

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

(UCI)

PROPUESTA DE PLAN DE GESTIÓN DE SOSTENIBILIDAD EN LA AGENCIA DE VIAJES

MEJDI TOURS EN SUS OPERACIONES EN ISRAEL Y PALESTINA

KEINER ANTONIO JIMÉNEZ ALVARADO

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE
PROYECTOS

San José, Costa Rica

Mayo, 2022

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

Prof. Sophia Crawford. MAP
PROFESOR TUTOR

Prof. Ing. Álvaro Mata Leitón. MAP
LECTOR No.1

Daniel Meza Madrigal. MAP
LECTOR No.2

Keiner Antonio Jiménez Alvarado
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Este trabajo final de graduación está dedicado a mis padres, María Luz Alvarado González y Juan Antonio Jiménez Castro. Por todo el amor y cariño, la paciencia y escucha, el esfuerzo y sacrificio para sacarnos adelante, y por creer en mí en todo momento. Muchas Gracias, les debo todo.

AGRADECIMIENTOS

- A mi esposa, Nikole, por su apoyo incondicional durante toda la maestría, inspirarme a estudiar y creer en que todo es posible, acompañarme en mis horas de frustración y alegrarse en mis éxitos. Gracias por estar ahí siempre.
- A mis padres por su confianza y apoyo incondicional durante toda la vida, por dar el extra para que pudiéramos estudiar.
- Al profesor, Ing. Álvaro Mata Leitón, por su apoyo e inspiración para hacer un trabajo de calidad, darme la confianza necesaria para realizar un trabajo fuera de mi área de confort y brindar la retroalimentación necesaria para mejorar como estudiante y profesional.
- A la profesora, Sophia Crawford, por ser una guía y motivadora para seguir adelante con el proyecto, su amabilidad y retroalimentación durante el desarrollo del Proyecto Final de Graduación han ayudado a producir un trabajo del cual estoy orgulloso.

ABSTRACT

El presente documento corresponde a una propuesta de plan de gestión de sostenibilidad para las operaciones de la agencia de viajes MEJDI Tours en Israel y Palestina.

La industria del turismo ha crecido bastante en los últimos años, sin embargo, existe un atraso en la implementación de acciones de sostenibilidad con respecto a otras industrias, las agencias buscan atraer a turistas con conciencia social y ambiental, pero tienen pocos recursos para proponer e implementar políticas amigables con el ambiente y la sociedad.

En este documento se plantea los elementos claves del plan de gestión de sostenibilidad, utilizando la metodología PRiSM (Proyectos que integran Métodos Sostenibles) de GPM (Green Project Management), incluyendo un análisis de impacto P5™, análisis de impacto ambiental, análisis de riesgos y un presupuesto de los costos necesarios al implementar las medidas. Además de pasos para realizar la auditoría interna y así evaluar el desempeño de la ejecución del plan de gestión. La metodología aplicada para este proyecto consiste en una combinación del método analítico, cuantitativo y cualitativo, para entender la situación actual, proponer acciones y proponer seguimiento a las mismas, de esta manera asegurar un incremento del impacto positivo en el ambiente y comunidades en las que trabaja MEJDI Tours.

Palabras clave: sostenibilidad, gestión de proyectos, impacto, ambiente, comunidad, turismo responsable, desarrollo sostenible.

ABSTRACT

The present document corresponds to a proposal for a sustainability management plan for the operations of the travel agency MEJDI Tours in Israel and Palestine.

The tourism industry has grown significantly in recent years, however, there is a delay in the implementation of sustainability actions with respect to other industries, agencies seek to attract tourists with social and environmental awareness, but they lack resources to propose and implement environmental and socially friendly policies.

This document outlines the key elements of the sustainability management plan, using the PRiSM (Projects Integrating Sustainable Methods) methodology from the GPM (Green Project Management), including a P5™ impact analysis, environmental impact analysis, risk analysis and a budget of the costs required to implement the measures. The methodology applied for this project consists of a combination of the analytical, quantitative, and qualitative method, to understand the current situation, propose actions and set a monitoring plan, thus ensuring an increase in the positive impact on the environment and communities in which MEJDI Tours works.

Keywords: sustainability, project management, impact, environment, community, responsible tourism, sustainable development.

CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	12
LISTA DE TABLAS	13
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	14
RESUMEN EJECUTIVO	15
1. Introducción	17
1.1 Antecedentes	17
1.2 Problemática	18
1.3 Justificación del proyecto	19
1.4 Objetivo general	20
1.5 Objetivos específicos	20
2. Marco teórico	22
2.1 Marco institucional	22
2.1.1 Antecedentes de la institución	22
2.1.2 Misión y visión	23
2.1.2.1 Misión	23
2.1.2.2 Visión	23
2.1.2.3 Proyección a la comunidad	23
2.1.3 Estructura organizativa	24
2.1.4 Productos que ofrece	26
2.1.4.1 Grupos agendados	26
2.1.4.2 Grupos especiales	26

2.1.4.3	Excursión de un día	26
2.2	Teoría de Administración de Proyectos	27
2.2.1	Proyecto	27
2.2.2	Administración de Proyectos	27
2.2.3	Ciclo de vida de un proyecto	28
2.2.4	Procesos en la Administración de Proyectos	29
2.2.5	Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos	30
2.3	Otras teorías de interés	32
2.3.1	Teoría de la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos	33
2.3.2	Proyectos que integran Métodos Sostenibles	34
2.3.3	Ciclo de Vida de PRiSM	35
2.3.4	Plan de Gestión de Sostenibilidad	35
2.3.5	La Matriz P5	36
3.	Marco metodológico	39
3.1	Fuentes de información	39
3.1.1	Fuentes primarias	39
3.1.1.1	Fuentes primarias utilizadas	39
3.1.2	Fuentes secundarias	40
3.1.2.1	Fuentes secundaria utilizadas	40
3.2	Métodos de Investigación	43
3.2.1	Método analítico	43
3.2.2	Método Cuantitativo	44
3.2.3	Método Cualitativo	44
3.3	Herramientas	47

3.3.1	Herramientas utilizadas en el proyecto	47
3.3.1.1	Juicio de Expertos	47
3.3.1.2	Recolección de datos	47
3.3.1.3	Reuniones	48
3.3.1.4	Análisis de datos	48
3.3.1.5	Software de Control de Cronograma	48
3.3.1.6	Estimación ascendente	49
3.3.1.7	Plan de inspección	49
3.3.1.8	Matriz de roles y responsabilidades	49
3.3.1.9	Tecnología de las comunicaciones	49
3.4	Supuestos y restricciones	52
3.4.1	Supuestos	52
3.4.1.1	Supuestos del proyecto	53
3.4.2	Restricciones	53
3.4.2.1	Restricciones del proyecto	54
3.5	Entregables	56
4.	Desarrollo	59
4.1	Propósito y el enfoque del Plan de Gestión de Sostenibilidad	59
4.1.1	Propósito	59
4.1.2	Enfoque	59
4.2	Análisis de impacto P5 de las operaciones de MEJDI Tours	61
4.2.1	Aplicación de la matriz de análisis de impacto P5	61
4.2.2	Asignación de eventos a los elementos	62
4.2.3	Impactos en los Productos y Procesos	63

4.2.3.1	Impacto del Producto	64
4.2.3.2	Impacto de los Procesos	65
4.2.4	Impactos a las Personas	65
4.2.4.1	Prácticas laborales y trabajo decente	66
4.2.4.2	Sociedad y Consumidores	67
4.2.4.3	Derechos Humanos	69
4.2.4.4	Comportamiento Ético	70
4.2.5	Impactos al Planeta	70
4.2.5.1	Transporte	71
4.2.5.2	Energía	72
4.2.5.3	Tierra, Aire y Agua	73
4.2.5.4	Consumo	75
4.2.6	Impactos a la Prosperidad	76
4.2.6.1	Análisis del Caso de Negocio	77
4.2.6.2	Agilidad del Negocio	78
4.2.6.3	Estimulación Económica	79
4.3	Indicadores Claves de Desempeño	81
4.3.1	Definición de Indicadores de Desempeño	81
4.3.2	Indicadores Claves de Desempeño	82
4.3.3	Evaluación y Control de Cambios	83
4.4	Análisis de Impacto Ambiental	85
4.4.1	Selección de Acciones para Evaluar	86
4.4.1.1	Acciones en Transporte	86
4.4.1.2	Acciones en Energía	87
4.4.1.3	Acciones en Tierra, Agua y Aire	88

	10
4.4.1.4 Acciones en Consumo	89
4.4.2 Determinación del Impacto ambiental	89
4.4.3 Posibles Respuestas a los Impactos Ambientales	92
4.4.4 Aprobación de Respuestas	96
4.4.5 Monitoreo y Control de Respuestas Ambientales	101
4.5 Plan de Gestión de Riesgos de Sostenibilidad	103
4.5.1 Identificación de Riesgos de la Sostenibilidad	104
4.5.2 Evaluación de Riesgos de la Sostenibilidad	108
4.5.3 Plan de Respuesta a los Riesgos	112
4.5.4 Roles y Responsabilidades	118
4.5.5 Definición de Roles	118
4.5.6 Responsabilidades	119
4.6 Exclusiones del Alcance del Plan de Gestión de Sostenibilidad	120
4.6.1 Exclusiones en el Producto	121
4.6.2 Exclusiones en los Procesos	122
4.6.3 Exclusiones en la Categoría Personas	122
4.6.4 Exclusiones en la Categoría Planeta	125
4.6.5 Exclusiones en la Categoría Prosperidad	128
4.7 Presupuesto de Implementación	130
4.7.1 Estimación de Costos	130
4.7.2 Presupuesto Anual	132
4.7.3 Control del Presupuesto	134
4.8 Pasos de Auditoría Interna	137
4.8.1 Planificar la Auditoría	138
4.8.2 Ejecutar la Auditoría	139

	11
4.8.3 Seguimiento de la Auditoría	141
5. Conclusiones	142
6. Recomendaciones	144
Lista de Referencias	146
Anexos	149
Anexo 1: ACTA DEL PFG	150
Anexo 2: EDT del PFG	160
Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG	161
Anexo 4. Análisis de Impacto P5	163
Anexo 5: Agenda de la auditoría	171
Anexo 6: Solicitud de Acciones Correctivas	172

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estructura organizativa Oficina EE. UU.	25
Figura 2. <i>Estructura organizativa Oficina Israel</i>	25
Figura 3. <i>Consumo de recursos durante las fases del ciclo de vida del proyecto</i>	29
Figura 4. <i>Esquema descriptivo de un proceso</i>	29
Figura 5. <i>La Evolución del Foco en la Gestión de Proyectos</i>	33
Figura 6. <i>Diagrama de Flujo General del Ciclo de Vida de Proyectos PRISM</i>	35
Figura 7. <i>Ontología P5</i>	37
Figura 8. <i>Matriz de análisis de impacto P5</i>	62
Figura 9. <i>Elementos de las Categorías Productos y Procesos</i>	64
Figura 10. <i>Subcategorías y elementos de Impactos a las Personas</i>	66
Figura 11. <i>Subcategorías y elementos de Impactos al Planeta</i>	71
Figura 12. <i>Subcategorías y elementos de Impactos a la Prosperidad (Económicos)</i>	777
Figura 13. <i>Ciclo PHVA</i>	844
Figura 14. <i>Proceso de Evaluación de Impacto Ambiental</i>	855
Figura 15. <i>Matriz de Probabilidad x Impacto</i>	1099

