



El Umbral de la Sostenibilidad

para el turismo dentro de las Áreas Protegidas:

Una Guía Rápida
PARA PROFESIONALES EN ÁREAS PROTEGIDAS

ELEMENTOS DE UN PLAN MAESTRO PARA UN SISTEMA DE ÁREAS PROTEGIDAS

ANTECEDENTES

- introducción al plan maestro
- vínculos con los planes nacional y regional
- proceso para desarrollar y aprobar los mecanismos del plan para la elaboración de informes

VISIÓN

- visión general de la red de áreas protegidas
 - condiciones futuras deseadas
- metas y objetivos a corto y largo plazo
 - rango de beneficios del sistema de áreas protegidas

PLANES PARA EL FORTALECIMIENTO DE

LA RED DE ÁREAS PROTEGIDAS

- representatividad
- conectividad y corredores
- procesos ecológicos
- cómo monitorear el progreso

MANEJO DE LAS ÁREAS PROTEGIDAS

- reducción de amenazas
 - efectividad de manejo
- capacidad de las áreas protegidas
 - distribución de los beneficios
 - cómo monitorear el progreso

AMBIENTE IDÓNEO PARA LAS ÁREAS PROTEGIDAS

- políticas de las áreas protegidas
 - leyes y políticas sectoriales
- autoridad de las áreas protegidas
 - costos existentes y futuros
 - cómo monitorear el progreso

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN


- integración a la planificación y elaboración del presupuesto gubernamental
- una descripción de las estrategias y prioridades clave
- un plan de acción con los pasos, responsabilidades, cronogramas, costos

EVALUACIÓN, RESULTADOS Y APÉNDICES

- evaluación de vacíos
- evaluación de amenazas
- evaluación de la efectividad del manejo
 - evaluación de la capacidad
 - evaluación de los beneficios
 - evaluación de la autoridad
- evaluación del financiamiento sostenible
 - evaluación del ambiente político

Introducción

La demanda por el turismo basado en la naturaleza se ha incrementado fuertemente durante la última década y la Organización Mundial de Turismo de las Naciones Unidas proyecta que este crecimiento continuará en la siguiente década y más allá (OMT, 2010). Los ecosistemas naturales, desde los bosques montañosos más altos hasta los arrecifes de coral, desde la Antártica hasta Siberia y desde el Amazonas hasta Serengueti, están atrayendo a más visitantes que nunca antes. Este crecimiento puede brindar un rango de beneficios potenciales, incluyendo un aumento en los ingresos al mejorar la protección de los recursos naturales, contribuciones al desarrollo económico, la creación de fuentes de trabajo locales y oportunidades para la investigación y la educación. Al proporcionar estos beneficios, el turismo basado en la naturaleza también puede crear una comunidad de usuarios para obtener apoyo entre las comunidades locales, la industria del turismo y visitantes, quienes a su vez resultan en un mayor apoyo político y financiero para los objetivos del área protegida. Esta floreciente demanda representa una oportunidad enorme y en gran parte insatisfecha para que las áreas protegidas generen fondos para la conservación. Sin embargo, el turismo basado en la naturaleza también implica costos y amenazas al capital natural en las áreas protegidas; por ende, menoscabando los beneficios a largo plazo de su protección y manejo. El capital natural de un área protegida es la totalidad de sus ecosistemas naturales incluyendo los atributos físicos y la biodiversidad. Este capital natural genera un flujo de bienes y servicios valiosos del ecosistema tal como la captación de agua, control de la erosión y oportunidades recreativas. El turismo se ha identificado como una amenaza en muchas áreas protegidas en toda América Latina y el Caribe (Drumm et al., 2007). Por ejemplo, la UNESCO



se refirió al turismo descontrolado en el Parque Nacional de las Islas Galápagos como una de las razones para agregarlo a la lista de *Patrimonios Mundiales en Peligro* en 2009. La congestión de visitantes en Ngorongoro y otras áreas protegidas en África Oriental ha ocasionado la alteración del comportamiento de los mamíferos, amenazando la integridad a largo plazo de estas áreas y menguando la calidad general de la experiencia del visitante. Para darse cuenta realmente de los beneficios del turismo, se necesita de una acción urgente para mitigar y prevenir las amenazas relacionadas con el turismo que socavan el capital natural y; por ende, los beneficios sociales y económicos a largo plazo que el mismo ofrece.

En muchas áreas protegidas en todo el mundo, el enfoque existente hacia el manejo del turismo en las áreas protegidas está resultando en un daño irreparable del capital natural. Esta Guía Rápida introduce un marco de trabajo para el manejo del turismo llamado *“umbral de la sostenibilidad”*. Esta herramienta está diseñada para facultar a los gestores de áreas protegidas a tomar acciones rápidas para mitigar las amenazas más críticas, mientras comienzan a diseñar una sólida base financiera para gestionar el turismo en áreas protegidas. Al mejorar el manejo del turismo, los planificadores del área protegida alcanzarán simultáneamente muchas de las acciones que se incluyen en el Programa de Trabajo en las Áreas Protegidas del Convenio sobre la Diversidad Biológica, incluyendo la prevención y mitigación de las amenazas al área protegida, utilizando los beneficios del área protegida para reducir la pobreza, desarrollando mecanismos financieros sostenibles, fortaleciendo la capacidad de manejo y mejorando la efectividad general del manejo.



Contenido

Introducción	3
Turismo basado en la naturaleza en las áreas protegidas:	
una oportunidad y una amenaza	6
El umbral de la sostenibilidad en el manejo del turismo	9
Paso 1: Identificar las amenazas clave y los asuntos clave de manejo	11
Paso 2: Identificar las acciones eficientes para enfrentar las amenazas críticas relacionadas con el turismo	15
Paso 3: Evaluar las finanzas del turismo en el área protegida	19
Paso 4: Evaluación del ambiente favorable más amplio	26
Paso 5: Desarrollar e implementar una estrategia de comunicaciones	28
Paso 6: Implementar acciones y monitorear los resultados	30
Lecciones aprendidas clave	33
Estudio de caso: Ecuador	35
Estudio de caso: República Dominicana	38
Referencias	40

turismo basado en la naturaleza en las áreas protegidas: una oportunidad y una amenaza



El turismo es uno de los objetivos principales de muchas áreas protegidas y es una de las contribuciones más valiosas del área protegida para el bienestar humano. Sin embargo, el turismo se está convirtiendo cada vez más en una amenaza a la biodiversidad y los beneficios del capital natural. Los acuíferos se reducen drásticamente, los arrecifes, lagos y ríos se contaminan con aguas residuales no tratadas, los hábitats de las aves migratorias se pierden por la infraestructura y la vida silvestre se altera. Junto con el incremento de la congestión, estos impactos negativos pueden reducir la calidad de la experiencia del visitante y puede arriesgar el potencial del turismo de contribuir significativamente con la conservación del capital natural dentro de las áreas protegidas.

Al mismo tiempo, el turismo en gran manera no está logrando su potencial de generar beneficios financieros para los sistemas de las áreas protegidas. Incluso en lugares en donde las áreas protegidas han establecido mecanismos para generar ganancias y las tarifas se acercan al valor justo del mercado, estas ganancias con frecuencia no son nuevamente invertidas, incluso en el manejo mínimo del área protegida. Por consiguiente, se menoscaba el potencial del turismo basado en el área protegida de contribuir con el desarrollo económico.

Los sistemas de áreas protegidas enfrentan una situación crítica en la que los encargados de formular las políticas promueven cada vez más el turismo dentro de las áreas protegidas, mientras que los gestores de áreas protegidas carecen de la capacidad básica de manejar los impactos de las cantidades actuales de visitantes. La idea central de este dilema es el concepto de un *"umbral de la sostenibilidad"*. Este es el punto en el que la capacidad de manejo de un área protegida es suficiente para mitigar las amenazas más críticas relacionadas con el turismo, de tal forma que el uso público está limitado a los parámetros de sostenibilidad del capital natural dentro del sitio.

Este umbral se logra al asegurarse de que los gestores del área protegida tengan un presupuesto mínimo de operación anual para mantener un nivel crítico de actividades específicas de manejo del turismo. Una idea central para el concepto del umbral de la sostenibilidad es que para resolver las crecientes amenazas para el turismo, los gestores deben identificar estas amenazas y desarrollar formas efectivas para abordarlas, mientras que los formuladores de las políticas deben crear un ambiente propicio en el que el turismo genere el nivel necesario de financiamiento para el manejo efectivo. Una vez se alcanza el umbral de la sostenibilidad, el turismo puede empezar a materializar sus enormes beneficios potenciales para las comunidades, para las economías locales y para las áreas protegidas.

Este abordaje puede aplicarse en situaciones en donde no existe un plan de manejo del turismo a largo plazo, en donde existe un plan que no ha tomado en cuenta la gestión de turismo adecuadamente, o en donde existe un plan, pero no se implementa.

El enfoque de esta Guía Rápida es ofrecer un marco de trabajo para los encargados del área protegida para que respondan rápidamente a las crisis que se originan por el turismo y la visitación. Esto se logrará al cambiar los recursos existentes para facilitar las intervenciones a corto plazo que establecen capacidades específicas de manejo del turismo y a través de acciones a corto y a mediano plazo que optimicen el flujo de turismo que gasta en las áreas protegidas.

El marco conceptual está diseñado para ayudar a los gestores a identificar y caracterizar las amenazas que ponen en riesgo el capital natural, desarrollar estrategias para la inversión en el manejo del turismo, monitorear su efectividad y estimar sus costos financieros y requerimientos para la implementación. Este abordaje no pretende reemplazar la planificación del manejo del turismo a largo plazo, en lugar de esto, pretende ayudar a iniciarlo. Tiene como objetivo permitir la acción rápida para resolver las amenazas críticas existentes a corto plazo, mientras que al mismo tiempo permite que los gestores del área protegida desarrollen las habilidades, la experiencia y la capacidad financiera que son necesarias para hacer que la planificación a más largo plazo sea más efectiva. La serie del Manual de Desarrollo del Ecoturismo (Drumm y Moore, 2005) publicada en el programa Parques en Peligro de TNC/USAID brinda una guía integral sobre la planificación del manejo del turismo a escala completa para las áreas protegidas.

El *umbral de la sostenibilidad* significa poner en movimiento un círculo de retroalimentación para el turismo, la satisfacción del visitante, la





capacidad de inversión y manejo que crea un “ciclo virtuoso”. Una inversión inicial apropiada en la capacidad de manejo básico del turismo da como resultado prácticas de gestión efectivas que mantendrán el capital natural que los visitantes vienen a ver, creando un sector turismo más fuerte y viable, también generando ganancias que se reinvierten en el manejo del área protegida. Los niveles más altos de satisfacción de los visitantes promueven la demanda y permiten que los gestores de los parques cobren tarifas adecuadas para ingresar al parque y que continúen invirtiendo en la capacidad del manejo.

Cuando existe una inversión inadecuada en el manejo de visitantes, se activa un ‘ciclo vicioso’. En este escenario, las actividades relacionadas con el turismo degradan el capital natural, lo que ocasiona que se reduzca la satisfacción del visitante. Esto lleva a reducir los precios o que lleguen menos visitantes. Como consecuencia, es posible que las ganancias disminuyan, al igual que la inversión en el manejo, lo cual a su vez, resultará en una mayor degradación y reducirá aún más la satisfacción de los visitantes.

El abordaje del *umbral de la sostenibilidad* para enfrentar las amenazas relacionadas con el turismo dentro de las áreas protegidas es acerca de identificar el nivel mínimo de inversión que se requiere para lograr la capacidad de manejo suficiente para poner en movimiento el “ciclo virtuoso” y revertir el “ciclo vicioso” en el turismo con base en el área protegida.



el umbral de la sostenibilidad en el manejo del turismo



El marco conceptual del *umbral de la sostenibilidad* permite que los gestores del área protegida definan el monto mínimo de inversión en la capacidad del manejo del turismo que se necesita para garantizar la salud y la viabilidad de la biodiversidad y otro capital natural y para mantener las experiencias turísticas de alta calidad dentro de un área protegida. Mientras que la gestión de turismo y uso público se incluyen generalmente en la mayoría de planes de manejo de las áreas protegidas, menos de un tercio de las áreas protegidas a nivel global cuentan con un plan de manejo (Ervin et al., 2010). Aun cuando hay un componente de turismo o uso público en el plan de manejo, con frecuencia carece de suficientes fondos y no es práctico. Los gestores y el personal del parque con frecuencia carecen de las destrezas y experiencia apropiadas para implementar los planes de gestión de la visitación. Por consiguiente, el turismo se identifica cada vez más como una amenaza clave en una gran mayoría de áreas protegidas a nivel mundial (Leverington y Hockings, 2008; Drumm et al., 2007). El marco de trabajo del *umbral de sostenibilidad* proporciona un abordaje rápido y relativamente simple que permite que los planificadores hagan un alto a la erosión del capital natural y que faciliten la sostenibilidad a largo plazo del turismo de la naturaleza en las áreas protegidas, aun en ausencia de un plan de manejo completo.

