

ANÁLISIS DE LA CONTINUIDAD EN EL MANTENIMIENTO DE LOS SISTEMAS  
DE GESTIÓN POR PARTE DE LOS PRESTADORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS [PST]  
CERTIFICADOS EN LA LOCALIDAD DE TEUSAQUILLO BOGOTÁ, EN LAS NORMAS  
TÉCNICAS SECTORIALES TURISMO SOSTENIBLE [NTS-TS].

**PRESENTADO POR:**

CHRISTIAN ADOLFO BRAVO CELIS

**DIRECTORA DE TESIS:**

MARÍA LUISA GALÁN OTERO

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS

BOGOTÁ D.C.

2020

## Tabla de Contenido

<b>Introducción .....</b>	<b>vii</b>
<b>Capítulo 1.....</b>	<b>1</b>
El desarrollo sostenible .....	1
El escenario ambientalista .....	3
El escenario de debate del desarrollo:.....	4
El escenario desde Rio de Janeiro hasta Johannesburgo: .....	4
Conceptualización del desarrollo turístico sostenible .....	6
Blueprint for New Tourism .....	6
La propuesta de Ritchie & Crouch .....	8
El enfoque sistémico de Miller & Twining-Ward .....	9
El caso colombiano y el convenio CAS 021 – 2009 / IDT 026 – 2010 .....	15
Periodo normativo primario (1994 a 2000) .....	17
Periodo normativo secundario (2001 a 2006).....	18
Periodo normativo actual (2007 hasta la actualidad).....	19
Una vuelta al Sistema de Gestión para la Sostenibilidad (SGS) .....	20
Convenio de Asociación N° CAS 021 – 2009 / IDT 026 – 2010 .....	22
<b>Capítulo 2.....</b>	<b>26</b>
Análisis de la percepción de los PST durante el proceso de certificación. ....	27

Análisis de la gestión de los PST durante el proceso de certificación. ....	28
Expectativas de continuidad en la aplicación de NTS .....	29
Análisis de la continuidad y la percepción frente a la certificación .....	30
Análisis de la gestión de los recursos naturales y humanos .....	30
La perspectiva de los auditores “La otra cara de la moneda” .....	32
Conclusiones del capítulo.....	34
<b>Capítulo 3.....</b>	<b>37</b>
Plan de acción y la estrategia de los cinco pasos (AHORA).....	38
La estrategia de cinco pasos (AHORA).....	39
Cronograma y listado de actividades .....	48
<b>Conclusiones .....</b>	<b>50</b>
<b>Lista de Referencias.....</b>	<b>54</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>62</b>
Anexo 1. Periodo normativo primario en Colombia .....	62
Anexo 2. Periodo normativo secundario en Colombia.....	63
Anexo 3. Periodo normativo actual en Colombia .....	65
Anexo 4. Diseño de Encuesta 1 .....	67
Anexo 5. Diseño de encuesta 2.....	69
Anexo 6. Tabulaciones encuesta 1: .....	71

Anexo 7. Tabulaciones encuesta 2: .....	81
Anexo 8. Transcripción de la entrevista a la Auditora Tatiana Castro Lotero .....	96
Anexo 9. Cuestionario de autoevaluación NTS-TS 002 de 2014.....	105

### Lista de Tablas

<b>Tabla 1.</b> <i>Enfoques del desarrollo sostenible</i> .....	2
<b>Tabla 2.</b> <i>Pilares de la sostenibilidad de acuerdo a Ritchie &amp; Crouch</i> .....	9
<b>Tabla 3.</b> <i>Listado de los PST incluidos en la Muestra</i> .....	26
<b>Tabla 4.</b> <i>Porcentajes de Evaluación</i> .....	40
<b>Tabla 5.</b> <i>Resultados Autoevaluación</i> .....	41
<b>Tabla 6.</b> <i>Plan de Acción</i> .....	49

### Lista de Figuras

<b>Figura 1.</b> El desarrollo turístico sostenible según Miller & Twining-Ward .....	11
<b>Figura 2.</b> Comparación de los actores del turismo de acuerdo a los estilos.....	12
<b>Figura 3.</b> Delimitación Territorial DTS Bogotá-Teusaquillo.....	23
<b>Figura 4.</b> PST Certificados 2012-2017 .....	35
<b>Figura 5.</b> Pasos estrategia AHORA.....	39

<b>Figura 6.</b> Formato Autoevaluar herramienta AHORA.....	42
<b>Figura 7.</b> Formato Homologar herramienta AHORA .....	43
<b>Figura 8.</b> Formato Organizar herramienta AHORA .....	45
<b>Figura 9.</b> Formato Retroalimentar herramienta AHORA .....	46
<b>Figura 10.</b> Formato Actuar herramienta AHORA .....	47

## Introducción

El desarrollo turístico sostenible se ha convertido en una iniciativa mundial que ha reunido países y actores **clave** tales como organizaciones del sector público, empresas de la industria, voluntarios, comunidades receptoras, medios de comunicación masiva y turistas (Swarbrooke, 1999) que buscan hacer del turismo, una actividad que trascienda a futuras generaciones de forma responsable (World Travel & Tourism Council, 2003). Esta búsqueda ha sido expuesta por Swarbrooke como un nuevo paradigma en donde la conciencia de las nuevas empresas se orienta hacia un desarrollo responsable con el medio ambiente con el ánimo de hacer de sus operaciones, unas más duraderas (1999, Pág.6-7).

En respuesta a este nuevo paradigma, el Gobierno Colombiano ha fomentado la normalización de la actividad turística sostenible para mejorar la calidad del sector. Este esfuerzo comenzó con la organización del sistema nacional de normalización, certificación y metrología a través del Decreto 2269 de 1993, en donde se establece una infraestructura para estimular la calidad en el país por medio de la normalización (Ministerio de Desarrollo Económico, 1993). Luego en 1996 se fortaleció esta medida con la reglamentación de la Ley del Turismo, Ley 300 de 1996, en su artículo 69 el cual promueve la creación de las unidades sectoriales de normalización [UNS] del sector turístico (Congreso de la República de Colombia, 1996). En el año 2014 el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MinCIT], a través del decreto 1471, reorganizó el Subsistema Nacional de la Calidad modificando el decreto 2269 de 1993 y definiendo detalladamente las funciones de quienes conforman este subsistema incluyendo las USN (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2014).

Las Unidades Sectoriales de Normalización son seleccionadas y aprobadas por la Dirección de Regulación del MinCIT (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009). Para efectos del turismo sostenible, El Ministerio de Comercio Industria y turismo delegó a la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Externado de Colombia como ente Coordinador de la Unidad Sectorial de Normalización, quienes en conjunto con el Ministerio de Comercio Industria y Turismo diseñan y difunden las normas técnicas para el turismo en materia de la sostenibilidad (Universidad Externado de Colombia, s.f.).

Hasta el 2012, la normatividad vigente establecía la metodología de un Sistema de Gestión para la Sostenibilidad [SGS] para certificar destinos turísticos y Prestadores de Servicios Turísticos [PST] a nivel nacional (Obando Lugo, Ochoa, Rozo, Duque, & Villada, 2010). Un ejemplo de implementación de estas normas y por ende de un SGS fue el Convenio de Asociación CAS 021-2009 / IDT 026-2010 para la certificación de Destino Turístico Sostenible en la localidad de Teusaquillo en la ciudad de Bogotá (Instituto Distrital de Turismo-Alcaldía Local de Teusaquillo, 2011). Es importante aclarar que las nuevas actualizaciones para las NTS TS proponen un cambio en el enfoque, donde se pasa de un SGS a un listado de requisitos que incluye algunos criterios de gestión para la sostenibilidad, pero no en la complejidad que se requería en las versiones anteriores.

Esta decisión fue iniciada por la Unidad Sectorial de Normalización en Turismo Sostenible a partir de la retroalimentación de varios entes territoriales, gestores de destinos y experiencias obtenidas en los procesos de certificación de los destinos turísticos como el de Cartagena y Puerto Nariño, donde el nivel de exigencia del Sistema de Gestión, que se encontraba articulado a las normas de Gestión Ambiental, hacía difícil la implementación de las mismas (Universidad Externado de Colombia, 2017). De esta manera, esta iniciativa buscó facilitar el proceso de

certificación de destinos, áreas y Prestadores de Servicios Turísticos permitiéndoles implementar la norma en un enfoque basado en normas de producto (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2014) sin la necesidad de implementar un modelo complejo como el Sistema de Gestión para la Sostenibilidad.

Este cambio en la metodología de cumplimiento de las NTS de turismo sostenible, fue propuesto por la Unidad Sectorial de Normalización para Turismo Sostenible [USN] en respuesta a la decisión del MinCIT de hacer obligatorio el cumplimiento de las NTS-TS y anticipando posibles inconformidades por parte de los PST. Principalmente, porque las normas diseñadas y publicadas antes de la Ley 1558 de 2012 exigían la implementación de un SGS; el cual es un proceso sistémico cuya aplicación es de largo plazo y por tanto polémico ante el requerimiento del Gobierno Colombiano de una implementación obligatoria a corto plazo (E. Rozo<sup>1</sup>, comunicación personal, 23 de Enero, 2019)

Habría que decir también, que en primera instancia el Ministerio buscaba hacer obligatoria las certificaciones, sin embargo y basada en pasadas experiencias, la USN en turismo sostenible fue consciente de la limitación en los recursos para llevar a cabo estas certificaciones. Razón por la cual defendió la idea de permitir a los PST de realizar una auto certificación a título de una Declaración de Primera Parte donde se pudiera evidenciar el conocimiento del PST ante la normatividad y adicionalmente ofrecer tiempo para la implementación sin afectar la permisología

---

<sup>1</sup> **Edna Rozo**, Decana de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Externado de Colombia y representante de la Unidad Sectorial de Normalización en Turismo Sostenible.



ni crear barreras de entrada al sector turístico, la cual fue una de las principales preocupaciones de la USN (E. Rozo., comunicación personal, 23 de Enero, 2019).

Ahora bien, es importante contrastar que, independientemente a las regulaciones normativas de un país, la certificación de los PST es un logro, producto de un gran esfuerzo, que articula el compromiso global hacia un mundo sostenible. Al mismo tiempo, dichas certificaciones generan una pregunta acerca de la expectativa de cumplimiento de los requisitos, que para el caso de Colombia se centra en todos aquellos que se listan en las Normas Técnicas Sectoriales de turismo sostenible. Dicho planteamiento ha sido el punto de partida del presente trabajo investigativo para analizar los motivos que conducen al incumplimiento de los sistemas de gestión por parte de los PST tomando al Convenio de Asociación CAS 021-2009 / IDT 026-2010 como objeto de estudio y de esta manera lograr plantear un plan de acción que permita ayudar a los PST en el monitoreo continuo de los requisitos y de esa manera aportar en el cumplimiento de las normas atinentes.

La metodología empleada para el presente trabajo es caso de estudio. Esta metodología de investigación se enfoca en el estudio intensivo de una persona, grupo o unidad que busca como objetivo extraer información referente a un caso y asociarlo a un grupo mayor de unidades (Heale & Twycross, 2018, pág. 1). Roberta y Alison explican en su artículo: *What is a case study?* Que esta metodología facilita a los investigadores empezar desde un tema complejo y extenso hasta llegar a la elaboración de cuestionarios flexibles en la medida que se profundiza e investiga a fondo los fenómenos. Dicha información recolectada a partir de datos cuantitativos y cualitativos (2018). Asimismo, proponen que la respuesta a una pregunta de investigación compleja, es más sólida y confiable en la medida que la investigación incluya más de un caso de estudio similar (Heale &

Twycross, 2018). De igual manera, Hervé Dumez enfatiza que los casos de estudio deben contener un acercamiento de carácter comparativo, esto con la intención de aislar las singularidades de cada objeto de estudio y a partir de estas diferencias, analizarlas como un todo. Es decir, el autor plantea que a partir de un caso de estudio se puede llegar a entender un comportamiento de un conjunto mayor, brindando nuevas ideas o replanteando nuevas teorías (Dumez, 2015, pág. 2).

En relación a lo anterior, el desarrollo de un caso de estudio comienza con la definición de un grupo de casos similares, o muestra, cuyo perfil permita ser incorporado en un estudio múltiple. Acto seguido, se debe iniciar una búsqueda preliminar de lo que se conoce acerca del tema objeto de estudio a fin de proveer un conocimiento básico y facilitar la producción de cuestionarios y obtener datos. Finalmente se analizan y comparan los resultados de la muestra permitiendo así producir afirmaciones y conclusiones generales sobre los casos de estudio de forma holística (Heale & Twycross, 2018, pág. 1).

Dicho lo anterior, el enfoque de la presente investigación se abordará desde el Enfoque Mixto (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006) el cual es definido como “... un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema...” (2006, Pág. 755). La razón por la cual se orienta la presente investigación a este enfoque está sustentada en la posibilidad de contrastar aspectos cualitativos y cuantitativos, armonizando con propuesta de Dumez, que permitan enriquecer la orientación de la investigación mediante una perspectiva más precisa (2006).

Para entender el Enfoque Mixto, es necesario entender en primera instancia las características de una metodología cualitativa y cuantitativa. Lo anterior, debido a que como se

explicó anteriormente, el Enfoque Mixto es la integración de estos dos enfoques metodológicos. En primera instancia, la metodología cualitativa es una investigación donde el investigador busca la respuesta a una problemática sin un proceso claro y definido (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006). Las técnicas de recolección de datos empleada en las metodologías cualitativas son normalmente asociadas a mediciones no numéricas en donde se puede observar comportamientos, emociones, interacciones entre individuos (2006, Pág. 10).

A diferencia del enfoque cualitativo, la metodología cuantitativa comienza su proceso con el planteamiento de un problema concreto en el cual se revisan antecedentes, investigaciones anteriores o en proceso, que permitan elaborar un marco teórico. . Las técnicas de recolección cuantitativas son fundamentadas en la medición por lo que tienen variables y son representadas en números (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006).

En armonía con la metodología de Enfoque Mixto, la presente investigación utiliza datos extraídos de dos encuestas semiestructuradas dirigidas a los PST, las cuales contienen preguntas cerradas y de respuesta abierta, que enriquecen el análisis cuantitativo y cualitativo. La primera encuesta ([Anexo 4](#)) ha sido diseñada con una distribución del tipo de preguntas cerradas y abiertas de 40% y 60% respectivamente; cuyo objetivo es medir el conocimiento de los PST en lo referente a la normatividad vigente. Por otro lado, el diseño de la segunda encuesta ([Anexo 5](#)) es de 21% con preguntas de respuesta abierta y 79% de respuesta cerrada y está orientada a obtener información referente a la evidencia en el cumplimiento o no de la norma aplicable. Adicionalmente, se realizarán acompañamientos con auditores bajo el rol de observación no participante para nutrir el análisis del comportamiento por parte de los PST durante las visitas a

los establecimientos. Finalmente, se formulará una entrevista con un auditor para contrastar el análisis de las encuestas practicadas para fortalecer las conclusiones.

La presente investigación tiene como objetivo analizar si tras la certificación de los PST en el convenio CAS 021-2009 / 026-2010 existe cumplimiento de los requisitos establecidos en las Normas Técnicas Sectoriales de Turismo Sostenible (NTS-TS) o no y plantear un plan de acción encaminado a la mejora en el mantenimiento de los mismos. Es importante aclarar, que la vigencia normativa en cuanto a la sostenibilidad durante el periodo del convenio para los destinos turísticos y prestadores de servicios turísticos, era de aplicación voluntaria y orientada a la implementación de un Sistema de Gestión para la Sostenibilidad que garantizara un mejoramiento continuo en el desarrollo sostenible.

En referencia a lo anterior, y para facilitar la comprensión por parte del lector, este documento está conformado por tres capítulos. El primer capítulo, lo guía desde los lineamientos teóricos hasta la contextualización del escenario objeto de estudio. El capítulo dos incluye un análisis de aquellos PST que no mantuvieron la certificación versus aquellos que sí, tomando los resultados de las encuestas. Finalmente, en el capítulo tres, propone un plan de acción para evitar el incumplimiento de la norma por parte de los PST.

## Capítulo 1

### El desarrollo sostenible

En 1987 el mundo fue testigo de una invitación por parte de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas para el cambio en la manera de pensar y operar las diferentes actividades económicas, priorizando la preservación de los recursos. Esta convención fue conocida como: “Nuestro Futuro Común” y luego asociado al Informe de Gro Harlem Brundtland como “El Informe Brundtland” (The World Commission on Environment and Development of the United Nations, 1987). En él, se definió al Desarrollo Sostenible como “... un proceso de cambio en donde la explotación de recursos, las inversiones, la orientación de desarrollo tecnológico y los cambios institucionales están en armonía y encaminados para la mejora actual y futura de las necesidades humanas y sus aspiraciones” (The World Commission on Environment and Development of the United Nations, 1987, pág. 43).

El Informe Brundtland plantea que los retos que construyen la necesidad de re-direccionar el desarrollo económico están principalmente asociados a seis factores esenciales: el crecimiento de la población y los recursos humanos, la seguridad de la alimentación, la protección de los ecosistemas y las especies, las fuentes energéticas y la extracción de recursos, el crecimiento industrial y el crecimiento urbano (The World Commission on Environment and Development of the United Nations, 1987).

Sin embargo, para entender de mejor forma esta definición, es necesario acudir a lineamientos teóricos como el que ofrece Paolo Bifani en su libro “Medio ambiente y desarrollo sostenible” en donde indica que para entender el desarrollo sostenible, es necesario analizar los

enfoques que se pueden desarrollar y para ello propone cuatro enfoques esenciales (Bifani, 1997) explicados en la siguiente tabla:

**Tabla 1. Enfoques del desarrollo sostenible**

Enfoque	Descripción
<b>Enfoque ecologista</b>	<p>Se prioriza la protección de los recursos naturales como fuente única de subsistencia humana incluyendo a las futuras generaciones. Adicionalmente, hace énfasis en la importancia de límites o barreras partiendo del hecho que el mundo es un sistema finito de recursos y no es viable una explotación de recursos que se encuentre más allá de la capacidad de carga de la naturaleza.</p> <p>Este enfoque es reticente a considerar el crecimiento económico y poblacional. Definiendo esta postura desde el imaginario que el crecimiento económico y social desmedido constituyen causas del daño a los ecosistemas y la naturaleza.</p>
<b>Enfoque intergeneracional</b>	<p>Se destaca la responsabilidad de las generaciones actuales con las generaciones futuras. Parte del punto en que las generaciones venideras tienen el derecho a disfrutar de los recursos actuales. Sin embargo, Bifani destaca que este enfoque se ve en ocasiones refutado debido a que se prioriza el futuro y no se presentan propuestas por el presente. Esto genera una discusión en lo referente a la equidad intergeneracional.</p>
<b>Enfoque económico</b>	<p>Se fundamenta en un crecimiento inteligente de la economía que permita reducir, con el tiempo, la explotación desmedida de los recursos naturales y las exposiciones peligrosas de la industria en el medio ambiente; orientando las economías a un desarrollo sostenible y estimulando las medidas de protección y renovación del medio ambiente.</p>
<b>Enfoque sectorial</b>	<p>Determina que una actividad económica solo podrá ser sustentable cuando se adiciona el análisis del impacto medio ambiental y económico en una delimitación espacial o sectorial. Para ello propone planeaciones territoriales, estudios de ordenamiento de recursos, análisis de impactos ambientales y el análisis de tecnologías amigables con la naturaleza.</p> <p>Este enfoque ha sido el punto de partida para actividades sostenibles. Ejemplos claros puede ser: agricultura sustentable, ecoturismo, la pesca sustentable, entre otros.</p>

**Nota:** Elaboración propia con base en Bifani (1997, págs. 109-125)

Por lo anterior, Bifani expone que para entender la construcción semántica del desarrollo sostenible no se pueden soslayar los anteriores enfoques pues la apreciación holística de ellos permite entender los alcances del concepto (Bifani, 1997).

Adicionalmente y con ánimos de contrastar la propuesta de Bifani, los investigadores Graham Miller y Louise Twining-Ward (2005) explican en su obra “Monitoring for a Sustainable Tourism Transition” que la aparición del concepto de desarrollo sostenible está ligado a un contexto histórico que de forma progresiva fue dando las pautas para consolidar el concepto de sostenibilidad como se pudo resaltar en el Informe Bruntland (2005). El contexto histórico que plantean, está compuesto por tres escenarios: el escenario ambientalista, el escenario del debate del desarrollo y el escenario desde Río de Janeiro hasta Johannesburgo. Los anteriores enfoques se explican a continuación:

### **El escenario ambientalista**

Comprende las primeras señales de preocupación en el mundo por aspectos relacionados con la conservación y la protección de los recursos. Como por ejemplo Conca *et al.* (1995, citado por Miller & Twining-Ward, 2005), menciona que durante el año 6 AC. en China hubo esfuerzos para proteger los humedales del uso para la pesca. Así pues, afirman que estos antecedentes históricos convergen en la creación de organizaciones y movimientos modernos como por ejemplo la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN). Además, los autores destacan que estas organizaciones han cambiado el pensamiento de un humano dominante sobre la naturaleza a una preservación ética (Hall, 1998; citado por Miller & Twining-Ward, 2005, pág. 5).

### **El escenario de debate del desarrollo:**

Este escenario describe el proceso histórico en el que se debatió la manera en que el desarrollo económico afectaba la humanidad. De esta manera, Miller & Twining afirman que hasta los años setenta, el mundo apostó por el desarrollo económico, más que por un enfoque social o ecológico. El principal motivo se fundamentó en que se esperaba que un desarrollo económico acelerado pudiera mejorar las condiciones de pobreza y los impactos ambientales mediante las nuevas tecnologías. Sin embargo, este tipo de orientaciones, resultaron ser perjudiciales para la naturaleza y las comunidades, lo que motivó a las Naciones Unidas de organizar en 1972 la Conferencia sobre el Medio Humano en Estocolmo y que culminó con la firma de la Declaración de Cocoyoc un año después (Miller & Twining-Ward, 2005).

