos basados en el rigor y la calidad de los datos.

Relevancia: Aprende a hacer que los indicadores sean relevantes para el público. Uno de los mayores desafíos es luchar contra el hábito de los diferentes departamentos municipales de trabajar independientemente el uno del otro. Aprende cómo usar las evidencias de un sistema de datos o proyecto para que se alimenten entre ellos.

Aceptación: Identifica un problema en el que la mayoría de los interesados coincidan que es importante al mismo tiempo. Normalmente comenzarás con los cambios que promuevan la sostenibilidad y para los que ya existe un consenso que respalde nuevas formas de desarrollo adicional que generen impactos positivos sin el mismo nivel de impactos negativos. Será más difícil obtener un consenso para la regulación de aquellas actividades que actualmente generan impactos subóptimos.

Enfoque: Evita largas listas de indicadores y concéntrate en algunos temas relevantes. Acepta datos “suficientemente buenos” que sean adecuados para tu propósito.

Punto de referencia: Compara con otros destinos. Aprende de los demás, pero también identifica áreas donde tu propio municipio puede ser un ejemplo para otros.

Demostración: Crea nuevos productos que actúen como casos ejemplares.

Coste: Encuentra la manera de hacer que el coste de medir sea nulo o que se absorba en los presupuestos generales. Obtén información sobre cómo acceder a financiación externa para proyectos y cómo tener continuidad en la recopilación de datos después de que se agote la financiación inicial.

Confianza: Desarrolla confianza entre las partes interesadas para el organismo ejecutivo. Probablemente necesites tener algunas victorias tempranas para que las partes interesadas le den más responsabilidades y oportunidades.

Tiempo: Incorpora ayuda experta para gestionar las acciones de sostenibilidad surgidas de tus datos.

Calendario: Organiza eventos que destaquen experiencias de otros destinos y que hagan que tu organización tenga que exhibir su propio trabajo.



Fomenta la confianza e impulso entre las partes interesadas locales atendiendo a sus necesidades

NUESTRA HISTORIA

[Antonis Barnias](#) (Coordinador del proyecto) utiliza los datos de las encuestas de los clientes en Samaria Gorge, el sendero más popular en el Parque Nacional Samaria en Creta y con una demanda decreciente, para tener información general para los medios de comunicación, el sector público, residentes y empresarios de turismo y para confirmar su percepción de que este producto turístico está saturado y de que se requiere de diversificar la oferta.

NUESTRAS ACCIONES

Esta información se ha utilizado para dar impulso y lograr el consenso entre las partes interesadas a actuar al mismo tiempo. Con fondos iniciales de dos proyectos de la UE (MEET y DestiMED), el equipo del Parque Nacional ha mejorado la infraestructura de senderos y ha ayudado a diez empresas a crear nuevas ofertas turísticas coordinadas que permiten a los turistas disfrutar de partes del parque antes desconocidas. Las inversiones en infraestructura a pequeña escala a la larga ha cambiado la