El marco conceptual del *umbral de la sostenibilidad* se deriva de un conjunto de acciones que adoptan ampliamente las ONG y los gobiernos, llamadas “Estándares Abiertos para la Práctica de la Conservación”. Este ciclo incluye la definición de las amenazas clave, la identificación de las estrategias apropiadas, la implementación de estas estrategias, utilizando los resultados para adaptar y mejorar y aprender del proceso (CMP, 2007). También es un enfoque que integra una razón fundamental financiera en el principio, lo que permite a los encargados de la toma de decisiones que comprendan de una mejor manera las implicaciones financieras de las prácticas de manejo existentes y a contrastarlas con el potencial financiero de establecer un modelo basado en el manejo sostenible del ecosistema (Flores, 2010).



Los componentes básicos del *umbral de la sostenibilidad* incluyen tanto el manejo de la conservación como el análisis financiero. Los gestores del área protegida raras veces cubren estos dos componentes de manera integrada. Con frecuencia ellos provienen de un ambiente forestal o biológico y no necesariamente tienen las habilidades para el análisis financiero, mientras que los gerentes financieros y contadores raras veces entienden las realidades del manejo de la conservación. La falta de integración del manejo y las finanzas son el núcleo del problema de la degradación originada por el turismo dentro de las áreas protegidas. Dependiendo de los recursos y el tiempo disponible para un gestor de área protegida, el *umbral de la sostenibilidad* puede aplicarse de modo ágil, con evaluación y respuesta rápidas o en un período de tiempo mayor a los dos años que incluirá un nivel más alto de análisis financiero y de compromiso del interesado.

Los componentes del concepto de *umbral de la sostenibilidad* incluyen:

- **Paso 1: Identificar el capital natural amenazado, las amenazas más críticas relacionadas con el turismo y asuntos clave en el manejo:** Identificar los objetos de conservación amenazados y relacionados con el turismo, el impacto que el turismo y otras amenazas ejercen sobre ellos e identificar hasta qué punto el personal del área protegida puede evitar y mitigar estas amenazas.
- **Paso 2: Identificar las acciones eficientes para enfrentar las amenazas críticas relacionadas con el turismo:** Identificar qué estrategias serán más efectivas para enfrentar las amenazas relacionadas con el turismo.
- **Paso 3: Evaluar las finanzas del turismo en el área protegida:** Como mínimo en el modo de respuesta rápida, identificar el vacío financiero entre los fondos existentes y los fondos requeridos e identificar las fuentes potenciales de ingresos y los mecanismos financieros. Si los recursos y el tiempo lo permiten, entonces comenzar a crear el caso financiero para incrementar los fondos disponibles para el manejo del área protegida, al estimar también el impacto económico del turismo en el destino y al identificar las oportunidades potenciales complementarias, tales como concesiones turísticas y oportunidades de comanejo.
- **Paso 4: Evaluar el ambiente propicio más amplio:** Evaluar el ambiente legal, normativo, institucional, administrativo y político y evaluar hasta donde este ambiente permite el manejo efectivo del turismo dentro de las áreas protegidas. Esto se debería realizar en diferentes esferas de acción, tanto en situaciones de respuesta rápida como en situaciones de planificación a largo plazo.
- **Paso 5: Desarrollar e implementar una Estrategia de comunicaciones:** Aunque la comunicación y la participación son importantes en todo momento en el marco de trabajo del *umbral de la sostenibilidad*, la acumulación de la amplitud de la información en los Pasos 1 al 4 requiere del desarrollo de una estrategia formal de comunicaciones para ayudar a ganar el apoyo de las audiencias clave y políticas de cambio.
- **Paso 6: Implementar acciones y monitorear los resultados:** Establecer la infraestructura y capacidades básicas necesarias para 1) alcanzar la efectividad mínima del manejo, 2) implementar nuevos mecanismos de financiamiento y 3) monitorear los resultados, incluyendo el impacto de las amenazas, el estatus y las tendencias de la salud de la biodiversidad, beneficios comunitarios y la efectividad de las intervenciones del manejo.

paso 1:

identificar las amenazas clave y los asuntos clave de manejo



Identificar los objetivos de conservación y las atracciones turísticas que están amenazadas

Comprender las amenazas requiere de un entendimiento de los aspectos clave del capital natural del área protegida que se ven afectados. Estas pueden ser de importancia socio-cultural, tal como una vista de un monumento natural o de una catarata o de un sitio arqueológico; pueden tener importancia ecológica, tal como una especie, un hábitat crítico para las aves migratorias, una comunidad natural, ecosistema o proceso ecológico, o pueden tener importancia económica, tal como un servicio provisto por los ecosistemas que incluye agua potable o pesquerías. Las características clave a considerar son aquellas que son importantes para alcanzar los objetivos generales del área protegida y para mantener una experiencia de alta calidad para el visitante. Algunas veces estas se pueden traslapar, pero con frecuencia no es así. Por ejemplo, las actividades relacionadas con el turismo podrían afectar el hábitat de las especies en peligro que no se observan bien o que son importantes para la mayoría de los visitantes, pero son muy importantes para los objetivos de manejo generales del área protegida. De manera similar, las actividades relacionadas con el turismo podría ocasionar basura al lado de los senderos, lo cual puede tener un impacto ecológico bajo, pero tendrá un impacto significativo en las experiencias de los visitantes. Puede ser muy útil consultar a un guía experimentado o un operador de turismo cuando se evalúe los impactos de las amenazas en la experiencia del visitante, al igual que revisar los comentarios y las quejas del mismo.

Identificar las amenazas clave relacionadas con el turismo

Al identificar las amenazas relacionadas con el turismo, el primer paso es comprender y describir las actividades que están ocasionando las amenazas y qué las motiva. Las amenazas relacionadas con el turismo incluyen amenazas generadas por el comportamiento de turistas a nivel individual y



en grupo (tal como conducir vehículos motorizados en humedales o tierras áridas sensibles), por la industria turística más amplia (tal como construcciones y empleo excesivo de acuíferos) y por las políticas de turismo (tales como el número de turistas que tienen permitido visitar las áreas sensibles).

Después de identificar las amenazas más críticas relacionadas con el turismo para estos objetivos de conservación, el siguiente paso es clasificarlas en una escala de 1 a 5 y luego repetir el proceso para las amenazas sobre experiencia del visitante. Este último puede identificarse fácilmente a través de la consulta informal con los operadores turísticos o guías experimentados y a través de los registros de referencia de comentarios o quejas del visitante. Al evaluar las clasificaciones, puede ser útil considerar la compatibilidad de la actividad con los objetivos de manejo, la severidad de la amenaza y cuán extensa es. Las amenazas con clasificación más alta serán las que se deberían abordar con más urgencia.

Para comprender totalmente las amenazas relacionadas con el turismo, es útil conocer el número de visitantes, su procedencia, cuándo vienen, por qué vienen, cuánto gastan, en qué gastan y cuán satisfechos están con su experiencia. Estos datos pueden recopilarse a través de encuestas del visitante. Con frecuencia, una universidad local puede comprometerse en ayudar con el diseño e implementación de la encuesta.

Dependiendo del alcance de la evaluación, puede ser que los gerentes también deseen considerar las amenazas externas para las características clave que son importantes para el turismo dentro de las áreas protegidas. Por ejemplo, la explotación inapropiada de bosques dentro de un área protegida (p.e., a través de las concesiones o por medio de un departamento forestal) puede tener impactos significativos en el turismo. Mientras que muchas de dichas amenazas pueden ir más allá del alcance de manejo de los administradores del área protegida, incluirlos en el análisis dará una evaluación más integral y facilitará la planificación futura.

Parte de identificar y comprender las amenazas es identificar sus causas subyacentes básicas; los impulsores que ocasionan o contribuyen a las amenazas. Por ejemplo, la disposición inadecuada de la basura y las instalaciones de desperdicios pueden resultar en basura al lado de los senderos, las políticas de concesión inadecuadas pueden contribuir con el uso ilegal de vehículos motorizados, y las políticas hoteleras inapropiadas pueden contribuir con la contaminación excesiva por iluminación, así como polución del aire y del agua que puede desestabilizar la vida silvestre (tal como el hábitat de las aves migratorias), dañar los procesos ecológicos y degradar la experiencia turística.

La participación en este proceso de los operadores turísticos quienes dependen del recurso para el éxito de su negocio es útil; por ejemplo, al crear un pequeño equipo que incluya al encargado del área protegida y un operador turístico.

La imagen en la siguiente página muestra una manera simple de conceptualizar el capital natural diverso y las amenazas relacionadas con el turismo que pueden ocurrir dentro de un área protegida; tanto para los objetos de la conservación como para las atracciones turísticas, y brinda ejemplos de cada uno, incluyendo amenazas que se ven impulsadas por el comportamiento del turista y por la infraestructura y políticas inapropiadas del turismo.

AMENAZAS RELACIONADAS CON EL TURISMO		
	COMPORTAMIENTO DEL TURISTA	INFRAESTRUCTURA, POLÍTICAS DEL TURISMO
ATRACCIONES IMPORTANTES experiencia de alta calidad para el visitante	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia natural tranquila: Contaminación por ruido (por ejemplo, de vehículos motorizados) • Experiencia silvestre: Basura al lado de los senderos • Vegetaciones/hábitat: Erosión del suelo por pisoteo • Arrecifes de Coral: Buceo y buceo con esnórquel inadecuados • Observación de la vida silvestre: Prácticas inapropiadas para observar la vida silvestre (por ejemplo, los visitantes están muy cerca, son demasiados, hacen mucho ruido) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de agua dulce: Exceso de aguas residuales y contaminación del agua • Playas limpias: Disposición y drenado de desechos sólidos • Arrecifes de coral: Prácticas de anclaje de los botes • Vistas del paisaje: Contaminación del aire (por ejemplo, de vehículos motorizados) • Experiencia silvestre. Construcciones, carreteras y otra infraestructura ubicada de forma inadecuada • Observación de estrellas: Iluminación inadecuada
OBJETOS DE LA CONSERVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Hábitat de aves: Consumo excesivo de madera para combustible • Vegetación: Pisoteo en ecosistemas sensibles • Arrecifes de Coral: Buceo y buceo con esnórquel inadecuados • Anidamiento de aves: Prácticas inapropiadas para observar la vida silvestre (por ejemplo, los visitantes están muy cerca, son demasiados, hacen mucho ruido) • Especies objetivo: Alimentación inapropiada de la vida silvestre, creando problemas individuales • Sistemas naturales: Introducción de especies invasoras extranjeras por medio de caballos, zapatos para excursionismo, botes 	<ul style="list-style-type: none"> • Biodiversidad de agua dulce: Uso excesivo de recursos de agua dulce • Arrecifes de coral: Exceso de aguas residuales y contaminación del agua • Aves migratorias: Destrucción de hábitats importantes (por ejemplo, manglares) para la infraestructura turística • Áreas sensibles: Construcciones, carreteras y otra infraestructura ubicada de forma inadecuada • Tortugas marinas o aves migratorias Iluminación inadecuada • Peces nativos: Prácticas de crianza de peces

Ejemplos de diferentes tipos de amenazas relacionadas con el turismo

Identificar los asuntos clave del manejo

El siguiente componente del paso uno es identificar los asuntos del manejo que permiten o incluso agravan las amenazas e interfieren con las oportunidades para mejorar el manejo. Existen numerosas herramientas de evaluación para ayudar a los gerentes a identificar las fortalezas y las debilidades del manejo a nivel del sitio y del sistema (por ejemplo, Ervin, 2003; Stolton et al., 2007).

Por ejemplo, si una característica clave relacionada con el turismo en un área protegida es una extensión de un bosque que sea un área crítica de alimentación durante el invierno para la calandria azul celeste, el gestor podría identificar las *amenazas* críticas como: 1) establecimiento inapropiado de grandes hoteles, lo que crea ruido y excesiva iluminación que altera el reposo, y 2) prácticas



inapropiadas de campamento y de vehículos recreativos al aire libre que alteran la alimentación. Cada una de estas amenazas podría tener una serie de *asuntos de manejo* relacionados con las mismas.