Finalmente, en respuesta a una necesidad de las naciones por nuevas ideas para el desarrollo económico, en 1987 se organizó en Oslo por medio de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (WCED) una cumbre en la cual se redactó el Informe Brundtland, en el cual se dio a conocer por primera vez para el mundo el término de Desarrollo Sostenible (Miller & Twining-Ward, 2005).

### **El escenario desde Rio de Janeiro hasta Johannesburgo:**

Comprende el proceso de formación conceptual del desarrollo sostenible que tuvo lugar luego del Informe Brundtland. Dicho proceso comenzó cinco años después con la Cumbre para la Tierra en 1992 celebrada en Rio de Janeiro en la cual se generó el documento Agenda 21 el cual ha sido altamente influyente en la creación de las bases para implementar un desarrollo sostenible en niveles locales, nacionales e internacionales (Miller & Twining-Ward, 2005).



Luego de la Cumbre para la Tierra en 1992, la División de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas acordó realizar reuniones de seguimiento para esta cumbre. Que dieron el nombre de *Rio +5 en 1997, Rio +10 en 2002 y Rio +20 en 2012* las cuales buscan garantizar que los compromisos adquiridos en la Agenda 21 estén encaminados a cumplirse en los países participantes (Naciones Unidas, 2012). Dichos seguimientos son relevantes a la hora de visualizar el contexto de la presente investigación, ya que en su esencia proyectan el interés mundial encaminado a un objetivo común: El desarrollo económico sostenible.

Retomando los anteriores planteamientos, se puede concluir que el desarrollo sostenible es un concepto que nace del resultado de un conjunto de hitos históricos que impulsaron al mundo, por medio de sus líderes, a promover reuniones de alcance mundial invitando a las organizaciones públicas, comunidades receptoras y representantes de sectores privados para debatir y contribuir hacia un objetivo común que permita sensibilizar las generaciones actuales acerca de la preservación los recursos para las generaciones venideras (Bifani, 1997). La aceptación de estas convocatorias y el crecimiento en el interés acerca del tema, ayudaron a nutrir el Informe Brundtland, el cual conceptualizó para el mundo la definición de desarrollo sostenible. Desde entonces, invita a la humanidad a enfocar sus esfuerzos hacia un desarrollo económico responsable que permita que los recursos actuales puedan ser usados por generaciones futuras minimizando el daño a los ecosistemas y las poblaciones sin desacelerar el crecimiento económico (1987).

Una vez entendidos los enfoques y la definición misma del desarrollo sostenible como lo proponen Miller y Twining (2005) es necesario orientar el término hacia el campo turístico y entender cómo el desarrollo sostenible permite el nacimiento conceptual del desarrollo turístico

sostenible. Para ello el siguiente título, le enseñará, mediante aportes teóricos, la forma en que se ha desarrollado este concepto.

### **Conceptualización del desarrollo turístico sostenible**

La invitación mundial de Gro Harlem Brundtland hacia un desarrollo sostenible, no fue desapercibida para la industria turística. De hecho, en la Agenda 21, el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (1998) junto a la Organización Mundial del Turismo [OMT], definieron al desarrollo turístico sostenible como aquel que:

“...satisface las necesidades de los turistas y regiones anfitrionas presentes, al mismo tiempo que protege y mejora las oportunidades del futuro. Está enfocado hacia la gestión de todos los recursos de tal forma que se satisfagan todas las necesidades económicas, sociales y estéticas al tiempo que se respeta la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas de apoyo a la vida.” (citado por Maldonado, 2006, pág. 5)

### **Blueprint for New Tourism**

Adicionalmente el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) puso especial atención a este nuevo paradigma y en el 2003 lanzó su publicación “Blueprint for New tourism”, en ella se hizo una convocatoria a los gobiernos, las empresas y los actores vinculados para que en conjunto, trabajen de la mano con la finalidad de poder realizar un nuevo turismo que brinde: esperanza para las comunidades, políticas coherentes, ingresos que mejoren las condiciones económicas e ideas o

mejoras que generen negocios y trabajos a distintos niveles (World Travel & Tourism Council, 2003).

De igual manera el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (2003) también propone que un nuevo turismo puede ser realizado si:

1. Los gobiernos muestran liderazgo mediante la definición de estructuras coherentes, administraciones flexibles, mejoras en los sistemas de viajes/turismo y finalmente políticas claras que permitan a los ciudadanos beneficiarse y aumentar el crecimiento económico (p. 6).
2. La industria adapta de forma estratégica el desarrollo del turismo como una actividad para el beneficio de todos extendiendo y diversificando la oferta de tal forma que se mejore los valores sociales. Además, es importante que las industrias revolucionen su manera de administrar orientando las prácticas a una conciencia de responsabilidad social (p. 8).
3. Los demás actores cooperan en la identificación de oportunidades de crecimiento, enfocarse en la generación de oportunidades para las comunidades locales (empleos y crecimiento) y finalmente se invita a trabajar en equipo para romper las barreras que impidan el crecimiento de industrias menos contaminantes y trabajar en políticas que mejoren la salud y la seguridad (p. 10).

Por todo lo anterior, se puede inferir que la elaboración conceptual del desarrollo turístico sostenible, ya sea desde la Agenda 21 o desde las orientaciones del Consejo Mundial de Viajes y Turismo, tiene un punto común y es ajustar los modelos económicos tradicionales y convertirlos

en nuevos modelos que permitan un desarrollo adecuado, que garantice la preservación de los recursos actuales para futuras generaciones.

Aunque el desarrollo conceptual del desarrollo turístico sostenible permite entender en mejor manera el compromiso del nuevo turismo, es muy importante reforzar estos conceptos con algunas de las propuestas teóricas para que acompañen este concepto. De esa forma se puede conocer el alcance del desarrollo turístico sostenible y los actores que participan junto a él.

### **La propuesta de Ritchie & Crouch**

Para Brent Ritchie y Geoffrey Crouch, el turismo sostenible es un término novedoso producto de la invitación global que patrocinó el Informe Brundtland y que ha sido el punto de partida para el desarrollo de nuevas maneras de administración orientadas a minimizar los impactos negativos (2003). Hunter (1997) afirma que el paradigma del desarrollo turístico sostenible está basado en el cumplimiento de tres principios: satisfacer las necesidades de la comunidad local mediante la mejora de la calidad de vida, satisfacer las demandas de los turistas y la industria turística y salvaguardar el medio ambiente producto del uso turístico sin descuidar los anteriores puntos (citado por Ritchie & Crouch, 2003, p.34).

A partir de lo anterior, los autores proponen un modelo de sostenibilidad basado en cuatro pilares, que permitan a los administradores de los destinos monitorear los impactos del turismo y mejorar la competitividad de un destino. Afirman que si se realizan las políticas y soluciones administrativas necesarias, para cada uno de los pilares puede ser viable la sostenibilidad y afirman que la competitividad sin sostenibilidad es algo ilusorio (Ritchie & Crouch, 2003, pág. 49). Dichos pilares son: la sostenibilidad ecológica, la sostenibilidad económica, la sostenibilidad sociocultural

y la sostenibilidad política. Para un mejor entendimiento de los pilares se ha adaptado la información de los autores en la Tabla 2.

**Tabla 2.** *Pilares de la sostenibilidad de acuerdo a Ritchie & Crouch*

<b>Pilares</b>	<b>Definición</b>
<b>Sostenibilidad ecológica</b>	No existe una fórmula para administrar los impactos ambientales en un destino, pero soluciones específicas deben ser realizadas para problemas específicos. Cada destino debe desarrollar sus propias estrategias de acuerdo a sus limitaciones ecológicas. Este pilar puntualiza que los destinos turísticos deben trabajar de la mano con organizaciones internacionales para mitigar los impactos.
<b>Sostenibilidad económica</b>	Los destinos turísticos deben trabajar para generar una base económica viable y esto debe estar reflejado en una búsqueda de la mejora en la calidad de vida de la comunidad local. De esta manera, este pilar establece que cualquier estrategia turística debe tener en cuenta las necesidades y expectativas de la comunidad local en el largo plazo. Para ello, se debe tener en cuenta cuatro consideraciones especiales: los beneficios deben ser para la mayoría no para algunos, se debe incentivar la contratación local, debe existir estrategias para ofrecer estabilidad laboral, finalmente salarios y beneficios justos.
<b>Sostenibilidad sociocultural</b>	La sostenibilidad de un destino no solo depende de factores económicos, también se debe considerar los intereses de las comunidades locales. De esta manera cada destino debe identificar los posibles impactos que se pueden generar en un destino producto de la influencia de turistas. Se debe tener en cuenta que estos impactos pueden ser clasificados como temporales, permanentes, positivos o negativos, menores o sustanciales.
<b>Sostenibilidad política</b>	Este pilar no es usual a la hora de definir pilares de sostenibilidad, sin embargo, es importante que las orientaciones políticas sean imparciales y monitoreadas. Esto debido a que normalmente las decisiones de esta índole recaen en pocos y crean debate. Por lo tanto, es importante alinear los intereses de muchos con los del poder político. Este tipo de pilar se vuelve más importante en regímenes totalitarios donde la clase política puede arrasar con los intereses de los demás.

**Nota:** Elaboración propia a partir de Ritchie & Crouch, 2003, págs. 44-49

### **El enfoque sistémico de Miller & Twining-Ward**

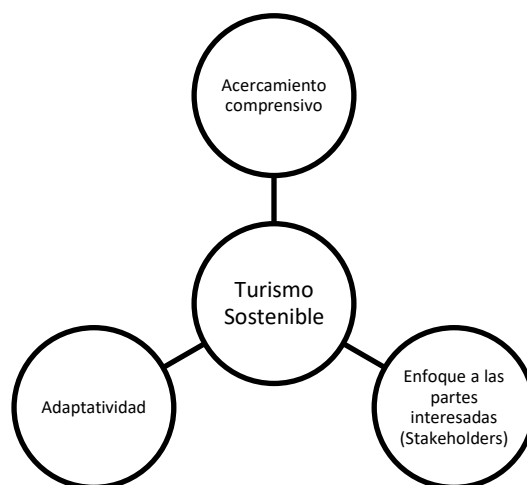
En contraste a los lineamientos de Ritchie & Crouch anteriormente señalados, Graham Miller y Louise Twining-Ward (2005) proponen que la sostenibilidad turística debe ser re-conceptualizada a un entendimiento sistémico con un acercamiento comprensivo, enfocado a las partes interesadas y adaptativo. Para ellos, el acercamiento comprensivo es la manera en que se

transmuta el entendimiento del turismo de sistema simple a un sistema complejo. Defienden que el turismo va más allá del alcance ecológico pues abarca necesidades humanas, industrias humanas y ecosistemas naturales, suministros de agua, producción alimenticia, disponibilidad de trabajos, comunidades locales y sistemas de soporte a la vida; Por lo anterior, los investigadores insisten que la sostenibilidad turística debe comenzar por el acercamiento comprensivo de las realidades que pueda existir en un destino.

También se propone que el desarrollo turístico sostenible debe estar enfocado a las partes interesadas, pues de esta manera se logra la construcción de mejores consensos que permitan crear políticas completas que abarquen la mayor cantidad de consideraciones que pueda existir en un determinado espacio turístico (Miller & Twining-Ward, 2005). Esta postura es respaldada con la opinión de Marien & Pizam (1997, p. 165) quien indica que el turismo sostenible no puede ser implementado satisfactoriamente sin el apoyo directo de las partes que se ven afectadas. Por ende, el primer paso en la planeación de un desarrollo sostenible debe ser evaluar la sensibilidad de las comunidades locales frente al desarrollo turístico.

Finalmente, teniendo en cuenta que el turismo debe ser visto como un sistema complejo que afecta múltiples actores, Miller & Twining afirman que por lo tanto el turismo tiene una tendencia adaptativa. La razón de esta afirmación parte de la premisa que "... el turismo es un sistema que contiene ecosistemas incompletos y por lo tanto generan un futuro impredecible por lo que la administración de sistemas complejos debe incluir experimentación, monitoreo y aprendizaje social..." (Miller & Twining-Ward, 2005, pág. 46).

**Figura 1.** El desarrollo turístico sostenible según Miller & Twining-Ward

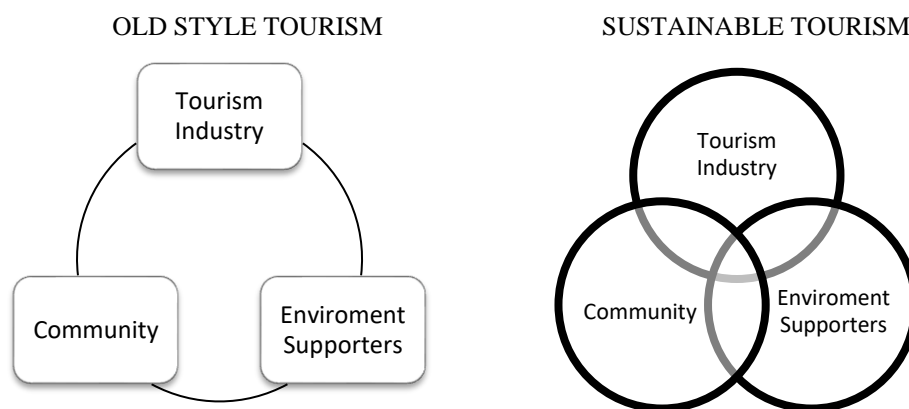


**Nota:** Elaboración propia a partir de Miller & Twining-Ward, 2005, págs. 43-49

Los anteriores lineamientos teóricos han facilitado el entendimiento de la construcción conceptual del desarrollo turístico sostenible y las propuestas que investigadores como Miller (2005), Bifani (1997) y Ritchie (2005) han aportado al mismo. Sin embargo, es necesario ahondar en la conceptualización de los actores del turismo y la sostenibilidad para comprender el escenario que la presente investigación tocará a fondo en el desarrollo de los capítulos 2 y 3.

Los actores del turismo son el conjunto de partes interesadas en el desarrollo de la actividad turística. Para la OMT (1993) citado por (Swarbrooke, 1999) son todos aquellos agrupados en tres nodos: la industria turística, los defensores del ambiente y la comunidad local. Sin embargo, esta definición se queda corta ya que se excluye al sector público y a los turistas como una parte individual (Swarbrooke, 1999).

**Figura 2.** Comparación de los actores del turismo de acuerdo a los estilos



**Nota:** Adaptado de "Sustainable Tourism Development: Guide for Local Planners" (OMT, 1993, citado por; Swarbrooke, 1999, pág. 150)

Para Swarbrooke (1999) una correcta definición de actores está compuesta así:

- El sector público

El cual incluye las organizaciones supra-nacionales, los departamentos de gobierno y los ministerios, las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y las organizaciones nacionales. Todas ellas influyen de amplia manera al desarrollo turístico sostenible ya sea por medio de regulaciones legales, manejo de fondos e incentivos, planeamiento territorial, planes de desarrollo, infra-estructura, estándares oficiales de calidad, regulación de áreas protegidas (pág. 88).

- La industria turística o sector privado



En este grupo se encuentran las organizaciones de turismo que se clasifican de acuerdo a su alcance, local o global. Por ende se incluye las empresas locales unipersonales, empresas locales medianas, Empresas regionales, Cadenas nacionales que operan en el mercado doméstico, Cadenas nacionales con alcance internacional, franquicias extranjeras controladas de forma nacional y corporaciones o cadenas extranjeras que operan de forma transnacional (pág. 104-105).

- El sector voluntario

En el que se encuentran cuatro tipos de grupos: Los grupos de presión pública en materia de turismo, los gremios profesionales con enfoques de sostenibilidad, los gremios internacionales de la industria turística y los grupos de voluntarios sin ánimo de lucro conformado por civiles que buscan un propósito común normalmente relacionado con la protección de espacios o recursos importantes (pág. 115).

- La comunidad receptora

Para Swarbrooke, la comunidad receptora es quizás una de las más complejas, ya que no hay mucha información para definirla, pero si suficientes situaciones que se evidencian día a día. Sin embargo propone que dependiendo del área geográfica se integran: Personas indígenas e inmigrantes, mayorías y minorías, residentes externos con interés local, personas de clase política y grupos de interés diversos que se puedan beneficiar o perjudicar de la actividad turística (pág. 123-124).

- Los medios

Que pueden ser medios de comunicación turística como guías turísticas, programas de turismo televisivos o de radio, revistas especializadas literatura turística y páginas de internet. O medios de comunicación no turística como Noticias, programas de interés específico, programas de protección al consumidor y series o películas que relaten indirectamente una problemática (pág. 135).

- Los turistas

Más allá de una clasificación el autor propone una delimitación de los derechos, las obligaciones, las responsabilidades y los cuidados que deben tener los turistas para promover la sostenibilidad (pág. 142).

Se entiende por sostenibilidad como el “... logro de un estado tranquilo de equilibrio... en el largo plazo...” (Miller & Twining-Ward, 2005, pág. 9). La sostenibilidad es un término nuevo que responde a una preocupación por un desequilibrio ecológico y que ha sido adoptado por las organizaciones para crear una nueva conciencia enfocada a mantener los recursos de un lugar en la perpetuidad (2005).

Aunque la definición del desarrollo sostenible es similar al concepto de sostenibilidad, es importante tratar estos dos términos de forma separada y complementaria al mismo tiempo. Para mejorar el entendimiento de estos conceptos. Es válido considerar la explicación del investigador Alfredo Ramírez Treviño (2003) quien define la sostenibilidad como un adjetivo calificativo del

desarrollo sostenible y evalúa la capacidad que tiene el desarrollo sostenible de permanecer y propagarse de forma progresiva y amplia (Treviño, Núñez, & Camacho, 2003, pág. 2).

Teniendo en cuenta las anteriores definiciones, se puede concluir que el desarrollo turístico sostenible es la forma en que se efectúa la actividad turística de tal manera que se minimicen los impactos negativos de la misma, preservando los recursos actuales par el uso de generaciones futuras, involucrando varios actores en un sistema complejo que cambia y se adapta y cuyo objetivo es lograr la sostenibilidad.

### **El caso colombiano y el convenio CAS 021 – 2009 / IDT 026 – 2010**

La conceptualización de Swarbrooke acerca de los actores del turismo sostenible, – mencionada anteriormente- permite identificar de mejor manera a los integrantes del “Sistema turístico complejo” que plantean Miller & Twining. Al mismo tiempo, permite entender de mejor manera la definición de Prestador de Servicios Turísticos (PST) que determinó el Congreso de la República de Colombia en la Ley 300 de 1996 Artículo 76 “...Toda persona natural o jurídica que habitualmente proporcione, intermedie o contrate directa o indirectamente con el turista, la prestación de servicios... (Congreso de la República de Colombia, 1996, pág. Art. 76)”.

En el 2012, el Congreso de la República de Colombia identificó a veinticuatro tipos de PST. Estos fueron: Las agencias de viajes, los establecimientos de alojamiento y hospedaje, las viviendas dedicadas ocasionalmente al turismo, las oficinas de representaciones turísticas, las empresas dedicadas a la operación de actividades turísticas, los Operadores Profesionales de Congresos, Ferias y Convenciones (OPC), Arrendadores de vehículos, usuarios de zonas francas turísticas, empresas de tiempo compartido y multipropiedad, establecimientos de gastronomía y

bares, centros terapéuticos naturales, los parques temáticos, los concesionarios de aeropuertos y carreteras, guías de turismo, empresas captadoras de ahorro para viajes, empresas de transporte de pasajeros, empresas de transporte terrestre automotor especializado, concesionarios de servicios turísticos en parques nacionales, los centros de convenciones las empresas de seguros de viaje, las sociedades portuarias y marinas, los establecimientos de comercio ubicados en terminales de transporte de pasajeros, empresas operadoras de proyectos de tiempo compartido y multipropiedad, empresas redes multinivel de servicios turísticos (Congreso de la República de Colombia, 2012, pág. 8-12 art. 16). Por lo anterior, las definiciones de los PST por parte del Congreso de la República de Colombia, se asemejan a una representación del sector privado que plantea Swarbrooke (1999) y permite afirmar que el Gobierno Colombiano está definiendo de forma adecuada a los actores del turismo para el marco de la ley.

Asimismo, y en armonía con las iniciativas mundiales por el desarrollo de la actividad turística sostenible planteadas en la primera Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro (1992) y en respuesta a su compromiso con el mundo, Colombia estableció los cimientos normativos desde 1994 con el Decreto 1095; este solo constituyó una iniciativa en la preocupación por la regulación de la actividad turística del país y por tanto de la construcción de una conciencia ética dentro del sector.

Es importante revisar el desarrollo normativo del país para contextualizar la participación del estado en la formulación de las condiciones legales necesarias para propiciar el avance de una actividad económica importante, bajo un concepto de desarrollo sostenible (un desarrollo para todos).

Para enriquecer la presente investigación en cuanto a los avances normativos en Colombia se ha analizado cada una de las normas relacionadas con el desarrollo turístico sostenible como un desarrollo legislativo de carácter evolutivo. Por lo anterior, este análisis se ha dividido en tres periodos fundamentales: Periodo normativo primario (1994 a 2000), periodo normativo secundario (2001 a 2006) y periodo normativo actual (2007 hasta la actualidad) los cuales se explican a continuación.

### **Periodo normativo primario (1994 a 2000)**

Desde 1994 se puede apreciar las primeras señales de un interés por regular, organizar y promover la actividad turística de forma responsable en Colombia (Ver Anexo 1). Durante este periodo aparece la norma más importante en tema de turismo como lo es la Ley 300 de 1996 (Ley general de turismo), la cual reconoce al turismo como una actividad importante para el desarrollo económico del país y propone nueve principios para el desarrollo del turismo. Esta ley es el punto de partida del desarrollo normativo pues en ella se definen múltiples elementos objeto de normalización como por ejemplo los prestadores de servicios turísticos y la incorporación del Registro Nacional de Turismo (RNT) como medida de control (Congreso de la República de Colombia, 1996).