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Grupos de procesos de la Administración de proyectos</i>	30
Tabla 2. <i>Áreas del conocimiento en la gestión de proyectos</i>	31
Tabla 3. <i>Fuentes de información utilizadas</i>	41
Tabla 4. <i>Métodos de investigación utilizados</i>	45
Tabla 5. <i>Herramientas utilizadas</i>	50
Tabla 6. <i>Supuestos y restricciones</i>	54
Tabla 7. <i>Entregables</i>	57
Tabla 8. <i>Indicadores Claves de Desempeño P5</i>	822
Tabla 9. <i>Resultados de la evaluación del impacto de cada acción y su reversibilidad</i>	91
Tabla 10. <i>Listado de soluciones propuestas para cada impacto ambiental</i>	933
Tabla 11. <i>Listado de soluciones aprobadas con su plazo de ejecución</i>	977
Tabla 12. <i>Listado de riesgos de la sostenibilidad identificados</i>	1066
Tabla 13. <i>Escala de Probabilidad</i>	1088
Tabla 14. <i>Escala de Impacto</i>	1099
Tabla 15. <i>Matriz Evaluación de los Riesgos de Sostenibilidad</i>	11010
Tabla 16. <i>Plan de Respuesta a los Riesgos</i>	1144
Tabla 17. <i>Responsabilidades en la Gestión de Sostenibilidad</i>	12020
Tabla 18. <i>Listado de Actividades de Sostenibilidad</i>	13030
Tabla 19. <i>Presupuesto de la Ejecución de la Sostenibilidad</i>	1333
Tabla 20. <i>Línea Base del Presupuesto Anual</i>	1366

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

EDT: Estructura de desglose de trabajo.

GPM: Director de Proyectos Verde (del inglés Green Project Management por sus siglas).

GRI: Reportes Globales (del inglés Global Reporting Initiative).

KPI: Key Performance Indicator (Indicador Clave de Desempeño)

MT: MEJDI Tours.

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas.

ONG: Organización No Gubernamental.

ONU: Organización de las Naciones Unidas.

PFG: Proyecto Final de Graduación.

PGS: Plan de Gestión de Sostenibilidad.

PMBOK®: Guía de los fundamentos de gestión de proyectos (del inglés Guide to the Project Management Body of Knowledge o PMBOK®. por sus siglas).

PMI: Instituto de Administración de Proyectos (del inglés Project Management Institute).

PRiSM: Proyectos que integran Métodos Sostenibles (del inglés Projects Integrating Sustainable Methods por sus siglas).

RSS: Responsabilidad Social Sostenible.

UCI: Universidad de Cooperación Internacional.

RESUMEN EJECUTIVO

MEJDI Tours es una empresa de turismo responsable fundada en los Estados Unidos en el 2013. Sus fundadores Aziz Abu Sarah y Scott Cooper, activistas de paz, árabe palestino y judío estadounidense respectivamente, decidieron crear esta agencia de viajes como un medio de promoción de paz y conciencia social. El principal destino de las excursiones es Israel y Palestina, debido a la conexión de los fundadores con este destino, pero cuentan con más de 25 destinos alrededor del mundo.

MEJDI Tours cuenta con un modelo de múltiples narrativas, donde incorpora a sus excursiones guías de distintos contextos para tener una conversación con distintas opiniones, evitando adoptar una sola narrativa. Este modelo les ha servido para obtener reconocimientos internacionales, incluyendo National Geographic, ONU, CNN, entre otros. Además de contar con la certificación B Corp., equivalente a un sello de comercio justo.

La filosofía de la empresa gira en torno a la conciencia social, buscando beneficiar a las comunidades locales y pequeños negocios, brindando una experiencia enriquecedora a los clientes y forjando relaciones duraderas con los proveedores de los destinos en que operan. Sin embargo, no cuentan con políticas de sostenibilidad definidas, accesibles para empleados, clientes y otras contrapartes, siguen un modelo empírico de buenas intenciones, pero sin parámetros medibles para determinar el impacto real de las excursiones, por eso era necesario tener un plan de gestión de sostenibilidad, pero no contaban con personal capacitado para diseñar uno.

El objetivo principal de este proyecto fue formular una propuesta de plan de gestión de sostenibilidad en la agencia de viajes MEJDI Tours en sus operaciones en Israel y Palestina para alinear sus actividades con los objetivos de desarrollo sostenible. Los objetivos específicos fueron: definir el propósito y el enfoque del plan de gestión de sostenibilidad para alinear la propuesta con los objetivos de desarrollo sostenible; realizar un análisis de impacto P5 de las operaciones de MEJDI Tours en Israel y Palestina para definir y priorizar los riesgos y oportunidades de sostenibilidad; establecer indicadores claves de desempeño usando el análisis de impacto P5 para definir metas a alcanzar con el plan de gestión de sostenibilidad; realizar una evaluación de impacto ambiental para establecer acciones para disminuir los efectos o aumentar las oportunidades identificadas; establecer un plan de gestión de riesgos de sostenibilidad para responder a los riesgos de sostenibilidad; justificar las exclusiones del alcance del plan de gestión de sostenibilidad que no se pondrán en práctica en las operaciones para dar transparencia del proceso de definición del alcance; desarrollar un presupuesto de los costos relacionados a la implementación del plan de gestión de sostenibilidad para entender la inversión necesaria para alcanzar las metas del plan; y establecer los pasos de auditoría interna para monitorear y asegurar que los indicadores de sostenibilidad se cumplan.

La metodología utilizada para esta investigación fue de tipo descriptiva y analítica, se analizó a detalle el impacto del producto y los procesos, en este caso de las excursiones en Israel y Palestina, en las personas, el ambiente y en la economía, además de un análisis separado de impacto ambiental, para esto se aplicaron entrevistas y se realizaron reuniones con los interesados y expertos.

Como principales conclusiones, se logra crear un Plan de Gestión de Sostenibilidad inspirado en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, se construye el primer análisis de impacto ambiental de la organización, creando un mejor entendimiento de los problemas ambientales de las operaciones diarias, se establecen indicadores claves de desempeño para ayudar a MEJDI tours a tener metas claras y establecidas con parámetros medibles, se identificaron los riesgos principales que puedan afectar el éxito del plan, se planifican medidas

de respuesta a cada riesgo, se crea un presupuesto que se adapta a las restricciones económicas y de recursos de la empresa y se establecen los pasos necesarios para una correcta ejecución de una auditoría interna.

Además, se hicieron recomendaciones a la alta gerencia de MEJDI Tours para una mejor ejecución del plan, entre estas: revisar las metas de manera mensual y solicitar los cambios necesarios con tiempo, realizar el análisis de impacto P5 una vez al año o cuando se presenten cambios las políticas de sostenibilidad, revisar los indicadores claves de desempeño en los primeros seis meses de ejecución, evaluar si son realistas o carecen de ambición, extender sesiones de trabajo en análisis de riesgos para considerar otros escenarios y mejorar capacidad organizativa, revisar las exclusiones del Plan de Gestión de Sostenibilidad al finalizar el primer año y considerar agregar algunas de ellas al plan en el segundo año, usar la línea base del presupuesto para lograr una efectiva ejecución del presupuesto y buscar personas con experiencia en sostenibilidad y gestión ambiental para realizar la auditoría interna.

1. Introducción

A continuación, se presenta el capítulo de introducción de este Proyecto Final de Graduación (PFG), el cual incluye un resumen de antecedentes del proyecto, la problemática tratada, la justificación con las razones de ejecución de este proyecto, además de los objetivos generales y específicos.

1.1 Antecedentes

MEJDI Tours (MT) es una empresa de turismo responsable fundada en Florida en Estados Unidos. Nace en el 2013 como resultado de la amistad de sus fundadores: Aziz Abu Sarah y Scott Cooper, activistas de paz, árabe palestino y judío estadounidense respectivamente. Desde entonces realizan excursiones en todo el mundo, con un gran énfasis en Israel y Palestina, debido a la conexión de los fundadores con este destino (Cooper, 2021).

La compañía recibe grupos de turistas de varias partes del mundo, pero la mayoría del mercado se ubica en Estados Unidos, los cuales realizan excursiones de entre ocho a doce días. Estas excursiones se clasifican como experiencias culturales enfocadas en cooperación con las comunidades y el aprendizaje del estilo de vida local.

MT utiliza un modelo de múltiples narrativas, cada grupo cuenta con dos guías locales: uno israelí y uno palestino, recibiendo reconocimientos internacionales por innovar y promover la coexistencia y la paz. Además, cuentan con iniciativas sociales como apoyo a refugiados de guerra con becas y apoyo a familias de escasos recursos (Cooper, 2021).

MEJDI evita el modelo de turismo de consumo tradicional, que se enfoca en grandes cadenas de hoteles y turismo masivo, dañando a las comunidades locales, en su lugar, tiene un modelo de turismo basado en los clientes, comunidades y sostenibilidad ambiental (MEJDI Tours, 2022a).

Como parte de su propuesta de valor, MT busca ir más allá y tener acciones formalizadas como lo sería un plan de gestión de sostenibilidad, algo que no es común en el sector turismo pero que se alinea con la estrategia de la empresa, de contribuir a los objetivos de desarrollo sostenible propuestos por la ONU en el 2015.

1.2 Problemática

El término de turismo responsable no es algo nuevo, en todo el mundo se habla de esto desde inicios del año 2000, y es que adaptarse a la tendencia de viajeros responsables no sólo significa una oportunidad de llegar a más clientes, especialmente cuando 72% de los viajeros están buscando destinos responsables (Visser, 2019), además, es una oportunidad de realizar un cambio positivo en la industria y en el país (Hana, 2020).

Sin embargo, en Israel y Palestina son pocas las empresas que se autodenominan empresas de turismo responsable, y las que lo hacen no ofrecen recursos en sus páginas web para entender cuáles acciones están tomando para considerarse como tales.

En el caso de MEJDI Tours, existe un gran componente de responsabilidad social, pero no existe un documento formal, un manual ni un análisis de impacto disponible para que los clientes u otras personas interesadas puedan entender el impacto de MT.

Parte de esta problemática radica en que, dentro de la empresa no ha existido personal experimentado en la documentación de proyectos de responsabilidad social o de impacto ambiental, las iniciativas no tienen indicadores y por tanto no pueden ser evaluadas, no hay forma de presentar reportes de impacto porque no cuentan con una guía estructurada para hacerlo.

Este PFG busca ofrecer una solución a este problema para que MEJDI Tours pueda tener un plan de gestión, con las acciones de sostenibilidad que la empresa desea implementar, pero además contar con herramientas para documentar los impactos y darle

seguimiento a mediano y largo plazo. La empresa desea contar con este plan de gestión, pero carece del conocimiento, procesos y experiencia en la formulación de este.

1.3 Justificación del proyecto

Actualmente MEJDI Tours no cuenta con un plan de gestión de sostenibilidad, ni las herramientas para medir su impacto ambiental, social y económico en Israel y Palestina, existe un gran interés de parte de la empresa de tener una guía para poder implementar nuevas acciones de sostenibilidad y documentar las que ya se ejecutan.