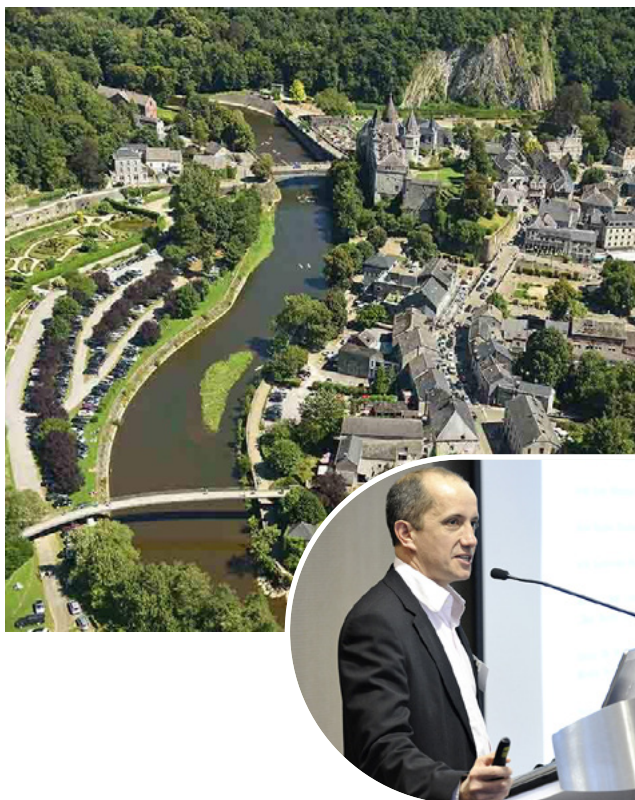
forma en que los visitantes perciben el área. Esto ha creado un incentivo económico para que estas empresas actúen como un “clúster de ecoturismo local” que ahora está predispuesto a enfrentar nuevos desafíos colectivamente.

Las empresas ahora están más predispuestas a atender al equipo del Parque Nacional, que les han pedido que proporcionen datos sobre los alimentos, la energía, el agua consumida y los residuos generados, entre otros, para calcular la huella ecológica de sus productos. Antonis y su equipo ahora pueden recopilar datos de estas empresas que servirán de referencia de sostenibilidad comparable para las empresas locales. Las empresas ahora están predispuestas a escuchar los consejos sobre acciones de sostenibilidad, porque saben que el equipo del Parque Nacional toman sus intereses en consideración.

NUESTRAS RECOMENDACIONES

- Usa datos para movilizar a las empresas a trabajar en los problemas todas a la vez. Identifica oportunidades comerciales para estas empresas, de manera que vean las oportunidades compartidas en lugar de amenazas de compartir conocimiento con los competidores.
- Usa la buena disponibilidad que generas para posteriormente establecer metas más altas para este grupo.

ESTUDIO DE CASO: DURBUY, VALONIA, BÉLGICA



Usa indicadores para justificar la financiación de medidas de sostenibilidad

NUESTRA HISTORIA

[Xavier Lechien](#) es el director de la agencia de desarrollo local en Durbuy y ayuda al municipio a mejorar su sostenibilidad. Durbuy es una pequeña ciudad medieval en las Ardenas, famosa por sus calles pintorescas y su castillo. En los últimos años, el turismo ha experimentado un gran auge, y Durbuy se ha convertido en el lugar más visitado de Valonia. La mayoría de los turistas llegan en coche causando la congestión de las carreteras y también una mayor contaminación acústica y del aire en el centro de la ciudad.

NUESTRAS ACCIONES

La administración del Ayuntamiento ha trabajado con el gobierno regional de Valonia para disminuir el tráfico. Han medido las opiniones de los visitantes y de las partes interesadas locales sobre el turismo, identificando el tráfico como una de las prioridades de mejora. También instalaron un recolector de datos de

tráfico para medir el número de vehículos que entraban en el centro de la ciudad cada día. Utilizaron las evidencias de unos pocos meses de recopilación de datos para justificar la financiación de medidas de movilidad sostenible.

Después de reducir espacios de estacionamiento, Durbuy decidió prohibir los coches en el centro de la ciudad. Además, la ciudad ha introducido un servicio de transporte gratuito que conecta el centro con el perímetro urbano. Como resultado, la calidad de vida de los residentes y la experiencia de los visitantes ha mejorado significativamente, y la congestión vial, el ruido y la contaminación del aire han disminuido. Los próximos pasos buscarán alentar a los visitantes a llegar en transporte público y en bicicleta.

NUESTRAS RECOMENDACIONES

- Desarrolla una visión a largo plazo de tu destino consultando a las partes interesadas locales. Esto ayuda a entender y apoyar los cambios.
- No seas demasiado ambicioso y trata de darte cuenta de todo en poco tiempo. Durbuy comenzó a tomar medidas de sostenibilidad en 1990 y todavía tiene áreas de mejora identificadas.