Gracias a la Ley 300 se construyeron los cimientos para el desarrollo legislativo de la actividad turística los cuales se pudieron apreciar en este periodo con la publicación de los decretos 504 y 505 de 1997, que ahondan en la definición y alcances del Registro Nacional de Turismo y la generación de impuestos parafiscales para incentivar la promoción turística.

En conclusión, el periodo normativo primario muestra las primeras iniciativas del Gobierno Colombiano por atender las necesidades del mundo en el tema atinente al desarrollo turístico sostenible para lo cual promueve el desarrollo de un código de conducta, reglamenta la actividad turística en el marco de la ley y promueve mecanismos de control como el Registro Nacional de Turismo.

### **Periodo normativo secundario (2001 a 2006)**

En este periodo aparecen las primeras normas de regulación específica para el desarrollo de la actividad turística sostenible. Además, nace la primera norma social encaminada a neutralizar uno de los impactos negativos derivados del turismo (El comercio sexual de menores de edad asociado al turismo) y sus leyes reguladoras.

Además, este periodo marca trascendencia con la reestructuración del Ministerio de Comercio de Industria y Turismo a través de las resoluciones 2785 y 2534 ambas del 2006 las cuales robustecen al Viceministerio de turismo -Todavía vigente- con la creación de dos dependencias: La Dirección de Calidad y Desarrollo Sostenible del Turismo y la Dirección de Análisis Sectorial y Promoción (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2006).

Esta reestructuración evidenció el compromiso del país por la búsqueda de un desarrollo turístico sostenible y fortaleció el porvenir del sector. Esta reestructuración vino acompañada de la Norma Técnica Colombiana 5133 de 2006 la cual fue la primera norma en proponer el desarrollo sostenible para los establecimientos de alojamiento (ICONTEC, 2006).

### **Periodo normativo actual (2007 hasta la actualidad)**

El último de los periodos normativos propuestos para el presente trabajo de investigación, hace referencia al periodo normativo actual. Este periodo es el que mayor evidencia muestra de las iniciativas orientadas hacia la normalización de la actividad turística sostenible en Colombia.

Con la creación de la Norma Técnica Colombiana 5133 y con la reestructuración del Ministerio de Comercio Industria y Turismo mediante la cual se crea la Dirección de Calidad y desarrollo sostenible del turismo; se crea una nueva orientación normativa en la gestión de destinos: “Atender necesidades sin destruir los recursos ni afectar las comunidades” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2007).

Durante este periodo nacen las Normas Técnicas Sectoriales de Turismo Sostenible complementarias a la Norma Técnica Sectorial de Turismo Sostenible 001-1 (NTS-TS 001-1) y se consolida la aparición de un nuevo esfuerzo por mejorar la competitividad turística a través de la declaración de Destinos Turísticos Sostenibles [DTS].

También se declara obligatoria la implementación de las normas técnicas sectoriales de acuerdo a cada PST en el 2012 mediante la Ley 1558 (Congreso de la República de Colombia, 2012), luego reforzado con la resolución 2804 y finalmente aclarada con la resolución 148 de 2015. Las normas técnicas sectoriales proponían un Sistema de Gestión para la Sostenibilidad como metodología para la certificación el cual fue explicado en el marco teórico del presente capítulo, sin embargo y en vista de la dificultad que afrontaría el Gobierno Colombiano al establecer como obligatorio un modelo tan complejo como el del SGS, la USN de turismo sostenible. Propuso la idea de modificar el diseño de las normas para eliminar la implementación de un SGS como criterio

de certificación, y decidió incorporar un Sistema de Requisitos para la Gestión de la Sostenibilidad orientada principalmente por un enfoque basado en normas de producto. Facilitando la aplicación de estos criterios en el corto plazo y flexibilizando el cumplimiento de la misma (E. Rozo., comunicación personal, 23 de Enero, 2019).

### **Una vuelta al Sistema de Gestión para la Sostenibilidad (SGS)**

La materialización del nuevo pensamiento orientado al desarrollo turístico sostenible se evidencia en las medidas, programas e implementaciones de acciones concretas orientadas a un mejor uso de los recursos. Lo que en palabras coloquiales podría llamarse “Aterrizar la idea”. Es por ello que es pertinente traer a colación el diseño de Sistemas de Gestión para la Sostenibilidad [en adelante SGS] (Obando Lugo, Ochoa, Rozo, Duque, & Villada, 2010) como el que propone la Universidad Externado de Colombia a través de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras en su revista *Anuario Turismo y Sociedad Volumen XI* (2010).

Este modelo es una respuesta a la preocupación internacional por orientar la actividad turística hacia el desarrollo sostenible, así como se manifestó en las distintas cumbres mundiales como el Club de Roma, el Informe Brundtland y la Carta de las ciudades europeas hacia la sostenibilidad o también conocida como la Carta de Alborg (Obando Lugo, *et al*, 2010).

La metodología planteada por los citados investigadores, se divide en 11 elementos.

1. La definición de una política de sostenibilidad
2. La conformación de una estructura responsable del funcionamiento del SGS
3. Definir los programas de gestión para la sostenibilidad



4. Identificar los impactos ambientales, socio-culturales y económicos
5. Establecer procedimientos de monitoreo y seguimiento
6. Elaborar programas de información y sensibilización para visitantes y turistas.
7. Identificar acciones que integren al turismo sostenible en el uso territorial
8. Definición de documentos, procesos y registros
9. Elaborar planes de prevención, preparación y respuesta ante emergencias.
10. Elaborar un plan de seguridad
11. Establecer un sistema de evaluación para planear, ejecutar, implementar y mantener acciones que estén encaminadas al mejoramiento continuo teniendo en cuenta las debilidades que se hayan podido presentar (p. 185).

La propuesta SGS ha sido aplicada en varios destinos de Colombia como por ejemplo: Playa del Muerto en el Parque Nacional Natural Tayrona y Puerto Nariño-Amazonas como también en el Convenio CAS 021 – 2009 para el DTS en la localidad de Teusaquillo-Bogotá DC entre otros (Obando Lugo, et al, 2010) y no solo ha contribuido a la certificación de los destinos. Además ha permitido la estructuración y normalización de los Prestadores de Servicios Turísticos [PST] en Colombia mediante la elaboración de las Normas Técnicas Sectoriales – Turismo Sostenible junto al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia.

El diseño del SGS, su influencia en la normatividad colombiana y su participación en la certificación de destinos es el tipo de respuestas que lideran y encaminan las actividades turísticas hacia un desarrollo sostenible ideal haciendo de nuestro presente un escenario parecido al del futuro.

En el siguiente capítulo se expondrán los resultados obtenidos en la recolección de datos, producto de la metodología anteriormente planteada; En él se expondrá el análisis que permitirá al lector comprender el contexto del presente trabajo de investigación y el cual será una pieza fundamental en el desarrollo de un plan de acción.

### **Convenio de Asociación N° CAS 021 – 2009 / IDT 026 – 2010**

La localidad de Teusaquillo se ha convertido en un sector de alta demanda turística. Cada vez es más frecuente el ingreso de turistas motivados por los negocios y los eventos celebrados por convenciones o ferias en la ciudad. En consecuencia, el destino ha sido la sede de la llegada de nuevos tipos de turistas que diversifican el mercado local; tal crecimiento, despertó el interés de entidades gubernamentales y privadas para mejorar la competitividad del destino mediante la certificación de un destino turístico sostenible (Corferias, 2012).

En respuesta a estos intereses, el Fondo de Desarrollo Local de Teusaquillo, el Instituto Distrital de Turismo y la Universidad Externado de Colombia, iniciaron el proceso de certificación de destino a través del Convenio de Asociación N° CAS 021 – 2009 / IDT 026 – 2010 delimitado geográficamente como muestra la Figura 3.

3.  
Territorial



**Figura**  
Delimitación  
DTS Bogotá-  
Teusaquillo

**Nota:** Adaptado de (Instituto Distrital de Turismo, 2011, pág. 35)

Para el desarrollo de este convenio se empleó la metodología de SGS que hace parte de la normatividad objeto de implementación (NTS-TS 001-1) del 2006 posteriormente reformada y actualizada en el 2014 como un listado de requisitos para la sostenibilidad (previamente explicado). Como este convenio tuvo lugar en un periodo anterior al de la actualización de la NTS-001-1 de 2014, la normatividad vigente en el momento fue la versión de la norma del 2006 y por tanto alusiva a la implementación del SGS como criterio de certificación. La idea de este convenio fue alimentada bajo el ideal de integrar fuerza y conocimiento en pro del fortalecimiento de la competitividad turística del lugar, donde Prestadores de Servicios Turísticos y la Comunidad Local trabajaron orientados al desarrollo de una actividad turística sostenible (Instituto Distrital de Turismo, 2011).

La localidad de Teusaquillo limita al norte con la Calle 63; al sur con la calle 26, la Avenida de las Américas, la calle 19 y la línea de ferrocarril; al oriente con la Avenida Caracas y al occidente con la Avenida carrera 68. Teusaquillo es una zona con gran importancia para Bogotá, pues en ella se encuentran lugares de alto interés cultural, deportivo y de entretenimiento entre otros. Como por ejemplo el estadio Nemesio Camacho El Campín, el Coliseo, el Parque Simón Bolívar y el recinto de Corferias. (Alcaldía local de Teusaquillo, 2016) Estos lugares de interés constituyen atractivos que con el tiempo han despertado el interés por parte del gobierno, de promover y desarrollar estas zonas. (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C, 2011) variedades de eventos

se celebran anualmente tales como Rock al Parque, La Feria Internacional del Libro y el Salón de Ocio y Fantasía [SOFA].

Por lo anterior y entre otras cosas, la Localidad fue considerada como una de las Zonas de Interés Turístico “en adelante ZIT” por el decreto 664 en el 2011, en el que se plantea el Plan Maestro de Turismo para Bogotá, el cual busca cumplir varios objetivos, siendo los mas importantes: incrementar la productividad y calidad del sector a nivel internacional, consolidar las ZIT como productos turísticos y prolongar la permanencia de los turistas. (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C, 2011) De ahí el interés por las autoridades locales de celebrar el convenio CAS 021 – 2009 / IDT 026 – 2010 con la intención de hacer de Teusaquillo un destino más competitivo.

## Capítulo 2

Siguiendo la metodología planteada anteriormente, se definió la muestra inicial para las encuestas, que consistió de 8 empresas PST listados en la Tabla 3. Estos prestadores fueron identificados como la muestra de la presente investigación ya que dichos establecimientos lograron adquirir la certificación durante la convocatoria en el marco de las NTS TS aplicables al tipo de establecimiento y por ende con el perfil deseado para el caso de estudio. Sin embargo, es importante mencionar que de estos prestadores, solo 5 permitieron la aplicación de encuestas durante el proceso de certificación y esto evidenció que los prestadores que evitaron la realización de la encuesta, no estaban comprometidos con la iniciativa.

**Tabla 3.** *Listado de los PST incluidos en la Muestra*

Nombre del Establecimiento	RNT	Subcategoría	Estado
<b>Hotel Real Estación</b>	24404	Hotel	Pendiente Actualización
<b>Red Angus Steak and Beer House</b>	Sin RNT	Restaurante	Sin Registro
<b>La Casa de la Paella (MIRO)</b>	Sin RNT	Restaurante	Sin Registro
<b>Hotel Platinum Suite</b>	13249	Hotel	Pendiente Actualización
<b>Hotel Ferrovial</b>	57780	Hotel	Pendiente Actualización
<b>Hotel Quinta Paredes Inn</b>	13619	Hotel	Pendiente Actualización
<b>VIP Travel</b>	22081	Agencia de Viajes	Sin Registro
<b>Embassy Suites</b>	16143	Hotel	Pendiente Actualización

**Nota:** Elaboración propia a partir de (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2018)

La primera encuesta se realizó entre el 20 y el 22 de febrero de 2012 y tuvo como objetivo identificar al establecimiento prestador de servicio y su percepción frente a la iniciativa del DTS

en la localidad de Teusaquillo, mientras que la segunda encuesta se realizó entre el 29 de enero y el 5 de febrero de 2013 para identificar el compromiso de los PST certificados en el mantenimiento de las NTS-TS y el cumplimiento de los requisitos en sostenibilidad.

Los análisis de la primera encuesta se han dividido en tres puntos ([Anexo 4](#)): El análisis de la percepción del establecimiento frente al convenio, el análisis de la gestión administrativa en ese momento y las expectativas de continuidad en la certificación.

A continuación se exponen los análisis que se obtuvieron de las encuestas practicadas.

#### **Análisis de la percepción de los PST durante el proceso de certificación.**

De acuerdo a los resultados de la primera encuesta ([Anexo 6](#)), la percepción que tenían los establecimientos PST en cuanto a la iniciativa de certificación era entusiasta y positiva. Lo anterior, debido a que el 80% de las empresas ya tenían conocimiento de las NTS-TS antes de la iniciativa del DTS en Teusaquillo.

Asimismo, todos los PST estaban de acuerdo en que la implementación de estas normas son directamente proporcionales a la rentabilidad del negocio en un largo plazo, lo que les permite destinar más recursos al desarrollo de la empresa. Dentro de los comentarios más relevantes, se destaca que la certificación del destino podría generar una oportunidad para aumentar la productividad, competitividad y reconocimiento local y nacional de la empresa. Otro comentario señaló que este convenio, representaba una oportunidad para acceder a nuevos segmentos de mercado al mejorar la imagen de cada establecimiento.

Por lo anterior, la percepción que se generó en los PST de acuerdo a los resultados de la encuesta, se puede definir como un sentimiento de compromiso orientado a la protección del medio ambiente a través de la minimización de los riesgos que pueden atentar contra los pilares de la sostenibilidad, para obtener un resultado positivo en la imagen de la empresa y un aumento de la rentabilidad del negocio en el largo plazo.

### **Análisis de la gestión de los PST durante el proceso de certificación.**

De acuerdo a los resultados de la primera encuesta, se pudo analizar que durante el proceso de certificación, los PST ya estaban aplicando programas de gestión en armonía a los pilares de la sostenibilidad. Dentro de algunas respuestas abiertas, se destaca la implementación de controles para la gestión de recursos naturales de forma medida y controlada. Hay claridad en los conceptos de sostenibilidad y cada PST entiende las medidas que se deben tomar para el cumplimiento de cada segmento, mediante el uso eficiente de los recursos ambientales y contribuyendo a la comunidad.

En adición a lo anterior, los PST expresan interés en ejecutar controles adicionales que junto a una disciplina en la cultura organizacional se puede alcanzar el correcto seguimiento y el pronto cumplimiento de las pautas de control establecidas en las NTS-TS. Las empresas desean mejorar la calidad de sus establecimientos y agregar valor al servicio y conciencia de la cultura organizacional.



### **Expectativas de continuidad en la aplicación de NTS**

El resultado de la encuesta permite conocer que los PST están dispuestos a continuar con los procesos de calidad requeridos para mantener la certificación. Son conscientes que para mantener la certificación es necesario actualizarse en las normas y en las disposiciones legales, mantener una disciplina, establecer formatos definidos de control y análisis y participar en actividades que conciernen al turismo sostenible.

Los PST entienden que el desarrollo sostenible es una práctica visible en el largo plazo donde la rentabilidad es directamente proporcional. Lo anterior se puede evidenciar en las respuestas de la pregunta 5, siendo un buen ejemplo la siguiente respuesta del Hotel Ferrovia: “...en la medida que se implemente una gestión sostenible se aumenta la rentabilidad rápidamente”

Finalmente, teniendo en cuenta los análisis de percepción, gestión y expectativas de continuidad se puede concluir que los PST tienen una sana disposición de hacer parte en la iniciativa de un destino sostenible. Saben, que si bien no tienen los conocimientos, pueden acceder fácilmente a ellos mediante firmas auditoras o incluso leyendo la normatividad en la página del Viceministerio. Son conscientes que hay que reforzar procesos y destinar recursos financieros para realizar adaptaciones.

A partir de aquí se analizan los resultados de la segunda encuesta, los cuales se han dividido en dos puntos: El análisis de la continuidad y la percepción del establecimiento frente al proceso de certificación y las expectativas de continuidad en la certificación ([Anexo 5](#)).

### **Análisis de la continuidad y la percepción frente a la certificación**

Luego de analizar los resultados ([Anexo 7](#)) se puede decir que existe una deserción a la iniciativa por parte de la empresa Red Angus Steak and Beer House ocasionado por un cambio en la administración de la empresa y una deficiencia en el relevo de cargos. Los PST que continuaron con la medida, presentaron compromiso con las normas pero evidencian dificultades en el control de las mismas principalmente por la educación a sus trabajadores y concientización de la necesidad de mantener los estándares.

En general, aunque los PST presentan evidencias de control en la administración de los recursos naturales como la electricidad, el agua y el gas. La documentación suministrada no es consistente por ende incompleta. Lo anterior nos lleva afirmar que hace falta un proceso de seguimiento por parte de los PST a sus controles encaminados a la sostenibilidad; para que establezcan funciones a los responsables de llevar a cabo el seguimiento de los mismos.

Finalmente los PST consideran que el ente certificador, debería acompañar por más tiempo el proceso, a fin de asistir cualquier consulta o duda crucial que pueda poner en riesgo el mantenimiento de la certificación. Por lo anterior, se puede inferir que hay una necesidad de retroalimentación continua.

### **Análisis de la gestión de los recursos naturales y humanos**

Todos los establecimientos con excepción del restaurante Red Angus Steak and Beer House presentan controles para la gestión del recurso natural (Agua, electricidad y gas). En esencia, porque el control de los mismos beneficia en gran manera la reducción de los costos de cargos.

semivARIABLES, y por tanto mejora los beneficios del negocio. El costo del agua es controlado principalmente por las fuentes de lavado y descarga eficientes en los baños; de su parte el gasto de energía se redujo principalmente por la instalación de bombillos ahorradores/led al igual que el uso de la luz natural cuando es posible; finalmente, el costo del gas es inspeccionado diariamente a través de los registros y el control de las válvulas.

Además, la mayoría de los PST cuentan con sistemas de capacitación que empoderan a los empleados y les permiten concientizarlos de la realidad que se vive en cada empresa frente a la importancia de operar sosteniblemente. Hay claridad en que las labores se deben supervisar y para ello debe haber un encargado que se cerciore de la calidad sostenible de cada establecimiento.

Sumado a lo anterior, los PST velan por maximizar en lo posible el uso de proveedores que manejen productos biodegradables y amigables con el medio ambiente. Para tener certeza de sus elecciones verifican que las empresas tengan distintivos o certificaciones en el uso y comercialización de este tipo de productos.

En cuanto a la comunidad, todos los PST de la muestra presentan estrategias para mitigar los impactos de la comunidad. La mayoría capacita y sensibiliza a la comunidad en la importancia del reciclaje. En el caso de la Casa de la Paella, brinda apoyo a un jardín infantil de la localidad y en el caso del Hotel Ferroviaal dan prioridad a mano de obra de la localidad.

Para realizar el control de los impactos que generan, los PST utilizan matrices de seguimiento y conservan un estadístico para medir el impacto. Sin embargo no hay evidencia de un responsable o una estructura ordenada para el seguimiento de estos controles. Hay casos en los que no hay continuidad en los registros como el Hotel Ferroviaal, quien en ocasiones no tenía las

lecturas de los registros del gas. Para fortalecer estas afirmaciones, es pertinente contrastar los resultados de las anteriores encuestas con el punto de vista de un auditor certificador. Para cumplir con ello se elaboró una entrevista a una auditora de la empresa Acert S.A. (Ente certificador) quien desde su experiencia, compartió la perspectiva como auditora frente a las principales razones por las cuales los PST fallan en el proceso de certificación y los desafíos que experimentan los mismos. A continuación los resultados de esta entrevista.

### **La perspectiva de los auditores “La otra cara de la moneda”**

Si bien el anterior título hace referencia a la posición de los PST frente a una serie de cuestionamientos, es importante traer a colación que un proceso de certificación incluye una tercera parte, es decir, un ente auditor. Así que si bien, es importante analizar los resultados de la información obtenida por parte de los PST participantes del DTS, también es importante incluir en este proceso investigativo, la experiencia y postura de un ente auditor.

Para este fin, se elaboró una entrevista ([Ver Anexo 8](#)) en donde se conversó acerca de la experiencia durante las visitas a los PST al momento de hacer las revisiones para las certificaciones, el impacto de los cambios normativos en el cumplimiento, la actitud de los PST durante las auditorías y las consideraciones desde el punto de vista de un auditor en cuanto a las principales razones por las cuales los PST incumplen la norma.

Así que, desde el punto de vista de la auditora Ángela Tatiana Castro Lotero, el cambio en la norma ha tenido fortalezas y debilidades, principalmente el impacto de las actualizaciones normativas han hecho que más PST conozcan la normatividad en el marco del turismo sostenible debido a la obligatoriedad de estas normas establecidas por el MinCIT, lo anterior al contrastar la

realidad cuando la norma era voluntaria. Sin embargo, pese a que la norma ha sido obligatoria, algunos PST no han puesto cuidado a la norma y por lo tanto realizado acciones que no van en armonía con los objetivos de la norma y la ley. Este comportamiento de algunos PST ha planteado un problema que genera un cuestionamiento a los auditores: ¿Es mejor una norma voluntaria y que se haga a conciencia? O una norma obligatoria pero solamente “de papel”? el alcance de este trabajo no puede responder a esta pregunta, pero es una pregunta pertinente para futuros procesos de investigación.