La implementación de un plan de gestión será tomada en cuenta como un proyecto para la empresa y para esto se usa las recomendaciones de la guía de gestión de proyectos sostenibles de la GPM (GPM Global, 2018). Esto ayuda a que se tenga un plan diseñado con las prácticas recomendadas y se incluyan todas las categorías del estándar P5™ de GPM Global.

Tener este plan de gestión ayuda de manera positiva a MEJDI Tours ya que le permite:

- Lograr un impacto positivo en sus colaboradores, clientes y en la comunidad porque se ejecutan acciones en su beneficio.
- Mejorar reputación en prácticas sostenibles amigables con el ambiente y las comunidades.
- Influir en la ventaja competitiva para aumentar el número de viajeros anuales.
- Mejorar la habilidad de atraer colaboradores y proveedores demostrando las acciones sostenibles que realizan.

Por lo tanto, el propósito de este proyecto es formular una propuesta de plan de gestión de sostenibilidad para seguir el compromiso de la empresa con sus valores éticos, el desarrollo social y ambiental, utilizando la metodología PRiSM (Proyectos que integran Métodos Sostenibles) de la GPM (Green Project Management).

Además, la empresa desea incorporar acciones de sostenibilidad en sus operaciones que estén vinculadas a los objetivos de desarrollo sostenibles, creen firmemente en que el turismo debe ser una herramienta para unir a las personas y a través de las experiencias, se puedan mejorar la conciencia social, ambiental y cultural de los viajeros. Cumpliendo así con su visión y misión, al mismo tiempo que se trabaja por un mundo más sostenible.

1.4 Objetivo general

Formular una Propuesta de Plan de Gestión de Sostenibilidad en la Agencia de Viajes MEJDI Tours en sus operaciones en Israel y Palestina para alinear sus actividades con los objetivos de desarrollo sostenible.

1.5 Objetivos específicos

1. Definir el propósito y el enfoque del Plan de Gestión de Sostenibilidad para alinear la propuesta con los objetivos de desarrollo sostenible.
2. Realizar un análisis de impacto P5 de las operaciones de MEJDI Tours en Israel y Palestina para definir y priorizar los riesgos y oportunidades de sostenibilidad.
3. Establecer indicadores claves de desempeño usando el análisis de impacto P5 para definir metas a alcanzar con el plan de gestión de sostenibilidad.
4. Realizar una evaluación de impacto ambiental para establecer acciones para disminuir los efectos o aumentar las oportunidades identificadas.
5. Establecer un plan de gestión de riesgos de sostenibilidad para responder a los riesgos de sostenibilidad.
6. Justificar las exclusiones del alcance del Plan de Gestión de Sostenibilidad que no se pondrán en práctica en las operaciones para dar transparencia del proceso de definición del alcance.

7. Desarrollar un presupuesto de los costos relacionados a la implementación del Plan de Gestión de Sostenibilidad para entender la inversión necesaria para alcanzar las metas del plan.
8. Establecer los pasos de auditoría interna para monitorear y asegurar que los indicadores de sostenibilidad se cumplan.

2. Marco teórico

2.1 Marco institucional

2.1.1 Antecedentes de la institución

MEJDI Tours fue fundada en Florida en el 2013, por los activistas de paz Aziz Abu Sarah y Scott Cooper. Ambos se conocieron en Nueva York en el 2009 durante una conferencia de promoción de la paz, en la cual descubrieron que tenían mucho en común pese a venir de contextos muy distintos. Aziz es un palestino musulmán y Scott un estadounidense judío (Cooper, 2021).

Inician con excursiones organizadas por Israel y Palestina con un modelo innovador de múltiples narrativas, cada grupo tiene dos guías: un israelí y un palestino. De esta manera, los viajeros tienen la oportunidad de expandir su conocimiento y perspectiva sobre el conflicto, religión y otros elementos culturales de la región visitada (Cooper, 2021). Este modelo ha recibido reconocimientos por parte de National Geographic, Naciones Unidas, CNN y más recientemente el reconocimiento de los Premios Mundiales de Turismo Responsable 2020 abordando el desafío de COVID-19 (World Travel Market, 2020). Reafirmando su compromiso con el turismo responsable y las comunidades en las que opera.

Aziz Abu Sarah fue invitado a dar una charla TED (tecnología, entretenimiento, diseño) en 2014 sobre cómo el turismo puede conducir a una mayor paz en las regiones en conflicto. El video ha sido visto más de 1.5 millones de veces en el sitio web de TED (Abu Sarah, 2014), lo que le brinda a la empresa la oportunidad de presentar su visión al mundo y generar interés por su extraordinario origen.

Además de las excursiones, la empresa tiene un importante impacto social, los dueños asignan un porcentaje de las ganancias a apoyar proyectos en otros países, como por ejemplo, becas para refugiados sirios en Jordania para que puedan concluir sus estudios. Este

componente social, los lleva a visualizar a MEJDI Tours no como un fin, más bien, es un medio para ayudar a personas víctimas por conflictos armados en otras latitudes.

Con el PFG, se busca establecer un plan de gestión sostenibilidad, estructurando las acciones sociales que ya se realizan y complementar con otros ejes del desarrollo sostenible que deben implementarse para estar alineados con los objetivos del desarrollo sostenible, especialmente en Israel y Palestina donde se ubica la oficina principal de operaciones.

2.1.2 Misión y visión

2.1.2.1 Misión

Abrir corazones y expandir mentes, invitando a los clientes a convertirse en exploradores culturales mientras se involucran y apoyan a las comunidades globales a las que servimos (MEJDI Tours, 2022b).

2.1.2.2 Visión

Cambiar la cara del turismo a través de un modelo de negocio socialmente responsable que honre tanto a los clientes como a las comunidades (MEJDI Tours, 2022b).

2.1.2.3 Proyección a la comunidad

La misión y la visión se enfocan en dos interesados claves: los clientes y las comunidades, quienes no solamente son parte de una excursión, también son beneficiarios. Su razón de ser no se basa en los beneficios económicos como es normal en los negocios de agencias de viajes. Por el contrario, se intenta dar una experiencia memorable y educativa a los viajeros, al mismo tiempo beneficiar a las comunidades que estos visitan.

Los dueños de MEJDI Tours al ser también viajeros responsables, han logrado identificar las necesidades de la industria para ser realmente sostenibles, y desean aumentar

su impacto ambiental y social a través de sus operaciones, por lo que el PFG representa una oportunidad para ampliar su conocimiento y acercarse a lo que se plantean en sus metas.

2.1.3 Estructura organizativa

La compañía cuenta con dos equipos de trabajo, uno en Estados Unidos con cuatro colaboradores permanentes y dos Gerentes Generales, además de la directora de operaciones que trabaja para las dos oficinas. El otro equipo está basado en Israel, con un énfasis más operativo y actualmente tiene dos personas, normalmente este equipo tiene siete colaboradores permanentes, pero por la pandemia COVID-19, el tamaño del equipo se redujo considerablemente desde inicios del 2020. Además, se da trabajo temporal a más de 50 personas entre guías, chóferes de bus y agentes cuando se trabaja a capacidad completa.

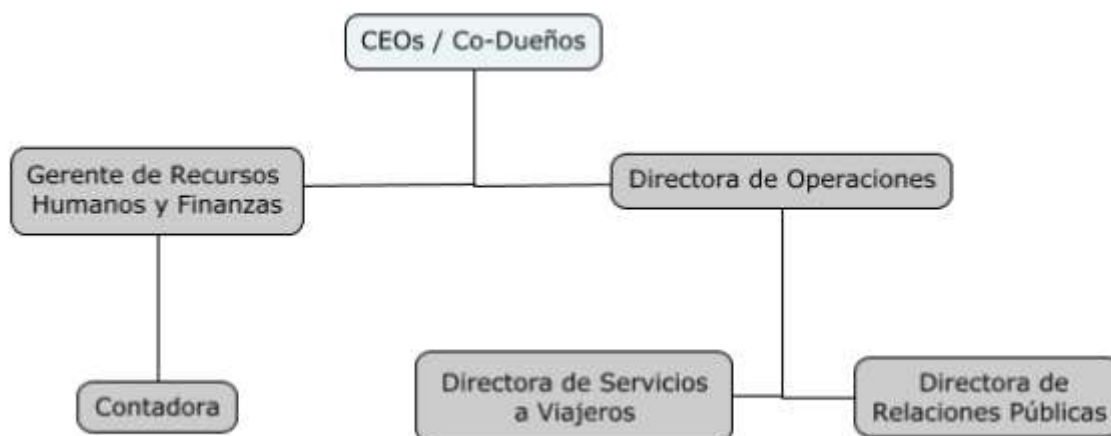
Las oficinas operan desde un modelo de oficina virtual, los empleados trabajan desde su casa con la siguiente estructura:

- Oficina en Estados Unidos: Los dueños y gerentes generales, directora de operaciones (compartida con Israel), directora de relaciones públicas, directora de servicios a viajeros, gerente de recursos humanos y finanzas, contadora.
- Oficina en Israel: directora de operaciones (compartida con EE. UU.), coordinadora de logística y contador.

A continuación, en las figuras 1 y 2, se pueden apreciar las estructuras organizativas de la empresa tanto en su sede en Estados Unidos, como en Israel y Palestina. Para los efectos de este PFG, se trabaja de cerca con la segunda.

Figura 1.

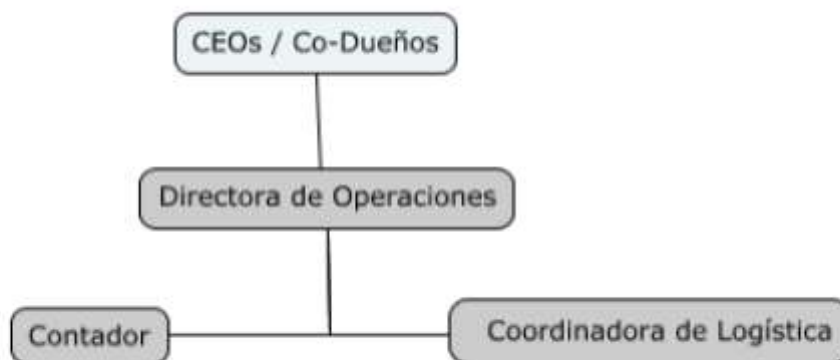
Estructura organizativa Oficina EE. UU.



Nota: Información obtenida de MEJDI Tours. Elaboración propia.

Figura 2.

Estructura organizativa Oficina Israel



Nota: Información obtenida de MEJDI Tours. Elaboración propia.

Para el desarrollo de este PFG, se coordinó directamente con la directora de operaciones, quien presentó mucho interés en el plan de gestión de sostenibilidad y se cuenta

con la aprobación de los dueños de la empresa. Existe buena comunicación con otros miembros del equipo y se coordina con ellos con la debida autorización de la directora de operaciones quien debe estar siempre informada.

2.1.4 Productos que ofrece

2.1.4.1 Grupos agendados

Son excursiones con fechas e itinerario determinado, los lugares a visitar son elegidos por la compañía y se ofrecen tanto en la página web de MEJDI Tours como con socios comerciales. La duración es desde tres días hasta tres semanas, dependiendo del destino. Requieren de un número mínimo de viajeros para evitar su cancelación y generalmente los viajeros no se conocen entre sí. Tienen un fuerte énfasis en la metodología de múltiples narrativas, donde uno o dos guías explican las distintas perspectivas del destino. Es el producto más popular de la empresa.