Por ejemplo, los asuntos de manejo relacionados con la iluminación inapropiada en los edificios pueden tener relación con las prácticas y políticas de desarrollo de iluminación de la infraestructura turística más allá de los límites del área protegida. Los asuntos de manejo relacionados con las prácticas inapropiadas de campamento y vehículos recreativos tienen relación con las áreas de uso público deficientemente zonificadas, la ausencia de guías turísticos capacitados, control y registro inadecuado de operadores turísticos, patrullaje insuficiente de los guarda parques o educación inadecuada del visitante.

Cada uno de estos asuntos de manejo puede abordarse con un rango de acciones posibles. Sin embargo, para ser estratégico y eficiente, y para enfocarse en la inversión mínima requerida para sostener el turismo y la biodiversidad dentro de las áreas protegidas, los gestores deben clasificar los asuntos de manejo más importantes; por ejemplo, aquellos que ocasionan más daño.



Al identificar las amenazas más importantes relacionadas con el turismo, la diversidad de asuntos y debilidades de manejo para cada uno; así como las causas subyacentes para cada una de estas debilidades, los gerentes pueden identificar un pequeño subconjunto de las debilidades de manejo más importantes y las causas y acciones subyacentes que pueden abordar múltiples amenazas. Normalmente incluyen: mejora de la información, educación e interpretación; mejor aplicación de las regulaciones y aplicación de la ley; mejor infraestructura básica; monitoreo sistemático de los indicadores y suficiente personal y capacidades.

Al final del paso uno el gestor habrá identificado los objetos de conservación importantes y los atractivos turísticos que están amenazados por el turismo. Él o ella también habrán identificado las amenazas principales relacionadas con el turismo para estos objetos y atractivos y habrán aplicado una simple clasificación de su importancia. El gestor también habrá identificado los asuntos específicos del manejo del turismo que limitan las acciones de los gestores para reducir las amenazas.

La tabla muestra otra forma de presentar los posibles resultados, con clasificaciones aplicadas a las amenazas más críticas y a la debilidad más importante del manejo. Para obtener otro ejemplo, consulte el final de la siguiente sección.

Objetivo de la conservación/ característica del turismo	Amenazas al Turismo	Asunto de Manejo
Área de anidamiento de aves migratorias	<ul style="list-style-type: none"> • Pisoteo de la vegetación por los visitantes (5) • Desperdicios humanos (3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de información del visitante o programa de interpretación (5) • Falta de infraestructura básica (3)

paso 2:

identificar las acciones eficientes para enfrentar las amenazas críticas relacionadas con el turismo

Como se ilustra en la tabla al final de esta sección, es posible que existan una variedad de acciones y estrategias para enfrentar cada uno de los impactos y asuntos de manejo identificados. La clave es enfocarse en las acciones más rentables que posiblemente tengan el mayor impacto a corto plazo en la reducción o eliminación de una amenaza. La capacidad mínima del manejo del turismo para alcanzar el *umbral de la sostenibilidad* consistirá de una variedad de diferentes tipos de intervenciones.



Información, educación e interpretación

Las experiencias del visitante y sus comportamientos dependen en gran parte del tipo, la calidad y la entrega de la información apropiada que se necesita para apreciar y comprender los valores y las oportunidades del área protegida. Proporcionar los materiales apropiados e impartir programas educativos eficientes puede influir en cómo los turistas se comportan y puede reducir muchas amenazas relacionadas con el turismo. Los guías turísticos, gerentes de hoteles, personal del parque y miembros de la comunidad también pueden ser audiencias importantes para los esfuerzos de educación y difusión. Se puede utilizar una variedad de técnicas para modificar el comportamiento del visitante y mejorar su experiencia. Los ejemplos incluyen señales interpretativas, folletos, centros de aprendizaje para el visitante, camisetas, capacitaciones a los guías turísticos, directrices para los operadores turísticos y reuniones comunitarias.

Regulaciones y aplicación de la ley

La mayoría de las áreas protegidas tienen un grupo de regulaciones que limitan los comportamientos y usos. Sin embargo, en muchos casos, las políticas, procedimientos y regulaciones están obsoletos o no reflejan los incrementos en el volumen del turismo. Si las políticas apropiadas son un contribuyente mayor para las amenazas relacionadas con el turismo; entonces, los gestores tendrán que revisar y actualizar las regulaciones. Por ejemplo, puede ser que se necesiten nuevas normas con relación al tamaño de los grupos turísticos permitidos con base en una evaluación de impactos biofísicos o sociales, o puede ser que se necesite aumentar las multas por infracciones. De manera similar, puede ser que se necesite mejorar la aplicación de la ley, incluyendo el incremento de personal para patrullar las áreas. La salud financiera también puede mejorarse al controlar el acceso de manera más eficiente y garantizando que el personal esté presente y tenga las herramientas administrativas necesarias para obtener acceso a los puntos a donde llegan los visitantes para cobrar las tarifas.

Monitoreo del Impacto y Acción de Manejo

La recopilación regular y sistemática de datos sobre la condición de los indicadores de impacto turístico es esencial para el manejo efectivo. Cuando se identifican las amenazas, los administradores crean una línea base de información contra las cuales pueden monitorearse y medirse sistemáticamente los cambios futuros; es particularmente importante monitorear el progreso contra las amenazas más críticas identificadas por el *umbral de la sostenibilidad*, ya que estas amenazas pueden salirse de control rápidamente. Al evaluar la información generada por el monitoreo de impactos, es posible realizar intervenciones efectivas para reducir las amenazas y mejorar las condiciones. Aunque los procesos de planificación con frecuencia hacen énfasis en el monitoreo como el último paso de un proceso de planificación, proponemos que los gestores regresen al desarrollo de la estrategia para garantizar la inclusión de acciones que permitan implementar el monitoreo.

Para la mayoría de las circunstancias, se recomienda una versión simple de la metodología de los *Límites del Cambio Aceptable* (Stankey et al., 1985; *también consulte el Estudio de caso de Ecuador*). Esta metodología involucra la determinación de las condiciones deseadas, establecer un número pequeño de indicadores y estándares para dichos indicadores y, luego, monitorear las condiciones reales regularmente con el paso del tiempo. Si una intervención inicial de manejo (por ejemplo, colocar señales para limitar los acercamientos a las áreas de anidación de aves) no proporciona el impacto dentro del estándar; entonces, será necesaria una intervención adicional o alternativa (por ejemplo, requerir que los visitantes estén acompañados por un guía certificado). Los indicadores

de monitoreo no necesitan ser complejos; con frecuencia los indicadores más simples son los más efectivos. El monitoreo sistemático proporciona una base técnica para la toma de decisiones, y por lo tanto, fortalece la autoridad de manejo de un área protegida. Esto puede ser importantísimo frente a fuertes resistencias impuestas frecuentemente por los negocios privados e individuos, quienes pueden ver que sus beneficios individuales o colectivos son afectados por la aplicación y ejecución de las estrategias de manejo turístico.

Infraestructura

Infraestructura—carreteras, senderos, puentes, centros de aprendizaje para el visitante, veredas elevadas, agua potable, baños, sitios para la disposición de desechos, áreas para días de campo, áreas para acampar y plataformas para observar aves—puede ser una herramienta importante para mejorar las experiencias del visitante y reducir los impactos del turismo. Al identificar las estrategias para mejorar la infraestructura, los gestores deberían enfocarse en la infraestructura mínima requerida para evitar una amenaza o minimizar los impactos. Para desarrollar la infraestructura, los gestores normalmente necesitarán llevar a cabo una evaluación de impacto ambiental para asegurarse de que la infraestructura no agrava los impactos ecológicos. Cuando sea posible, es mejor ubicar la mayor cantidad de infraestructura lejos de los atractivos naturales y fuera del área protegida.

Generación de capacidades

Se requiere de un número adecuado de personal capacitado, competente y confiable para un amplio rango de actividades de manejo del turismo, incluyendo la reducción de las amenazas clave relacionadas con el turismo. Algunas veces esto significa simplemente contratar más personal y algunas veces significa mejorar la capacidad del personal existente. Las capacidades específicas relacionadas con el manejo del turismo podrían incluir, por ejemplo, la aplicación de las regulaciones, patrullaje, integración y educación comunitaria, planificación del uso de los visitantes, planificación de la infraestructura, educación del visitante y monitoreo del impacto, entre muchas otras. Existe una variedad de estrategias que los gestores pueden usar para mejorar la capacidad incluyendo visitas de estudio, cursos cortos, estudio independiente, talleres cortos, sesiones instructivas de aprendizaje en línea, tutorías y cursos académicos formales.

Protección, Seguridad e Higiene

Un factor significativo en la reducción de las visitas a un sitio o área es la falta de seguridad y amenazas potenciales para la salud de un visitante. Los gestores necesitan estar preparados para las emergencias que puedan ocurrir cuando los turistas visitan un sitio. Además, puede ser que los gestores necesiten un plan en caso de desastres, particularmente para áreas propensas a inundaciones, fuertes vientos y otros fenómenos naturales similares. Finalmente, con frecuencia existe la necesidad de seguridad para proteger a los visitantes de robos y otros crímenes.

A través de este proceso, los gestores podrían desarrollar una clasificación de acciones (posiblemente por costo y efectividad sobre la amenaza) similar a lo que se muestra en la tabla. Este tipo de análisis permite que los planificadores identifiquen rápidamente las acciones que reducirán la amenaza más rápidamente, y aquellas que son esenciales para desarrollarse con el tiempo. Debido a que se requiere de una rápida acción para limitar las amenazas críticas prontamente, es importante no retrasar la acción hasta que se prepare o revise un plan de manejo turístico a escala completa. Los planificadores deberían priorizar aquellas acciones que puedan tomarse a nivel local al reasignar

los recursos existentes sin la necesidad de procesos largos de consulta con colegas e interesados a nivel del sistema. Será necesario programar acciones más completas en el plan y presupuesto operativo anual del siguiente año como parte del proceso de planificación anual.

En la conclusión de este paso, el gestor habrá desarrollado una serie de acciones para resolver las amenazas clave y los asuntos de manejo, y los habrá priorizado basado en su impacto esperado a corto plazo y de acuerdo con la disponibilidad de los recursos. Una buena estimación del costo y preparación del presupuesto son esenciales en esta fase.

Amenaza clave relacionada con el turismo (clasificación alta)	Asuntos de Manejo de Clasificación Alta	Acciones prioritizadas (clasificadas 1 [alto costo, ineficientes] a 5 [bajo costo, eficientes])
Característica relacionada con el turismo/Objetivo de la conservación: Tortugas marinas		
Los visitantes se acercan a los nidos y/o a las tortugas demasiado, desestabilizando el anidamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Guarda parques mal capacitados • Pocas patrullas • Educación inadecuada del visitante • Guías locales sin capacitación • No existe un programa de interpretación 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los guarda parques (5) • Incrementar las patrullas en las áreas de la playa durante el anidamiento (3) • Capacitar a los guías locales (4) • Colocar señales entre el estacionamiento de vehículos y el área de anidación de las tortugas (5) • Proporcionar lineamientos escritos e interpretación a los visitantes (5)
Iluminación fija inadecuada en los hoteles cercanos fuera del área protegida, que desestabiliza el anidamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Leyes inapropiadas de zonificación local • Falta de educación en la comunidad • Diálogo inadecuado con los propietarios de los hoteles 	<ul style="list-style-type: none"> • Cabildear a la Junta de Supervisores para regular la iluminación (1) • Solicitar a los propietarios de los hoteles que limiten el área para que cambien la ubicación o la frecuencia de la iluminación (5)
La iluminación portátil inapropiada por parte de los turistas y guías altera el anidamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución inadecuada de los lineamientos del visitante 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar lineamientos escritos e interpretación a los visitantes (5)
Las motos acuáticas acosan a las tortugas	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de zonificación del uso público • Aplicación deficiente de las regulaciones • No existe diálogo con los negocios locales de renta de motos acuáticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Instalar boyas para delimitar el área para motos acuáticas (4) • Proporcionar información en la oficina de alquiler (5) • Retirar los permisos a los infractores reincidentes de los negocios de alquiler (5)
Amenazas que no son del turismo que afectan al mismo		
Las comunidades colectan de manera furtiva los huevos de tortuga	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos guarda parques • Programa inadecuado de educación para la comunidad local • Flujo limitado de turistas que gastan en la comunidad local 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar y capacitar a más guarda parques, especialmente de la comunidad local (3) • Implementar presentaciones mensuales en la comunidad local (4) • Crear oportunidades comerciales turísticas para la comunidad local (4)
Las tortugas mueren en las redes de pesca	<ul style="list-style-type: none"> • Inadequate education program for local community 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar un programa de educación e integración comunitaria para compartir la tecnología apropiada (3)

pasos 3:

evaluar las finanzas del turismo en el área protegida

Existe una creciente evidencia de que las áreas protegidas son motores de creación de fuentes de trabajo, lo que proporciona ganancias en el sector público y privado e ingreso de exportación, y ayuda a diversificar las economías locales en áreas a menudo remotas y subdesarrolladas (Drumm, 2010; Leon et al., 2009; Rodríguez et al., 2008). El turismo con frecuencia es la fuente más importante de ganancias autogeneradas para las áreas protegidas, creando fuentes de trabajo y oportunidades para grandes números de residentes. Sin embargo, los formuladores de las políticas con frecuencia perciben las áreas protegidas como una molestia en las economías nacionales. Esta percepción ha llevado a una infra inversión gubernamental severa en las áreas protegidas. Durante los ciclos de preparación del presupuesto anual, las iniciativas de creación de fuentes de trabajo, desarrollo industrial y agrícola, salud y educación son las que reciben la mayoría de recursos financieros públicos limitados.