Así mismo, existe diferentes actitudes por parte de los PST en la implementación normativa durante las visitas de los auditores. Durante la entrevista la auditora explicó que en su criterio, la actitud de los PST se puede agrupar en dos tipos: Aquellos que son “Juiciosos” y buscan cumplir con la norma y aquellos que son “Renuentes al Cambio”; los primeros muestran un compromiso con la sostenibilidad y encuentran en las normas, el camino para formalizar el turismo y hacer que se filtren PST cuya naturaleza es destructiva para el sector en términos de calidad. Por ejemplo, el de desaparecer empresas informales con RNT que por sus prácticas no deberían tenerlo. Por otro lado, los PST “renuentes al cambio” encuentran en la obligatoriedad de la norma una amenaza a sus operaciones y a sus finanzas al mal interpretar la norma como un gasto elevado, frecuentemente cuestionan los procesos. Estas dudas y resistencia al cambio hace que cometan errores tales como preparar declaraciones falsas o pagar a compañías terceras para generar reportes ficticios. Esto ha viciado el proceso y preocupa a los auditores por la veracidad de los procesos y las limitaciones del Ministerio para rastrear estos problemas.

En consecuencia de los anteriores puntos, la auditora explica que a la hora de la verificación por parte de los entes auditores se encuentran con procesos inexistentes o totalmente diferentes a las declaraciones de primera parte. Esto es grave en el sentido que evidencia una falta de conocimiento por parte de los PST en cuanto al alcance que tiene el declarar información incorrecta. Puesto que tales documentos son públicos y puede ser catalogados como falsificación de documentos públicos. Al mismo tiempo, existen territorios donde las alcaldías y las gobernaciones no ofrecen capacitaciones suficientes para informar a los PST, especialmente en zonas de difícil acceso, ya sea por falta de personal o porque no hay profesionales conocedores del tema. Esto alienta el proceso de certificación y expone a los PST a no poder alcanzar la certificación por falta de conocimiento y apoyo de las instituciones locales. En referencia a lo anterior, la auditora comparte que de 1300 PST validados por el ente certificador para el cual ella trabaja, solamente el 10% han podido obtener la certificación con un cumplimiento del 100%. Estas cifras son alarmantes y demuestran que los PST no hacen seguimientos o ponen cuidado a los requisitos de la norma (T. Castro, comunicación personal, 25 de Abril, 2018).

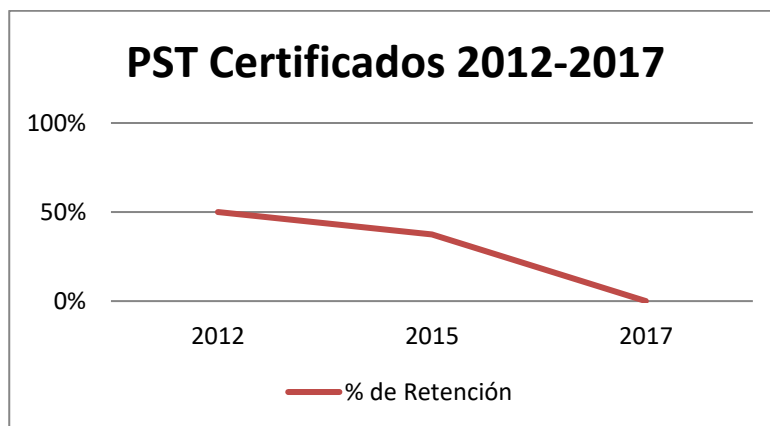
### **Conclusiones del capítulo**

Las encuestas, visitas y entrevistas que se realizaron a los PST arrojaron un común denominador: Los empresarios sabían acerca de la sostenibilidad, habían escuchado hablar de ella y la mayoría sabía de la existencia de la iniciativa del Viceministerio de Turismo en cuanto a la certificación de calidad y la obtención de los sellos ambientales. Sin embargo, fue necesaria una iniciativa global (DTS Teusaquillo) para despertar el compromiso de los empresarios e iniciar un proceso de certificación. Aún así, los PST de la muestra, son conscientes que la sostenibilidad es

un beneficio para todos; especialmente para la optimización de los recursos y la reducción de gastos en el largo plazo. Tanto así que el 100% de los encuestados recomendaría a otros PST iniciar un proceso de certificación.

Teniendo en cuenta los resultados anteriores, se puede concluir que de 8 PST que iniciaron el proceso, 4 se certificaron en el 2012; en el 2015 3 PST mantuvieron las certificaciones. Es decir que para el caso del DTS Teusaquillo el 50% de los PST logró certificarse y el 37,5% mantuvo para el 2015 los estándares de calidad; Sin embargo para el 2017, ningún PST mantuvo la certificación. Esto que permite afirmar que durante una iniciativa de certificación, la expectativa de retención es del 50% a 3 años y 0% a 5 años. Es necesario elaborar un plan de acción que permita incrementar este indicador.

**Figura 4. PST Certificados 2012-2017**



Nota: Elaboración propia

Finalmente, se puede afirmar que los PST carecen de disciplina en el seguimiento a los estándares de control. Un ejemplo claro es la toma de mediciones de los registros del gas en el Hotel Ferrovial. La toma de estas mediciones debe ser diaria; Sin embargo, hay días en los que no se realizó la toma de registro.



### Capítulo 3

Retomando las conclusiones del capítulo anterior, se puede afirmar que el escenario bajo el cual se desarrollan las implementaciones de procedimientos y operaciones sostenibles en establecimientos dedicados a la prestación de servicios turísticos es complejo, pues incluye nuevas variables como la percepción de los empresarios propietarios, los compromisos con la continuidad, el desarrollo de conocimientos técnicos y las facilidades de financiación económica para la inversión en remodelaciones o adaptaciones estructurales necesarias para el cumplimiento de la normatividad. Estas dificultades se pueden convertir en eslabones importantes para identificar los principales retos que influyen en la continuidad y/o mantenimiento de las NTS-TS por parte de los PST. Dichos retos se identificaron como:

- Falta de procesos definitivos en la organización (identificando responsables) que garanticen la implementación de un sistema de mejoramiento continuo.
- Limitaciones de inversión por parte de los PST
- Existencia de un bajo índice de retención de la certificación por parte de los PST (no mayor a 5 años)
- Porcentaje de certificación del 50% durante la iniciativa de certificación de un DTS.

Estos retos son el punto de partida de la propuesta de un plan de acción como resultado de esta investigación. Dicho plan se presenta a continuación, en donde expondrá su objetivo principal, la estrategia articulada, la definición de actividades y finalmente su consolidación en un cronograma de seguimiento propuesto para ser implementado en el transcurso de un año.

### **Plan de acción y la estrategia de los cinco pasos (AHORA)**

El presente trabajo de investigación ha permitido crear un plan de acción encaminado a resolver los retos anteriormente mencionados en la gestión de los PST a través de la implementación de una novedosa estrategia, la cual ha sido elaborada en armonía con la Metodología de un Sistema de Gestión para la Sostenibilidad y que puede ayudar a mitigar las falencias encontradas.

Este plan busca crear y mejorar procesos de gestión asociados a los requisitos de las NTS-TS dentro de la organización de cada PST a partir de la estrategia de los cinco pasos, AHORA, con la finalidad de aumentar el índice de retención de certificaciones de sostenibilidad y mejorar la continuidad en la gestión sostenible de los PST ayudando a evitar sanciones por el incumplimiento de las normas.

Para cumplir con el objetivo de este plan de acción y posterior definición de actividades se establecieron los siguientes objetivos específicos:

1. Definir la situación actual en el cumplimiento de la NTS-TS correspondiente al tipo de establecimiento y responder a la pregunta si se cumple o no.

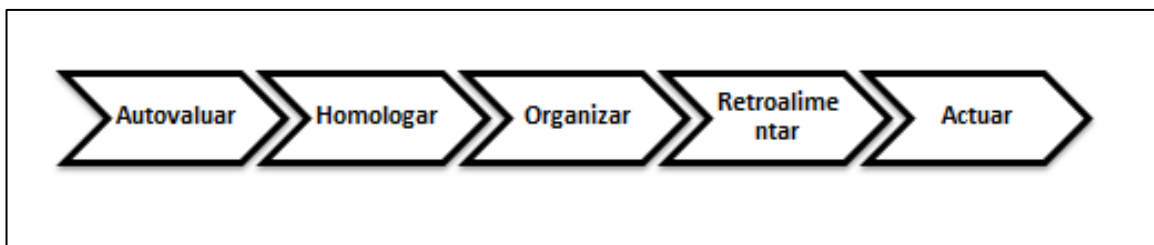
2. Identificar los requisitos que no se estén cumpliendo.
3. Capacitar y mejorar el conocimiento de la NTS-TS aplicable en la organización.
4. Garantizar el cumplimiento de los requisitos de las NTS-TS en la operación de cada PST a largo plazo.

Para dar cumplimiento a los objetivos de este plan de acción, se ha creado una estrategia de fácil recordación nombrada como AHORA, la cual agrupa una serie de actividades en cinco etapas, monitoreadas a través de una herramienta en Excel como se explica a continuación.

### **La estrategia de cinco pasos (AHORA)**

La estrategia AHORA está fundamentada en el último paso de la metodología SGS, explicada anteriormente la cual consiste en: “Establecer un sistema de evaluación para planear, ejecutar, implementar y mantener acciones que estén encaminadas al mejoramiento continuo teniendo en cuenta las debilidades que se hayan podido presentar”. (Obando Lugo, et al, 2010, p. 185). Sus siglas representan los cinco pasos: Autoevaluar, Homologar, Organizar, Retroalimentar y Actuar (Ver Figura 5).

**Figura 5.** Pasos estrategia AHORA



Nota: Elaboración propia

La intención es estandarizar el sistema de evaluación para generar un seguimiento desde el día cero, definiendo los responsables en el proceso pre/post certificación y que pueda ser adaptado a cualquier PST en cualquier escenario. La estrategia usa los requisitos que se enuncian en las distintas normas sectoriales de turismo sostenible y permite dar seguimiento a las acciones adoptadas para dar cumplimiento a ellos.

Con el fin de materializar la estrategia y presentar al lector una visión clara de lo que se desea, se ha diseñado una herramienta en Office Excel de la estrategia AHORA con base en la NTS-TS 002 (2014) la cual podrá ser encontrada como anexo del presente trabajo y usada para explicar los pasos:

#### **Autoevaluar:**

Este paso parte de los requisitos identificados en la NTS-TS 002 (2014) el cual debe ser plasmado en un listado ([Anexo 9](#)). En el mismo, se debe asignar un porcentaje de cumplimiento para cada requisito y el cual debe ser calificado por percentiles de 25 unidades hasta completar 100 (25%, 50%...100%). Dichos percentiles se interpretarán de acuerdo a su cumplimiento de la siguiente manera:

**Tabla 4. Porcentajes de Evaluación**

<b>Porcentaje Asignado</b>	<b>Descripción</b>
0%	Procedimientos inexistentes.
25%	Evidencia de procesos pero inexistencia de documentación, seguimiento y reporte de errores.

50%	Existencia de procesos, documentación existente pero no hay consistencia ni seguimiento para evitar errores.
75%	Existencia de procesos, documentación y seguimiento, sin embargo hay evidencia de errores inmateriales que deben ser corregidos.
100%	Existencia de procesos, documentación, seguimiento e inexistencia de errores materiales/inmateriales.

Nota: Elaboración propia

Finalizado el proceso de calificación a los requisitos, se debe asignar un responsable para cada uno. Esto debe ser una decisión de los líderes y quien estos designen ya que el resultado de esta asignación debe quedar incluida en la descripción de responsabilidades de cada puesto junto a una carta de consentimiento por parte del empleado. Se sugiere que los requisitos sean asignados a los miembros de la junta directiva, pues la implementación de los mismos exige liderazgo e iniciativa que normalmente son habilidades encontradas en cargos de supervisión y gerencia.

Una vez completado el documento de autoevaluación, la plantilla arrojará el porcentaje de cumplimiento de la norma (El cual se calculará como el promedio de los porcentajes de cumplimiento) y se propone interpretar de la siguiente manera:

**Tabla 5. Resultados Autoevaluación**

<b>Resultado (%)</b>	<b>Interpretación desde la perspectiva del PST</b>
De 90% a 100%	El PST Cumple satisfactoriamente con los requisitos, o hay cambios inmateriales de fácil alcance por lo que puede obtener la certificación.
De 80% a 89.9%	El PST Cumple con la mayoría de los requisitos pero requiere mejoras en varios puntos antes de poder alcanzar la certificación
De 70% a 79.9%	El PST cumple parcialmente con los requisitos y requiere un plan de acción urgente para mitigarlos. Hay riesgo de sanciones.

Menor a 70%	El PST no cumple con los requisitos, no hay evidencia de documentación y debe realizar urgentemente un plan de mejoramiento inmediato en los procesos para evitar el cierre del establecimiento.
-------------	--

Nota: Elaboración propia

Es importante resaltar, que la etapa de autoevaluación es muy importante, pues de ella se derivan las asignaciones y las metas que se deben cumplir. Por esta razón es indispensable que exista objetividad y exigencia a la hora de calificar. De igual manera, se recomienda que la persona que se encargue de calificar se encuentre capacitada en la implementación de la norma y no tenga asignaciones que le puedan generar conflicto de intereses a la hora de calificar. (por ejemplo, calificar y a la vez ser el encargado de implementar los Requisitos Ambientales de alguna de las normas).

**Figura 6.** Formato Autoevaluar herramienta AHORA

Ref	Número	Requisito	Calificación	Responsable
<b>FORMATO PARA AUTOEVALUAR</b>				
<b>RESUMEN DE RESULTADOS</b>				
	3	GESTIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD	79.17%	
	4	REQUISITOS AMBIENTALES	88.33%	
	5	REQUISITOS SOCIOCULTURALES	43.33%	
	6	REQUISITOS ECONÓMICOS	100.00%	
		<b>TOTAL PUNTAJE</b>	<b>77.87%</b>	
3		<b>GESTIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD</b>		
3.1		<b>Autoridad y responsabilidad</b>	62.50%	
	1	Definición de un líder	75.00%	CHRISTIAN BRAVO
	2	Definir las responsabilidades en la organización para cumplir con los requisitos de la norma	25.00%	SHAKIRA
	3	Establecer derechos y deberes de los colaboradores, proveedores, clientes y huéspedes en su compromiso con la sostenibilidad	100.00%	ANDRÉS CEPEDA
	4	Ejecutar las decisiones para el cumplimiento de los requisitos de esta norma.	50.00%	
3.2		<b>Requisitos legales</b>	62.50%	
	1	Identificar y documentar los requisitos legales que le sean aplicables y evaluar periódicamente su cumplimiento	50.00%	
	2	Adelantar, cuando se requiera, el respectivo proceso de consulta previa en cumplimiento de lo establecido en el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ratificado por la Ley 21 de 1991 y la Ley 70 de 1993.	75.00%	

Nota: Elaboración propia

## Homologar

Finalizada la fase de Autoevaluación, se obtendrá el estado actual de los requisitos. Ahora, el PST tendrá una visión clara de la situación de la organización en cuanto a los requisitos, y lo que hace falta para cumplirlos en su totalidad. Con esta información se puede comenzar la fase de Homologar, la cual consiste en separar los requisitos que se encuentran en 100% de aquellos que no lo están y realizar una segunda revisión de aquellos valorados con 100% para descartar algún error. Adicionalmente, se deben identificar las acciones necesarias para completar todos los requisitos que no llegaron al 100%. Para llevar a cabo este proceso, se recomienda usar el formato de la hoja de cálculo “Homologar” en el anexo digital. En este formato se incluye el cronograma de revisiones internas y externas (auditados). Las fechas de seguimiento serán acordadas y plasmadas en el siguiente paso (Organizar).

**Figura 7.** Formato Homologar herramienta AHORA

FORMATO PARA HOMOLOGAR					
<input type="button" value="ACTUALIZAR"/>					
Ref	Núme	Requisito	Calificació	Responsable	Plan de mejora
3		<b>GESTIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD</b>			
3.1		<b>Autoridad y responsabilidad</b>			
	1	Definición de un líder	75,00%	CHRISTIAN BRAVO	
	2	Definir las responsabilidades en la organización para cumplir con los requisitos de la norma	25,00%	ALFA	
	3	Establecer derechos y deberes de los colaboradores, proveedores, clientes y huéspedes en su compromiso con la sostenibilidad	100,00%	BETA	
	4	Ejecutar las decisiones para el cumplimiento de los requisitos de esta norma.	50,00%		
3.2		<b>Requisitos legales</b>			
	1	Identificar y documentar los requisitos legales que le sean aplicables y evaluar periódicamente su cumplimiento	50,00%		
	2	Adelantar, cuando se requiera, el respectivo proceso de consulta previa en cumplimiento de lo establecido en el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ratificado por la Ley 21 de 1991 y la Ley 70 de 1993.	75,00%		

Nota: Elaboración propia

## **Organizar**

Luego de realizar el paso de Homologar, se procede a establecer los grupos de trabajo, el nombramiento de un líder y las fechas de revisión en donde se realizará una calificación dependiendo de los avances para evaluar el progreso. Dichas fechas deberán ser incluidas en el formato del paso anterior y deben incluir las fechas de revisión interna y externa (con una firma auditora).

En este paso también se deben definir los recursos asignados a cada proyecto. Estos recursos deben estar incluidos en el presupuesto de la compañía para no presentar ningún desacuerdo con los propietarios. En el caso de empresas familiares debe haber un acuerdo de las partes definiendo el valor de los recursos financieros y humanos que serán destinados al proceso de certificación.

En este paso se debe fijar una fecha final en donde se tendrá una reunión con una entidad autorizada por el ICONTEC para brindar asesoría y retroalimentación en cuanto a la ejecución de las NTS-TS.



**Figura 8.** Formato Organizar herramienta AHORA

FORMATO PARA ORGANIZAR			
<b>I EQUIPO DE TRABAJO</b>		<b>II DEFINICION DE FECHAS</b>	
	<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>NUMERO ECHAS DE REVISIO</b>
<b>LIDER</b>	CHRISTIAN BRAVO	GERENTE GENERAL	1 9-Sep-20
	ALFA	DOF	2 9-Oct-20
	BETA	DHR	3 8-Nov-20
			4 8-Dec-20
			5 7-Jan-21
			6 6-Feb-21
			7 8-Mar-21
			8 7-Apr-21
			9 7-May-21
			10 6-Jun-21
			11 6-Jul-21
			12 5-Aug-21
			<b>NUMERO AUDITORIA</b>
			13 SF
			14 9-Sep-21
<b>III PRESUPUESTO</b>			
<b>REF</b>	<b>REQUISITO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>COMENTARIOS</b>
3.5	A partir de la identificación de los aspectos e impactos significativos (Ver Anexo B).	\$ 5.000.000,00	Ordenes de compra deben ser firmadas por GM y DOF

Nota: Elaboración propia

### Retroalimentación.

Una vez definida la fecha para recibir una asesoría de una entidad autorizada por el ICONTEC. Se da lugar al paso número cuatro (Retroalimentación) el cual consiste en escalar aquellas dudas resultantes de los pasos anteriores a una entidad competente.

Junto al equipo asesor se deben revisar todos los requisitos para la certificación. Incluyendo aquellos que el PST calificara como 100%. El resultado de esta evaluación permitirá al PST identificar de forma detallada aquellos puntos que requieren mejora.

Como este paso propone una retroalimentación, es necesario que se repitan los pasos anteriores hasta llegar al paso de Organizar. Llenando todos los formatos anteriores, e

identificándolos con una letra R seguido de la fecha de realización. El resultado permitirá continuar con el paso final de esta estrategia.

**Figura 9.** Formato Retroalimentar herramienta AHORA

FORMATO PARA RETROALIMENTAR					
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin: 10px auto;">ACTUALIZAR</div>					
Ref	Núme	Requisito	Calificació	Responsable	Observaciones para consulta
3		<b>GESTIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD</b>			
3.1		<b>Autoridad y responsabilidad</b>			
	1	Definición de un líder	75,00%	CHRISTIAN BRAVO	
	2	Definir las responsabilidades en la organización para cumplir con los requisitos de la norma	25,00%	ALFA	
	3	Establecer derechos y deberes de los colaboradores, proveedores, clientes y huéspedes en su compromiso con la sostenibilidad	100,00%	BETA	
	4	Ejecutar las decisiones para el cumplimiento de los requisitos de esta norma.	50,00%		
3.2		<b>Requisitos legales</b>			
	1	Identificar y documentar los requisitos legales que le sean aplicables y evaluar periódicamente su cumplimiento.	50,00%		
	2	Adelantar, cuando se requiera, el respectivo proceso de consulta previa en cumplimiento de lo establecido en el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ratificado por la Ley 21 de 1991 y la Ley 70 de 1993.	75,00%		
3.3		<b>Política de sostenibilidad</b>			
	1	El EAPH debe definir de manera participativa dentro de la organización, una política de sostenibilidad que: a. Incluya su compromiso con el mantenimiento o mejora de los impactos ambientales, socioculturales y económicos positivos y el manejo, minimización o eliminación de aquellos impactos negativos generados o relacionados con el desarrollo de su actividad; b. Referencie los derechos y deberes de los colaboradores, proveedores, clientes y huéspedes en su compromiso con la sostenibilidad; c. Esté disponible y sea difundida al público, a los colaboradores, a los proveedores, clientes y huéspedes.	75,00%		

Nota: Elaboración propia

## Actuar

Obtenida la lista de puntos a mejorar junto a las fechas de revisión y entrega. Se debe dar inicio al paso Actuar, el cual consiste en dar seguimiento a la realización de las actividades/procesos propuestas y realizar el proceso de validación con una firma auditora para alcanzar la certificación (Si es primera vez) o estar preparados para recibir una visita de un ente certificador.

Es importante que este sea un proceso definitivo en la compañía. Luego de obtener la certificación se sugiere mantener la estrategia AHORA reduciendo el número de cortes o revisiones de forma trimestral (Cuatro veces al año).

Adicionalmente, se debe incluir en la descripción del cargo de cada integrante del grupo de trabajo, las funciones atinentes a la certificación sostenible. Así el PST podrá garantizar la perdurabilidad de la responsabilidad en el tiempo incluso con el cambio de personal (para evitar el caso del restaurante Red Angus).