Paso 4.

Beneficiate de los indicadores

Los destinos que actualizan regularmente sus actividades persiguiendo objetivos a largo plazo se vuelven sostenibles y competitivos

Cuando aceptas la necesidad de una mejora continua, debes estar preparado para revisar tus políticas, acciones, presupuestos y personal según las evidencias de tus indicadores. Busca implementar actividades que hagan que tu destino sea más competitivo y sostenible a largo plazo, sin priorizar acciones a corto plazo.

Tendrás que encontrar formas en que tus indicadores reflejen los cambios que has incorporado en tus actividades. Te beneficiará implementar acciones que pueden tener un impacto positivo visible y controlable, de modo que los interesados puedan tomar conciencia de las mejoras.

Inicialmente implementa acciones basadas en justificaciones económicas, hasta que finalmente las partes interesadas confíen más en ti, sus valores empezaran a cambiar y aprenderán a aceptar un abanico más amplio de beneficios como evidencia del éxito del destino.

4.A. ¿CÓMO SE ESCALA DE UNA MEDIDA DE SOSTENIBILIDAD INDIVIDUAL A UNA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD COMPLETA?



Muchas direcciones de turismo pueden compartir ejemplos de medidas individuales que se implementaron como resultado del uso de las evidencias obtenidas en los indicadores de sostenibilidad. Hay menos ejemplos de haber escalado las evidencias a la elaboración de políticas convirtiéndose en una parte integral de la estrategia de turismo de un destino.

Los políticos también han utilizado las evidencias de los indicadores para acelerar la implementación de acciones con las que ya se habían comprometido o intuitivamente vieron positivamente. Los indicadores se pueden utilizar para aumentar la conciencia y cuantificar los beneficios esperables de las acciones. Hay menos voluntad de aceptar los indicadores cuando implican cambio de mentalidad de los políticos y el personal técnico.

Sigue desafiando los valores actuales. Con el tiempo te darás cuenta de que los valores que se consideran importantes en tu organización están cambiando. Esto sería evidente si comparas lo que haces ahora con lo que se consideraba normal hace diez años.

Contextualiza tu programa de sostenibilidad. Mirando introspectivamente, asegúrate de que la sostenibilidad esté en el marco legal y/o en los objetivos de la organización. Introduce aspectos de sostenibilidad en criterios para otros equipos, como la calidad, la salud y la seguridad, la productividad... para integrar los indicadores de sostenibilidad en

debates políticos más amplios. Externamente, vincula tu estrategia de sostenibilidad a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, a los criterios establecidos por Green Destinations, ETIS, Global Footprinting u otros programas suprarregionales para poder justificar tus acciones, buscar financiación y tener un marco para la comprensión de la lógica de tus actividades.

Reorganiza continuamente al personal para comprender la sostenibilidad, cómo afecta a sus vidas y qué pueden hacer para mejorar la situación desde su trabajo. Las opciones son diversas, desde cursos cortos de capacitación en línea hasta un destino que se asocia con una universidad para crear un programa de máster en monitorización y gestión de Sostenibilidad Turística.

Establece objetivos, reconoce y recompensa el rendimiento. Establece objetivos reconocidos públicamente y elogia a los que los cumplen, no solo por conseguir el mejor rendimiento sino también por la mejora más destacable, y así sucesivamente. Es posible que desees tener el 50% de tu alojamiento adaptado a ciclistas, el 80% con compostaje orgánico, un 90% de las atracciones turísticas con certificación sostenible o que el 100% de tus cafés vendan café de comercio justo. Sea lo que sea, deberás proporcionar incentivos para cambiar el comportamiento, desde exenciones de impuestos hasta campañas de marketing.