Los datos financieros y económicos confiables que muestran cuánto el turismo en áreas protegidas está contribuyendo a la sostenibilidad financiera del sistema de parques, para las comunidades locales y para la economía de manera general, es información valiosa que trata de cambiar las actitudes de los formuladores de políticas hacia las áreas protegidas. Esta información es aún más poderosa cuando se la compara con los costos bajos de mantener el turismo en las áreas protegidas.

Esta sección describe una serie de pasos involucrados en la evaluación de las finanzas del turismo en las áreas protegidas. Para completar esta evaluación, los gestores de las áreas protegidas y otros encargados de formular las políticas tendrán la información necesaria para preparar un caso contundente para incrementar la inversión en el manejo del turismo en el área protegida y en general, en la conservación del área protegida.

Los impactos económicos del turismo se pueden evaluar dentro de tres esferas: 1) la sostenibilidad financiera del área o áreas protegidas; 2) impactos a las comunidades locales y destinos e 3) impactos en la economía nacional.

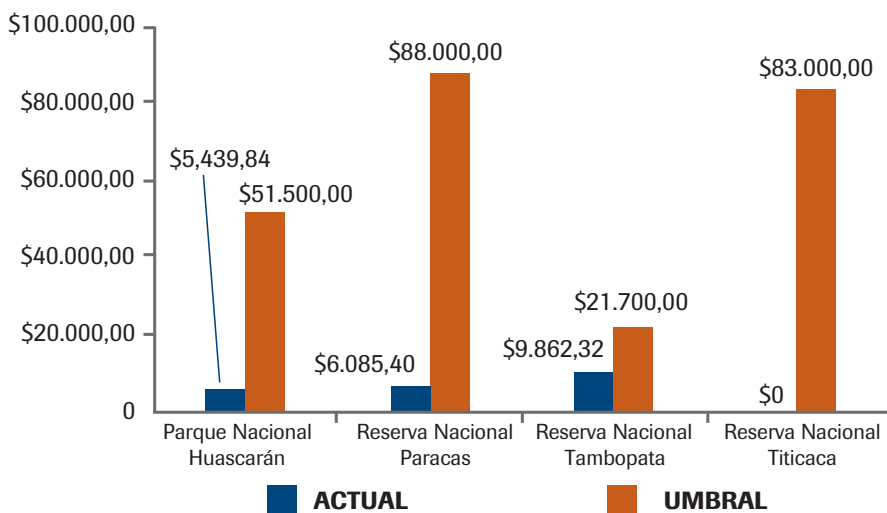
Preparación del caso financiero

La primera parte para preparar el caso financiero para el incremento en la inversión en un área protegida es identificar los costos actuales del manejo del turismo. Aunque el uso público con frecuencia se considera como una función básica del área protegida, la cantidad de costos que genera con frecuencia no es entendido en su totalidad por los gestores de áreas protegidas. Hasta las estrategias básicas del manejo de turismo con frecuencia no aparecen como una partida en los presupuestos del área protegida y no se incluyen en los planes operativos anuales. Con frecuencia, los administradores son negligentes en incluir estos costos debido a que no tienen la experiencia técnica en el manejo del turismo o porque creen que un incremento en la inversión de la capacidad del manejo del turismo es una prioridad menor que otras actividades básicas de protección.



Cuantificar el costo del manejo del turismo para el sitio o el sistema de áreas protegidas, es más desafiante de lo que se puede imaginar en un principio, simplemente porque esta información podría no existir en un lugar. Por ejemplo, puede ser que no haya presupuesto para manejar el turismo *per se*, pero aún así hay visitantes y se están realizando actividades de turismo. El área protegida incurre en gastos, tales como cobro de tarifas por ingreso, mantenimiento de los senderos, recolección de basura. Estas actividades con frecuencia pueden aparecer bajo diferentes partidas en las cuentas del parque, o dividirse entre los presupuestos del sitio y del sistema.

La segunda parte para preparar el caso financiero, es identificar los costos asociados con las acciones y estrategias potenciales y evaluar el vacío financiero entre los fondos existentes y el mínimo que se requiere para lograr el umbral de la sostenibilidad. Una vez que los guarda parques han identificado las amenazas críticas, los asuntos de manejo y las acciones para abordarlos, entonces, deben determinar el costo de estas estrategias. Un especialista financiero puede trabajar con los guarda parques y administradores del sistema para determinar los costos del personal, transporte del equipo, alimentos y materiales que se requieren para alcanzar el umbral de la sostenibilidad. Este análisis debe distinguir los costos operativos (por ejemplo, aquellos que se presentan cada año, tal como tiempo del personal, combustible, alimentación y materiales) y costos de capital (por ejemplo, aquellos que ocurren usualmente solo una vez, tal como vehículos, botes, computadoras y construcción al igual que restauración a niveles aceptables de impacto). Los costos de capital se pueden considerar como una inversión inicial que se necesita para alcanzar el umbral de la sostenibilidad. Esto puede producir un resultado similar para este ejemplo de Perú:



Las dos columnas para cada una de las cuatro áreas protegidas de Perú ilustran la diferencia entre el gasto actual en el manejo del turismo y el nivel mínimo de gastos que se requieren para alcanzar el umbral de la sostenibilidad en 2007. León et al., 2009.

Una vez surge una imagen clara del vacío financiero entre los gastos actuales y los gastos mínimos requeridos para lograr el *umbral de la sostenibilidad*, existe un objetivo financiero claro al cual enfocarse. Es posible que se requiera de financiamiento para cubrir los costos iniciales de inversión de capital y también cubrir los costos operativos más altos que posiblemente aparecen en el período inicial. Se necesitará de financiamiento adicional para cubrir los costos operativos de manera

progresiva y se espera que los mecanismos de generación de ingresos que vienen del turismo recientemente optimizados cubran estos costos en la mayoría de los escenarios después del período inicial. Es poco probable que presentar una propuesta para el aumento de financiamiento para el manejo de turismo con únicamente los datos recopilados en los pasos descritos hasta ahora no sea suficiente. Por esa razón, se recomienda fuertemente que los gestores y los administradores de las áreas protegidas vayan un paso adelante y recopilen datos que vayan a ilustrar los impactos económicos muy positivos del turismo generados en el área protegida.

La tercera parte de preparar el caso financiero es cuantificar los beneficios actuales de la demanda del turismo. Recopilar datos sobre las ganancias actuales del área protegida no debería ser difícil. Esto implica simplemente sumar las ganancias de todos los mecanismos de generación de ingresos basados en el turismo incluyendo las tarifas por ingreso, permisos del operador y concesiones, etc.

Una comparación de las ganancias del área protegida con los costos del área protegida indica con frecuencia que aparentemente existe un gran retorno financiero ante una baja inversión. Sin embargo, esto puede ser engañoso, ya que muchas áreas protegidas lamentablemente no cuentan con suficientes fondos para el manejo del turismo. El aparente bajo costo del turismo oculta una serie de gastos básicos que normalmente no están cubiertos y oculta la realidad en cuanto a la erosión del capital natural y los estándares en disminución de la satisfacción del visitante.

Las oportunidades para generar ganancias del turismo con frecuencia no se aprovechan, de tal forma que tanto las columnas de ganancias como las de costos son considerablemente más bajas de lo que podrían ser si el turismo se financiara a nivel sostenible y si fuera manejado apropiadamente dentro del *umbral de la sostenibilidad*. Pero debido a que existe un retorno aparentemente alto sobre la inversión, la situación de 'ciclo vicioso' tiende a ser perpetuada. Al incluir como factor las inversiones en el manejo del turismo que son suficientes para retener el turismo de alto valor y mantener una experiencia de turismo de alta calidad, los gestores y administradores pueden preparar un análisis realista del ingreso económico de las áreas protegidas en general dentro de un escenario del *umbral de la sostenibilidad*. El trabajo del gestor es crear el escenario idealizado aunque práctico que prepare el caso financiero para la inversión adecuada que hará que el turismo sea una oportunidad en lugar de una amenaza, aportando con el inicio de un 'ciclo virtuoso'.

En una situación de respuesta rápida, los gestores deberían completar la primera y segunda parte de este paso (identificar los costos actuales y evaluar las nuevas acciones). Esto los pondrá en la posición de comprender las implicaciones de movilizar los recursos financieros existentes para el manejo del parque *fuera* de otros asuntos presentes de baja prioridad, y *dentro* de la implementación de las acciones que resolverán una emergencia potencial. Tan pronto como se presente la oportunidad, los gestores pueden proceder a los siguientes componentes para crear un caso convincente para que los encargados de la toma de decisiones para obtener un mayor apoyo financiero.

Evaluación de los impactos económicos del turismo

Si están disponibles los recursos, el siguiente componente de la evaluación del valor económico del turismo es analizar los impactos del turismo en las comunidades locales, destinos y economías nacionales. Crear esta información económica sobre el turismo del área protegida puede dar a los gestores las herramientas que ellos necesitan para mejorar la situación financiera para el manejo del área protegida en el futuro.



El turismo con frecuencia es una oportunidad económica inusual en los destinos remotos. Puede proporcionar ingresos a través de fuentes de trabajo y mediante de la prestación de servicios tales como transporte, guía, alimentos, alojamiento y ventas de artesanías. Con frecuencia, existen oportunidades no desarrolladas para incrementar estos beneficios y por lo tanto, incrementan el apoyo local para los objetivos de la conservación.

Un análisis cuidadoso de los impactos del turismo en las comunidades locales posiblemente requerirá de cierta investigación de campo. Algunas preguntas a considerar incluyen: ¿Qué comunidades en las áreas de estudio se ven impactadas por el turismo? ¿Cuáles son los impactos económicos, sociales y culturales? ¿Cuántas familias en cada comunidad se ven afectadas? ¿Cuántos proporcionan ingresos del turismo del área protegida? ¿Cuánto ingreso, ya sea directo o indirecto, producen? ¿Qué otras nuevas oportunidades de empleo existen?

Algunas veces el turismo también puede ocasionar impactos negativos en las comunidades locales. Por ejemplo, los turistas visitan y toman fotografías de los residentes pero no dejan beneficio económico. Los precios locales para los alimentos y propiedad pueden inflarse debido a la demanda del turismo, lo que ocasiona dificultades locales. Debería registrarse tanto el impacto positivo como negativo, incluyendo los indicadores de los límites del cambio aceptable.

El otro aspecto que los investigadores deberían considerar son los impactos en la industria del turismo. Si los recursos lo permiten, puede ser de utilidad evaluar los impactos del turismo desarrollado en el área protegida en la economía más amplia y en diferentes sectores, tales como el 'efecto multiplicador' del turismo en el área protegida que gasta en bienes y servicios como objetos de souvenirs, servicio de taxi, restaurantes, tarifas de aeropuerto y hoteles y otros tipos de beneficios indirectos. Los departamentos de turismo del gobierno usualmente mantienen los datos sobre el número de visitantes, patrones de gasto y duración de la estadía, entre otros datos. En Perú, por ejemplo, el Departamento de Turismo determinó que el 71% de los turistas extranjeros visitaron un área protegida durante su estadía (Leon et al., 2008). La información adicional sobre los patrones de gasto de los turistas se puede obtener de las asociaciones del sector turismo y a través de la consulta con los operadores turísticos.

Es importante transmitir estos datos a los interesados clave a través de la estrategia de comunicaciones que se discute posteriormente.