**Figura 10.** Formato Actuar herramienta AHORA

PLAN PARA ACTUAR					
<b>ACTUALIZAR</b>					
Ref	Núme	Requisito	Responsable	Plan a ejecutar auditado	Fecha de entrega
3		<b>GESTIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD</b>			
3.1		<b>Autoridad y responsabilidad</b>			
	1	Definición de un líder	CHRISTIAN BRAVO		
	2	Definir las responsabilidades en la organización para cumplir con los requisitos de la norma	ALFA		
	3	Establecer derechos y deberes de los colaboradores, proveedores, clientes y huéspedes en su compromiso con la sostenibilidad	BETA		
	4	Ejecutar las decisiones para el cumplimiento de los requisitos de esta norma.			
3.2		<b>Requisitos legales</b>			
	1	Identificar y documentar los requisitos legales que le sean aplicables y evaluar periódicamente su cumplimiento			
	2	Adelantar, cuando se requiera, el respectivo proceso de consulta previa en cumplimiento de lo establecido en el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ratificado por la Ley 21 de 1991 y la Ley 70 de 1993.			
3.3		<b>Política de sostenibilidad</b>			
	1	El EXH debe definir de manera participativa dentro de la organización, una política de sostenibilidad que:			
		a. Incluya su compromiso con el mantenimiento o mejora de los impactos ambientales, socioculturales y económicos positivos y el manejo, minimización o eliminación de aquellos impactos negativos generados o relacionados con el desarrollo de su actividad;			
		b. Referencie los derechos y deberes de los colaboradores, proveedores, clientes y huéspedes en su compromiso con la sostenibilidad;			
		c. Esté disponible y sea difundida al público, a los colaboradores, a los proveedores, clientes y huéspedes.			

Nota: Elaboración propia

### **Cronograma y listado de actividades**

A partir de la propuesta de AHORA, se ha elaborado un cronograma de actividades, agrupadas en las cinco etapas de la estrategia, ya explicada, junto a los recursos, plazos y responsables. Consolidando y materializando así el plan de acción propuesto para el presente trabajo de investigación:

Tabla 6. Plan de Acción

ETAPAS Y ACTIVIDADES		RESPONSABLES												
		ENE	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	
<b>PLAN DE ACCIÓN (AHORA)</b>														
<b>PUESTA EN MARCHA</b>														
1	Identificar tipo de establecimiento y Norma Técnica Sectorial de Turismo Sostenible aplicable													
2	Definir integrantes del comité de sostenibilidad dentro de la organización													
3	Leer e identificar los contenidos de la norma													
4	Compartir y familiarizar al comité con la herramienta AHORA													
5	Capacitar a los funcionarios del hotel en sostenibilidad													
6	Definir presupuesto o financiación disponible para la adaptación													
<b>AUTOEVALUAR</b>														
7	Asignar los requisitos plasmados en la herramienta entre el comité de sostenibilidad													
8	Incluir las asignaciones en la descripción de responsabilidades de cada cargo													
9	Diligenciar la autoevaluación de cumplimiento (asignando porcentajes)													
<b>HOMOLOGAR</b>														
10	Realizar reunión de comité para compartir resultados de autoevaluación													
11	Realizar reunión lluvia de ideas para proponer acciones de cumplimiento a los requisitos													
12	Definir plan de mejora en cada requisito													
13	Diligenciar herramienta de seguimiento AHORA													
<b>RETROALIMENTACIÓN</b>														
14	Reunión para asignar recursos y definir de fechas clave													
15	Definir reuniones de seguimiento para supervisar cumplimiento													
16	Definir fecha de auditoría externa o consultoría													
17	Diligenciar herramienta de seguimiento AHORA													
<b>ACTUAR</b>														
18	Acompañar auditoría externa o consultoría para conocer el cumplimiento o no de la norma.													
19	Compartir resultados con el comité en una reunión													
20	Dividir responsabilidades y asignar recursos													
21	Reunión de seguimiento final y programación de certificación o autocertificación de cumplimiento													
22	Cierre de año y programación de seguimiento para el siguiente año.													

Nota: Elaboración propia

## Conclusiones

El desarrollo conceptual del turismo sostenible ha sido un proceso complejo a través del tiempo, de alta importancia, en donde las instituciones del mundo han aportado diferentes preocupaciones y aportes investigativos que han permitido orientar a los líderes de diferentes países para que estos extiendan esta invitación a título de compromiso dentro de sus instituciones y actores del turismo. Aunque la definición del desarrollo sostenible es similar al concepto de sostenibilidad, es importante tratar estos dos términos de forma separada y complementaria al mismo tiempo.

Simultáneamente, gracias al proceso de construcción conceptual del turismo sostenible en el mundo, Colombia ha aceptado la invitación a fomentar un desarrollo sostenible en este sector a través de sus instituciones mediante la formulación de leyes, normas, decretos y resoluciones que han definido, para efectos legales, la estructura de los actores y sus responsabilidades. Tal resultado, además se ha materializado en el diseño de las Normas Técnicas Sectoriales de Turismo Sostenible (NTS-TS) que para el 2012 se hicieron de obligatorio cumplimiento.

En armonía a lo anterior, el resultado del presente trabajo facilita el acceso a una nueva perspectiva de la realidad que rodeó el proceso de certificación de los PST en la convocatoria del DTS-Teusaquillo (Bogotá) y por lo tanto la identificación de puntos específicos que pueden servir para la aplicación de refuerzos en futuras certificaciones, lo anterior aunado a la necesidad de cumplir con los requisitos normativos desde el 2012 para cada tipo de PST de acuerdo a lo dispuesto por la Ley 1558 de 2012 (Congreso de la República de Colombia, 2012).

Con base en los datos recolectados, se concluye que la percepción de la sostenibilidad por parte de los PST en Teusaquillo es positiva y hay alto potencial de desarrollo sostenible lo cual permite la posibilidad de iniciar proyectos de investigación que permitan corroborar esta afirmación en otros espacios geográficos en el país para repetir esta iniciativa en otras ciudades, localidades etc. Sin embargo, hay PST que presencian falta de disciplina en la implementación de los requisitos de los auditores designados. Se esclarece la inconstancia en mantener los controles ya establecidos. Un ejemplo de lo anterior se puede evidenciar en la disposición de tiempo de cada PST, en ocasiones fue limitada.

Adicionalmente, hubo postergaciones en las reuniones e inasistencia a charlas importantes. Simultáneamente, el resultado del proceso de recolección de datos tanto por encuestas como por la entrevista a la auditora, evidencia las dificultades que se presentan en un proceso de certificación desde el punto de vista empresarial donde el descuido y la falta de atención y/o acompañamientos por parte de las instituciones locales repercute en validaciones negativas para la obtención de las certificaciones en turismo sostenible. Por lo tanto, para evitar que los prestadores de servicios turísticos en general incumplan los requisitos establecidos por las normas, es recomendable poner en práctica un plan de acción que ayude a monitorear el estado de cumplimiento normativo en tiempo real.

Es por esto que una de las principales causas que llevan a los PST a incumplir la norma de turismo sostenible que le corresponde, es la falta de seguimiento y disciplina en la revisión e implementación de los requisitos. Si bien, las nuevas normas son más flexibles debido a que han omitido la implementación de un sistema de gestión como criterio para la certificación; esto no

significa los PST no puedan hacer uso de la propuesta PHVA y aterrizarla en procesos específicos que sean ligados a las descripciones de cargos de cada compañía con el fin de crear una cultura organizacional disciplinada orientada al mejoramiento continuo y garantizando el cumplimiento de la norma.

Ahora bien, aunque durante el proceso de certificación los PST enfocaron sus esfuerzos en documentarse y aceptar las instrucciones de los auditores asignados, lamentablemente muchas de las implementaciones exigen inversiones y por lo tanto disposición para generar salidas de dinero no presupuestadas lo que limita la participación de algunos PST. Esto nos lleva a concluir que es probable que las limitaciones financieras de corto plazo sean un motivo por el cual los PST se abstienen de invertir llevándolos a no cumplir con los requisitos de las normas. Sumado a lo anterior, algunos PST que administran las propiedades de terceros, no tienen presupuestado la incursión en gastos adicionales para certificarse; por lo que encuentran dificultades en las adaptaciones a la norma y en el encuentro de métodos de financiación con entidades bancarias para poder asumir estos gastos. Lo anterior permite inferir que es indispensable comenzar las iniciativas durante periodos de elaboración de presupuestos (un año antes del comienzo del proyecto).

Además de las limitaciones de financiación, los PST tienen un riesgo potencial cuando las personas responsables de liderar el proyecto no tienen comunicación con los propietarios (siempre que los propietarios no administren el establecimiento). El riesgo se hace evidente cuando hay un cambio repentino en las gerencias y/o administraciones. Por lo que se recomienda que sea estudiada la posibilidad de financiar a través de actores privados y públicos aquellos PST que



requirieran asistencia económica para efectuar cambios razonables y necesarios para el cumplimiento de las normas.

Finalmente, es prudente afirmar que el modelo de cinco pasos (AHORA) propuesto en el plan de acción del capítulo 3 es un modelo que puede ayudar a los PST durante el proceso de auto-revisión para identificar las áreas que se deben mejorar y los responsables que deben liderar el cumplimiento de las mismas. Esta herramienta puede ahorrar tiempo y recursos económicos a los PST al mismo tiempo que haga más probable el cumplimiento de los requisitos exigidos por el Gobierno Colombiano.

## Lista de Referencias

- Alcaldía local de Teusaquillo. (7 de 11 de 2016). Obtenido de <http://www.teusaquillo.gov.co/index.php/mi-localidad/conociendo-mi-localidad>
- Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2011). *Decreto 664*. Bogotá D.C.
- Asociación de Estados del Caribe. (2002). *Manual de procedimientos para entrenadores en turismo sustentable*. México: AEC.
- Bifani, P. (1997). *Medio ambiente y desarrollo sostenible*. Guadalajara, México: Universidad de Guadalajara.
- Club of Rome. (14 de 09 de 2012). *The Club of Rome*. Recuperado el 05 de 04 de 2012, de <http://www.clubofrome.org/?p=375>
- Congreso de la República de Colombia. (1996). *Ley 300 "Ley General del Turismo"*. Bogotá.
- Congreso de la República de Colombia. (08 de 07 de 2005). *Ley 962*. Bogotá.
- Congreso de la República de Colombia. (2006). *Ley 1010*. Bogotá.
- Congreso de la República de Colombia. (2006). *Ley 1101*. Bogotá.
- Congreso de la República de Colombia. (2012). *Ley 1558*. Bogotá.
- Congreso Nacional de la República de Colombia. (2001). *Ley 679*. Bogotá.

Consejo Mundial de Viajes y Turismo. (1998). *Agenda 21 para la industria de los viajes y el turismo: Hacia un desarrollo ambientalmente sostenible*. OMT.

Corferias. (08 de 2012). *ENLAC-CORFERIAS*. Recuperado el 12 de 10 de 2012, de ENLAC:  
<http://www.enlac-corferias.com/Archivos/enlaC%207%20edicion%20agosto%202012.PDF>

Cuervo, L. E. (12 de 9 de 1997). Recuperado el 02 de 04 de 2012, de  
<http://www.sustainwellbeing.net/Espanol-/WCED.shtml>

Cumbre de la Tierra. (1992). *Agenda 21*, (pág. 497). Río de Janeiro.

Dumez, H. (2015). What Is a Case, and What Is a Case Study? *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 14.

Fondo de Promoción Turística. (14 de 10 de 2012). *Documentos*. Recuperado el 15 de 08 de 2011, de <http://www.fondodepromocionturistica.com/docs/documentos/>

Heale, R., & Twycross, A. (January de 2018). What is a case study. *Evid Based Nurs*, 21.

ICONTEC. (15 de 05 de 1985). *Norma Técnica Colombiana 2021 (NTC-2021)*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.

ICONTEC. (2006). *Norma Técnica Colombiana 5133 (NTC-5133)*. Bogotá.

ICONTEC. (2010). *Norma Técnica Colombiana 2037 (NTC-2037)*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.

ICONTEC. (2017). *Unidades Sectoriales de Normalización*. Obtenido de

<https://www.icontec.org/Ser/Nor/Paginas/usn.aspx>

Instituto Distrital de Turismo - IDT. (s.f). Recuperado el 16 de 08 de 2011, de Calidad y

sostenibilidad: <http://www.bogotaturismo.gov.co/calidad-y-sostenibilidad>

Instituto Distrital de Turismo. (2011). *DTS Bogotá-Teusaquillo una propuesta para la*

*sostenibilidad y competitividad*. Bogotá.

Instituto Distrital de Turismo, Alcaldía Local de Teusaquillo, Universidad Externado de

Colombia. (22 de 09 de 2011). Presentación de Mesas Sep 22. Bogotá, Teusaquillo,

Colombia.

Instituto Distrital de Turismo, Universidad Externado de Colombia, Fondo de Desarrollo Local

de Teusaquillo. (2011). *Informe Ejecutivo Teusaquillo 2011*. Bogotá.

Instituto Distrital de Turismo-Alcaldía Local de Teusaquillo. (2011). *DTS Bogotá - Teusaquillo*.

Bogotá.

Maldonado, C. (2006). *Turismo y comunidades indígenas: Impactos, pautas para*

*autoevaluación y códigos de conducta*. Ginebra: OIT.

Miller, G., & Twining-Ward, L. (2005). *Monitoring for a Sustainable Tourism Transition*.

United Kingdom: Biddles Ltd, King's Lynn.

Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. (2006). *Resolución 627*. Bogotá DC.

Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. (2008). *Resolución 910*. Bogotá DC.

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2014). *Decreto 1471*. Bogotá.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2006). *Norma Técnica Colombiana NTC-5133*. Bogotá DC.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2006). *Norma Técnica Sectorial Turismo Sostenible 002 (NTS-TS002)*. Bogotá.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2006). *Norma Técnica Sectorial-Turismo Sostenible 001-1 (NTS-TS001-1)*. Bogotá.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2006). *Resolución 2534*. Bogotá DC.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2007). *Norma Técnica Sectorial -Turismo Sostenible 003 (NTS-TS003)*. Bogotá.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2007). *Norma Técnica Sectorial-Turismo Sostenible 001-2 (NTS-TS001-2)*. Bogotá.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2008). *Norma Técnica Sectorial-Turismo Sostenible 004 (NTS\_TS004)*. Bogotá.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2009). *Norma Técnica Sectorial-Turismo Sostenible 005 (NTS-TS 005)*. Bogotá.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2009). *Resolución 228 de 2009*. Bogotá.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). *Norma Técnica Sectorial-Turismo Sostenible 006-1 (NTS-TS006-1)*. Bogotá DC.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). *Norma Técnica Sectorial-Turismo Sostenible 006-2 (NTS-TS 006-2)*. Bogotá DC.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (21 de 02 de 2013). *Viceministerio de Turismo*.

Obtenido de Estadísticas:

<http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=32382>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2014). *Resolución 2804*. Bogotá DC.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2015). *Resolución 148*. Bogotá DC.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (15 de 02 de 2015). *Viceministerio de Industria Comercio y Turismo*. Obtenido de Estadísticas:

<http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=32382>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2016). *Norma Técnica Sectorial-Turismo Sostenible 007 (NTS-TS 007)*. Bogotá DC.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (1999). *Resolución 221*. Bogotá DC.

Ministerio de Desarrollo Económico. (1993). *Decreto 2269 de 16 de Noviembre de 1993*. Bogotá.

Ministerio de Desarrollo Económico. (30 de 05 de 1994). *Decreto 1095*. Bogotá.

Ministerio de Desarrollo Económico. (2002). *Resolución 0119*. Bogotá DC.

Ministerio de la Protección Social. (2007). *Decreto 1575*. Bogotá.

Ministerio de la Protección Social. (2007). *Resolución 2844*. Bogotá DC.

Ministerio de la Protección Social. (2008). *Resolución 1157*. Bogotá DC.

Ministerio de la Protección Social. (2008). *Resolución 2646*. Bogotá DC.

Ministerio de la Protección Social. (2008). *Resolución 3673*. Bogotá DC.

Ministerio de Minas y Energía. (2005). *Resolución 180498*. Bogotá DC.

Ministerio de Salud. (1999). *Resolución 2569*. Bogotá DC.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (22 de 05 de 1979). *Resolución 24000*. Bogotá.

Naciones Unidas. (1998). *Protocolo de Kyoto de la convención marco de las Naciones Unidas sobre el cambio climático*. Kyoto: Naciones Unidas.

Naciones Unidas. (2012). *Conferencia de las Naciones Unidas sobre el desarrollo sostenible*.

Rio de Janeiro: UN. Recuperado el 03 de 04 de 2012, de

[http://es.wikipedia.org/wiki/Cumbre\\_de\\_la\\_Tierra\\_de\\_R%C3%ADo\\_de\\_Janeiro](http://es.wikipedia.org/wiki/Cumbre_de_la_Tierra_de_R%C3%ADo_de_Janeiro)

Obando Lugo, J., Ochoa, F. A., Roza, E., Duque, R., & Villada, I. (2010). Enfoque metodológico para la formulación de un sistema de gestión para la sostenibilidad en destinos turísticos. *Anuario Turismo y Sociedad*, 175-200.

OMT. (21 de 12 de 2001). *Código Ético Mundial para el Turismo*. Recuperado el 15 de 08 de 2011, de <http://www.terresdelebre.org/cat/doc/Castellano.pdf>

Organización Mundial del Turismo. (2005). *Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos: Guía práctica*. España: OMT.

Pantano, E. (2007). *Turismo un enfoque económico & otras cuestiones*. Buenos Aires: Ladevi.

Presidencia de la República de Colombia. (1995). *Decreto 948*. Bogotá.

Presidencia de la República de Colombia. (1997). *Decreto 3102*. Bogotá.

Presidencia de la República de Colombia. (1997). *Decreto 504*. Bogotá DC.

Presidencia de la República de Colombia. (2003). *Decreto 1140*. Bogotá.

Presidencia de la República de Colombia. (2007). *Decreto 2331*. Bogotá.

Randers, J. (2010). *What was the message of the Limits to Growth?* Oslo: Club of Rome.

Recuperado el 01 de 04 de 2012

Ritchie, B., & Crouch, G. (2003). *The competitive destination a sustainable tourism perspective*.

United Kingdom: CABI.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodología de la investigación*. México

D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Swarbrooke, J. (1999). *Sustainable Tourism Management*. United Kingdom, UK: MPG Books

Ltd, Bodmin.

The World Commission on Environment and Development of the United Nations. (1987). *Our*

*Common Future*. Oslo: United Nations.

Treviño, A. R., Núñez, J. S., & Camacho, A. G. (2003). *El desarrollo sustentable: Interpretación y análisis*. México: Universidad de la Salle.

United Nations Framework Convention on Climate Change. (13 de December de 2014). *United*

*Nations Framework Convention on Climate Change*. Recuperado el 05 de 04 de 2012, de



[http://unfccc.int/portal\\_espanol/informacion\\_basica/protocolo\\_de\\_kyoto/historia/items/6216.php](http://unfccc.int/portal_espanol/informacion_basica/protocolo_de_kyoto/historia/items/6216.php)

Universidad Externado de Colombia. (s.f.). *Normas Técnicas sectoriales en Turismo Sostenible*.

Recuperado el 21 de 01 de 2019, de <https://www.uexternado.edu.co/administracion-empresas-turisticas-hoteleras/normas-tecnicas-sectoriales-turismo-sostenible/>

Valencia, J. (21 de 09 de 2011). *Boletín Turístico*. Recuperado el 2011 de 09 de 21, de Directorio de términos turísticos: <http://www.boletin-turistico.com/diccionarioturismo>

World Travel & Tourism Council. (2003). *Blueprints for new turism*. United Kingdom: WTTC.