ESTUDIO DE CASO: GREEN SCHEME ESLOVENIA



Usa indicadores como parte de un programa de certificación nacional

NUESTRA HISTORIA

[Jana Apih](#), directora general de Good Place, socio acreditado de la Dirección de Turismo de Eslovenia, es responsable de ejecutar el Green Scheme, un programa nacional de certificación basado en un sistema de indicadores que comenzó en 2014. En 2018, el Green Scheme ha certificado 37 destinos, 22 proveedores de alojamiento, 3 parques naturales y 2 agencias de turismo.

NUESTRAS ACCIONES

Los beneficios son evidentes incluso para un programa joven. En primer lugar, las partes interesadas en el destino entienden mejor lo que significa el turismo sostenible. Esto es el resultado de la interacción entre los destinos y las empresas que se reúnen regularmente para debatir sobre cuestiones de sostenibilidad y compartir soluciones, a través de un consorcio desarrollado por Green Scheme. En segundo lugar, gestores de los destinos pueden tomar medidas concretas para mejorar su nivel de sostenibilidad. Esto es posible gracias a la herramienta de evaluación comparativa que ofrece Green Scheme, que permite que los destinos se puedan comparar entre sí y se inspiren en ejemplos de buenas prácticas.

La recopilación de datos requerida por el Green Scheme, en forma de indicadores, ha aumentado la conciencia sobre la necesidad de gestionar la capacidad de carga, la producción de residuos y la gestión del agua de los destinos. Ahora, algunos destinos cuentan con estrategias para gestionar los flujos de visitantes y regularmente imparten cursos de capacitación en gestión de aguas y residuos para empresas turísticas.

Un programa nacional con apoyo gubernamental tiene una mayor credibilidad y aceptación en los destinos y las empresas, con un aumento anual en el número de destinos comprometidos ya que ven los beneficios (y también la presión de grupo) de la participación de otras partes interesadas.

NUESTRAS RECOMENDACIONES

- Desarrolla una herramienta de evaluación comparativa. Es importante que los destinos se puedan comparar entre ellos. De esta forma, los indicadores se pueden interpretar y se pueden tomar medidas concretas al considerar las estrategias implementadas en los destinos con mejores prácticas.
- Realiza reuniones periódicas entre los destinos de tu región para analizar problemas similares y compartir soluciones.

ESTUDIO DE CASO: AYUNTAMIENTO DE TORROELLA DE MONTGRÍ-L'ESTARTIT, GIRONA, ESPAÑA



Usa indicadores para demostrar que la sostenibilidad aumenta la competitividad de tu destino

NUESTRA HISTORIA

[Josep Capellà](#) (Asesor del área de Turismo del Ayuntamiento) ha utilizado indicadores económicos para demostrar la rentabilidad de proteger la naturaleza para el turismo, y ha utilizado esta información como palanca de desarrollo económico local. Esto ha permitido la implementación de políticas de sostenibilidad valientes des del sector público, con el apoyo del sector empresarial y los ciudadanos.

NUESTRAS ACCIONES

La Reserva Marina de las Islas Medes es una de las principales atracciones turísticas del destino, por lo que los primeros datos recopilados tienen que ver con el impacto económico de las actividades de turismo marino (por ejemplo, buceo, snorkel, kayak y excursiones náuticas). Los datos de 2015 fueron inequívocos sobre la importancia de este sector: estas actividades generaron 12 millones de euros anuales y más de 200 empleos directos.

Esto les ha dado a las compañías que brindan servicios de recreación marina la evidencia necesaria para ejercer presión sobre el ente de promoción turística de la provincia para que el turismo marino tenga una mayor visibilidad en las campañas de promoción. Además, la cuantificación del valor de la naturaleza, el territorio y los paisajes ha permitido diferenciar el destino dentro de la marca turística regional Costa Brava y diversificar la oferta turística.