Identificando y asegurando las fuentes de financiamiento

El tercer componente en la evaluación de la sostenibilidad financiera y el valor del turismo en las áreas protegidas es identificar las fuentes de financiamiento, que lo deberían realizar los gestores en un modo de respuesta rápida o en la planificación a plazo más largo. El financiamiento para las inversiones del capital y el incremento proyectado de los costos operativos con frecuencia tendrán que venir en dos maneras. Los costos para implementar el *umbral de sostenibilidad* no pueden cubrirse normalmente desde el principio por ingresos como los son las tarifas por turismo. En su lugar, puede ser que sea necesario encontrar una fuente de inversión para los costos iniciales. Algunas veces los sistemas de áreas protegidas pueden complementar sus fondos al obtener acceso a los préstamos multilaterales, donaciones o concesiones (por ejemplo, a través de agencias de implementación de GEF tales como el Banco Mundial o PNUD). En otros casos, las fuentes bilaterales pueden estar disponibles tales como a través de USAID o la GTZ o incluso a través de las ONG internacionales como lo es TNC o WWF. En los lugares en las que las agencias de áreas protegidas

pueden preparar el caso para el incremento de las inversiones, también se pueden asegurar estos fondos a través de préstamos nacionales.

Es posible que los inversionistas y donantes no puedan financiar una propuesta a menos que el sistema de áreas protegidas pueda demostrar un compromiso y la capacidad al menos para cubrir sus propios costos de operación. Por esa razón, un sistema de áreas protegidas puede exitosamente incrementar sus oportunidades de recaudación de fondos para el capital inicial obtenido externamente, al presentar una propuesta que incluya un plan cuidadosamente desarrollado para incrementar los ingresos autogenerados a partir de una variedad de mecanismos de ganancias basadas en el turismo. Este es un concepto crítico que los administradores del sistema de áreas protegidas deben comprender, al incrementarse la capacidad de segregar costos, aumentan las posibilidades de obtener fuentes externas para el capital inicial.

Existen muchos mecanismos disponibles para los gestores del área protegida que se utilizan ampliamente alrededor del mundo (Drumm et al., 2004). Dos de los más útiles son las tarifas por ingreso y los permisos de operación anuales de los operadores turísticos. Además de generar ganancias para cubrir los costos de operación, estos mecanismos proporcionan un medio importante para mantener el control del número de visitantes y ejercer el control sobre los operadores turísticos.

Las ganancias basadas en las concesiones de los hoteles, restaurantes y otros servicios también pueden ser fuentes significativas de ganancias, pero los gestores y administradores de las áreas protegidas deberían evitar crear una dependencia en las ganancias de estas oportunidades complementarias al hacerlas parte del financiamiento fundamental de los presupuestos de los costos operativos. Como se describe en la sección sobre concesiones a continuación, se recomienda que las concesiones de turismo se traten por separado de los mecanismos de ganancias (tales como tarifas de ingreso y de usuario) enfocados en cubrir los costos operativos.

Si las tarifas de ingreso son una estrategia importante, los gestores y administradores del parque necesitarán determinar el nivel apropiado de las tarifas de entrada. En muchos países en desarrollo, las áreas protegidas internacionalmente significativas con atracciones turísticas importantes cobran tarifas de ingreso muy bajas. Éste es con frecuencia el caso aún cuando existen visitantes extranjeros comparativamente acaudalados, los parques no cubren los costos básicos y los visitantes, están dispuestos para pagar más. Como consecuencia, los contribuyentes de los países en vías de desarrollo están subsidiando inconscientemente a los visitantes extranjeros acaudalados que visitan sus parques.

Esta situación ocurre debido a que los gestores del área protegida con frecuencia no comprenden claramente los costos reales del manejo del turismo y debido a que los operadores turísticos con frecuencia resisten los incrementos de tarifas. La reticencia de los operadores turísticos con frecuencia se debe al escepticismo en cuanto a si el incremento en los precios ocasionará que se mejoren las condiciones para sus clientes y debido a que temen que precios más altos afecten negativamente la demanda. Estos temores se pueden abordar al garantizar que existe reinversión en las áreas protegidas que generan estas tarifas y transparencia en el manejo de estas ganancias, al igual que observar la creciente evidencia que el aumento de las tarifas del parque no afectan negativamente la demanda; por el contrario, la incrementan (Drumm, 2003; Thome, 2010).

En otros casos, las agencias del parque eligen cobrar las mismas tarifas a los visitantes extranjeros que a los nacionales; Perú y Ecuador, por ejemplo, pierden millones de dólares de ganancias potenciales



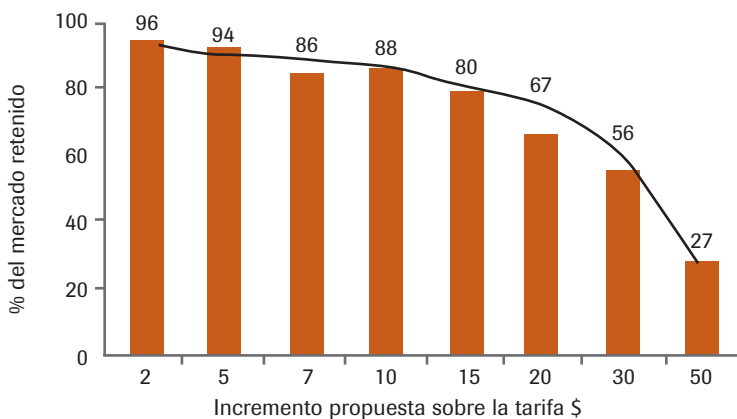
cada año debido a esta elección. Muchos parques de países en desarrollo son más visitados por los turistas de los países *desarrollados* que por los nacionales. Los visitantes nacionales contribuyen con sus ingresos y otros impuestos para mantener el sistema de parques, mientras que los extranjeros no. Por razones de equidad, puede ser más apropiado cobrar tarifas diferenciadas, si los extranjeros pagan más que los nacionales. Al mismo tiempo, los visitantes extranjeros usualmente están dispuestos a pagar más que los nacionales, en realidad su motivación para hacer el viaje internacional caro al país anfitrión con frecuencia es visitar un área protegida en particular.

Un buen punto de referencia para identificar las tarifas de entrada apropiadas es examinar lo que otras áreas protegidas están cobrando en otros países. Otro es enterarse lo que realmente van a pagar los visitantes. Esto se puede determinar al incluir preguntas en las encuestas del visitante realizadas como parte de la evaluación económica inicial. La misma encuesta puede usarse para recopilar datos que podrían predecir cómo los visitantes responderían a un rango de escenarios de asignación de precios (consulte Drumm et al., 2007 para obtener tres ejemplos). De esta manera, es posible generar información que pueda proporcionar una base técnica fuerte para tomar una decisión de manejo para incrementar los niveles de las tarifas, que puede ser extremadamente valioso cuando se confronta con los desafíos políticos de incrementar las tarifas de ingreso al parque.

La figura muestra los resultados de dicha encuesta en una curva clásica que muestra que la gran mayoría de los visitantes están dispuestos a pagar incrementos pequeños y moderados y que los números en decadencia están preparados para pagar incrementos significativos.

Con estos datos es posible proyectar el impacto financiero de incrementos pequeños, moderados y grandes en las tarifas de entrada, para proporcionar un rango de opciones para los encargados de la toma de decisiones.

Administrar a los operadores turísticos también ocasiona trabajo y costos para los gestores de las áreas protegidas. Un sistema de tarifa por licencia permitirá que los gestores generen ganancias, mientras que también ejercen más control en los usuarios comerciales al hacer que su acceso al área protegida esté sujeto a un proceso de revisión y aprobación anual. Si la demanda de los operadores turísticos excede la capacidad del parque de manejar el turismo de forma sostenible, entonces los operadores turísticos pueden licitar o competir por una licencia.



Citado en León et al., 2009

Como parte de identificar las fuentes de ganancias, los gestores y los administradores de los parques también pueden ver las oportunidades complementarias para crear nuevos mecanismos para generar fondos del turismo. Existen dos tipos principales de oportunidades complementarias basadas en el turismo para generar ganancias adicionales para el manejo de las AP: concesiones turísticas y donaciones de visitantes.

CONCESIONES TURÍSTICAS

En muchas áreas protegidas alrededor del mundo, existen oportunidades para desarrollar turismo que pueden beneficiar a las áreas protegidas, comunidades locales y negocios que no se han desarrollado, con frecuencia debido a la falta de capacidad de manejo. Establecer el umbral de la sostenibilidad crea el ambiente favorable para que estas oportunidades se evalúen y desarrollen apropiadamente. Estas pueden ser oportunidades para actividades como el ciclismo, el montañismo, la navegación, etc., que pueden manejarse a través de permisos o a través de concesiones.

Las instalaciones turísticas como hoteles, restaurantes, áreas para esquiar, tiendas y negocios se han desarrollado dentro de los límites del parque como concesiones. En muchos casos, estas instalaciones se han convertido en problemas para el manejo del área protegida al ejercer presión sobre los objetos de la conservación, al limitar los tipos de acciones que los gestores de las áreas protegidas pueden tomar y al crear una dependencia financiera sobre las instalaciones del turismo.

En algunos casos, los intereses a corto plazo de los negocios turísticos pueden prevalecer sobre los intereses de conservación a largo plazo. Mientras que las concesiones turísticas dentro de las áreas protegidas pueden ser excelentes oportunidades para los visitantes, las comunidades locales, los negocios turísticos y las áreas protegidas, es importante que sean guiadas por una visión a largo plazo con intereses en la gestión de conservación y que estén sujetas a los procedimientos de planificación y administración que resultan en que las concesiones complementen los presupuestos del área protegida en lugar de reemplazarlos o hacerlas una parte integral de las mismas. Por lo tanto, mientras las oportunidades de concesiones puedan identificarse durante los procesos de desarrollo de mecanismos financieros sostenibles, la exploración de su potencial y posterior planificación comercial debería realizarse después de que se ha establecido el *umbral de la sostenibilidad*.

DONACIONES DEL VISITANTE

Otra oportunidad complementaria para generar ganancias del turismo para las áreas protegidas es la creación de mecanismos y fondos para capturar donaciones de los visitantes que desean contribuir más que con las tarifas de ingreso. En México, por ejemplo, los operadores turísticos recolectan donaciones de sus clientes para invertir las en la conservación de las áreas que han visitado (Drumm, 2003). Este dinero es canalizado a través de un fondo manejado por una ONG local y una junta conformada por los guarda parques y operadores turísticos. De manera similar, un pequeño número de compañías de cruceros en las Islas Galápagos han generado millones de dólares en el término de unos cuantos años al solicitar activamente donaciones de sus clientes para la conservación del área protegida (Honey, 2008).

Al concluir este paso, los gestores del área protegida que enfrentan situaciones de respuesta rápida comprenderán el vacío financiero entre el gasto actual y el nivel básico de financiamiento requerido. Además, pueden haber dado los pasos para comprender lo que los usuarios están dispuestos a pagar y el rango de mecanismos potenciales de financiamiento disponibles y estar preparados para proponer incrementos en el presupuesto de manejo turístico quienes toman decisiones



pasó 4:

evaluación del ambiente favorable más amplio



El ambiente favorable más amplio, incluyendo los marcos legales, normativos, administrativos e institucionales, incide en la efectividad del manejo turístico en las áreas protegidas. Esta sección explora cómo los gestores y administradores del área protegida pueden evaluar el ambiente favorable más amplio para aprovechar las oportunidades, minimizar las amenazas y lograr el *umbral de la sostenibilidad* dentro de las áreas protegidas. Hasta los gestores que trabajan en el modo de respuesta rápida deberían conocer el ambiente favorable actual como contexto para financiar las acciones focalizadas. Aquellos que implementan una estrategia a largo plazo para incrementar las ganancias que vienen del turismo y financiar el manejo del área protegida deberían participar en una revisión más profunda del ambiente favorable.

Revisión legal

Desde una etapa temprana, es necesario trabajar de cerca con los asesores legales y los especialistas legales externos del área protegida para revisar y hacer enmiendas a las propuestas. Es posible que los cambios legales y normativos sean necesarios cuando se propongan cambios en cómo se obtienen, manejan y reinvierten las ganancias. Es posible que se necesiten leyes nuevas para permitir dichos arreglos.

Revisión administrativa

Es una extensa barrera administrativa para lograr la sostenibilidad financiera y, por lo tanto, lograr el umbral de la sostenibilidad, es una situación en donde las tarifas de turismo fluyen directamente a una cuenta administrada de forma centralizada que no está relacionada con el área protegida que la generó, o es incluso totalmente independiente del sistema de áreas protegidas. A menos que exista una relación clara entre las ganancias que generan un área y la reinversión al reforzar los

presupuestos de manejo y capacidad; entonces, se pierde el incentivo para que el personal del parque genere las ganancias.