## Anexos

### Anexo 1. Periodo normativo primario en Colombia

Documento	Descripción
Decreto 1095 de 1994	Este decreto implementa el Código de Ética Profesional (Ministerio de Desarrollo Económico, 1994) para agentes de viajes y turismo con la idea de establecer una conducta apropiada y responsable en el ejercicio de la actividad turística. La adopción de este tipo de normas está ligada a la necesidad que se planteó en la Cumbre de Río de Janeiro (1992) de reglamentar las actividades de turismo a nivel nacional. (Ministerio de Desarrollo Económico, 1994)
Ley 300 de 1996	<p>A través de esta ley se reconoce al turismo como una actividad importante para el desarrollo económico del país; de igual manera hace hincapié en nueve principios para el desarrollo del turismo donde los más importantes, a la hora de hablar de turismo sostenible son: Protección al ambiente, desarrollo social y libertad de empresa.</p> <p>Esta ley, agrega además elementos importantes para la gestión turística a nivel nacional tal como la posibilidad de elaborar el Plan Sectorial de Turismo y hacerlo participe en el Plan de Desarrollo Nacional. Otro factor que se le atribuye a la Ley 300 (Congreso de la República de Colombia, 1996) es la definición de los prestadores de servicios turísticos así como la incorporación del Registro Nacional de Turismo (RNT); lo cual ha facilitado la identificación de los actores en la actividad turística y el debido proceso de supervisión en cumplimiento a las demás disposiciones de la ley.</p> <p>Finalmente, se crean mecanismos de promoción y auto-financiación turística por medio del aporte parafiscal (pagado por todos los prestadores de servicio turístico) y recaudos por multas o sanciones; todos administrados a través del Fondo de Promoción Turística. (Congreso de la República de Colombia, 1996)</p>
Decretos 504 y 505 de 1997	<p>Las publicaciones de las leyes siempre están sujetas a modificaciones y/o reglamentaciones que son enunciadas por derogaciones a través de decretos o resoluciones; para el caso de la Ley 300 surgieron varias modificaciones parciales que fortalecieron la norma; quizás las más importantes son las de los decretos 504 y 505, en donde se reglamenta el RNT y las disposiciones legales para gravar y cobrar los aportes parafiscales respectivamente.</p> <p>El Decreto 504 tiene especial importancia porque a través de él se especifica de forma adecuada los requisitos que se deben cumplir para adquirir el RNT; además, se trata de forma específica las sanciones o multas relacionadas con el incumplimiento de la ley.</p> <p>En cuanto al Decreto 505, se especifican los parámetros que se deben seguir para gravar el aporte parafiscal, además de quienes están sujetos al pago y los casos especiales como las aerolíneas. De forma complementaria, el decreto establece las asignaciones de recursos para el Fondo de Promoción Turística, la conformación de su Comité Directivo y los procedimientos para el uso de recursos. (Presidencia de la República de Colombia, 1997)</p>

Resolución 221 de 1999	<p>Al igual que los agentes de viajes y turismo, los guías fueron amparados con el Código de Ética para Guías de Turismo de acuerdo a esta resolución. El interés por concientizar a los guías de turismo frente a las necesidades de operar de forma responsable es un elemento importante para fortalecer los lazos de comunicación entre operadores turísticos y la comunidad ya sea de turistas o locales.</p> <p>En conclusión, esta resolución ayudó a fortalecer el compromiso de los guías con el desarrollo de la actividad y contribuyó a un fortalecimiento estructural adecuado para dar inicio a un desarrollo turístico sostenible. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 1999)</p>
------------------------	---

*Nota: Elaboración propia con base en (Congreso de la República de Colombia, 1996)*

## Anexo 2. Periodo normativo secundario en Colombia

Documento	Descripción
Ley 679 de 2001	<p>En esta ley se impone un deber a los prestadores de servicios turísticos para que denuncien cualquier tipo de práctica que esté asociada con la prostitución, pornografía y turismo sexual de menores. Para garantizar el cumplimiento de la ley se establecieron sanciones y multas significativas; además, se numeran condiciones preventivas para que los prestadores de servicios turísticos ayuden a reducir los impactos sociales anteriormente enunciados. (Congreso Nacional de la República de Colombia, 2001)</p>
Resolución 0119 de 2002	<p>Una vez promulgada la Ley 679 de 2001 (Congreso Nacional de la República de Colombia, 2001), se generó la necesidad de reglamentar a los PST debido a que en el artículo 16 de la misma impuso una obligación a todos los prestadores de servicio turístico en cuanto a la prevención y confrontación de las actividades que impliquen abuso o explotación sexual de menores, pornografía infantil y acciones similares derivadas de la actividad turística.</p> <p>Teniendo en cuenta lo anterior, en esta resolución se establece la necesidad de presentar y adoptar un código de conducta en las empresas vinculadas al turismo. Además, se establece la importancia de tener medidas de control para fortalecer las medidas dictadas por la ley. (Ministerio de Desarrollo Económico, 2002)</p>
Ley 1101 de 2006	<p>En esta ley se reforman artículos de la Ley General del Turismo. Sin embargo se destaca la reglamentación de la estructura del Comité Directivo del Fondo de Promoción Turística y la determinación específica de los establecimientos que deben hacer contribución parafiscal. (Congreso de la República de Colombia, 2006)</p> <p>Fortalecer la Ley que regula al turismo es una de las iniciativas que demuestran el interés que existe por reglamentar la actividad turística en el país. Por lo anterior, se puede inferir que en el 2006 hubo una mejora en la superestructura para el desarrollo turístico sostenible.</p>
Decreto 2785 de 2006	<p>Este documento reforma el Ministerio de Comercio Industria y Turismo y se establece una nueva estructura. Incluyendo al “Viceministerio de turismo” (Todavía vigente) la creación de dos dependencias: La Dirección de Calidad y Desarrollo Sostenible del Turismo y la Dirección de Análisis Sectorial y Promoción.</p> <p>Reformar el Ministerio y crear una división encaminada al desarrollo sostenible del turismo evidencian el nacimiento de un nuevo turismo en Colombia que responde a las iniciativas mundiales, especialmente la fundamentada en la Primer Cumbre de la Tierra (Cumbre de la Tierra, 1992)</p>

	<p>Esta iniciativa estructural, ha permitido que a través de la Unidad Sectorial de Normalización Turística, se hayan emitido las Normas Técnicas Sectoriales de Turismo Sostenible (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2006).</p>
<p>Resolución 2534 de 2006</p>	<p>Se incorporan dos grupos internos de trabajo en la Dirección de Calidad y Desarrollo Sostenible del Turismo:</p> <p>Grupo de Planificación y Desarrollo Sostenible del Turismo:</p> <p>Este grupo estará a cargo de la creación del Plan Sectorial de Turismo en concordancia a la Ley 300 de 1996; además, se encargará de dar asistencia técnica a las entidades territoriales para la formulación de los Planes de Desarrollo Departamentales, Distritales o Municipales de Turismo. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2006)</p> <p>Grupo de Calidad, Seguridad y Cooperación Internacional:</p> <p>Destinados a propiciar y definir programas de normalización para cada subsector del sector turístico; formular y asistir a prestadores de servicios turísticos en cuanto a estándares de calidad para otorgar una certificación turística y brindar apoyo a los PST así como entidades territoriales para la implementación de planes de excelencia turística y certificación de sostenibilidad. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2006).</p>
<p>Norma Técnica Colombiana 5133 de 2006 (NTC-5133)</p>	<p>Busca promover el uso adecuado de recursos en establecimientos de alojamiento para que causen un menor impacto en el medio ambiente. Aquellos establecimientos que cumplan con la norma, la cual es de libre acogimiento, serán merecedores del Sello Ambiental Colombiano. Este sello es un incentivo para mejorar la imagen del establecimiento en el mercado y una estrategia para concientizar a los PST de alojamiento de practicar actividades amigables con el medio ambiente. (ICONTEC, 2006)</p>
<p>Norma Técnica Sectorial de Turismo Sostenible 001-1 (NTS-TS 001-1) 2006</p>	<p>El Ministerio de Comercio Industria y Turismo en conjunto con la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Externado de Colombia, unieron fuerzas para crear la Unidad Sectorial de Normalización en sostenibilidad turística.</p> <p>En esta norma, se incentiva por primera vez en el país la certificación de Destinos Turísticos Sostenibles, a través del certificado de Calidad Turística. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2006).</p> <p>Para que un destino pueda certificarse como DTS, debe cumplir con los requisitos de sostenibilidad establecidos por la norma, además de los requisitos por cada uno de los factores de sostenibilidad, que como se definió anteriormente, corresponden a los aspectos ambientales, socioculturales y económicos.</p> <p>“...el destino, deberá cumplir el 100% de los requisitos establecidos para otorgar el Certificado de Calidad Turística...” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2006, pág. 14).</p>
<p>Norma Técnica Sectorial de Turismo Sostenible 002 (NTS-TS 002) 2006</p>	<p>Al igual que los destinos turísticos, los PST también pueden certificarse en turismo sostenible; por tal razón, la Unidad Sectorial de Normalización en sostenibilidad turística, anteriormente enunciada, publicó la NTS-TS 002. En ella, se establecen los requisitos de sostenibilidad para establecimientos de alojamiento y hospedaje (EAH).</p>

	A diferencia de la NTS-TS 001-1, la NTS-TS 002 ofrece doble certificación a los EAH que cumplan con las especificaciones de la norma; por un lado ofrece el Certificado de Calidad Turística y por el otro, otorga el Sello Ambiental Colombiano. Ambos certificados serán otorgados siempre y cuando se cumpla el 100% de las disposiciones enunciadas en la NTS-TS 002. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2006)
--	---

Nota: Elaboración propia (Congreso de la República de Colombia, s.f)

### Anexo 3. Periodo normativo actual en Colombia

Norma Técnica Sectorial de Turismo Sostenible 001-1 (NTS-TS 001-1) 2007 *Actualizada en el 2014	Por la cual se presentan los requisitos legales, ambientales, económicos y socioculturales para la certificación de Destinos Turísticos Sostenibles que no se encuentran en territorios costeros o que incluyan turismo de sol y playa. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2006)
Norma Técnica Sectorial de Turismo Sostenible 001-2 (NTS-TS 001-2) 2007 con actualización en el 2011 *Actualizada en el 2015	A través de esta norma se diferencian dos tipos de destinos turísticos en Colombia: Aquellos que tienen playas y aquellos que no. Por esa razón la nomenclatura de la norma lleva el consecutivo 2 con respecto a la norma de certificación para destinos colombianos NTS-TS 001-1. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2007)  Al igual que la NTS-TS 001-1, se establecen los parámetros y requisitos (generales y específicos) para declarar un DTS sin embargo se diferencian en que los destinos que competen a esta norma son aquellos que cuentan con recursos turísticos de playa. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2007).
Norma Técnica Sectorial de Turismo Sostenible 002 (NTS-TS 002) 2007 *Actualizada en el 2014	Establece los requisitos generales y específicos para obtener el certificado de Calidad Turística y Sello Ambiental Tipo I en todos los Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje (EAH) y por lo tanto establece los rangos de aplicación de acuerdo al volumen de habitaciones, así como los criterios de evaluación y control. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2006)
Norma Técnica Sectorial de Turismo Sostenible 003 (NTS-TS003) 2007	A partir de la NTS-TS 001-1 y NTS-TS 001-2, se derivan las normas complementarias que establecen los requisitos para la sostenibilidad de los PST diferentes a los que refiere la NTS-TS 002 (EAH). En el caso de la NTS-TS 003, se hace referencia a los criterios que deben cumplir las Agencias de Viaje para obtener el Certificado de Calidad Turística. A diferencia de los EAH, las agencias de viaje no obtienen el Sello Ambiental Colombiano a través de esta norma. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2007)
Norma Técnica Sectorial de Turismo Sostenible 004 (NTS-TS 004) 2008	Al igual que los establecimientos de alojamiento y las agencias de viaje, los restaurantes también hacen parte de los PST (Congreso de la República de Colombia, 1996), por tal razón se desarrolló en el 2007 la norma que establece los requisitos generales, específicos y complementarios que se deben tener en cuenta a la hora de otorgar a un establecimiento gastronómico la Certificación de Calidad Turística.  Adicional a la norma, los establecimientos gastronómicos deben estar regulados por la legislación general para bares y restaurantes que se cita en los anexos de la norma. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2008)

Norma Técnica Sectorial de Turismo Sostenible 005 (NTS-TS 005) 2009	Propone la reglamentación para la evaluación y certificación de empresas de transporte terrestre, automotor especializado, empresas operadoras de chivas y otros vehículos automotores que presten servicio de transporte turístico. El cumplimiento de los requisitos en un 100% hará merecedora a la empresa de transporte del Certificado de Calidad Turística. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009)
Norma Técnica Sectorial de Turismo Sostenible 006-1 (NTS-TS 006-1) 2012	Propone la reglamentación para la evaluación y el sistema de gestión para la sostenibilidad para los organizadores profesionales de congresos, ferias y convenciones. El cumplimiento de los requisitos en un 100% hará merecedora a la empresa de transporte del Certificado de Calidad Turística. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012)
Norma Técnica Sectorial de Turismo Sostenible 006-2 (NTS-TS 006-1) 2012	Propone la reglamentación para la evaluación y el sistema de gestión para la sostenibilidad para sedes para eventos, congresos, ferias y convenciones. El cumplimiento de los requisitos en un 100% hará merecedora a la empresa de transporte del Certificado de Calidad Turística. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012)
Resolución 2804 de 2014	En esta resolución se hace obligatorio para los PST que dispongan de Normas Técnicas Sectoriales, la aplicación de las mismas y se determinan los plazos, las condiciones y las sanciones. Adicionalmente se reglamenta que para la renovación del Registro Nacional de Turismo (RNT) es necesario presentar el Certificado de Calidad Turística otorgado por las empresas certificadoras. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2014)
Resolución 148 de 2015	Esta resolución modifica la resolución 2804 de 2014 y establece que para renovar el RNT no es necesario presentar el Certificado de Calidad Turística emitido por una empresa certificadora. Basta con presentar una autoevaluación realizada por el mismo PST en pro del cumplimiento de la(s) Norma(s) Técnica(s) Sectorial(es) atinente(s). (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2015)
Norma Técnica Sectorial de Turismo Sostenible 007 (NTS-TS 007) 2016	Propone la reglamentación para la evaluación y el sistema de gestión para la sostenibilidad para empresas comercializadoras de esquemas de tiempo compartido y multipropiedad. El cumplimiento de los requisitos en un 100% hará merecedora a la empresa de transporte del Certificado de Calidad Turística. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2016)

Nota: Elaboración propia (Congreso de la República de Colombia, s.f)

## Anexo 4. Diseño de Encuesta 1

### Identificación:

- Datos de contacto ( Localidad, Estrato, Barrio, N° Habitaciones, N° Empleados, Dirección y teléfonos)

### Percepción:

1. ¿Antes del proceso de certificación como Destino Turístico Sostenible (DTS) tenía conocimientos acerca de los programas de certificación en turismo sostenible?
2. ¿Está de acuerdo con el programa de certificación DTS? ¿por qué?
3. ¿Actualmente considera que su gestión empresarial es sostenible? ¿por qué?
4. Como empresario, ¿En qué aporta el proceso de certificación DTS en cuanto al desarrollo organizacional?
5. ¿Cuál es su percepción de la rentabilidad Vs la gestión sostenible?
6. ¿Por qué decidió implementar una Norma de Turismo Sostenible y acogerse al proceso de certificación DTS?

### Gestión:

7. ¿Qué procesos implementa para asegurar su compromiso con el entorno?
  - Comunidad
  - Medio Ambiente
  - Económico
8. ¿Cómo controla los anteriores procesos en pro del cumplimiento de la calidad?

Continuidad:

9. Luego del convenio y su experiencia, ¿Continuará con la gestión en materia del uso de la Norma Técnica Sectorial y sus dependientes?
10. Si respondió "NO" en la pregunta anterior, explique sus razones
11. ¿Cómo puede asegurar el mantenimiento en las normas y los requisitos que exige la certificación?



## Anexo 5. Diseño de encuesta 2

### Identificación:

- Datos de contacto ( Localidad, Estrato, Barrio, N° Habitaciones, N° Empleados, Dirección y teléfonos)

### Continuidad y percepción:

1. ¿Actualmente el establecimiento sigue implementando los requisitos establecidos en la Norma Técnica Sectorial de turismo sostenible 002 para la certificación de calidad turística y sello ambiental tipo I?
2. ¿Considera que el proceso de certificación DTS le ha traído beneficios a la empresa?
3. ¿Aconsejaría a otros establecimientos de hospedaje y/o restaurantes para que se acojan a la certificación de turismo sostenible?
4. ¿Cuáles considera que han sido las mayores dificultades de su hotel en el mantenimiento de la norma?
5. ¿Cuáles considera que han sido los principales beneficios de la implementación de la norma?
6. ¿Cree que la Universidad Externado debe acompañar a los PST después de la certificación? ¿Por cuánto tiempo?

### Gestión de recursos naturales:

7. ¿Actualmente existen políticas de control en el consumo y ahorro del agua?

8. ¿Actualmente existen políticas de control en el consumo y ahorro del gas?
9. ¿Actualmente existen políticas de control en el consumo y ahorro de la energía?

Gestión del recurso humano:

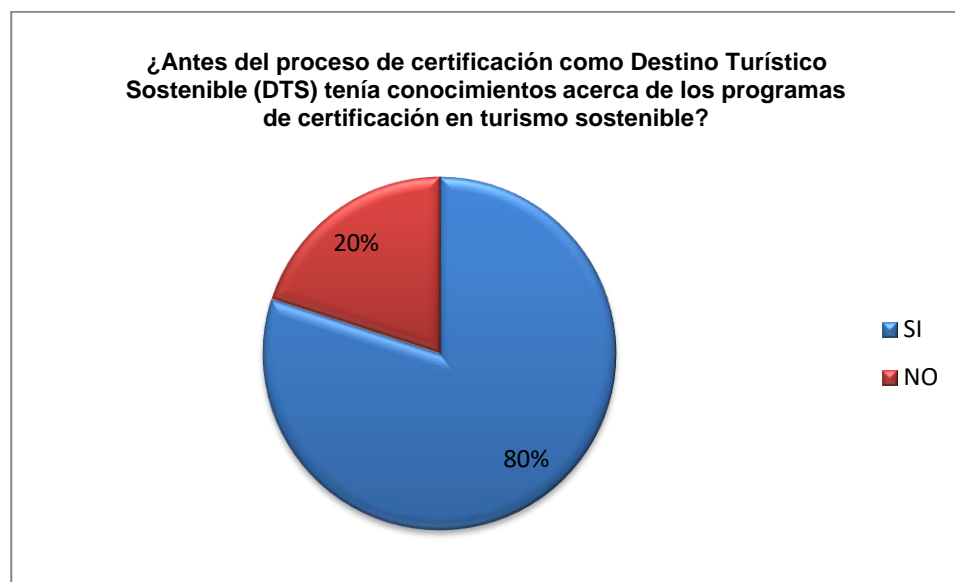
10. ¿Existen programas de capacitación para empleados (nuevos y antiguos) en cuanto a los procesos que estén directamente relacionados con los estándares para la obtención del Certificado de Calidad Turística?
11. ¿Cree usted que sus empleados son conscientes y están comprometidos con las políticas establecidas para el desarrollo de la actividad turística sostenible?
12. ¿Usted cuenta con una persona encargada del mantenimiento del sistema de gestión para la sostenibilidad?

Gestión de proveedores:

13. ¿Actualmente utiliza productos especiales para reducir los impactos negativos al medio ambiente (productos amigables con la naturaleza)?
14. ¿Cómo son los criterios de selección de nuevos proveedores?

## Anexo 6. Tabulaciones encuesta 1:

PREGUNTA 1				
<i>¿Antes del proceso de certificación como Destino Turístico Sostenible (DTS) tenía conocimientos acerca de los programas de certificación en turismo sostenible?</i>				
Respuesta:	SI	4	NO	1



Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** El 80% de los PST conocían los programas de certificación turística antes de iniciar el proceso-iniciativa del DTS. Solamente el 20% (1 PST) no conocía acerca de este procedimiento.

PREGUNTA 2			
<i>¿Está de acuerdo con el programa de certificación DTS? ¿Porqué?</i>			
<b>Respuesta:</b>	SI	5	NO
<b>Comentarios:</b>			
<b>Respuesta SI</b>			
<p>a) Porque nos ayuda a mejorar la calidad en el servicio al cliente</p> <p>b) Si, se constituye una excelente herramienta para la mejora continua</p> <p>c) Claro que si, porque nos permite darnos a conocer como zona, generar credibilidad frente al mercado.</p> <p>d) Si, porque además de ofrecer un valor agregado para la comunidad favorece directamente nuestro hotel.</p> <p>e) Porque representa una muy buena oportunidad para aumentar la productividad, competitividad y reconocimiento del sector a nivel local y nacional.</p>			
<b>Respuesta NO</b>			

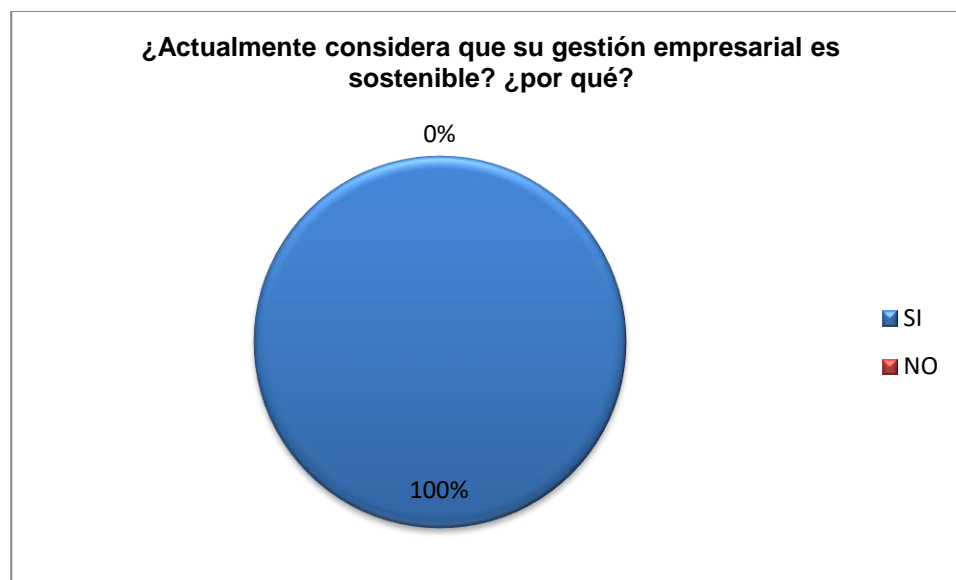


Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** El 100% de los participantes coincide en que el proceso de certificación es un proceso ideal para mejorar la calidad del establecimiento dándole valor en el mercado y permitiendo el diseño e implementación de procedimientos que mejoran la productividad de cada negocio.

De igual manera se tiene la percepción que es una medida que influye en el cliente directo de cada establecimiento.

<b>PREGUNTA 3</b>			
<i>¿Actualmente considera que su gestión empresarial es sostenible? ¿Porqué?</i>			
<b>Respuesta:</b>	SI	5	NO 0
<b>Comentarios:</b>			
<b>Respuesta SI</b>			
<p><b>a)</b> Ya estamos implementando prácticas en nuestra empresa</p> <p><b>b)</b> Si, existen muchos programas cuyo objetivo es fortalecer a la empresa en cuanto a sus operaciones y las consecuencias de las mismas.</p> <p><b>c)</b> Si, tenemos un manejo totalmente organizado y planificado para nuestro desarrollo</p> <p><b>d)</b> Si, porque hemos implementado diversos recursos que permiten ahorro en el consumo de agua, energía, gas. Hemos implementado el proceso de reciclaje y hemos reemplazado varios productos de uso continuo por los biodegradables.</p> <p><b>e)</b> Si parcialmente ya que se cumplen todos los requisitos legales para el mantenimiento del mismo pero falta ejecutar programas que generen valor agregado como las que proponen las normas técnicas.</p>			
<b>Respuesta NO</b>			



Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** El 100% de los establecimientos aseguran que la gestión empresarial del momento es adecuada y sostenible.