Paralelamente, el Ayuntamiento ha utilizado los datos para argumentar la desclasificación de suelo urbanizable (según el Plan de Ordenación Urbana Municipal) para pasar a ser protegido como un cinturón verde de paisaje natural. Esto ha significado un cambio en el modelo de crecimiento urbano y turístico tradicional a favor de la protección del patrimonio natural.

NUESTRAS RECOMENDACIONES

- Identifica recursos turísticos sostenibles en el destino y monitoriza su impacto económico.
- Comunica los beneficios generados por la actividad de turismo sostenible a las partes involucradas (sector público, sector privado y ciudadanos).
- Diseña políticas de sostenibilidad que refuercen y valoricen los recursos naturales y culturales que diferencian a tu destino.

4.B. ¿QUÉ ASPECTOS DE TU DESTINO HAN MEJORADO Y DE QUÉ MANERA GRACIAS AL USO DE INDICADORES?



La principal manera en que las organizaciones de gestión de destinos están cambiando es en tener una mayor conciencia de que no se puede crecer a expensas de la naturaleza y la sociedad. Es fácil subestimar cuán importante es este cambio, y cuánto tiempo se requiere para que las partes interesadas cambien sus valores, y posteriormente redefinan sus acciones de acuerdo a estos nuevos valores.

Si bien podemos ser escépticos ante los políticos que utilizan la terminología de la sostenibilidad en sus discursos y en la planificación de los destinos, este es un paso necesario para que el significado de este concepto se filtre y, a partir de esto, se apoye un cambio de comportamiento. Sin embargo, hemos visto que el uso de indicadores también brinda confianza y fortaleza al personal técnico, que puede utilizar esta información para aclarar problemas de políticos y de la industria.

Los indicadores son una parte clave de este cambio, porque te ayudan a darte cuenta de qué tipo de cambios están ocurriendo a tu alrededor y cómo tu organización puede desempeñar un papel en ese cambio. Sin estos indicadores, nuestros valores se basan en percepciones, suposiciones, anécdotas, presión de lobbies y noticias falsas. Desea saber que valores y acciones están informados por hechos fiables.

Los indicadores también permiten que diferentes partes interesadas prioricen el mismo problema al mismo tiempo en cuanto los nuevos datos están disponibles. El debate basado en las evidencias es un buen mecanismo para generar acuerdo entre las partes interesadas y priorizar el cambio.

La visibilidad obtenida en la implementación de ETIS, Mitomed +, Green Destinations y sistemas reconocidos similares crea presión política para implementar las acciones que se han iniciado y por las cuales las partes interesadas externas han elogiado el destino.

Una competencia sana entre destinos comparables también crea la necesidad de cambiar. Ningún destino quiere estar en la parte inferior de los rankings, sea cuál sea el ranking. Eso incluye la sostenibilidad.

Las organizaciones de gestión de destinos han ampliado el alcance de sus actividades, desempeñando un papel más activo en la gestión de los destinos. La profesionalización de estas instituciones significa que se desarrollan internamente más planes de gestión y planes de acción, lo que significa que son más realistas y que existe el conocimiento para implementarlos. Tener más información les ha ayudado a defender la importancia del turismo.

ESTUDIO DE CASO: AYUNTAMIENTO DE SANT LLORENÇ DES CARDASSAR, MALLORCA, ESPAÑA



Diseña políticas de sostenibilidad motivadoras para involucrar al sector privado

NUESTRA HISTORIA

[Mateu Frau](#) (Regidor de Medio Ambiente) ha utilizado el cálculo periódico del peso de los residuos generados en el municipio para implementar una política de incentivos que ha triplicado el reciclaje en los hoteles. Los ahorros en los costes de gestión de residuos para el período 2012-2017 han sido de 800.000 euros para los hoteles y 2 millones de euros para el gobierno municipal.