2.1.4.2 Grupos especiales

Este producto permite a agentes e individuos personalizar sus excursiones con MEJDI Tours, los clientes pueden agregar o quitar sitios para visitar y actividades, se indica el número exacto de personas que desean viajar y reciben una cotización por los servicios solicitados. No tiene un número mínimo de participación, y sólo tiene las múltiples narrativas con más de un guía si así el cliente lo solicita.

2.1.4.3 Excursión de un día

Esta excursión consiste en un tour de cuatro horas por la ciudad antigua de Jerusalén con dos guías. Se realizan una vez a la semana y es abierto a todo el público. Es una opción económica para las personas que no pueden realizar excursiones de varios días, siendo una opción conveniente para llegar a más personas.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

En el siguiente apartado se agregan los conceptos relacionados con la administración de proyectos para la ejecución del PFG, buscando explicar su relación con este y MEJDI Tours.

2.2.1 Proyecto

La Guía del PMBOK (PMI, 2017), define proyecto como un esfuerzo que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único, y tiene la característica de ser naturalmente temporal, es decir, que tiene un inicio y un final establecido, y que se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se debe terminar el proyecto dado que sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto (PMI, 2017).

Según IPMA “Un proyecto es una operación limitada en el tiempo y el costo para realizar un conjunto de entregas definidas (el alcance para cumplir los objetivos del proyecto) hasta los estándares de calidad y los requisitos” (IPMA, 2017).

De esta manera, podemos decir que los proyectos tienen 3 características básicas:

- Tiene inicio y final, aunque el objetivo no se cumpla.
- Su propósito es crear un producto, servicio o resultado único.
- Es temporal.

2.2.2 Administración de Proyectos

La administración de proyectos es la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades para alcanzar los objetivos del proyecto (PMI, 2017).

La administración de proyectos exitosa puede ser definida como el flujo continuo de objetivos completados dentro del tiempo y costo, con la calidad esperada utilizando los recursos asignados de manera eficaz y eficiente y teniendo los resultados aceptados por el patrocinador (Kezner, 2017).

Según Lledó, “Las herramientas de administración de proyectos sirven para proporcionar a los miembros del equipo de trabajo la estructura, la flexibilidad y el control necesarios para alcanzar resultados extraordinarios a tiempo y dentro del presupuesto” (Lledó, 2016).

2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto

El ciclo de vida de un proyecto son las distintas fases del proyecto, desde su inicio hasta su final. Donde cada una de las fases tendrá como resultado un entregable el cual podría habilitar o no la siguiente fase (Lledó, 2016).

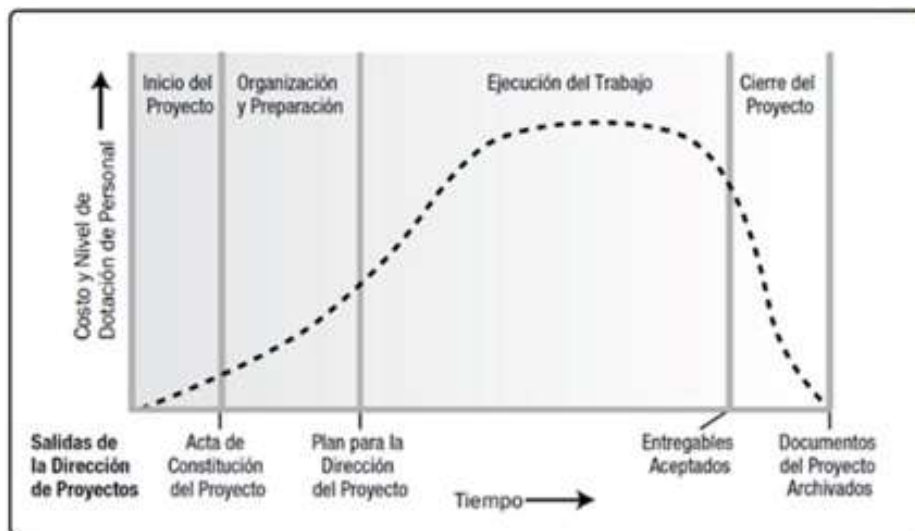
Según Lledó, existen distintos tipos de relación entre las fases de proyecto:

- Secuencial: hasta que no finaliza la fase predecesora, no comienza su sucesora.
- Solapada: la fase sucesora comienza, aunque no haya terminado su predecesora.
- Iterativas o adaptativas: al finalizar la fase A comienza B y al finalizar B comienza A nuevamente. Este tipo de relación es utilizado en metodologías ágiles (Lledó, 2016).

En la figura 3 se refleja la relación entre un ciclo de vida de un proyecto y los recursos necesarios para ejecutar un proyecto, donde en las fases iniciales y definición y planeamiento de este el consumo es bajo y se eleva hasta su punto máximo durante la ejecución y vuelve a disminuir en las fases de cierre (Lledó, 2016).

Figura 3.

Consumo de recursos durante las fases del ciclo de vida del proyecto



Nota: Gráfico obtenido de la *Guía del PMBOK*, (p.16), PMI, 2017, PMI

2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos

De acuerdo con el PMI, un proceso es un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas que se llevan a cabo para alcanzar un conjunto previamente especificado de resultados. (PMI,2017). A un conjunto de entradas se les aplican las herramientas y técnicas del proceso para conseguir un conjunto de salidas.

Figura 4.

Esquema descriptivo de un proceso



Nota: En esta figura se aprecia como a las entradas, se aplican herramientas y técnicas para obtener salidas. Obtenido de *Director de Proyectos*, (p.44), Lledó, 2016, Pablo Lledó.

En la Tabla 1, según Lledó, en la Guía PMBOK (PMI, 2017) se mencionan cinco grupos de procesos de la administración de Proyectos:

Tabla 1.

Grupos de procesos de la Administración de proyectos

Grupo de Procesos	Descripción
Inicio	Se definen los objetivos del proyecto, los interesados, el administrador del proyecto y se autoriza formalmente el inicio del proyecto.
Planificación	Se define el alcance del proyecto y se depuran los objetivos, se desarrolla un plan para la dirección del proyecto.
Ejecución	El director del proyecto coordina los recursos para ejecutar el plan de proyecto.
Monitoreo y control	El equipo de proyecto supervisa el progreso del proyecto y se aplican las acciones correctivas de ser necesario.
Cierre	El cliente acepta oficialmente los entregables del proyecto.

Nota: Esta descripción de los grupos de procesos se basa en el libro Director de Proyectos (Lledó, 2016).

Elaboración propia.

Los grupos de procesos se vinculan entre sí a través de salidas que producen. No son eventos independientes, son actividades superpuestas que tienen lugar a lo largo del proyecto. La salida de un proceso normalmente se convierte en la entrada de otro proceso.

2.2.5 Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos

Los grupos de procesos de la administración de proyectos se dividen en 10 áreas del conocimiento, estas son el conjunto de conocimientos y habilidades que el administrador de proyecto necesita para una gestión exitosa (PMI, 2017).

En la tabla 2 se describen las áreas de conocimiento según la guía del PMBOK (PMI, 2017).

Tabla 2.

Áreas del conocimiento en la gestión de proyectos

Área del Conocimiento	Descripción
Gestión de la Integración	Permite integrar los procesos y actividades necesarios para identificar, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto.
Gestión del Alcance	Incluye los procesos requeridos para definir el trabajo necesario para completar el proyecto de manera exitosa. Su principal objetivo es concretar y controlar que se incluye y que no en el proyecto.
Gestión del Cronograma	Se encuentran los procesos necesarios para gestionar el cumplimiento del proyecto en el tiempo definido, se definen las actividades, su secuencia, los recursos necesarios, la duración, además de desarrollar y controlar el cronograma.
Gestión de Costos	Tiene los procesos concernientes a estimar, presupuestar y controlar los costos para que el proyecto se desarrolle con el presupuesto disponible.
Gestión de la Calidad	Incluye los procesos que determinan las responsabilidades, objetivos y políticas de calidad para que el proyecto se cumpla con éxito y con los estándares solicitados.

Gestión de los Recursos	Se encuentran los procesos para asegurar que los recursos adecuados para el desarrollo del proyecto se encuentren disponibles en el momento y lugar correctos.
Gestión de Comunicaciones	Incluye los procesos requeridos para la generación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean los adecuados.
Gestión de los Riesgos	Se desarrollan los procesos afines a la identificación, administración, análisis y planificación de respuesta a riesgos además del monitoreo y control de estos.
Gestión de las Adquisiciones	Contiene los procesos encargados con la compra o adquisición de bienes y servicios necesarios para la ejecución del proyecto.
Gestión de los Interesados	Se enfoca en los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que puedan afectar o ser afectados por el proyecto, analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, desarrollar estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.

Nota: En la tabla 2, se describen las áreas de conocimiento obtenidas de la Guía del PMBOK (PMI, 2017).

Elaboración propia.

2.3 Otras teorías de interés

En esta sección se desarrollan temas relacionados con la sostenibilidad, la metodología PRiSM™ y el plan de gestión, temas de gran importancia para entender el propósito de un plan

de gestión de sostenibilidad en una organización. Además, permite tener un mayor entendimiento del proceso para el desarrollo del plan.

2.3.1 Teoría de la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos

GPM Global es una organización dedicada a promover el desarrollo sostenible a través de la gestión responsable de Carteras, Programas y Proyectos. Es un movimiento global que busca la sostenibilidad en la profesión del proyecto. Es una empresa social cuyo enfoque consiste en la evolución de la profesión del proyecto a través de principios y métodos basados en el valor. Su objetivo es impulsar negocios sostenibles y alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

Figura 5.

La Evolución del Foco en la Gestión de Proyectos



Nota: Obtenido de *Guía de referencia de la GPM para la gestión de proyectos sostenibles*, (p.13), GPM Global, 2018, GPM Global.

La GPM hace énfasis en la importancia de la gestión de proyectos sostenibles, cambiando el enfoque tradicional de éxito relacionado a costo, tiempo y alcance, ahora debe incorporar impactos ambientales y sociales, tal como se aprecia en la figura 5. Esta evaluación

amplía la perspectiva de la gestión de proyectos, incrementando el valor de estos (GPM Global, 2018).

Con el PFG, se busca dar ese valor a las operaciones de la empresa, siendo una guía para asegurar que el éxito no se mida sólo en términos de costo o tiempo, sino considerando su relación con la comunidad, clientes y ambiente. El valor agregado es algo que distingue a MEJDI Tours, pero no existen indicadores que respalden ese valor.

2.3.2 Proyectos que integran Métodos Sostenibles

PRiSM™ (Proyectos que integran Métodos Sostenibles) es el método de entrega de los proyectos basados en la Sostenibilidad, incorpora herramientas y métodos tangibles para gestionar el balance entre los recursos finitos, la responsabilidad social, y la entrega de resultados de proyectos “verdes”. Fue desarrollado para que las organizaciones integren los procesos del proyecto con iniciativas de sostenibilidad para alcanzar los objetivos del negocio a la vez que disminuyen el impacto ambiental negativo (GPM Global, 2018).