Puede ser que se necesite de mecanismos administrativos para tener una mejor transparencia y responsabilidad en la forma en que se obtienen y distribuyen los fondos. Por lo tanto, parte del proceso de recopilación de datos y revisión administrativa requerirá del mapeo del flujo de ganancias por turismo a través del sistema financiero y administrativo, para que pueda haber un análisis de cómo se pueden realizar los ajustes en ese flujo; particularmente para facilitar la reinversión de los fondos adecuados para alcanzar el *umbral de la sostenibilidad* en un área protegida en particular.

Revisión política y sectorial

En muchos casos, puede ser que sea necesario que se revisen las políticas existentes tanto dentro de las áreas protegidas como a través de varios sectores para alcanzar el *umbral de la sostenibilidad*.

Por ejemplo, es posible que las políticas relacionadas con las concesiones turísticas y operadores turísticos tengan un impacto directo en la capacidad de los gestores de las áreas protegidas de cobrar las tarifas. Las políticas relacionadas con la asignación de personal del área protegida pueden afectar la capacidad del equipo humano y administradores de reducir los impactos turísticos por debajo del umbral de la sostenibilidad. Las políticas relacionadas con otros sectores, tales como prácticas forestales en tierras adyacentes, también puede tener un impacto en las experiencias del visitante.

Al final de este paso, los gestores que enfrentan amenazas críticas relacionadas con el turismo tendrán una idea de cómo el ambiente político existente apoyará las acciones nuevas e inmediatas. En la perspectiva a largo plazo, habrán aclarado el contexto legal para la acción: qué políticas, leyes y regulaciones apoyan la acción y cuáles deben modificarse o crearse. Tendrán una comprensión clara de qué cambios administrativos son necesarios en la recopilación y manejo de las ganancias del turismo.



paso 5:

desarrollar e implementar una estrategia de comunicaciones



Con mucha frecuencia, las propuestas técnicas excelentes no se implementan debido a comunicaciones inadecuadas y deficiente mercadeo de estrategias importantes para las audiencias clave internas y externas. En este caso, una estrategia de comunicaciones es un componente integral en el logro del *umbral de la sostenibilidad*. Idealmente, se puede asignar a un especialista en comunicaciones dentro del sistema de áreas protegidas para esta tarea. En otro caso, un especialista externo puede proporcionar el apoyo profesional necesario en esta área para asesorar o supervisar este proceso complejo y continuo con audiencias clave pero diversas.

Observe que al inicio de la implementación del marco de trabajo, es importante obtener el apoyo para el proceso por parte del sector turismo, del personal del área protegida y de los encargados de la toma de decisiones clave y otros interesados. Esto normalmente requiere reunirse o llegar a acuerdos con los grupos de estos interesados importantes para presentar la propuesta inicial de investigación en un ambiente interactivo, discutiéndolo y solicitando comentarios para probar las suposiciones y mejorar los métodos. Una razón adicional para fomentar la participación del sector turístico al inicio del proceso es que el apoyo que ellos dan con frecuencia puede ser instrumental en la realización de encuestas al visitante y proporcionar información sobre las preferencias del visitante. A medida que continúa la implementación del marco de trabajo, es importante crear una estrategia específica de comunicaciones para abordar y reclutar a los encargados de la toma de decisiones esenciales y a otros interesados.

Establecer líneas de comunicación claras al inicio del proceso ayuda a crear un sentido compartido de responsabilidad y logro, y proporciona una base sólida para obtener una colaboración continua de los administradores que están trabajando excesivamente. También es importante mantener la comunicación con los representantes del sector turismo, ya que necesitarán estar convencidos de las ventajas de incrementar las tarifas para el ingreso a las áreas protegidas y de los permisos.



Con una estrategia de comunicaciones para obtener el apoyo del sector turismo también se puede producir beneficios políticos. Pueden utilizar su influencia con los ministerios de finanzas y ministerios relacionados para recibir un apoyo más extenso para lograr el *umbral de la sostenibilidad*. La comunicación con el Ministerio de Finanzas también es una estrategia importante para fomentar su apoyo a las propuestas políticas para fortalecer las áreas protegidas y mantener e impulsar lo que gastan los turistas en el país.

Durante todo el proceso, utilizar gráficas y diapositivas convincentes de alta calidad para mostrar los datos económicos, fotografías para ilustrar el impacto del visitante y la infraestructura y mapas para ayudar a las audiencias a comprender el contexto geográfico de los asuntos y propuestas que son todas elementos muy importantes en la preparación de una propuesta exitosa. Es impresionante con qué frecuencia se lleva a cabo la planificación de turismo en las áreas protegidas sin buenos mapas que muestren las zonas de uso público, los sitios para visitantes, senderos, infraestructura, atracciones y comunidades locales. La inversión hecha en la producción de estas será doblemente benéfica ya que también son herramientas importantes en el proceso de planificación del manejo turístico que viene detrás.

En cada etapa del proceso, el gestador del área protegida habrá identificado una o más audiencias críticas y habrá desarrollado un plan de comunicaciones; formal o informalmente, para llegar a aquellas audiencias con un mensaje específico. El plan de comunicaciones se habrá probado con audiencias importantes y disfrutará un nivel de apoyo que es necesario para el éxito en el cabildeo de las audiencias clave para el cambio. Al momento en el que se complete el Paso 5, se habrá desarrollado un plan de comunicaciones formal y escrito que identifique y aborde las audiencias clave.



paso 6:

implementar acciones y monitorear los resultados



Idealmente, el marco conceptual del umbral de la sostenibilidad informaría sobre los procesos de planificación del manejo del turismo *antes* de que las amenazas del turismo se conviertan en críticas. Sin embargo, se ha diseñado como una respuesta a una crisis del impacto proveniente del turismo, según lo revela el monitoreo o la observación casual. Puede ser que, a manera de anécdota, el gestor del área protegida encuentre que el número de quejas de los visitantes o los operadores turísticos han alcanzado de forma perturbadora altos niveles o que las ganancias del turismo han empezado a mostrar una marcada baja. Puede ser cuando las observaciones de las especies carismáticas de la vida silvestre hayan declinado notablemente o cuando los peces mueren en un lago debido a los altos niveles de aguas residuales no tratadas. O podría ser cuando un guarda parques resulte lastimado por apagar incendios ocasionados por turistas descuidados. Todas estas circunstancias indicarían que la situación ya se ha deteriorado significativamente y amerita una intervención.

Otra oportunidad para implementar el umbral de la sostenibilidad es cuando se anticipa una nueva amenaza de turismo, como cuando se propone un nuevo hotel cerca de los límites del parque o un carretera de acceso se pavimenta por primera vez, o cuando la tasa de cambio de la moneda local ha bajado significativamente comparada con los países vecinos o los países que son las mayores fuentes de turistas. Al anticipar una demanda de turismo incrementada y aplicar el *umbral de la sostenibilidad*, es posible que se deba actuar antes de que las amenazas se vuelvan críticas.

Ya sea implementando el abordaje del *umbral de la sostenibilidad* como una respuesta rápida o como parte de una estrategia a largo plazo para financiar el manejo de turismo, una vez tomada la decisión para lograr el *umbral de la sostenibilidad*, el siguiente paso es decidir cuándo y cómo asignar los fondos iniciales. Habiendo identificado las amenazas críticas y las debilidades clave del manejo y habiendo evaluado un rango de estrategias para abordarlas, un gestor de área protegida

tiene la oportunidad de reasignar los recursos desde de los presupuestos existentes, hasta donde sea posible, para alcanzar el umbral de la sostenibilidad. Es muy probable que la reasignación dentro de los presupuestos existentes sea insuficiente. En este caso, será necesario buscar una mayor asignación de fondos de todo el sistema de áreas protegidas. Si más de un área está experimentando una situación similar, es posible que valga la pena preparar una propuesta de múltiples áreas. En ese escenario, el *umbral de la sostenibilidad* puede lograrse con varias o todas las áreas protegidas trabajando conjuntamente en un proceso compartido. Posiblemente habrá economías de escala al tomar un enfoque a nivel del sistema o de múltiples áreas para la implementación.

Los presupuestos para los sistemas de áreas protegidas normalmente carecen de suficientes fondos debido a la baja estimación general del costo del manejo de las áreas protegidas y la deficiente valoración de la contribución de las áreas protegidas para la economía. Aquí es donde el componente de valoración económica juega un rol tan importante. Los datos financieros confiables sobre los costos y ganancias actuales y proyectadas pueden ser tremendamente persuasivos para los donantes y los encargados de la toma de decisiones. La asignación temprana de fondos para este componente y otros costos iniciales es crítica.

Será necesario contar con el financiamiento para aquellos costos iniciales orientados a la instalación de la infraestructura urgente, el personal adicional del área protegida, los programas de capacitación y el equipo para implementar las estrategias seleccionadas. Es posible que haya una necesidad adicional de contar con un especialista en economía y finanzas, un especialista en comunicaciones y un especialista legal para preparar la propuesta más amplia para alcanzar el *umbral de la sostenibilidad*.

Algunas veces, el financiamiento puede llegar para la valoración económica antes que para acciones urgentes para tratar las amenazas críticas. Puede ser que el financiamiento para las inversiones del área protegida no esté disponible hasta después de que los encargados de la toma de decisiones estén convencidos por la propuesta financiera. Sin embargo, esta puede ser una oportunidad para involucrar a las ONG locales e internacionales e instituciones multilaterales y bilaterales tales como la USAID, el PNUD y otras para la asistencia del financiamiento anticipado.





Establecer la capacidad de monitorear los impactos del turismo será determinante para medir y mantener el éxito. El programa de monitoreo empezará con establecer una base clara contra la cual se puede medir el progreso. Los indicadores deberían relacionarse directamente con los elementos del umbral de la sostenibilidad. Por ejemplo, si existe una amenaza particular que se ha identificado como una de las causas principales que reduce satisfacción del visitante, tendría sentido incluir los indicadores que tienen como objetivo el estatus de esa amenaza.

La cronología general desde el inicio hasta el final de la implementación del marco de trabajo del *umbral de la sostenibilidad* varía de país en país y de área protegida en área protegida. Sin embargo, la ventaja de este enfoque es que no es tan molesto como el proceso de desarrollar un plan de manejo turístico y, por lo tanto, debería tomar mucho menos tiempo. El abordaje del *umbral de la sostenibilidad* puede tomar hasta dos años para que se complete, dependiendo de las condiciones favorables presentes. Como una respuesta rápida, los gestores pueden proceder del análisis de las amenazas hasta la implementación de las primeras acciones en menos de tres meses; los pasos de respuesta rápida se indican con un asterisco, a continuación.

FASE 1

- Identificar el capital natural amenazado y evaluar las amenazas críticas y las debilidades de manejo clave (1 a 2 semanas)*
- Identificar las estrategias potenciales, evaluar el vacío financiero entre los fondos existentes y requeridos, identificar las posibles fuentes de financiamiento y desarrollar presupuestos (2 semanas)*
- En situaciones de emergencia, implementar estrategias y monitorear los resultados (longitud variable dependiendo de las amenazas)*
- Evaluar el valor económico de las áreas protegidas (4 a 6 meses)
- Evaluar el ambiente favorable más amplio (3 a 4 semanas)*
- Realizar talleres de consulta y preparar materiales de comunicación (4 a 6 semanas)
- Preparar una propuesta (3 a 4 semanas)

FASE 2:

- Desarrollar infraestructura, contratar y capacitar al personal e implementar las acciones y estrategias nuevas (6 a 9 meses)

FASE 3:

- Introducir nuevos mecanismos de generación de ingresos por turismo (por ejemplo, tarifas de usuario y entradas) y estructuras administrativas (1 año después de iniciar la Fase 2)

FASE 4:

- Cuando la Fase 3 esté implementada y funcionando en el año 2, dirija el enfoque al desarrollo de las oportunidades complementarias (tales como concesiones) y continúe con la planificación a largo plazo del manejo turístico.

lecciones aprendidas clave

Aplicar el concepto del *umbral de la sostenibilidad* para manejar el turismo es un mecanismo concertado y a corto plazo para resolver los impactos relacionados con el turismo dentro de las áreas protegidas. Normalmente, es mucho más simple y barato que desarrollar e implementar un plan completo de manejo turístico. Para muchos gestores y administradores de áreas protegidas quienes se sienten abrumados por los impactos del turismo, esta guía puede ofrecer uno de los procedimientos más fáciles y rápidos para controlar la situación y establecer una plataforma para que el turismo cumpla a cabalidad con su potencial económico. La siguiente sección proporciona una breve información general de algunas de las lecciones principales aprendidas hasta la fecha sobre la implementación del enfoque del *umbral de la sostenibilidad*.