NUESTRAS ACCIONES

Mateu y su equipo tenían experiencia en el uso de indicadores municipales en la Agenda 21, y decidieron invertir esfuerzos en mejorar la gestión de residuos en su destino. Seleccionaron enfocarse primero en un solo indicador (kilogramos de residuos generados), y han logrado establecer una estrategia win-win con el sector turístico reduciendo los impuestos en los residuos según las toneladas de desechos orgánicos separados por las empresas.

Esto ha supuesto un ahorro económico considerable para hoteles, centros comerciales y restaurantes, y a la vez ha reducido el coste en la incineración de residuos para el municipio. La medida se ha reforzado con una ceremonia anual que premia a las empresas con las mejores prácticas en gestión de residuos, lo que ha generado un ambiente competitivo positivo entre ellas.

Actualmente, más de 60 hoteles se benefician de las bonificaciones y han reducido significativamente sus residuos orgánicos generados. El municipio ha logrado generar conciencia e involucrar al sector privado en la gestión de la sostenibilidad del destino, y el éxito en esta iniciativa facilitará la aceptación de nuevas estrategias para la minimización de residuos en el resto de fracciones.

NUESTRAS RECOMENDACIONES

- Usa indicadores simples y comprensibles para establecer objetivos viables de sostenibilidad a corto plazo.
- Identifica los beneficios comerciales de las acciones de sostenibilidad (en este caso, ahorros financieros y reconocimiento) para que el sector privado participe voluntariamente.
- Monitoriza y reconoce públicamente las mejoras, para establecer nuevos futuros desafíos.

ESTUDIO DE CASO: TERRAE ANIO IUBENSANAE, LAZIO, ITALIA



Haz un censo de los recursos en tu destino para innovar tus productos turísticos

NUESTRA HISTORIA

[Marina Bresciani](#) (coordinadora del proyecto Terrae Anio Iubensanae) utilizó indicadores como palanca para el desarrollo de las zonas rurales cercanas a Roma. Los pequeños municipios por sí solos no tienen el conocimiento para innovar en sus productos turísticos y competir con destinos potentes como Roma. ETIS les proporcionó una metodología clara para mejorar su competitividad.

NUESTRAS ACCIONES

A través de la recopilación de indicadores, hicieron un censo detallado del sector turístico: mapearon todos los lugares culturales y naturales de interés turístico, identificaron los proveedores de servicios turísticos existentes y desarrollaron los perfiles de turistas que llegaban a la zona.

Esta información se compartió con los operadores turísticos locales que crearon nuevos productos innovadores ajustados al segmento turístico correcto. Esto permitió poner en el mapa turístico pueblos abandonados utilizados por los emperadores romanos durante sus vacaciones

y abrir nuevos museos, haciendo su territorio atractivo para turistas culturales que visitan Roma.

Como resultado, se desarrolló una nueva marca de destino llamada “Terrae Anio Iubensanae” (tierras del río Aniene y valle de Giovenzano) que refleja la identidad del territorio, solo descubierta a través de la recolección de indicadores.

Esto les permitió crear nuevos productos innovadores que combinaban su identidad con el segmento turístico correcto. Y también resultó en una mejor competitividad con un aumento del 5% en los turistas desde el desarrollo de la nueva marca.

NUESTRAS RECOMENDACIONES

- Recopila indicadores para tener una idea clara de la oferta y la demanda del turismo.
- Fusiona información de indicadores para desarrollar productos turísticos innovadores.
- Involucra a los operadores turísticos para que tus productos estén más orientados al mercado.
- Obtén reconocimiento por la calidad de tus productos turísticos a través de procesos de certificación.

Es hora de actuar

Puedes usar esta tabla para reflexionar sobre el proceso de elaboración de políticas en tu destino, para comprender mejor lo que se ha hecho hasta ahora y lo que se debe hacer a continuación.