PRiSM™ incorpora un marco de referencia derivado de las guías ISO 21500 e ISO 26000 y los Estándares Normativos ISO 14000, ISO 50001 e ISO 9000, se enfoca en áreas específicas e incorpora las mejores prácticas. Se incluyen los 24 aspectos claves de la sostenibilidad, los conceptos de dirección de proyectos y el enfoque GPM, usado por profesionales alrededor del mundo para integrar la sostenibilidad a la dirección de proyectos.

El uso de PRiSM™ para desarrollar un plan de gestión de sostenibilidad, permite ampliar el rango de visión con respecto a qué elementos considerar, tener un análisis más orientado hacia el desarrollo sostenible, considerando el impacto de cada actividad operacional de la empresa y las personas con las que se interactúa. Esto es más difícil de lograr con un modelo tradicional, al no considerar todos los pilares de la sostenibilidad.

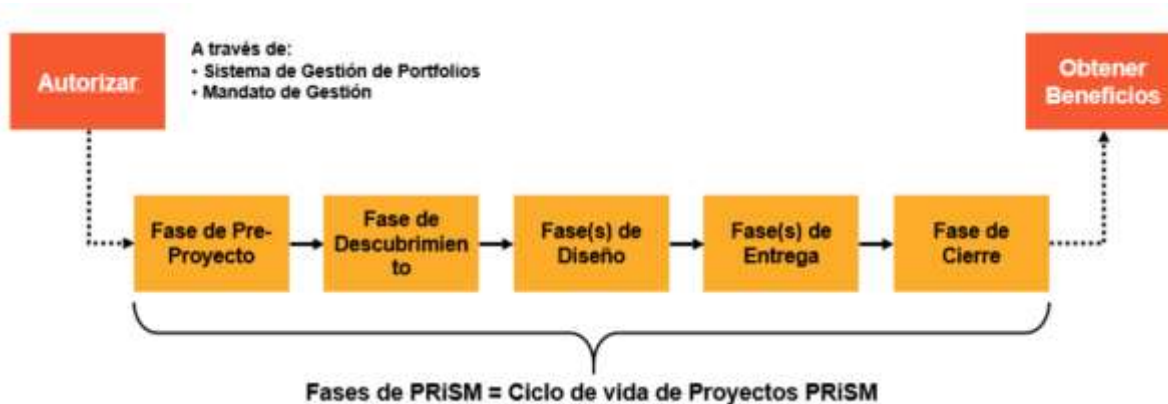
2.3.3 Ciclo de Vida de PRiSM

Se compone de 5 fases y estas interactúan entre los grupos de procesos: fase de pre-proyecto, fase de descubrimiento, fase de diseño, fase de entrega y fase de cierre.

En la figura 6 se puede apreciar el flujo de las fases en un proyecto PRISM, las salidas de cada fase sirven de entrada en la fase siguiente, a excepción de la fase de cierre.

Figura 6.

Diagrama de Flujo General del Ciclo de Vida de Proyectos PRiSM



Nota: Obtenido de *Guía de referencia de la GPM para la gestión de proyectos sostenibles*, (p.33), GPM Global, 2018, GPM Global.

Este ciclo de vida contempla el análisis de impacto P5, el cual revisa los procesos y operaciones con respecto a criterios ambientales, sociales y económicos para asegurar resultados sostenibles. Sirviendo de base para el plan de gestión de sostenibilidad, al tener una idea de las acciones necesarias por parte de la organización para lograr los objetivos de sostenibilidad.

2.3.4 Plan de Gestión de Sostenibilidad

Es uno de los entregables claves de PRISM™, junto con el caso de negocio, el análisis de impacto P5, documento de requerimientos, documento de diseño y el documento con los criterios de éxito del proyecto.

Describe y documenta cómo se van a gestionar los aspectos de sostenibilidad del proyecto. Busca hacer un balance de las necesidades del proyecto considerando los ejes económico, ambiental y social (GPM Global, 2018).

Según el GMP (2018), el PGS se compone de los siguientes elementos:

- Indicadores claves de desempeño.
- Evaluación de impacto ambiental.
- Justificación de las exclusiones del alcance que el proyecto no considera.
- Gestión de riesgos de la sostenibilidad.
- Pasos a seguir en una auditoría de proyecto con respecto a sostenibilidad

También puede tener una evaluación de impacto P5, con las acciones para mitigar riesgos y potenciar beneficios.

El PGS puede aplicarse a las operaciones de una organización, aunque este diseño se enfoca en proyectos, se puede utilizar para evaluar la forma de trabajar de la organización y tomar acciones para mejorar el impacto positivo, siempre y cuando exista un compromiso de alcanzar los indicadores propuestos.

2.3.5 La Matriz P5

Según la GPM (2018), P5 significa personas, planeta, prosperidad, procesos y productos. Estos 5 elementos son medibles para la sostenibilidad. Cada elemento medido individualmente: planeta (Aspecto de Medio Ambiente), personas (Aspecto Social), prosperidad (Aspecto Financiero), proceso (Aspecto de Gobernanza), producto (Aspecto Técnico). P5 examina el ciclo de vida del producto desde una perspectiva diferente.

El P5 va más allá de la teoría para permitir la integración de la sostenibilidad en la dirección de proyectos, es una adaptación de un listado de evaluación desarrollado en el

Seminario de Expertos IPMA® 2010, “Supervivencia y Sostenibilidad como desafíos para los proyectos.”

Es una matriz que ayuda a conectar el proyecto o el proceso a evaluar con los ODS, en la figura 7 se puede apreciar los distintos elementos, en el GPM (2018) lo ejemplifican como una tabla periódica, una serie de elementos agrupables que ayudan a plantear las preguntas correctas para determinar cómo se están haciendo las cosas.

Figura 7.

Ontología P5

PROYECTO											
Impactos de los Productos											
Impacto de los Procesos (de Gestión de los Proyectos)											
Impactos Sociales (Personas)				Impactos Ambientales (Planeta)				Impactos Económicos (Prosperidad)			
1. Prácticas Laborales y Trabajo Decente	2. Sociedad y Clientes	3. Derechos Humanos	4. Corrupción Ética	5. Transporte	6. Energía	7. Agua	8. Consumo	9. Retorno de la Inversión	10. Agilidad de Empresa	11. Estimulación Económica	
a	Seguro y Dirección de Recursos	Apoyo a la Comunidad	No discriminación	Prácticas de Inversión y Contratación	Adaptaciones Locales	Consumo de Energía	Calidad del Agua	Residuos	Relación Costo-Beneficio	Flexibilidad/Disponibilidad en el Proyecto	Impacto Económico Local
b	Relaciones Laborales en Gestión	Políticas Públicas y Cumplimiento	Trabajo Infantil/Explotador	Corrupción y Soborno	Comunicación Digital	Emisiones de CO2	Consumo de Agua	Disposición	Beneficios Financieros Directos	Ayudando de la Productividad del Negocio	Beneficios Indirectos
c	Salud y Seguridad del Proyecto	Salud y Seguridad del Consumidor	Trabajo Forzado y Obligado	Compartir conocimientos	Viejos y Desplazamientos	Retorno de Energía Limpia	Desplazamiento del Agua Salada	Contaminación y Posición	Tasa Externa de Futuro		
d	Capacitación y Educación	Etiquetas de Productos y Servicios			Logística	Energía Renovable		Residuos	Tasa Interna de Retorno		
e	Aprendizaje Organizacional	Fidelidad y Comunicación de Venta							Valor Presente Neto		
f	Diversidad e Igualdad de Oportunidades	Reacción del Consumidor									
g	Desarrollo de Competencia Local										

Nota: Obtenido de *Guía de referencia de la GPM para la gestión de proyectos sostenibles*, (p.14), GPM Global, 2018, GPM Global.

Para las operaciones de MEJDI Tours en Israel y Palestina, se revisan cada una de las categorías, se describen los impactos, sus causas, se da una puntuación, la cual es subjetiva, pero debe ser consistente en todos los impactos, se proponen acciones de respuesta para

reducir los impactos negativos e incrementar los positivos y finalmente, se calcula la nueva puntuación si esa acción se lleva a cabo.

Este análisis ayuda a tener mayor entendimiento, con el conocimiento disponible, de las consecuencias de las operaciones y ayuda a dar forma al plan para responder a cada uno de los impactos identificados.

3. Marco metodológico

3.1 Fuentes de información

Las fuentes de información son todo material que nos proporciona datos, formales, informales, escritos, orales o multimedia para satisfacer una demanda de información o conocimiento de la investigación (Maranto y González, 2015).

3.1.1 Fuentes primarias

Las fuentes de información primaria, o fuentes de primera mano, son todos los recursos que han sido publicados por primera vez y no han sido interpretados o evaluados por terceras personas. Suelen ser originales, no describen o analizan trabajos de otros autores. Dentro de las fuentes primarias podemos encontrar: libros, revistas, tesis, cartas, diarios, discursos o entrevistas (Replinger, s.f.).

3.1.1.1 Fuentes primarias utilizadas

Minutas de las reuniones con la Gerente de Operaciones de MEJDI Tours, donde se definen los resultados específicos esperados de la “Propuesta de Plan de Gestión de Sostenibilidad en la Agencia de Viajes MEJDI Tours en sus operaciones en Israel y Palestina”, además de conocimiento sobre las operaciones y evaluaciones para los análisis de impacto.

A nivel organizacional, MEJDI Tours genera un pequeño reporte de retroalimentación después de cada excursión, a pesar de no contar con repositorio formal de recolección de datos, este PFG ha permitido recopilar gran parte de esta retroalimentación el cual la compañía ha consolidado en un sólo reporte.

Además, se utilizan minutas de las conversaciones con los dueños y CEOs de MEJDI Tours para recopilar sus ideas de posibles soluciones a los riesgos de la sostenibilidad, debido a su experiencia y conocimiento de la región en la que operan.

3.1.2 Fuentes secundarias

Las fuentes de información secundaria están construidas a partir de fuentes primarias con un análisis más profundo y extensivo. Éstas resumen y analizan la información. Su función es facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias. Algunos ejemplos son libros de texto, biografías, antologías y enciclopedias (Repplinger, s.f).

3.1.2.1 Fuentes secundaria utilizadas

Para este proyecto se utilizará el Estándar P5™ de GPM Global para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos (GPM Global, 2019) como principal referente para la correcta formulación del plan de gestión de sostenibilidad. Además, se referencia la guía de referencia de la GPM para la gestión de proyectos sostenibles (GPM Global, 2018).

La Guía del PMBOK (PMI, 2017) también se utiliza como referente, un documento que contiene las herramientas y prácticas recomendadas en la gestión de proyectos.

El libro “director de proyectos” (Lledó, 2016) es un documento que sintetiza y explica los temas tratados en la Guía del PMBOK (PMI, 2017). Dota al autor de explicaciones de los temas tratados, además de ejemplos de las distintas herramientas que se utilizaran en el proyecto.

Los objetivos de desarrollo sostenible (ONU, 2018) se usan como referencia para el enfoque y durante la construcción de la propuesta se revisa para asegurar que las acciones propuestas están alineados a los objetivos.