*\*\*\*En gran parte debido a que durante la aplicación de la encuesta ya se había practicado una primera auditoría en donde cada PST tenía conocimiento de su actual estado.*

<b>PREGUNTA 4</b>
-------------------

<i><b>Cómo empresario, ¿En qué aporta el proceso de certificación DTS en cuanto al desarrollo organizacional?</b></i>
---

- |  |
|--|
| <p><b>a)</b> Dándolo a conocer a nuestro alrededor y llevando al día nuestros procedimientos</p> <p><b>b)</b> La estructuración, fortalecimiento y seguimiento a las diversas actividades que se implementan</p> <p><b>c)</b> Nos da todas las pautas para un mejor desarrollo</p> <p><b>d)</b> Permite que a nivel interno se genere la "especialización por áreas" en aquello que se relacione con sostenibilidad, nos hemos visto avocados a prepararnos más en diversos temas que finalmente terminan contribuyendo a la operación.</p> <p><b>e)</b> Nos ayuda a fortalecer las competencias de los empleados, aumentar sus horas de capacitación y generar un crecimiento al interior de la empresa que se proyecte a los clientes.</p> |
|--|

Fuente: Elaboración propia

<b>PREGUNTA 5</b>
-------------------

<i><b>¿Cuál es su percepción de la rentabilidad Vs la gestión sostenible?</b></i>
---

- |  |
|--|
| <p><b>a)</b> Es muy buena puesto que ya nos concientizamos del ahorro que podemos generar.</p> <p><b>b)</b> Son directamente proporcionales</p> <p><b>c)</b> Como valor agregado al restaurante, me ha permitido mantener el status del negocio.</p> <p><b>d)</b> Si soy sostenible soy cada vez más rentable y puedo destinar recursos, antes más utilizados, en crecimiento.</p> <p><b>e)</b> Son dos conceptos que van de la mano y en la medida que se implemente una gestión sostenible se aumenta la rentabilidad rápidamente.</p> |
|--|

Fuente: Elaboración propia

**PREGUNTA 6**

***¿Por qué decidió implementar una Norma de Turismo Sostenible y acogerse al proceso de certificación DTS?***

- a)** Es la norma que mas nos llama la atención porque aportamos al medio ambiente que tanto lo necesita y contar con un apoyo mucho mejor.
- b)** El objetivo de la empresa es involucrarse en los proyectos que mejoren la calidad
- c)** Nos gusta mantenernos a la vanguardia de las cosas que sean para mejorar nuestro servicio, lo cual nos permite no quedarnos rezagados de nuevas reglas o normas
- d)** Porque nos interesa el compromiso ambiental puesto que sin ambiente sano y sostenible no hay negocio que se sostenga. Porque queremos tener un "diferencial".
- e)** Porque nos representó una oportunidad de mejorar nuestra competitividad frente a empresas del mismo sector, y tener un reconocimiento muy positivo para la imagen del restaurante

Fuente: Elaboración propia

**Gestión:**



<b>PREGUNTA 7</b>	
<i>¿Qué procesos implementa para asegurar su compromiso con el entorno?</i>	
<b>Comunidad:</b>	a) Dar a conocer el proceso en el que nos encontramos y generar interés en el tema b) Apoyo a las empresas del sector. Participación en programas sociales de seguridad. c) Apoyamos una fundación de niños por medio de nuestro reciclaje. d) X e) Se comunican buenas prácticas a la comunidad con relación al manejo de los recursos no renovables.
<b>Medio ambiente:</b>	a) b) Participación en programas ambientales. Implementación de campañas enfocadas en el cuidado ambiental. c) Reciclaje, manejo de basuras, bombillos ahorradores, etc. d) Creación de puntos ecológicos visibles en el hotel. Publicación de buenas prácticas para el ahorro de agua y luz (en habitaciones). Capacitación y sensibilización a los empleados. e) Se tienen programas para ahorro de agua y energía, y para el manejo de residuos y reciclaje.
<b>Económico:</b>	a) Contratación de la comunidad local. b) c) N/A d) X e) Se tienen buenas prácticas de contratación de personal y de negociación con los proveedores.

Fuente: Elaboración propia

**PREGUNTA 8**

*¿Cómo controla los anteriores procesos en pro del cumplimiento de la calidad?*

- a)** Seguir el control paso a paso y llevando las estadísticas del proceso.
- b)** Si, existe una matriz que permite la evaluación periódica de cada programa.
- c)** Se tiene un formato en donde se consigna la visita de la recolección de basura todos los días.
- d)** Manteniendo registro mensual de consumos (agua, luz, gas).  
Verificando el buen uso de suministros de aseo por parte del personal.  
Estimulando visualmente.
- e)** Se tienen matrices de seguimiento para los programas de agua y energía. En los otros casos se maneja como política interna de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

**Continuidad:**

PREGUNTA 9				
<i>Luego del convenio y su experiencia, ¿Continuará con la gestión en materia del uso de la Norma Técnica Sectorial y sus dependientes?</i>				
<b>Respuesta:</b>	SI	5	NO	0
PREGUNTA 10				
<i>Si respondió "NO" en la pregunta anterior, explique sus razones</i>				
a) NO APLICA b) NO APLICA c) NO APLICA d) NO APLICA e) NO APLICA				



Fuente: Elaboración propia

Análisis: El 100% de los PST tienen interés en continuar con la gestión necesaria para cumplir con todas las normas y dependientes que regulan el turismo sostenible.

**PREGUNTA 11**

***¿Cómo puede asegurar el mantenimiento en las normas y los requisitos que exige la certificación?***

- a)** Actualizándonos y teniendo contacto con las personas que nos han colaborado y quienes están en este proceso.
- b)** El compromiso de la Alta gerencia y la conciencia respecto a su responsabilidad, permite que exista un alto índice de la continuidad de los procesos.
- c)** Regirnos totalmente por la norma, siendo constantes, adoptando la norma como propia.
- d)** Como lo hemos venido diciendo, la mejor forma es siendo actor "activo" en los procesos y manteniendo todo lo implementado en marcha, adicionalmente, seguir participando en todas las actividades que se programen o beneficien el proceso.
- e)** Mediante un control de las matrices de los programas, avaluando su cumplimiento, actualizando y generando acciones de mejora y comprometiendo a la alta gerencia en el seguimiento, aprobación y revisión de avances.

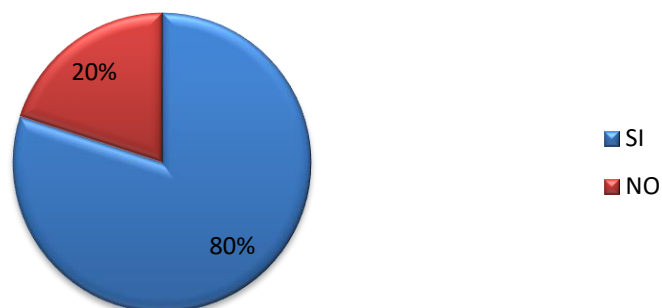
Fuente: Elaboración propia

## Anexo 7. Tabulaciones encuesta 2:

### Continuidad y percepción:

<b>PREGUNTA 1</b>				
<i>¿Actualmente el establecimiento sigue implementando los requisitos establecidos en la Norma Técnica Sectorial de turismo sostenible 002 (Hoteles) o Norma Técnica Sectorial de turismo sostenible 004 (Restaurantes) para la certificación de calidad turística y sello ambiental tipo I?</i>				
<b>Respuesta:</b>	SI	3	NO	1
<b>Comentarios:</b>				
<b>Respuesta SI</b>				
<p><b>a)</b> Hay temas y puntos específicos que no son de fácil implementación, como el reemplazo de los productos de limpieza convencionales por los productos biodegradables; por esto este tipo de tareas se esta realizando gradualmente.</p> <p><b>b)</b> Estamos comprometidos con las certificaciones obtenidas y el propósito de las mismas.</p> <p><b>c)</b> Es un compromiso del Hotel y forma parte de nuestra política de sostenibilidad.</p>				
<b>Respuesta NO</b>				
<b>a)</b> Cambio de administración en la cual no hubo un empalme				

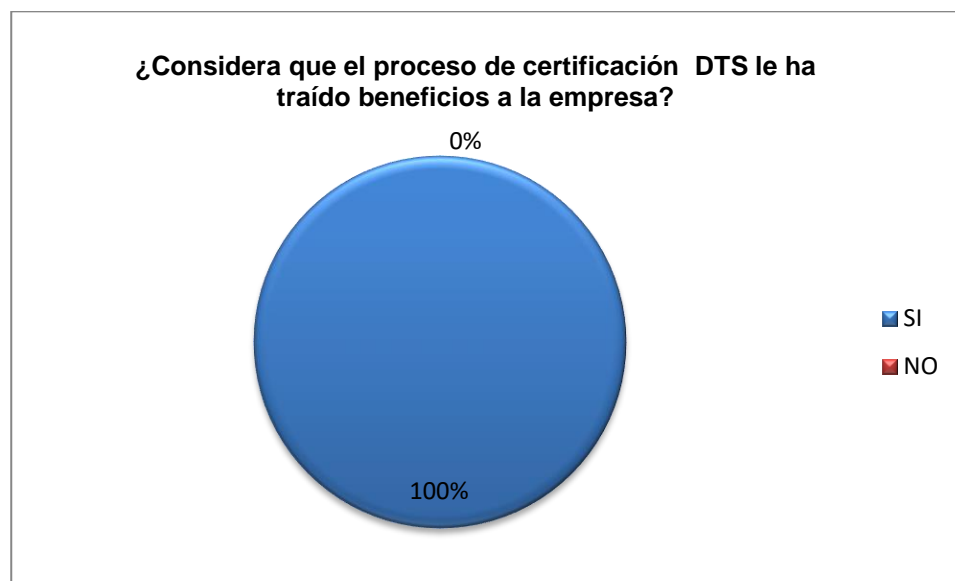
¿Actualmente el establecimiento sigue implementando los requisitos establecidos en la Norma Técnica Sectorial de turismo sostenible 002 (Hoteles) o Norma Técnica Sectorial de turismo sostenible 004 (Restaurantes) para la certificación de calidad turística



Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** Hay una deserción del 20 % en la continuidad de la aplicación de las NTS-TS principalmente debido al cambio de administración del restaurante RED ANGUS STEAK AND BEER HOUSE.

PREGUNTA 2			
<i>¿Considera que el proceso de certificación DTS le ha traído beneficios a la empresa?</i>			
<b>Respuesta:</b>	SI	4	NO 0
<b>Comentarios:</b>			
<b>Respuesta SI</b>			
<p>a) Genera un reconocimiento muy importante para la misma y hace destacarse permitiendo generar mayor competitividad y una imagen mas consolidada</p> <p>b) Este proceso nos ha permitido crear relaciones estrechas con nuestros colegas</p> <p>c) Una de las cosas es que utilizamos más la luz natural que la luz eléctrica y cuando utilizamos esta última lo hacemos con bombillos ahorradores.</p> <p>d) Han bajado costos de sostenibilidad y nos sentimos comprometidos con el medio ambiente.</p>			
<b>Respuesta NO</b>			
a)			

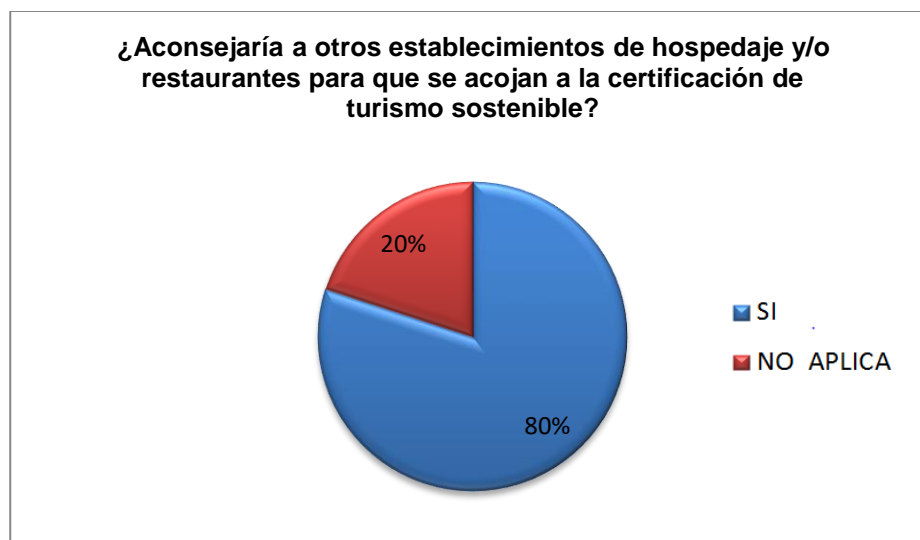


Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** Toda los encuestados están de acuerdo en que el proceso de certificación es benéfico para las empresas. Principalmente por el reconocimiento en el mercado, la imagen de la compañía y los ahorros generados por el uso eficiente de los recursos naturales.

<b>PREGUNTA 3</b>				
<i>¿Aconsejaría a otros establecimientos de hospedaje y/o restaurantes para que se acojan a la certificación de turismo sostenible?</i>				
<b>Respuesta:</b>	SI	3	NO	1
<b>Comentarios:</b>				
<b>Respuesta SI</b>				
<p>a) Esto ayuda a formar redes en las cuales los empresarios pueden desarrollarse de la mano de sus competidores, de forma justa y garantizando la legalidad y formalidad de sus competidores.</p> <p><b>b) Una de las ventajas mas grandes de cualquier certificación, es la organización de los procesos en cualquier establecimiento. Con esta norma aprendimos a organizarnos sosteniblemente.</b></p> <p><b>c) Además de bajar costos nos concientiza de la importancia de nuestro ambiente y futuro para nuestros hijos.</b></p>				
<b>Respuesta NO</b>				
a) No aplica				





Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** El 80% de los encuestados está de acuerdo en que otros establecimientos deberían acogerse a un proceso de certificación. El 20% corresponde al restaurante Red Angus Steak House and Beer House que abandonó el proceso de certificación por el cambio de administración.

<b>PREGUNTA 4</b>
<b><i>¿Cuáles considera que han sido las mayores dificultades de su hotel en el mantenimiento de la norma?</i></b>
<p>a) El crear una conciencia para los trabajadores de que se deben realizar nuevas practicas y ser muy meticulosos con ciertas actividades como la separación en la fuente para el reciclaje.</p> <p>b) Todos aquellos procesos o requisitos que deben cumplir actores externos a nuestra organización pero que afectan nuestro compromiso con la norma.</p> <p>c) No aplica</p> <p>d) Concientizar a los huéspedes de nuestra política.</p>

Fuente: Elaboración propia

<b>PREGUNTA 5</b>
<i><b>¿Cuáles considera que han sido los principales beneficios de la implementación de la norma?</b></i>
<p><b>a)</b> El principal beneficio es tener una visión mas amplia del impacto que genera el negocio para la sociedad y el medio ambiente, y de esa forma generar políticas de mitigación de los mismos.</p> <p><b>b)</b> Uso eficiente de los recursos, y conciencia en empleados.</p> <p><b>c)</b> Ahorro en luz eléctrica y agua.</p> <p><b>d)</b> Bajar costos en los servicios, Concientizarnos de trabajar y aportar a nuestro medio ambiente.</p>

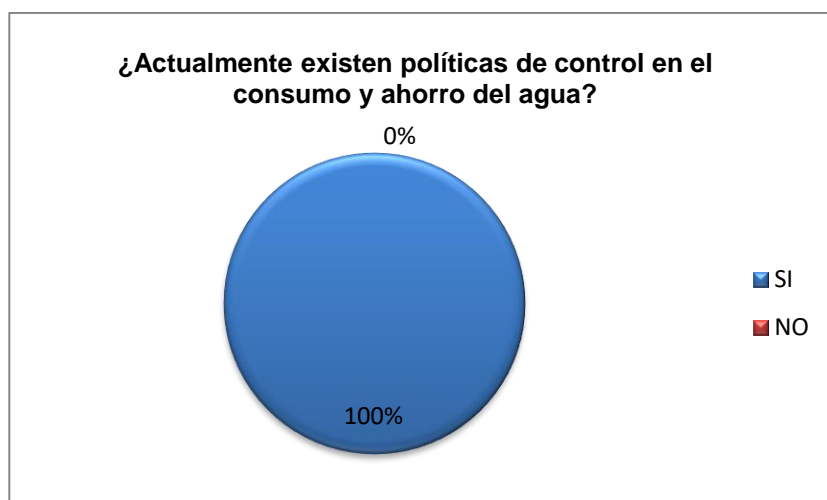
Fuente: Elaboración propia

<b>PREGUNTA 6</b>
<i><b>¿Cree que la Universidad Externado debe acompañar a los PST después de la certificación? ¿Por cuánto tiempo?</b></i>
<p><b>a)</b> Sí, por lo menos hasta la segunda visita de seguimiento por parte de la agencia certificadora (1 año mas).</p> <p><b>b)</b> Si! Por lo menos el año siguiente a la obtención de la certificación.</p> <p><b>c)</b> No aplica</p> <p><b>d)</b> No responde</p>

Fuente: Elaboración propia

### Gestión de recursos naturales:

PREGUNTA 7				
<i>¿Actualmente existen políticas de control en el consumo y ahorro del agua?</i>				
<b>Respuesta:</b>	SI	4	NO	0
<b>Comentarios:</b>				
<b>¿Cuáles?</b>				
a) Utilización de sistemas ahorradores de agua en baños y áreas del bar b) Botellas 250 ml y Ahorradores de agua en grifos. c) Filtro de baja presión, sanitarios se dejaron de menos litros de consumo. d) Se lleva una tabla comparativa de recibos. Se ha capacitados a los empleados y explicado a huéspedes de la importancia del ahorro.				

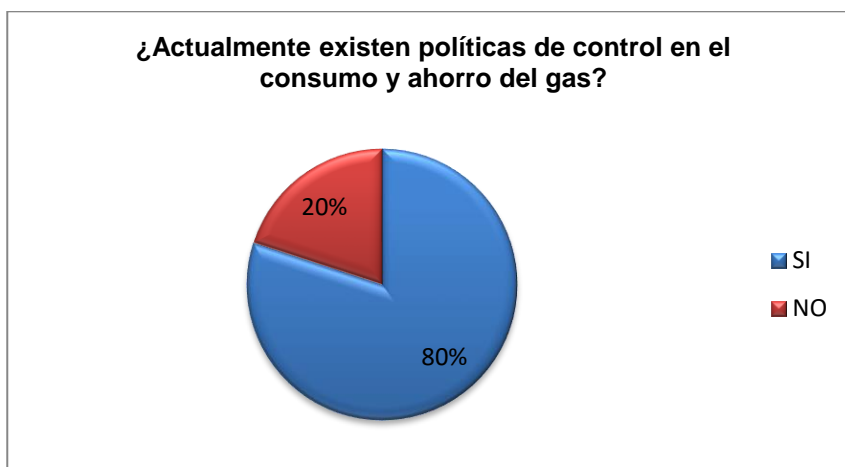


Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** Todos los PST tienen políticas de ahorro de agua, para el caso del restaurante Red Angus Steak House, si bien interrumpió el proceso de certificación, cabe resaltar que

mantiene el control del consumo de agua gracias a la adaptación de mejores instrumentos para el baño durante la anterior administración.

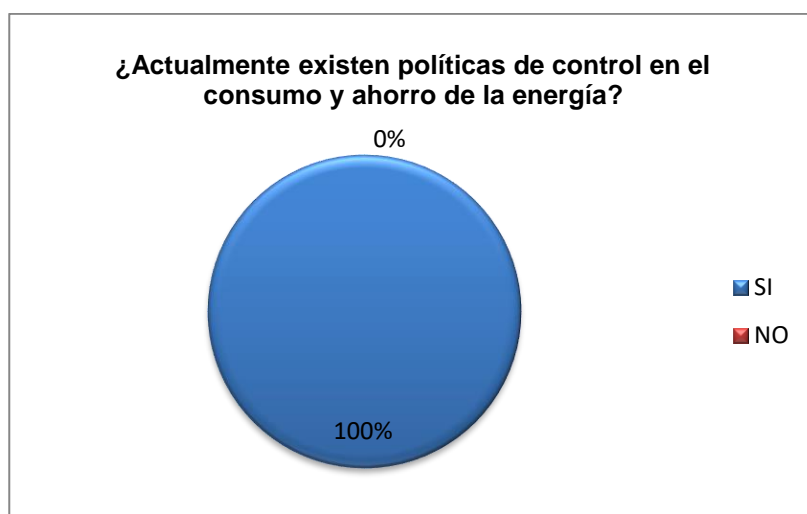
<b>PREGUNTA 8</b>			
<i>¿Actualmente existen políticas de control en el consumo y ahorro del gas?</i>			
<b>Respuesta:</b>	SI	3	NO
<b>Comentarios:</b>			
<b>¿Cuáles?</b>			
<p>a) Control por registro            b) Verificar las llaves de los registros cerradas en la noche.            c) Se lleva tabla comparativa, Se ha capacitado a los empleados, se les explica a los huéspedes de la importancia del ahorro.</p>			



Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** Los PST con excepción de Red Angus Steak and Beer House tienen controles para el uso eficiente del gas natural. Coinciden en el control de los registros y verificación de las válvulas de gas.