Paso 1. Aprende sobre los indicadores	¿Qué estás haciendo?	¿Qué quieres hacer?	¿Qué necesitas para hacerlo de manera diferente?
1.a. ¿Qué instrumentos usas para recopilar información de sostenibilidad en tu destino?			
1.b. ¿Por qué generar información para la gestión con indicadores de sostenibilidad?			
1.c. ¿Qué tipo de indicadores podemos elaborar para medir la sostenibilidad?			
Paso 2. Adopta los indicadores	¿Qué estás haciendo?	¿Qué quieres hacer?	¿Qué necesitas para hacerlo de manera diferente?
2.a. ¿Cómo se ha ajustado el sistema de indicadores a tus necesidades y a tu realidad territorial?			
2.b. ¿Cómo han colaborado las partes interesadas en la recopilación/transferencia de datos necesarios?			
2.c. ¿Cómo superaste los desafíos en el cálculo de indicadores?			
Paso 3. Usa los indicadores	¿Qué estás haciendo?	¿Qué quieres hacer?	¿Qué necesitas para hacerlo de manera diferente?
3.a. ¿Cómo has utilizado los indicadores para informar en la toma de decisiones?			
3.b. ¿Cómo has cambiado tu organización para optimizar la gestión de la sostenibilidad?			
3.c. ¿Cómo has superado las dificultades en el uso de datos de sostenibilidad para la gestión del turismo?			
Paso 4. Benefíciate de los indicadores	¿Qué estás haciendo?	¿Qué quieres hacer?	¿Qué necesitas para hacerlo de manera diferente?
4.a. ¿Qué medidas de sostenibilidad del turismo se han aplicado en tu destino gracias al uso de indicadores?			
4.b. ¿Qué aspectos de tu destino han mejorado y de qué manera gracias al uso de indicadores?			

Agradecimientos a los casos de estudio

Agradecimientos a las organizaciones y a sus sitios web. Se reconoce que cada organización ha hecho más de lo que se muestra en su estudio de caso, y que los casos son un ejemplo de los pasos a seguir

Jana Apih, Directora general de Good Place, Rimska 2b, Ljubljana, Eslovenia, correo electrónico: jana@goodplace.si , teléfono: +386 31331292

Antonis Barnias, Equipo Gerencial del Parque Nacional Samaria (Montañas Blancas), 25 Nikolau Plastira St, 73134, Chania, Grecia, correo electrónico: antbarnias@yahoo.gr , teléfono: +30 2821045570

Daniel Borg, Analista Senior de Políticas, Ministerio de Gozo, St. Francis Square Victoria, Gozo, Malta VCT 1335, correo electrónico: daniel.g.borg@gov.mt

Marina Bresciani, CEO de Italia Executive, en representación de Terrae Anio Iubensanae, Via Sant'Anatolia, 00025, Gerano, Lazio, Italia, correo electrónico: bresciani.bresciani@gmail.com, teléfono: +39 3274089916

Kristina Brščić, Directora de Departamento, Instituto de Agricultura y Turismo, Karla Huguesa 8, 52440 Poreč, Croacia, correo electrónico: kristina@iptpo.hr, teléfono: +385 52408303

Josep Capellà, Asesor del Área de Turismo del Ayuntamiento de Torroella de Montgrí-L'Estartit, Plaça de la vila 1, 17257 Torroella de Montgrí, Girona, España, correo electrónico: josep@decaba.com , teléfono: +34 605792900

Mateu Frau, Regidor de Medio Ambiente del Ayuntamiento de Sant Llorenç des Cardassar, Plaça Ajuntament s/n, 07530 Sant Llorenç des Cardassar, Mallorca, España, correo electrónico: mfrau@santllorenç.es , teléfono: +34 971838393

Maria Hamiditou, Región de Macedonia Oriental y Dirección de Trabajos Técnicos de Tracia, División de Estructuras Ambientales Sismanoglou 78; 69100 Komotini , Grecia, correo electrónico mariahamidou@gmail.com , teléfono: +30 2531021644

Xavier Lechien, Director de la agencia de desarrollo local de Durbuy, Grand'Rue 24, 6940 Barvaux, Valonia, Bélgica, correo electrónico: adl@durbuy.be, teléfono: +32 86219841