El resumen de las fuentes de información que se utiliza en este proyecto se presenta en la Tabla 3:

Tabla 3.*Fuentes de información utilizadas*

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
1. Definir el propósito y el enfoque del Plan de Gestión de Sostenibilidad para alinear la propuesta con los objetivos de desarrollo sostenible.	Minutas de reuniones con directora de operaciones y dueños de MEJDI Tours.	Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU, 2018) Guía de referencia de la GPM para la gestión de proyectos sostenibles (GPM Global, 2018).
2. Realizar un análisis de impacto P5 de las operaciones de MEJDI Tours en Israel y Palestina para definir y priorizar los riesgos y oportunidades de sostenibilidad.	Minutas de reuniones con directora de operaciones y dueños de MEJDI Tours. Reporte de retroalimentación de excursiones de MEJDI Tours.	Estándar P5™ de GPM Global para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos (GPM Global, 2019). Guía de referencia de la GPM para la gestión de proyectos sostenibles (GPM Global, 2018). Director de Proyectos (Lledó, 2016). Guía del PMBOK (PMI, 2017).
3. Establecer indicadores claves de desempeño usando el análisis de impacto P5 para definir metas a alcanzar con el plan de gestión de sostenibilidad.	Minutas de reuniones con directora de operaciones y dueños de MEJDI Tours.	Estándar P5™ de GPM Global para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos (GPM Global, 2019). Guía de referencia de la GPM para la gestión de proyectos sostenibles (GPM Global, 2018).

4. Realizar una evaluación de impacto ambiental para establecer acciones para disminuir los efectos o aumentar las oportunidades identificadas.	Minutas de reuniones con directora de operaciones y dueños de MEJDI Tours.	Estándar P5™ de GPM Global para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos (GPM Global, 2019). Guía de referencia de la GPM para la gestión de proyectos sostenibles (GPM Global, 2018). Director de Proyectos (Lledó, 2016). Guía del PMBOK (PMI, 2017).
5. Establecer un plan de gestión de riesgos de sostenibilidad para responder a los riesgos de sostenibilidad.	Minutas de reuniones con directora de operaciones y dueños de MEJDI Tours.	Estándar P5™ de GPM Global para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos (GPM Global, 2019). Guía de referencia de la GPM para la gestión de proyectos sostenibles (GPM Global, 2018).
6. Justificar las exclusiones del alcance del Plan de Gestión de Sostenibilidad que no se pondrán en práctica en las operaciones para dar transparencia del proceso de definición del alcance.	Minutas de reuniones con directora de operaciones y dueños de MEJDI Tours.	Estándar P5™ de GPM Global para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos (GPM Global, 2019). Guía de referencia de la GPM para la gestión de proyectos sostenibles (GPM Global, 2018).
7. Desarrollar un presupuesto de los costos relacionados a la implementación del Plan de Gestión de Sostenibilidad para entender la inversión necesaria para alcanzar las metas del plan.	Minutas de reuniones con directora de operaciones.	Guía de referencia de la GPM para la gestión de proyectos sostenibles (GPM Global, 2018). Director de Proyectos (Lledó, 2016). Guía del PMBOK (PMI, 2017).

8. Establecer los pasos de auditoría interna para monitorear y asegurar que los indicadores de sostenibilidad se cumplan	Minutas de reuniones con directora de operaciones y dueños de MEJDI Tours.	<p>Estándar P5™ de GPM Global para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos (GPM Global, 2019).</p> <p>Guía de referencia de la GPM para la gestión de proyectos sostenibles (GPM Global, 2018).</p> <p>Director de Proyectos (Lledó, 2016).</p> <p>Guía del PMBOK (PMI, 2017).</p>
--	--	---

Nota: La Tabla 3 muestra las fuentes de información utilizadas, en correspondencia con cada objetivo, y según sean primarias o secundarias. Elaboración propia.

3.2 Métodos de Investigación

Se entiende como método de investigación a un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema. (Hernández, 2014).

Según Esther Maya, profesora de la UNAM, “El método es común a todas las ciencias, ya que se trata de un procedimiento riguroso formulado lógicamente, que permite adquirir un conjunto de conocimientos en forma sistemática y organizada” (Maya, 2014). Es decir, el método es la vía que nos permite lograr el objetivo.

3.2.1 Método analítico

Para este PFG se utiliza el método analítico. El cual consiste en la división de un “todo”, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos de cada uno de estos elementos por separado (Maya, 2014).

Este método permite analizar y entender mejor el producto a entregar, el trabajo cercano con la empresa permite tener los insumos necesarios para desarrollar un producto adecuado a las necesidades de esta.

3.2.2 Método Cuantitativo

El método cuantitativo es un método de investigación que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías (Hernández, 2014).

Este método permite ver la actualidad de MEJDI Tours y examinar los impactos de manera numérica, para mantener objetividad y lograr estructurar indicadores medibles para el equipo quién será responsable de evaluarlo luego.

3.2.3 Método Cualitativo

El método cualitativo es un método de investigación que utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación (Hernández, 2014).

Este método permite medir el impacto de las operaciones con respecto a la sostenibilidad, además de entender a los interesados y sus roles dentro del plan.

En la tabla 4, se exponen los métodos de investigación empleados en el desarrollo de los objetivos de este proyecto:

Tabla 4.*Métodos de investigación utilizados*

Objetivos	Métodos de investigación		
	Método Analítico	Método Cuantitativo	Método Cualitativo
1. Definir el propósito y el enfoque del Plan de Gestión de Sostenibilidad para alinear la propuesta con los objetivos de desarrollo sostenible.	Para estudiar los problemas, distinguir los requisitos iniciales necesarios para la resolución, estudiar los posibles enfoques y alinear a los objetivos de desarrollo sostenible.		
2. Realizar un análisis de impacto P5 de las operaciones de MEJDI Tours en Israel y Palestina para definir y priorizar los riesgos y oportunidades de sostenibilidad.	Para hacer este análisis se estudia a profundidad cada una de las áreas de impacto de las operaciones, dividiendo en categorías para analizar, priorizar y clasificar los riesgos para la sostenibilidad.		Se estiman los impactos en las categorías de manera cualitativa, para ayudar a su priorización y atención.
3. Establecer indicadores claves de desempeño usando el análisis de impacto P5 para definir metas a alcanzar con el plan de gestión de sostenibilidad.	Este método se utiliza para revisar el análisis P5, definir acciones y entender qué indicadores son necesarios para poder evaluar el desempeño para ver si las metas se están logrando.	Permite definir indicadores números que puedan ser verificables con estadísticas y reportes.	Permite definir indicadores cualitativos que pueden ser verificables con entrevistas y evaluaciones de impacto.

<p>4. Realizar una evaluación de impacto ambiental para establecer acciones para disminuir los efectos o aumentar las oportunidades identificadas.</p>	<p>Se dividen las distintas categorías de las operaciones de la empresa y se analizan para entender los impactos ambientales y definir medidas para responder a dichos impactos.</p>	<p>Se utiliza para cuantificar los impactos, así como ciertas medidas a implementar.</p>	<p>Permite analizar el nivel de los impactos y hacer las preguntas correctas en el análisis de priorización.</p>
<p>5. Establecer un plan de gestión de riesgos de sostenibilidad para responder a los riesgos de sostenibilidad.</p>	<p>Ayuda a entender las acciones necesarias para responder a los riesgos identificados en los análisis anteriores.</p>	<p>Se estiman las acciones y recursos necesarios a incluir para una correcta implementación de un plan de gestión de riesgos.</p>	<p>Se mide el impacto de implementar las acciones del plan de gestión de riesgos. Brinda información de priorización y validación de respuestas.</p>
<p>6. Justificar las exclusiones del alcance del Plan de Gestión de Sostenibilidad que no se pondrán en práctica en las operaciones para dar transparencia del proceso de definición del alcance.</p>	<p>Permite analizar las prioridades y limitaciones del plan de gestión para entender qué aspectos quedan excluidos.</p>	<p>Si alguna exclusión se debe a razones económicas, se logra entender cuáles son los costos que no puede cubrir la empresa en el momento de ejecución del plan.</p>	<p>Ayuda a justificar el porqué de las exclusiones del plan de gestión de sostenibilidad, de manera que no sea una decisión arbitraria.</p>
<p>7. Desarrollar un presupuesto de los costos relacionados a la implementación del Plan de Gestión de Sostenibilidad para entender la inversión necesaria para alcanzar las metas del plan.</p>	<p>Se hace un análisis de cada una de las actividades, para así poder determinar los recursos necesarios para completarlas.</p>	<p>Se estiman los recursos y costos necesarios para la implementación del plan de gestión de sostenibilidad.</p>	<p>Se valoran el nivel de prioridad de las acciones requeridas y se analizan las necesidades de cada una de las respuestas del plan.</p>

8. Establecer los pasos de auditoría interna para monitorear y asegurar que los indicadores de sostenibilidad se cumplan	Se realiza un análisis del plan de gestión de sostenibilidad para determinar cómo se demostrará el cumplimiento de las metas y cómo se dará seguimiento.	Se calculan indicadores de seguimiento y monitoreo como tiempo y resultados esperados.	Se analizan posibles resultados y respuestas para determinar si realmente los pasos cumplen con las expectativas de los interesados.
--	--	--	--

Nota: La Tabla 4 muestra los métodos de investigación utilizados, en correspondencia con cada objetivo. Elaboración propia.

3.3 Herramientas

De acuerdo con Ocaña (2013), una herramienta es algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado.

Según Rodríguez & Valdeoriola (2010), una herramienta es un instrumento diseñado para facilitar el trabajo y permitir que los recursos sean aplicados eficientemente intercambiando información y conocimiento.

3.3.1 Herramientas utilizadas en el proyecto

3.3.1.1 Juicio de Expertos

Es definido como la madurez y conocimiento conseguido a partir de la experiencia en un área de aplicación apropiada para la actividad que se está desarrollando (PMI,2017). En este caso las áreas de conocimiento específicas son: turismo responsable, gestión de sostenibilidad y objetivos de desarrollo sostenible.

3.3.1.2 Recolección de datos

Estas son técnicas y herramientas enfocadas en obtener datos de los interesados del proyecto, entre ellas podemos encontrar:

- Tormentas de ideas: utilizadas para identificar un conjunto de ideas en un período corto. La tormenta de ideas es útil para la generación de ideas y el análisis.
- Grupos focales: reúnen a los interesados y expertos en el área con el objetivo de aprender sobre temas específicos del proyecto de una manera grupal y conversacional.
- Entrevistas: utilizadas para obtener información de los interesados directamente en conversaciones uno a uno (PMI, 2017).

3.3.1.3 Reuniones

Reuniones con interesados clave sobre un tema específico relacionado con el proyecto. Es importante tener un buen manejo de reuniones para así asegurar que cumplen los objetivos de una manera eficiente (PMI,2017).

3.3.1.4 Análisis de datos

Consiste en analizar un conjunto de datos, entenderlos, manipularlos y concluir en cierto sentido a partir de lo que en ellos se ve (Ojeda, 1988). El análisis de datos es utilizado a lo largo del proyecto al analizar la información de las evaluaciones de impacto, tanto P5 como en el ambiental, y determinando las acciones de respuesta del plan de gestión.

3.3.1.5 Software de Control de Cronograma

Para el manejo del cronograma se usa la herramienta Microsoft Project, para definir tareas, duraciones, fechas, relaciones e hitos. Se tiene la ventaja que se cuenta con la licencia incluida en el curso de maestría de la UCI.