PREGUNTA 9			
<i>¿Actualmente existen políticas de control en el consumo y ahorro de la energía?</i>			
<b>Respuesta:</b>	SI	4	NO
<b>Comentarios:</b>			
<b>¿Cuáles?</b>			
a) Instalación de bombillos ahorradores. Apagar luces en los sitios que no están en uso. Aprovechamiento de luz solar por medio de una claraboya. b) Terrazas con luz natural c) Utilización de la luz natural, y bombillos ahorradores. d) Se lleva tabla comparativa, se ha capacitado a empleados, se les ha explicado a los empleados de la importancia del ahorro.			



Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** Todos los establecimientos cuentan con prácticas de control para el uso adecuado del recurso eléctrico en el establecimiento. En su mayoría existe el uso adecuado de luminarias y bombillos ahorradores así como el aprovechamiento de la luz natural.

**Gestión del recurso humano:**

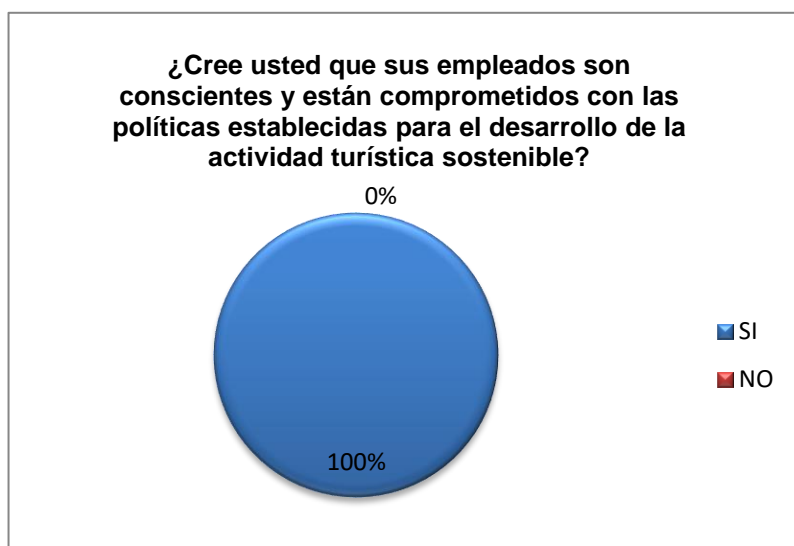
<b>PREGUNTA 10</b>				
<i>¿Existen programas de capacitación para empleados (nuevos y antiguos) en cuanto a los procesos que estén directamente relacionados con los estándares para la obtención del Certificado de Calidad Turística?</i>				
<b>Respuesta:</b>	SI	3	NO	1
<b>Comentarios:</b>				
<b>¿Cuáles?</b>				
a) Actas de asistencia. Registros fotográficos o video. b) Anexo programa c) Inducciones. d) Se les explica directamente el compromiso e importancia de nuestra política de sostenibilidad.				



Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** Los PST con excepción de la deserción del Restaurante Red Angus tienen procedimientos de capacitación y formación a sus empleados. Se llevan registros fotográficos y programas específicos.

PREGUNTA 11				
<b>¿Cree usted que sus empleados son conscientes y están comprometidos con las políticas establecidas para el desarrollo de la actividad turística sostenible?</b>				
<b>Respuesta:</b>	SI	4	NO	0
<b>Comentarios:</b>				
<b>¿Por qué?</b>				
a) Están comprometidos con las nuevas tareas que les han sido asignadas con relación al monitoreo de recursos y residuos. b) Están comprometidos con la norma y trabajan fuertemente en el tema del reciclaje. c) La utilización de los recursos es más medida y son más conscientes de estos. d) Es una forma de servir y vivir que se ha implementado donde se esta llevando un control y compromiso por parte de cada uno.				

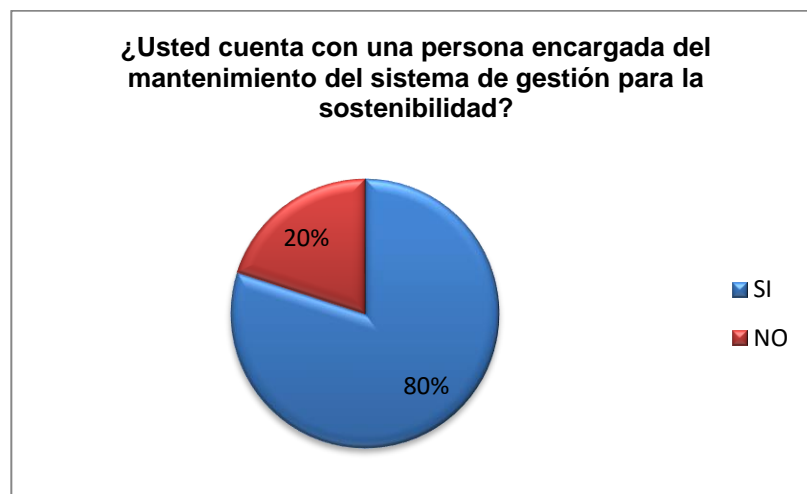


Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** Los PST consideran que sus empleados son conscientes y se comprometen con el cumplimiento de las normas que reglamentan el turismo sostenible.



<b>PREGUNTA 12</b>			
<b><i>¿Usted cuenta con una persona encargada del mantenimiento del sistema de gestión para la sostenibilidad?</i></b>			
<b>Respuesta:</b>	SI	3	NO
<b>Comentarios:</b>			
<b>¿Por qué?</b>			
<p>a) Es necesario un seguimiento a los programas que fueron formulados con el fin de verificar su implementación y los resultados que se generen.</p> <p>b) Control y seguimiento del programa es importante.</p> <p>c) No aplica</p> <p>d) Para llevar un mejor control y verificación que si se cumple.</p>			

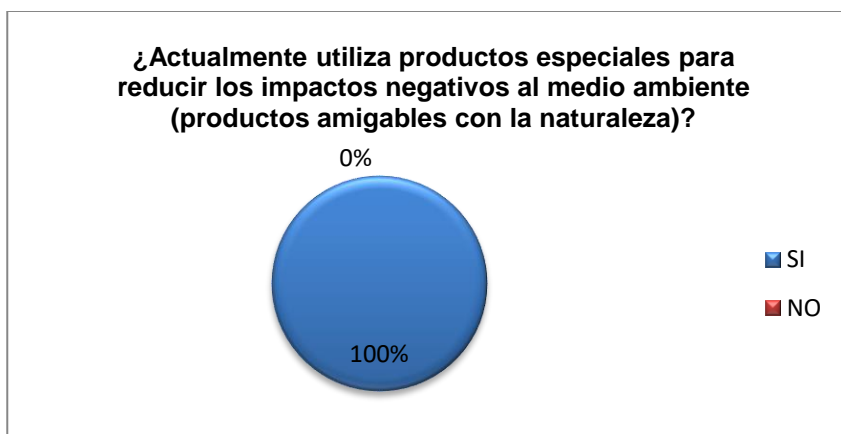


Fuente: Elaboración propia

**Análisis:** Los PST son conscientes que es necesario que exista un encargado de velar por el correcto cumplimiento de las políticas de calidad y control encaminadas a la sostenibilidad y al mantenimiento de la certificación.

**Gestión de proveedores:**

<b>PREGUNTA 13</b>				
<i>¿Actualmente utiliza productos especiales para reducir los impactos negativos al medio ambiente (productos amigables con la naturaleza)?</i>				
<b>Respuesta:</b>	SI	4	NO	0
<b>Comentarios:</b>				
<b>¿Cuáles?</b>				
<p>a) Lava loza biodegradable. Producto para la limpieza de mesas biodegradable. Algunos desechables biodegradables. Jabones líquidos.</p> <p>b) Adjunto facturas.</p> <p>c) Son productos biodegradables.</p> <p>D) Top Terra en polvo</p>				



Fuente: Elaboración propia

<b>PREGUNTA 14</b>
<b><i>¿Cómo son los criterios de selección de nuevos proveedores?</i></b>
<b>a)</b> Se verifica su formalidad y legalidad (Facturación) y se prefieren proveedores con sellos de calidad con alguna empresa certificadora.
<b>b)</b> Adjunto criterios.
<b>c)</b> Los proveedores de publicidad trabajan con papel reciclable.
<b>d)</b> Que tengan claras las políticas de sostenibilidad y que ojala también trabajen por el medio ambiente.

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 8. Transcripción de la entrevista a la Auditora Tatiana Castro Lotero

Introducción

**Christian:** Hola Tatiana buenas noches,

**Tatiana:** Buenas noches,

**Christian:** Tatiana, como lo habíamos planeado. Esta entrevista es para ir uno a uno por una serie de preguntas acerca de las Normas Técnicas Sectoriales de Turismo Sostenible actualmente y con la finalidad de poder implementar este conocimiento [...] para poder incorporarlo en un plan de acción que quiero hacer para la presente tesis.

**Tatiana:** Ok

**Christian:** Podrías recordarme por favor cuál es tu cargo actualmente? Y ¿cuáles son las funciones que desempeñas?

**Tatiana:** Bueno, yo me desempeño como Consultora Senior en una empresa de consultorías de Medellín que se llama Asser S.A.S y también me desempeño como Auditora en Calidad Turística para un Ente en Certificación que es ACERT S.A

**Christian:** Vale, Muchas gracias. Previamente te he enviado un cuestionario, vamos una a una por las preguntas, ¿si necesitas hacer una pausa me dejas saber vale? La primera pregunta es: ¿Cómo funciona actualmente el proceso de certificación de destinos áreas y PST en el turismo sostenible de Colombia?

**Tatiana:** Bueno, el proceso se puede decir que se divide en dos etapas. Primero, antes de llegar a la certificación, tenemos una etapa de implementación de la norma correspondiente, ya sea la NTS TS 01-1 o la norma correspondiente al PST que se esté implementando. Entonces ese proceso de implementación en donde se identifican ¿cuáles son las falencias que tiene como tal el destino o el PST de cara a los criterios que se buscan implementar? Se llevan a cabo unos planes como tal para cumplir con estos criterios, se hacen unos procesos previos de auditoría internos y se subsanan esas no conformidades de las auditorías internas y ahí si se procede con una auditoría por parte de un tercero o en cualquiera de los Entes de Certificación para lograr esa certificación entonces se divide como tal en 2 etapas.

Actualmente la mayoría de esos procesos se financian con fondos de FONTUR o en algunos destinos se está financiando con recursos propios de las mismas alcaldías y gobernaciones.

...

**Christian:** ¿Cómo ha avanzado el proceso de normalización para la sostenibilidad del sector turístico en Colombia?

**Tatiana:** El proceso ha avanzado principalmente en cuanto a los PST en el sentido de la obligatoriedad de las normas de sostenibilidad turística, que esta es una particularidad que tiene este sector y es que estas normas sean obligatorias, normalmente las normas de sostenibilidad y de calidad son normas voluntarias en otros sectores de la economía pero para turismo se volvieron obligatorias luego de la resolución 3860 donde al principio era obligatoria su certificación pero debido a que en esos momentos no se tenían los Entes de Certificación ni las personas calificadas ... para hacer esas auditorías de certificación se

opta porque sea obligatoria la implementación y que un PST por medio de una declaración de primera parte o una auto declaración de primera parte diga si la está cumpliendo o no. Entonces en este sentido el proceso de normalización ha avanzado en que ya muchos PST lo conocen a diferencia de cuando nacen las Unidades Sectoriales de Normalización para la sostenibilidad en donde se difundían las normas [...] pero nadie las implementaba. Y luego de la obligatoriedad ya hay mayor conocimiento mayor sensibilización, hay mayor difusión porque la obligatoriedad obliga a eso... pero si realmente se están implementando las normas a conciencia o si se están haciendo de “papel” algunos procesos se llevan a conciencia, no se puede generalizar que todos, pero la gran mayoría se están llevando de papel. Entonces es como la dualidad de qué es mejor. ¿Que sea voluntario y se haga a conciencia? o ¿volverlo obligatorio y que sea de papel?

..

**Christian:** O sea ¿Actualmente existe una certificación documentada y está a través de estas empresas certificadoras que están autorizadas, por cuál entidad?

Bueno actualmente para los PST con la implementación es suficiente. Con ellos decir, mire yo cumpla y mandan la declaración de primera parte diciendo no me aplica no me aplica no me aplica.... Es válido para renovar el RNT ... pero el PST no está siendo verificado por un ente por un tercer ente... simplemente es el PST que está diciendo mire, yo cumpla y así le entregan el registro. Sin embargo, esa declaración de primera parte [...] es sujeto de que otro ente pueda venir a revisar que lo que usted dijo ahí es cierto. Que es lo que estamos haciendo ahora en HACER, verificando que lo que hayan dicho haya sido cierto en la

declaración. Y nos hemos dado cuenta que no, realmente hay mucho prestador que dijo mentiras para obtener el RNT y que no tienen nada implementado, o ni siquiera saben que es la norma o que el contador les hizo eso para obtener el RNT....

Lo ideal es que, yo me atrevería a decir... Hay un avance en el sentido en el que hay mayor conciencia de la norma y mayor conocimiento de la norma y esa conciencia ha llevado a que hay un mayor conocimiento sobre la sostenibilidad. Sin embargo, el sector todavía le falta mucha cultura de la calidad y conocer la diferencia entre una implementación, una declaración de primera parte y una certificación. Entonces todavía no se ha llegado a ese nivel de conciencia pero hay un avance en el sentido que ya hay mayor conocimiento sobre la norma al que se tenían antes que fuera obligatoria.

**Christian:** Hablando específicamente de las normas, yéndonos un poco más al detalle. Qué cambios se ha evidenciado en las NTS TS desde el 2011?

**Tatiana:** Bueno ya yendo más al detalle [...] las normas se han vuelto más flexibles, por ejemplo la Norma de destinos la versión 2006 Vs la 2014 la versión del 2014 es mucho más flexible en el sentido que le agrega una frase que es “adelantar acciones” que dentro de adelantar acciones es haga todo lo que usted pueda pero yo no le voy a exigir que es lo que tiene que hacer, entonces de esa manera facilita que más destinos puedan certificarse, pero de nuevo se queda en el tema, yo quiero más destinos certificados, o que sean sostenibles?

**Christian:** O sea, La debilidad en estos momentos está más por parte de quienes hagan esta certificación en primera parte debido a la veracidad con la que hacen estos tipos de documentos. ¿Verdad?

**Tatiana:** Si, las normas son mucho más fáciles de implementar. Tanto las de agencias de viajes, como las de hoteles, eh, y las normas que se han actualizado a sus versiones iniciales son mucho más fáciles de implementar. Son normas que no requieren mayores inversiones sino que básicamente requieren gestión y que el empresario se apoye más en las alcaldías, las Cámaras de Comercio, el SENA, el mismo Pro Colombia para todo lo que tiene que ver con capacitación. La misma Policía de Turismo. Lo cierto es que los pueden ayudar para el cumplimiento de las normas. No requieren inversión, son mucho más fáciles de implementar pero ha faltado conciencia. Por ej., una Declaración de Primera Parte es un documento firmado que si yo digo mentiras, es falsificación de un documento público. Pero el empresario colombiano y específicamente el de turismo es un empresario muy folclórico por decirlo así no sabe las consecuencias de decir mentiras en ese documento.

**Christian:** Teniendo en cuenta el cambio de estas normas, Qué diferencia existe en la sostenibilidad como tal dentro de la normatividad al pasar de un Sistema de Gestión para la Sostenibilidad a un Sistema de Requisitos para la Sostenibilidad?

**Tatiana:** Bueno Chris, Las normas del SGS que nos pedían antes de las actualizaciones, se pedía la implementación del ciclo PHVA entonces uno buscaba como auditor que lo planeado tuviera coherencia con las acciones que se estaban realizando y que esto tuviera coherencia con lo que se verificaba y a su tiempo tuviera coherencia con esas acciones de mejora que planteaban en la parte de actuar. Pero cuando nosotros tenemos un sistema de requisitos entonces ya no tiene ese enfoque tanto de sistema y entonces por ende la palabra sistema



se eliminó de las normas. Seguimos usando la palabra más por costumbre pero la norma se volvió más: Tiene esto, hace esto ... lo tiene. Lo hizo, Lo hizo, independientemente de esa coherencia de si lo que planeó se ejecutó, verificó, se hizo la corrección. Es la principal diferencia en las normas.

**Christian:** Cómo ha sido la percepción ya en el campo de los PST, cómo fue la percepción de estos prestadores ante las NTS y la resolución que hace obligatorio su cumplimiento?

**Tatiana:** Bueno, hay dos caras de la moneda. Hay prestadores que han sido juiciosos que ya conocían que desde el 2014 se estaba haciendo la sensibilización. Que incluso dicen, mire yo estaba haciendo todo para certificarme pero por qué después quedó en implementación? Pero por otro lado tenemos los otros PST que dicen: Pero es que acá yo siempre venía haciendo lo mismo... por qué?...o sea que son como renuentes al cambio. El prestador formal, el prestador juicioso por decirlo así, [...] le gusta mucho el tema que las normas sean obligatorias porque ayudó muchísimo a depurar lo que pasaba mucho en Colombia y era que usted nacía e inmediatamente le daban el RNT (pues, por exagerar) pero por ej. El Cura de la iglesia tenía RNT para hacer excursiones, el profesor del colegio tenía RNT para salir con los muchachos del colegio, las universidades también, mejor dicho todo el mundo sacaba RNT y se volvían automáticamente agencias de viaje sin tener toda la base de requisitos que tiene que tener una empresa para funcionar de manera responsable en el sector. Entonces en este sentido, la obligatoriedad de las normas ha ayudado a depurar. Entonces muchas empresas que veíamos con RNT ahora aparecen con registro cancelado o suspendido. Porque no quisieron realizar este esfuerzo porque ya depuró. Ya implementar

una norma para dos viajes al año ya no lo hacen. Eso le gusta mucho al empresario juicioso.  
[...]

**Christian:** ¿Cuál considera usted, es el mayor reto que afrontan los PST en la implementación de las normas?Cuál es la mayor debilidad?

**Tatiana:** Eh.. La falta de conocimiento que tienen, el turismo es un sector que es muy empírico y que la región, pues, en la ciudad hay (Bogotá) [...] mucha facilidad de acceder a capacitaciones en la Cámara de Comercio entre otras, pero si uno se va a la provincia, a las zonas rurales. Un Nuquí por ejemplo, a las áreas de difícil acceso, la capacitación es mucho menor. Las alcaldías no dan la capacitación. No hay quien las de porque no hay alguien que sepa del tema. No se crean los cursos para el tema de la sostenibilidad. Entonces el principal reto para los PST es que les toca esperar a que sea un proyecto para empezar a aplicar la norma o ser autodidactas porque no tienen en quien apoyarse para la implementación de las normas. Es como esa falta de capacitaciones y de la cultura de calidad. Donde dicen, miren yo como hago una matriz aspectos e impactos... o quién me puede ayudar a hacer esa matriz o de qué manera mido los aspectos o los impactos. Eso es fácil hacerlo desde la ciudad, pero desde la provincia y regiones de poca accesibilidad, es un poco complicado.

**Christian:** ¿En qué área fallan más las auditorías?

El cumplimiento de los requisitos legales, y es algo que ha evitado que muchos PST lleguen a la certificación y es porque muchas veces llegamos incluso a capitales donde decimos bueno muéstreme los conceptos sanitarios, muéstreme el certificado de bomberos.. Y dicen..

Tengo que ofrecer todo eso?.. Entonces hay como ese desconocimiento de todos esos requisitos que deberían cumplir y que también las alcaldías no los apoyan. Entonces, por ejemplo, el concepto sanitario tiene que tenerse renovado de forma anual. Y hay muchas alcaldías que no tienen sino un solo funcionario para todo el pueblo, o toda la ciudad o muchas veces un solo funcionario para todo el departamento. Y ese funcionario tiene que hacer visitas, entonces ahí los PST quedan como mire, yo he pedido que me visiten hace tres meses y no han venido. Incluso sucede en Medellín que dicen mire presente este radicado, hasta cuando nosotros tengamos quien lo visiten porque ahorita no tenemos nadie que los pueda visitar.

**Christian:** En un caso hipotético y en un valor aproximado, ¿cuántos PST que deben estar certificados logran el cumplimiento, y cuántos no?

**Tatiana:** Te voy a hablar del caso específico que estamos haciendo actualmente de verificación de las normas. Llevamos alrededor de 1300 PST donde solamente el 10% tienen la norma implementada al 100% . [...] hay PST que están cerca pero la norma es obligatoria y se debe cumplir el 100%.

**Christian:** ¿Considera usted que una metodología pre-establecida con formatos y herramientas podría ayudar a los PST en su gestión para estar preparados y no fallar auditorías?

**Tatiana:** Sí, si considero que esa herramienta sirva. Pero más que para no fallar la auditoria hay que pensar en que sean sostenibles (los PST) muchas veces nos quedamos en que se quedaron por el papel, o muchas veces la auditoria es: cumple no cumple, etc. Sino en si realmente soy sostenible y por ende en el caso de todos esos hoteles, si toda esa gestión,

todo ese esfuerzo que yo hago al final se me dé en un estado de resultados que se vea que ahorré en tema de gastos por tema de agua, por tema de papelería, por tema de energía. [...] más que todo hay que ayudarles no tanto en no fallar en las auditorías sino en que se incrementen las normas con conciencia y que la norma sea esa herramienta.

**Christian:** Previa a la entrevista le he enviado un archivo donde se presenta un modelo que está en armonía con el actual sistema de requisitos para la sostenibilidad. Piensa usted que este modelo puede generar un impacto positivo para los PST?

**Tatiana:** Si, estuve evaluando el modelo y la herramienta me parece muy útil. Porque por un lado se nota el ciclo PHVA [...] Entonces la herramienta está basada en el mismo ciclo de implementación de la norma y por lo tanto sí les puede servir como una guía y como un apoyo, para que se den cuenta en qué estado se encuentran frente a los requisitos y en qué etapa van casi que les da la información en tiempo real [...]

Cierre de la entrevista.

**Anexo 9. Cuestionario de autoevaluación NTS-TS 002 de 2014**

**Adobe Acrobat  
Document**