Zrinka Marušić y Neda Košuta, Instituto de Turismo, Vrhovec 5, 10000 Zagreb, Croacia, correos electrónicos: Zrinka.Marusic@itztg.hr y Neda.Kosuta@itztg.hr teléfono: +385 +1/39 09655; 3909666

Tatjana Mēhillaj, (Gerente de la Administración Regional de Áreas Protegidas de Vlorë) y Age Martini (Especialista en Ecosistemas en la Administración Regional de Áreas Protegidas de Shkodër), correos electrónicos: tatjanamehillaj@yahoo.com y agemartini@yahoo.com

Patrizia Modica, Profesora asociada de la Universidad de Cagliari y coordinadora de Visit South Sardinia, Via S.Ignazio 74 (2 ° piso - sala 17), 09123, Cagliari, Cerdeña, Italia, correo electrónico: modica@unica.it, teléfono : +39 070 675 3357

Raquel Noboa, Coordinadora de Marketing, Red de Ecoturismo de The Burren; Consejo de Clare Co.; Oficina de área de Ennistymon; Co. Clare; Irlanda, correo electrónico: info@burrenecotourism.com , teléfono: +353 87960337

Ioannis Pappas, CEO, Green Evolution SA, 20 Karneadou Str, 163 46, Ilioupolis, Atenas, Grecia, correo electrónico:

i.pappas@green-evolution.eu , teléfono: +30 2109942800

Felipe Puertas, Director Técnico de Turismo, Ayuntamiento de Almuñecar. Plaza de la Constitución 1, 18690 Almuñecar, Granada, España, correo electrónico: fpuertas@almunecar.es, teléfono: +34 958838600.

Henrique Ramos, CEO de SeaExpert, Servicios de pesca y consultoría Ltd, Tv. do Farrobim 15, 9900-361 Feteira - HRT Azores - Portugal, correo electrónico: henrique.ramos@seaexpert-azores.com, teléfono : +351 963500687

Patrizia Romei, Profesora Asociada de la Universidad de Florencia, en representación de Montecatini Terme, Toscana, Italia, Via delle Pandette 9, 50127 Florencia, Italia, correo electrónico: patrizia.romei@unifi.it , teléfono: +39 0552759604

Equipo SAETA, Área de Estadística e Investigación de Mercados, Empresa Pública para la Gestión del Turismo y Deportes de Andalucía, Gobierno Regional de Andalucía. Calle Compañía, 40, 29008 Málaga, Málaga, España, correo electrónico: saeta@andalucia.org, teléfono : +34 951299300.

Darren Saliba, Gerente, Federación de Parques Patrimoniales, PO Box 9, Saint Paul's Bay; San Pawl il-Bahar ; SPB 1000; Malta, correo electrónico: darren@majjistral.org , teléfono: +356 21521291

Damià Serrano, Coordinador, Observatorio de Turismo de Barcelona, Recinte Maternitat. Pavelló Mestral, Travessera de les Corts, 131 - 159, 08028 Barcelona, España, correo electrónico: serranomdm@diba.cat , teléfono: + 34 934022975

INDICADORES DE TURISMO SOSTENIBLE

Proyecto cofinanciado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional.

Para obtener más información acerca de MITOMED+, póngase en contacto con:

mitomed@regione.toscana.it

mitomed-plus.interreg-med.eu

Cita del informe: Interred MED (2018), INDICADORES DE TURISMO SOSTENIBLE: MANUAL DE TRANSFERENCIA DE BUENAS PRÁCTICAS, (Marsella, Francia), Interreg MED

El informe ha sido posible gracias a la investigación de Font, X., Kantenbacher, J. y Crabolu, G. de la Universidad de Surrey, Reino Unido, y Torres-Delgado, A. del CETT- Universidad de Barcelona, España.