1. EL TURISMO ES UNA AMENAZA CRECIENTE Y TAMBIÉN UNA OPORTUNIDAD ECONÓMICA EN CRECIMIENTO

El turismo es una amenaza clara y en crecimiento para la propia biodiversidad y otras atracciones naturales que llevan a las personas a las áreas protegidas en números más altos jamás vistos. En muchas partes del mundo, los enfoques actuales del manejo turístico no protegen el capital natural y brindan una experiencia consistente y duradera a los turistas. Las áreas protegidas y los residentes están perdiendo oportunidades económicas basadas en los gastos de turistas. Mientras más dejemos de tratar esta situación de manera proactiva y creativa, más limitado es el potencial para que el capital natural de un país contribuya con el desarrollo económico. Estudio tras estudio, el valor económico del turismo del área protegida es abrumadoramente claro; puede ser una fuente significativa de ingresos para los negocios, las comunidades locales y los gobiernos, al igual que para las áreas protegidas. Realizar análisis precisos financieros y económicos ayudará a convencer a los encargados de la toma de decisiones de que las inversiones iniciales que se requieren para asegurar el umbral de la sostenibilidad valen muy bien la pena la inversión.

2. CUIDADOSA Y CLARAMENTE IDENTIFICAR AMENAZAS CRÍTICAS Y ASUNTOS DE MANEJO Y LAS CAUSAS FUNDAMENTALES CUANDO SEA POSIBLE

Los gestores generalmente confrontan a los síntomas de las afecciones más fundamentales, tal como que los humanos con frecuencia experimentan dolores de cabeza ocasionados por algo más sistémico. Podemos elegir simplemente responder al síntoma o podemos resolver la causa del síntoma. En algunas situaciones, tratar el síntoma puede ser una solución aceptable a corto plazo. Sin embargo, eventualmente debe resolverse la causa fundamental. Esta Guía Rápida está enfocada principalmente en las acciones mínimas que son necesarias para encargarse de las amenazas y los riesgos. En la mayoría de los casos, los procesos aquí detallados se enfocan en los síntomas. La planificación a largo plazo ayuda a tratar las causas fundamentales.



3. ELEGIR LAS ESTRATEGIAS MÁS EFICIENTES Y EFECTIVAS PARA EL CAMBIO

Cualquier número de acciones o estrategias pueden desarrollarse para una amenaza o debilidad de manejo en particular: sin embargo, elegir la estrategia más eficiente y efectiva puede ser un desafío. Los planificadores deberían enfocarse en aquellas pocas estrategias que tendrán la mayor influencia en convertir un ciclo vicioso en un ciclo virtuoso.

4. RECONOCER QUE SIEMPRE HABRÁ CONSECUENCIAS NO PREVISTAS

Nunca sabremos que sucederá cuando se implemente una nueva acción de manejo. Un nuevo estacionamiento podría mejorar el uso de patrones de formas inesperadas. Un nuevo puente peatonal podría incrementar los niveles de uso. Las restricciones en las actividades turísticas pueden llevar a incrementar el uso en cualquier otro lugar. Considere que algunas intervenciones pueden no ser realmente exitosas o pueden traspasar la molestia y costos hacia otros. Los gestores deberían estar preparados para estas consecuencias inesperadas, y realizar tantos monitoreos como sea posible. También se debe estar consciente de que las decisiones en incremento puede ocasionar la pérdida gradual del capital natural y de oportunidades para las experiencias de calidad del visitante. Sopesar las consecuencias de las decisiones en incremento antes de implementarlas. Monitorear ayudará a identificarlas; una estrategia adaptable de manejo ayudará a responderlos.

5. CASI SIEMPRE SE REQUIERE DE INVERSIONES INICIALES DE ARRANQUE

Debido a que la persistencia de un ciclo vicioso puede ser tan fuerte, las inversiones iniciales de arranque casi siempre son necesarias para cambiar el curso del manejo turístico y para garantizar una base sólida para el *umbral de la sostenibilidad*. Los planificadores deberían tratar las inversiones iniciales y los costos operacionales en curso como elementos diferentes de manejo.

6. COMUNICARSE CLARA Y EFECTIVAMENTE CON LOS INTERESADOS CLAVE AL INICIO DEL PROCESO

Involucrar a los gestores y personal administrativo del área protegida, al igual que el sector turismo y los encargados clave de la toma de decisiones al inicio y de manera efectiva en todo el proceso puede ayudar a garantizar el fuerte apoyo que se requerirá si se realizaran cambios financieros, legales y políticos.

7. MANTENER LAS EVALUACIONES DE FORMA SIMPLE Y CONCISA

No es necesario que los estudios económicos sean demasiado complejos para ser efectivos. Las encuestas de los visitantes deberían ser cortas y enfocadas. Los gestores de las áreas protegidas deberían buscar ayuda profesional en el diseño y análisis de los datos e involucrar a una universidad local para que ayude con la aplicación de encuestas en el campo.

8. CREAR A PARTIR DEL TRABAJO EXISTENTE

En muchos casos, ya existe trabajo que se ha realizado sobre la evaluación de las amenazas y efectividad del manejo, desarrollando estrategias potenciales, conduciendo encuestas de “disponibilidad de pago” y realizando encuestas sobre las experiencias del visitante. Este trabajo pudo haberse realizado a través de las ONG, grupos de ciudadanos, universidades, operadores turísticos o las áreas protegidas en sí.

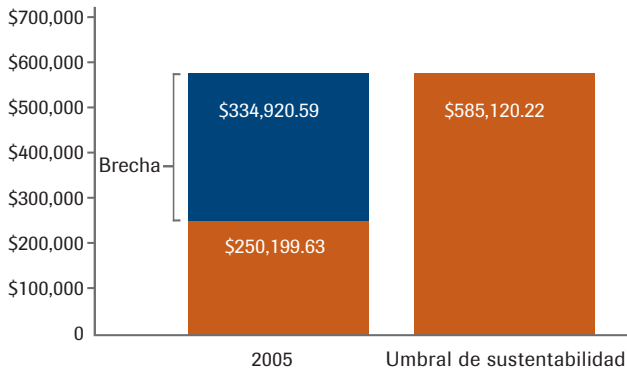
estudio de caso: ecuador



Este estudio lo realizó The Nature Conservancy en 2007, junto con Conservation International, otras ONG locales, el Ministerio de Ambiente y con el apoyo financiero del programa Parques en Peligro de USAID/TNC y la Fundación Alex C. Walker. El ímpetu por el estudio provino de un deseo entre los actores locales de incrementar las ganancias que vienen del turismo para el manejo de un grupo de áreas protegidas que constituyen la Bioreserva el Cóndor. Un análisis inicial rápido de amenazas mostró que los objetivos de la conservación ya estaban bajo la presión de los niveles actuales del turismo debido a la capacidad y financiamiento insuficientes para el manejo del turismo. Acordaron identificar las acciones para lograr el *umbral de la sostenibilidad* antes de invertir en la promoción del turismo. Para crear un argumento persuasivo para los encargados de la toma de decisiones cuando realicen los ajustes en el sistema de manejo de ganancias, el estudio fue realizado para demostrar el valor económico de las contribuciones actuales y potenciales del turismo del área protegida para la economía.

Para comprender mejor la fuente de la amenaza y la oportunidad económica potencial, se realizó un análisis de demanda en las siete áreas protegidas que recibieron el 80% del total de visitantes de los parques del continente. También se cuantificó el nivel actual de inversión en el manejo de turismo. También se realizó un análisis de demanda en el Parque Nacional Galápagos, el cual atrae principalmente a visitantes extranjeros, para identificar el mercado potencial para los parques del continente.

El estudio identificó varias debilidades recurrentes de manejo y estrategias de manejo clave en las siete áreas protegidas: monitoreo y manejo del impacto; interpretación e información; seguridad e infraestructura básica. Calcularon el costo de implementar estas estrategias mínimas y básicas para lograr una comparación entre los costos actuales y los costos de obtener el Umbral de la Sostenibilidad, sugiriendo que el presupuesto anual se incremente de \$250 mil a \$585 mil; un prospecto desalentador para cualquier ministerio de áreas protegidas.



Gasto corriente (2005) y gasto corriente propuesto (umbral de sustentabilidad) por año en sumatoria de las siete áreas protegidas del estudio.

Los análisis iniciales también indicaron que había una oportunidad considerable para incrementar las tarifas de ingreso y también de desarrollar las oportunidades complementarias para incrementar el financiamiento del área protegida.

El estudio de valoración económica demostró que el 95% del ingreso autogenerado del sistema de áreas protegidas provino del turismo. Sin embargo, no se les puso precio a los mecanismos de generación de ganancias con relación a los costos reales de manejar el turismo, que no se comprendieron muy bien. La reinversión de esta ganancia en el manejo de áreas protegidas no conllevó relación alguna con las ganancias generadas, ni con los fondos reales requeridos para cubrir los costos de manejo del turismo. Como resultado, los gestores de las áreas protegidas no pudieron manejar los impactos negativos en incremento del turismo de manera adecuada y los problemas incrementaron a tal grado que el hábitat importante se perdió y algunos miembros del personal del área protegida dedicaron gran parte de su tiempo en la limpieza después de la visita de los turistas en lugar de concentrarse en acciones prioritarias como es el manejo para la conservación.

Siete áreas protegidas dentro del sitio del estudio.

Un estudio de valoración contingente (disponibilidad de pago) que se realizó como parte del análisis de demanda (encuesta del visitante) demostró que los visitantes generalmente estaban preparados para pagar tarifas de entrada más altas, pero que también tenían expectativas de obtener mejoras en los servicios e instalaciones. Las intervenciones propuestas para enfrentar las amenazas y las debilidades del manejo tendrían como resultado mejorar la calidad de la experiencia del visitante, al igual que crear condiciones en donde se podrían cobrar tarifas más altas.

Luego de determinar las necesidades financieras principales para alcanzar el umbral de la sostenibilidad, una evaluación de las oportunidades complementarias mostró que



como mínimo se podría generar \$1.8 millones adicionales en gastos de turismo en cinco años, al facilitar el desarrollo de un servicio básico de turismo por área protegida; por ejemplo, servicio de alimentos o alojamiento. Estos crearían nuevas ganancias para las comunidades locales y negocios turísticos al igual que para el área protegida.

El valor de la inversión inicial de capital requerido para las siete áreas fue de \$510,000. El financiamiento se movilizó a través de la Alianza Global de Turismo Sostenible (GSTA, por sus siglas en inglés) y TNC para realizar las inversiones necesarias para mejorar la infraestructura básica; tal como una estación de guarda parques en Chimborazo y un muelle en Manglares Churute y en capacitar al personal. Con el apoyo del Programa de Aves Migratorias de USFS, se capacitó y guió a 36 gestores de áreas con hábitat importante para las aves migratorias en la implementación de la metodología de Límites de Cambio Aceptable (Stankey et al., 1985). La capacitación se enfocó en la implementación mientras se aprendía, lo que generó un entusiasmo considerable entre el personal, y resultó en un rápido crecimiento de la confianza y una reducción de impactos.



Límites Simplificados de la Metodología de Cambio Aceptable

El proceso proporcionó 15 recomendaciones al Ministerio de Ambiente, incluyendo el ajuste de las regulaciones específicas para facilitar los cambios requeridos. Como se indicó anteriormente, se cubrió gran parte de los costos iniciales de arranque y se hicieron inversiones mínimas en infraestructura, capacitación, monitoreo e interpretación, lo que permitió que las siete áreas mitigaran los impactos del turismo existentes. Desafortunadamente, al momento de redactar este documento, los cambios recomendados para los mecanismos de generación de ganancias no se habían implementado todavía, lo cual sugiere un rol para una estrategia de comunicación más fuerte. Sin embargo, existe una comprensión mucho más amplia del valor de la contribución de las áreas protegidas para el desarrollo económico. Las inversiones hechas para mejorar la capacidad de manejo del turismo y reducir las amenazas han sido una contribución notable de parte del sistema de áreas protegidas ecuatoriano hacia sus objetivos de PdTAP del CDB.