3.3.1.6 Estimación ascendente

Consiste en descomponer las actividades en unidades de menor tamaño con el fin de estimar con mayor precisión cada una de estas y posteriormente sumar los costos de abajo hacia arriba y consolidarlos (Lledó, 2016).

3.3.1.7 Plan de inspección

El plan de inspección consiste en determinar el cómo se realizará la inspección del producto, entregable o servicio específico para que cumpla con los requisitos de los interesados (PMI, 2017).

3.3.1.8 Matriz de roles y responsabilidades

El formato de la matriz muestra todas las actividades asociadas con una persona y todas las personas asignadas a una actividad, dejando claro los responsables de estas (PMI, 2017).

3.3.1.9 Tecnología de las comunicaciones

Estas son las herramientas tecnológicas que se utilizan para distribuir y gestionar la comunicación (Lledó, 2016). En este caso se usa la herramienta Slack a manera de chat de mensajería instantánea e informal y correo electrónico, para comunicación tanto formal como informal.

En la tabla 5, se definen las herramientas a utilizar para cada objetivo propuesto.

Tabla 5.*Herramientas utilizadas*

Objetivos	Herramientas
1. Definir el propósito y el enfoque del Plan de Gestión de Sostenibilidad para alinear la propuesta con los objetivos de desarrollo sostenible.	Juicio de expertos. Recolección de datos. Reuniones. Tecnología de comunicación.
2. Realizar un análisis de impacto P5 de las operaciones de MEJDI Tours en Israel y Palestina para definir y priorizar los riesgos y oportunidades de sostenibilidad.	Juicio de expertos. Recolección de datos. Análisis de datos. Reuniones. Tecnología de comunicación.
3. Establecer indicadores claves de desempeño usando el análisis de impacto P5 para definir metas a alcanzar con el plan de gestión de sostenibilidad.	Juicio de expertos. Análisis de datos. Reuniones. Plan de Inspección Tecnología de comunicación.

4. Realizar una evaluación de impacto ambiental para establecer acciones para disminuir los efectos o aumentar las oportunidades identificadas.	Juicio de expertos. Recolección de datos. Análisis de datos. Reuniones. Tecnología de comunicación.
5. Establecer un plan de gestión de riesgos de sostenibilidad para responder a los riesgos de sostenibilidad.	Juicio de expertos. Recolección de datos. Análisis de datos. Reuniones. Tecnología de comunicación. Matriz de roles y responsabilidades.
6. Justificar las exclusiones del alcance del Plan de Gestión de Sostenibilidad que no se pondrán en práctica en las operaciones para dar transparencia del proceso de definición del alcance.	Juicio de expertos. Análisis de datos. Reuniones.
7. Desarrollar un presupuesto de los costos relacionados a la implementación del Plan de Gestión de Sostenibilidad para entender la inversión necesaria para alcanzar las metas del plan.	Juicio de expertos. Recolección de datos. Análisis de datos. Reuniones. Tecnología de comunicación. Estimación ascendente.

8. Establecer los pasos de auditoría interna para monitorear y asegurar que los indicadores de sostenibilidad se cumplan.	<p>Juicio de expertos.</p> <p>Análisis de datos.</p> <p>Reuniones.</p> <p>Tecnología de comunicación.</p> <p>Matriz de roles y responsabilidades.</p>
---	---

Nota: La Tabla 5 muestra las herramientas utilizadas, en correspondencia con cada objetivo. Elaboración propia.

3.4 Supuestos y restricciones

3.4.1 Supuestos

Supuestos son todas las hipótesis que, de no cumplirse, pueden afectar el alcance, el cronograma o el costo de la propuesta de proyecto. Un supuesto es una condición o situación que se debe tomar como verdadera para la planificación (Gido, 2012).

En las etapas tempranas del proyecto, cuando este es definido, se determinan supuestos operacionales y estratégicos a partir de la información suministrada por el patrocinador. En el caso de negocio, podría ser incompleta, poco precisa o ambigua. Posteriormente, durante el planeamiento y ejecución del proyecto, pueden surgir nuevos supuestos específicos a las distintas tareas que lo forman, podrían ser generadas a partir de especificaciones técnicas, estimados, cronograma o riesgos (PMI, 2017).

Para este PFG, los supuestos son especialmente temas enfocados en MEJDI Tours, su actualidad y el compromiso de la empresa, además de condiciones ambientales en la región geográfica que se encuentra la oficina operativa de la empresa.

3.4.1.1 Supuestos del proyecto

Se cuenta con el apoyo de la gerencia de operaciones y de los dueños para la realización del PFG dentro de MEJDI Tours. Se cuenta con suficiente información de los temas relevantes para realizar el proyecto.

MEJDI Tours mantiene su compromiso de implementar el Plan de Gestión de Sostenibilidad siempre que el plan cumpla las expectativas de la empresa.

La situación política y económica de Israel se mantiene estable para que MEJDI Tours siga teniendo sus operaciones allí. MEJDI Tours sigue con sus operaciones a pesar de la pandemia Covid-19.

3.4.2 Restricciones

Para cumplir a cabalidad con los objetivos del proyecto no sólo hay que realizar los requisitos, también existen limitaciones que deben ser cumplidas, estas son las restricciones. Mientras los requerimientos del proyecto indican qué se va a desarrollar, las restricciones indican cómo (Ballena, s.f.).

Existen muchas posibles restricciones, pero hay tres variables que se consideran sumamente importantes y comunes entre los proyectos: alcance, tiempo y costo, que forman juntas la triple restricción. Además de estas, el PMI identifica otras 4 variables: calidad, recursos, riesgos y satisfacción del cliente.

Para la GPM también se considera muy importante tomar en cuenta el impacto social y ambiental del proyecto. Esas variables también podrían considerarse como restricciones.

Es importante resaltar que estas variables están altamente interrelacionadas unas con las otras y si alguna de estas cambia tendrá un impacto en las demás. Por ejemplo, Según Ballena, "Si en un proyecto que desarrolla un software de contabilidad nos cambian el alcance solicitándonos que el software sea accesible desde teléfonos móviles entonces tal vez

debamos alargar la duración del proyecto, o tal vez agregar nuevos recursos lo que aumentaría el costo del proyecto” (Ballena, s.f.).

Para este PFG, las restricciones son definidas tanto por la relación del autor con la Universidad para la Cooperación Internacional como con MEJDI Tours, y los recursos disponibles para el proyecto.

3.4.2.1 Restricciones del proyecto

MEJDI Tours no tiene presupuesto para el planteamiento de este PFG en específico. Si bien la empresa considera importante el desarrollo de un plan de gestión de sostenibilidad y es parte de su compromiso con los objetivos de desarrollo sostenible, no cuenta con recursos económicos disponibles para la ejecución de este PFG.

La propuesta debe estar lista en 3 meses, este tiempo está ligado al período dado por la Universidad, además de alinearse a la planificación anual de la empresa.

MEJDI Tours no cuenta con una persona experta en gerencia de proyectos o en planes de gestión, se requiere investigación adicional por parte del autor de este proyecto. Aunque el equipo de MEJDI Tours comparte su experiencia y conocimiento de la región para realizar los análisis de impacto. En la tabla 6 se presentan los supuestos y restricciones de este PFG.

Tabla 6.

Supuestos y restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Definir el propósito y el enfoque del Plan de Gestión de Sostenibilidad para alinear la propuesta con los objetivos de desarrollo sostenible.	Se cuenta con el apoyo de la gerencia y de los dueños para la realización del PFG dentro de MEJDI Tours.	MEJDI Tours no tiene presupuesto para el planteamiento de este PFG en específico.

<p>2. Realizar un análisis de impacto P5 de las operaciones de MEJDI Tours en Israel y Palestina para definir y priorizar los riesgos y oportunidades de sostenibilidad.</p>	<p>Se cuenta con suficiente información de los temas relevantes para realizar el proyecto.</p> <p>MEJDI Tours sigue con sus operaciones a pesar de la pandemia Covid-19.</p>	<p>MEJDI Tours no cuenta con personal con experiencia en sostenibilidad o análisis de impacto.</p>
<p>3. Establecer indicadores claves de desempeño usando el análisis de impacto P5 para definir metas a alcanzar con el plan de gestión de sostenibilidad.</p>	<p>Se cuenta con el apoyo de la gerencia de operaciones y de los dueños para la realización del PFG.</p> <p>MEJDI Tours mantiene su compromiso de implementar el Plan de Gestión de Sostenibilidad.</p>	<p>MEJDI Tours tiene presupuesto limitado para la implementación de metas de sostenibilidad</p> <p>MEJDI Tours no cuenta con una persona experta en gerencia de proyectos o en planes de gestión.</p>
<p>4. Realizar una evaluación de impacto ambiental para establecer acciones para disminuir los efectos o aumentar las oportunidades identificadas.</p>	<p>Se cuenta con suficiente información de los temas relevantes para realizar el proyecto.</p> <p>MEJDI Tours mantiene su compromiso de implementar el Plan de Gestión de Sostenibilidad.</p>	<p>MEJDI Tours no cuenta con personal calificado para realizar un impacto ambiental de las operaciones de la empresa.</p> <p>El presupuesto para la implementación de acciones es reducido.</p>
<p>5. Establecer un plan de gestión de riesgos de sostenibilidad para responder a los riesgos de sostenibilidad.</p>	<p>MEJDI Tours mantiene su compromiso de implementar el Plan de Gestión de Sostenibilidad.</p> <p>La situación política y económica de Israel se mantiene estable.</p> <p>MEJDI Tours sigue con sus operaciones a pesar de la pandemia Covid-19.</p>	<p>MEJDI Tours cuenta con personal poco experimentado en gestión de riesgos.</p>

6. Justificar las exclusiones del alcance del Plan de Gestión de Sostenibilidad que no se pondrán en práctica en las operaciones para dar transparencia del proceso de definición del alcance.	Se cuenta con suficiente información de los temas relevantes para realizar el proyecto.	MEJDI Tours tiene poco presupuesto y su personal tiene poco tiempo disponible para cubrir todos los elementos de un plan de sostenibilidad.
7. Desarrollar un presupuesto de los costos relacionados a la implementación del Plan de Gestión de Sostenibilidad para entender la inversión necesaria para alcanzar las metas del plan.	MEJDI Tours mantiene su compromiso de implementar el Plan de Gestión de Sostenibilidad. La situación política y económica de Israel se mantiene estable. MEJDI Tours sigue con sus operaciones a pesar de la pandemia Covid-19.	MEJDI Tours no tiene presupuesto para el planteamiento de este PFG. El presupuesto propuesto para la implementación del plan de gestión no puede sobrepasar el presupuesto disponible de MEJDI Tours.
8. Establecer los pasos de auditoría interna para monitorear y asegurar que los indicadores de sostenibilidad se cumplan.	MEJDI Tours mantiene su compromiso de implementar el Plan de Gestión de Sostenibilidad. La situación política y económica de Israel se mantiene estable.	El presupuesto total de implementación incluyendo el monitoreo es limitado. El personal de MEJDI Tours cuenta con poco tiempo disponible para monitoreo.

Nota: La Tabla 6 muestra supuestos y restricciones utilizadas en correspondencia con cada objetivo.