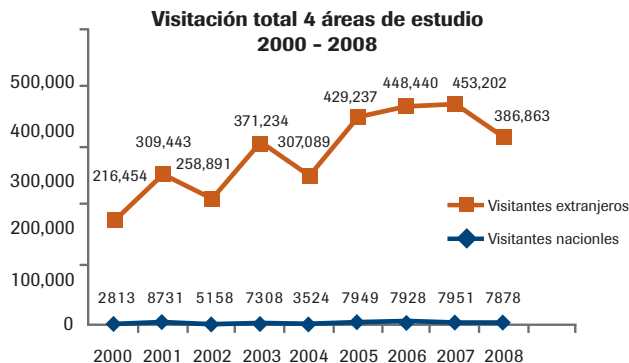
estudio de caso: república dominicana

Este estudio fue dirigido por TNC trabajando de forma estrecha con el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales, con apoyo financiero de GSTA/USAID. Sus objetivos fueron comprender el potencial de ganancias del sistema de áreas protegidas (que el Ministerio planificó ampliar) para mejorar los beneficios comunitarios y para comprender de una mejor manera las necesidades de manejo turístico en apoyo al compromiso del gobierno dominicano para implementar el PdTAP del CDB. Se necesitó de seis meses para preparar y lograr el informe inicial para identificar el *umbral de la sostenibilidad* y las otras fases previas a la implementación y su costo aproximado fue de US\$50,000.

Cada año, aproximadamente el 10% de los cuatro millones de turistas internacionales de la República Dominicana visitaron un área protegida. La demanda de los turistas dominicanos es muy baja en comparación. Un gran porcentaje de los turistas internacionales visitan las áreas protegidas como parte de un programa comprado a través de los operadores turísticos. Por ejemplo, las excursiones de un día de duración de las áreas turísticas hacia el Parque Nacional Del Este contabilizan mucho más que los números más altos de visitantes hacia un área protegida.

Ganancias por Turismo

Virtualmente, todas las ganancias autogeneradas para el sistema de áreas protegidas provienen del turismo, principalmente de tarifas de entrada al parque. Sin embargo, una vez se cobran, estas ganancias se trasladan a una cuenta del gobierno central. El nivel actual de la inversión en las áreas protegidas es insuficiente para mantener el manejo efectivo. Por lo tanto, la capacidad de las áreas protegidas de continuar generando el nivel actual de ganancias se ve comprometida.



En 2007, el presupuesto del SINAP fue de US\$ 9.3 millones. De esto, aproximadamente el 90% se asignó para cubrir salarios del personal, en donde los montos asignados para cubrir el manejo de recursos, manejo del turismo, monitoreo y relaciones comunitarias fue bastante bajo o nada (International Resources Group, Ltd., 2006). 80% de la demanda del turismo se enfoca en solo cuatro áreas protegidas: el Parque Nacional del Este, Parque Nacional Los Haitises, Parque Nacional Valle Nuevo y el Santuario Marino Estero Hondo.

Un estudio de valoración económica (Izurieta et al., 2009) estableció una inconsistencia notable en el cobro y la presentación de la información sobre el registro de visitantes para algunas áreas. Esta es una debilidad del manejo que dificulta la planificación. La falta de diferenciación de la tarifa de entrada entre los visitantes extranjeros y nacionales también dificultó más la comprensión de la demanda debido a que no estaba claro en las estadísticas recopiladas si un visitante era local o extranjero. Pero más importante aún, desde una perspectiva de sostenibilidad financiera, esta falta de diferenciación en los precios de tarifas de entrada entre los nacionales e internacionales, significaba que se perdían ganancias considerables en el sistema de áreas protegidas. Un estudio de valoración contingente indicó que los extranjeros estaban preparados para pagar tarifas de entrada más altas de las que actualmente se cobraban, las cuales son bajas de acuerdo a los estándares internacionales y demostraron que las ganancias serían de por lo menos el 256% más altas si se cobraban tarifas claramente diferenciadas.

Costos por Manejo de Turismo

Para lograr el *umbral de la sostenibilidad*, la valoración económica y el análisis de amenazas sugirieron que el presupuesto actual para el manejo turístico debía duplicarse a US\$420,000 en las cuatro áreas más visitadas. Estos fondos se invertirían en fortalecer la capacidad del área protegida en varias áreas incluyendo capacitación del personal, infraestructura y equipo, monitoreo de impacto e interpretación.

Actualmente, toda la información financiera del área protegida se centraliza en el Departamento de Proyectos Especiales en el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales. Esto incluye tanto información de costos de manejo como de ganancias. Esta centralización limita de gran manera la capacidad de planificación de los gestores del área protegida y los directores provinciales. Para facilitar la planificación efectiva, la información financiera tiene que ser más accesible para los gestores del área protegida y otros.

Hacia el Umbral de la Sostenibilidad

Al momento de redactar este documento, los primeros pasos para implementar las recomendaciones del *umbral de la sostenibilidad* estaban en camino; se ha implementado controles nuevos y más eficientes del número de visitantes y el cobro de tarifas en el área protegida más visitada—Parque del Este. Esto ha llevado a un incremento del 25% en las ganancias en el primer año. Esto también se introducirá en Los Haitises en 2011. Sin embargo, no ha habido cambio en la estructura financiera centralizada como para facilitar las reinversiones en las áreas protegidas de un porcentaje de ganancias suficientes para cubrir los costos básicos del manejo turístico. Se espera que un proyecto de reingeniería actual financiado por GEF en el Ministerio de Ambiente produzca un plan de sostenibilidad financiera que adopte esta y otra estrategia del *umbral de la sostenibilidad*, tal como interpretación, contratación y capacitación de personal e infraestructura.

Además, se han hecho inversiones con el apoyo financiero de la USAID y la asistencia técnica de TNC en el establecimiento de capacidades de manejo; particularmente en la capacitación de los gestores del área protegida en monitoreo y manejo de los impactos del visitante, desarrollo de planes de manejo del impacto del visitante, al igual que planificación de infraestructura y señalización.



referencias

Conservation Measures Partnership (2007). *The Open Standards for Conservation Practice*. Conservation Measures Partnership, Arlington, VA. Available at www.conservationmeasures.org.

Drumm, A. (2003). *Visitor Donations at the Islas de Golfo Reserve, Mexico*. The Nature Conservancy, Arlington, Virginia.

Drumm, A. (2007). *Tourism-Based revenue Generation for Conservation*. In Bushell, R. and Eagles, P. (eds.). *Tourism and Protected Areas: Benefits Beyond Boundaries*. CABI/IUCN.

Drumm, A. (2010). *Tourism*. In: A. Bovarnick, F. Alpizar and C. Schnell (eds.): *The Importance of Biodiversity and Ecosystems in Economic Growth and Equity in Latin America and the Caribbean: An Economic Valuation of Ecosystems*. New York: United Nations Development Programme (UNDP), pp. 167-202.

Drumm, A., J.R. Alcoba, and K. Lindberg (2003). *Tourism Entrance Fees, Eduardo Avaroa Reserve, Bolivia*. The Nature Conservancy, Arlington, Virginia.

Drumm, A. and A. Moore (2005). *Ecotourism Development – A Manual for Conservation Managers and Planners – Volume I. An Introduction to Ecotourism Planning*. The Nature Conservancy, Arlington, Virginia.

Drumm, A., A. Moore, A. Soles, C. Patterson, and J. Terborgh (2004). *Ecotourism Development – A Manual for Conservation Managers and Planners. Volume II –The Business of Ecotourism Development and Management*. The Nature Conservancy, Arlington, Virginia.

Drumm, A., A. Wolfe, and J. Terborgh (2007). *Analysis of Tourism Threats in Conservation Area Plans*. TNC unpublished.

Ervin, J (2003). *Rapid Assessment and Prioritization of Protected Areas Management (RAPPAM)*. WWF, Gland, Switzerland.

Ervin, J., N. Sekhran, A. Dinu, S. Gidda, M. Vergeichik and J. Mee (2010). *Protected Areas for the 21st Century: Lessons from UNDP/GEF's Portfolio*. New York: United Nations Development Programme and Montreal: Convention on Biological Diversity.

Flores, M. (2010). *Protected Areas*. In: A. Bovarnick; F. Alpizar and C. Schnell (eds.): *The Importance of Biodiversity and Ecosystems in Economic Growth and Equity in Latin America and the Caribbean: an Economic Valuation of Ecosystems*. New York: United Nations Development Programme (UNDP), pp. 203-237.

Honey, M. (2008). *Ecotourism and Sustainable Development, Second Edition: Who Owns Paradise?* Island Press, Washington, D.C., USA.

Internacional Resource Group Ltd. (2006). *Hacia la Sostenibilidad Financiera del Sistema Nacional de Áreas Protegidas*. International Resources Group, Santo Domingo.

Izurieta, J., A. Rodríguez, E. Silva, K. Lindberg, and D. Arias (2009). *Valoración Económica del Turismo en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas: un Estudio de Caso en Cuatro Áreas Protegidas de República Dominicana*. USAID, Alianza Dominicana para el Turismo Sustentable (USAID-DSTA). The Nature Conservancy – Programa del Caribe Central, Santo Domingo, República Dominicana.

León, F., A. Rodríguez, A. Drumm, F. Murrugarra, K. Lindberg, and C. Gonzales (2009). *Valoración Económica del Turismo en el Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado: un Estudio de Caso en Cuatro Áreas Naturales Protegidas del Perú*. The Nature Conservancy and Ministerio del Ambiente, Lima, Peru.

Leverington, F., M. Hockings, and K.L. Costa (2008). *Management Effectiveness Evaluation in Protected Areas: A Global Study*. University of Queensland, IUCN-WCPA, TNC, WWF, Gattton, Australia.

Rodriguez, A., A. Drumm, and K. Lindberg (2008). *Valoracion Economica del Turismo en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas: un Estudio de Caso de Siete Áreas Protegidas del Ecuador Continental*. The Nature Conservancy, Conservacion International, Ministerio del Ambiente, Quito, Ecuador.

Stankey, G. H., D.N. Cole, R.C. Lucas, M.E. Petersen, and S.S. Frissell (1985). *The Limits of Acceptable Change (LAC) System for Wilderness Planning*. USDA Forest Service, Intermountain Forest and Range Experiment Station, Ogden, Utah, USA.

Stolton S., M. Hockings, N. Dudley, K. MacKinnon, T. Whitten, and F. Leverington (2007). *Reporting Progress in Protected Areas: a Site Level Management Effectiveness Tracking Tool*. Second edition. World Bank/WWF Forest Alliance. WWF, Gland, Switzerland.

Thome, W. (2010). *Ngorongoro Success Raises Sustainability Questions*. eTurboNews, March 4, 2010. Available at <http://www.eturbonews.com/14719/ngorongoro-success-raises-sustainability-questions>

United Nations World Tourism Organization (2010). *UNWTO World Tourism Barometer: 2009 International Tourism Results and Prospects for 2010*. Available at http://www.unwto.org/pdf/Barometro_1_2010_en.pdf.



sobre este documento



Citación recomendada

Drumm, A., S. McCool, and J. Rieger, 2011. "The Threshold of Sustainability for Tourism within Protected Areas: a Quick Guide for Protected Area Practitioners." Protected Area Quick Guide Series Editor, J. Ervin. Arlington, VA: The Nature Conservancy.

Esta publicación tuvo a bien pasar por las revisiones juiciosas de Roberta Hilbruner, David Mehlman, Loring Schwarz, Imen Meliani y Eddy Silva.

Esta publicación se hizo posible a través del generoso apoyo de la Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos por medio de su Alianza Global de Turismo Sostenible; del Servicio Forestal del Departamento de Agricultura, Oficina de Programas Internacionales y del apoyo de Alex C. Walker Educational and Charitable Foundation (Fundación para la Educación y Beneficencia Alex C. Walker).

Créditos de las fotografías

Cover (Clockwise from left to right): © Bridget Besaw, © Kenneth K. Coe,
© Glauco Freitas/TNC, © Kiki Arnal, © Greg Miller/TNC,
© Jenny A. Ericson/TNC

Contents page (Clockwise from left to right): © Hermes Justiniano,
© Tony Rath, © Mark Godfrey/TNC

Page 6: © Kiki Arnal

Page 8 (Clockwise from left to right): © Mark Godfrey/TNC,
© Jon Kerr, © Haroldo Palo, Jr.

Page 9: © Tom Eisenhart/TNC

Page 11: © Andy Drumm, © Tony Rath

Page 26: © Lynn Mc Bride/TNC

Page 27: © Mark Godfrey/TNC, © Jon Kerr

Page 28: © Scott Warren

Page 29: © Ivan Arnold, © Bridget Besaw

Page 30: © Mark Godfrey/TNC

Page 31: © Scott Warren, © Tony Rath

Page 35: © Mark Godfrey/TNC

Page 42 (Clockwise from left to right): © Haroldo Palo Jr.,
© Scott Warren, © Jenny A. Ericson/TNC, © Mark Godfrey/TNC

Back Cover: Mark Godfrey/TNC



Conservando la naturaleza.
Protegiendo la vida.



Convenio sobre la
Diversidad Biológica