Elaboración propia.

3.5 Entregables

Los entregables son los productos tangibles o elementos para proporcionar como resultado de la ejecución del proyecto. Dependiendo del proyecto, los entregables pueden ser reportes de avance, diseños, prototipos o maquetas, especificaciones, reportes, videos, libros, folletos, software, hardware, edificios, entre otros (Gido, 2012).

Según el PMI, un entregable se define “cualquier producto, resultado, o capacidad de prestar un servicio único y verificable que debe producirse para terminar un proceso una fase o un proyecto. A menudo se utiliza más concretamente con relación a un entregable externo, el cual está sujeto a la aprobación por parte del patrocinador del proyecto o el cliente” (PMI, 2017).

En la tabla 7 se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Tabla 7.

Entregables

Objetivos	Entregables
1. Definir el propósito y el enfoque del Plan de Gestión de Sostenibilidad para alinear la propuesta con los objetivos de desarrollo sostenible.	Propósito y enfoque del Plan de Gestión de Sostenibilidad. En este documento se describen estos elementos claves del alcance del plan de gestión, justificando su conexión con los objetivos de desarrollo sostenible.
2. Realizar un análisis de impacto P5 de las operaciones de MEJDI Tours en Israel y Palestina para definir y priorizar los riesgos y oportunidades de sostenibilidad.	Análisis de impacto P5 de las operaciones de MEJDI Tours. Documento con la matriz P5 de análisis de impacto siguiendo la guía de referencia de GPM Global (2019)
3. Establecer indicadores claves de desempeño usando el análisis de impacto P5 para definir metas a alcanzar con el plan de gestión de sostenibilidad.	Indicadores claves de desempeño según análisis de impacto P5. Documento de análisis de la matriz P5 con los indicadores clave para alcanzar las metas del plan de gestión.

4. Realizar una evaluación de impacto ambiental para establecer acciones para disminuir los efectos o aumentar las oportunidades identificadas.	<p>Reporte de evaluación de impacto ambiental.</p> <p>Un resumen del impacto ambiental identificado en el P5 y los pasos que se tomarán para disminuir los efectos o aumentar las oportunidades identificadas.</p>
5. Establecer un plan de gestión de riesgos de sostenibilidad para responder a los riesgos de sostenibilidad.	<p>Plan de gestión de riesgos de sostenibilidad.</p> <p>Incluye riesgos identificados, análisis y respuestas a cada riesgo en la ejecución de las medidas de sostenibilidad.</p>
6. Justificar las exclusiones del alcance del Plan de Gestión de Sostenibilidad que no se pondrán en práctica en las operaciones para dar transparencia del proceso de definición del alcance.	<p>Exclusiones del alcance. Se documentan las áreas conocidas de impacto potencial de sostenibilidad que el plan de gestión no aborda.</p>
7. Desarrollar un presupuesto de los costos relacionados a la implementación del Plan de Gestión de Sostenibilidad para entender la inversión necesaria para alcanzar las metas del plan.	<p>Presupuesto del plan de Gestión de Calidad.</p> <p>Se incluyen todos los costos necesarios que tiene que invertir MEJDI Tours en la ejecución de las medidas de sostenibilidad.</p>
8. Establecer los pasos de auditoría interna para monitorear y asegurar que los indicadores de sostenibilidad se cumplan.	<p>Listado de pasos de auditoría. Este documento incluye las instrucciones para realizar una auditoría del plan de gestión con respecto a la sostenibilidad y cómo se informarán los indicadores de sostenibilidad a lo largo del proyecto.</p>

Nota: La Tabla 7 muestra los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo.

Elaboración propia.

4. Desarrollo

4.1 Propósito y el enfoque del Plan de Gestión de Sostenibilidad

A continuación, se describe el propósito y el enfoque del plan de gestión de sostenibilidad para ayudar al lector a tener un mayor entendimiento de lo que contiene el plan y los procesos seguidos para realizar el mismo.

4.1.1 Propósito

El propósito de este plan de gestión de sostenibilidad es ayudar a asegurar que MEJDI Tours pueda realizar sus operaciones en Israel y Palestina de una manera sostenible.

Proporciona un marco para la sostenibilidad de cada una de las actividades de la compañía, describiendo el enfoque, funciones y responsabilidades, presupuesto e indicadores claves de desempeño. Este Plan de Gestión de Sostenibilidad (PGS) ayudará a MEJDI Tours a mantener su compromiso con el crecimiento económico, la protección del medio ambiente y la responsabilidad social.

Este plan no sólo pretende mejorar la reputación de MEJDI Tours al aumentar la ventaja competitiva con respecto a otras agencias que no cuentan con iniciativas similares, además, ayudará a mejorar las prácticas actuales en materia ambiental y social, incrementando la eficiencia mediante la conservación de recursos, ahorrando tiempo y costos, lo que requiere una inversión inicial, pero en poco tiempo se verán los resultados de implementar las medidas de sostenibilidad.

4.1.2 Enfoque

El enfoque de este PGS se compone de los siguientes tres procesos: planificación de la gestión, identificación de impactos de sostenibilidad y respuesta a estos impactos.

La Planificación de la gestión de la sostenibilidad se realiza completando todos los objetivos de este PFG.

La Identificación de los impactos de sostenibilidad se realiza siguiendo estos pasos:

- Se trabaja en conjunto con el equipo de MEJDI para completar la Evaluación de Impacto P5™ aplicada en todas las operaciones actuales de la compañía y enfocadas en el destino Israel y Palestina.
- Se realiza una revisión de los impactos de sostenibilidad con la gerencia de MEJDI Tours.
- Se listan los impactos de sostenibilidad más relevantes para la gerencia de MEJDI Tours.
- Se documentan los indicadores claves de desempeño, enfocándose en los elementos más relevantes del análisis de impacto P5.

La Respuesta a los impactos de sostenibilidad incluye los siguientes pasos:

- Revisar todos los ODS para asegurar que se tomen en cuenta al proponer las respuestas a los impactos de sostenibilidad.
- Enfocarse en todas las actividades que tengan una puntuación de impacto positivo o negativo alta.
- Evitar impactos inaceptables.
- Mantener este Plan de Gestión de Sostenibilidad del Proyecto actualizado.
- Realizar una reunión de sostenibilidad una vez cada tres meses para revisar actualizaciones de los impactos de sostenibilidad.
- Integrar la gestión de riesgos y oportunidades de sostenibilidad con la gestión de riesgos y oportunidades de todas las operaciones de MEJDI Tours.
- Usar criterios de éxito estructurados que estén alineados a los ODS.

4.2 Análisis de impacto P5 de las operaciones de MEJDI Tours

Según el Estándar P5™, el análisis de impacto P5 se utiliza para definir y priorizar los impactos de sostenibilidad para proyectos, programas y carteras, para mejorar los beneficios, aumentar los impactos positivos y reducir los impactos negativos para la sociedad, el medio ambiente y el valor del proyecto (GPM Global, 2019). Al revisar la matriz de análisis de impacto, es claro que también puede aplicarse para operaciones y esto ayudaría a obtener información clave para justificar y aplicar cambios en la forma en que se ejecutan, para que sean social, ambiental y económicamente responsables.

4.2.1 Aplicación de la matriz de análisis de impacto P5

En un proyecto, el llenado de la matriz del análisis de impacto se realiza en la fase de descubrimiento y se actualiza durante toda la ejecución del proyecto (GPM Global, 2019). En el caso de operaciones como las de MEJDI Tours, se puede aplicar en el momento que la gerencia o el equipo decidan realizar el análisis. La decisión debe venir acompañada con la determinación de usar la información generada por el análisis para aplicar cambios, de otra manera no tendría sentido hacerlo.

El estándar P5™ (GPM Global 2019) sugiere una serie de pasos para llenar la matriz del análisis de impacto:

- Identificar los eventos internos y externos que ocurren durante la ejecución de las operaciones de la empresa.
- Describir la (s) causa (s) del evento y los posibles impactos de sostenibilidad de cada uno.
- Dar una calificación a los impactos en función de la magnitud de su efecto sobre la sostenibilidad.

- Identificar posibles respuestas a cada evento para minimizar el impacto de eventos negativos y maximizar el impacto de eventos positivos.
- Volver a calificar los impactos en base al supuesto de que la respuesta se implementa.

En la figura 8. Se pueden observar las casillas claves de la matriz del análisis de impacto P5. Es importante notar el campo categoría, en total existen 5 categorías que dan el nombre a P5: Producto, Procesos, Personas, Planeta y Prosperidad. Cada categoría tiene subcategorías y elementos que serán los eventos por considerar.

Figura 8.

Matriz de análisis de impacto P5

Categoría	Subcategoría	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
	Elemento						
2,1 Impactos del Producto							
	2.1.1	Vida útil del producto					
	2.1.2	Mantenimiento del producto					
2,2 Impactos de los Procesos (de Gestión de Proyectos)							
	2.2.1	Eficacia de los Procesos del Proyecto					
	2.2.2	Eficiencia de los Procesos del Proyecto					
	2.2.3	Equidad de los Procesos del Proyecto					
Promedio de Producto y Proceso							

Nota: Obtenido del *Anexo del Estándar P5 de GMP para la Sostenibilidad de Proyectos*, GPM Global, 2019, GPM Global.

4.2.2 Asignación de eventos a los elementos

Como se observa en la figura 8, Cada subcategoría contiene distintos elementos, hay eventos que pueden entrar en más de un elemento, por ejemplo, si se analiza el uso de un autobús en un tour, puede entrar en uso de energía, emisiones de CO2, logística y contaminación. Esto puede resultar confuso para el equipo de MEJDI Tours, ya que se preocupan de no saber dónde exactamente debe ir cada evento.

De acuerdo con GPM Global (2019), no es tan importante la ubicación del evento sino más bien que se identifique y se analice, entonces si un evento aparece varias veces, significa que es realmente importante y su continua aparición puede ayudar a que se visibilice y se tomen medidas más serias.

Un aspecto importante al realizar el análisis con el personal de MEJDI Tours, es el deseo de listar todos los eventos relevantes, si bien es cierto, para la construcción de este PGS se quiere tener toda la información posible, el análisis de impacto P5 es un documento que se debe seguir actualizando con el tiempo. Algunos eventos quedan excluidos por ahora, pero en un futuro podrían agregarse.

4.2.3 Impactos en los Productos y Procesos

La matriz completa del análisis de impacto P5 puede encontrarse en el anexo 4. Pero es importante aclarar algunas definiciones claves de la matriz:

- **Producto:** En este caso de las operaciones de MEJDI Tours, el producto serán las excursiones, definidas en el punto 2.1.4.
- **Procesos:** Aunque en la plantilla se refiere a los procesos de gestión de proyectos, para la propuesta de este PGS, se refieren a los procesos detrás de la planificación, ejecución y evaluación de las excursiones. De manera que se visualiza cada excursión como un proyecto.

En la Figura 9, se pueden apreciar los elementos considerados en el análisis realizado con el personal de MEJDI Tours:

Figura 9.

Elementos de las Categorías Productos y Procesos

Impacto del Producto		Impacto de los Procesos		
Vida Útil del Producto	Mantenimiento del Producto	Eficacia de los Procesos del Proyecto	Eficiencia de los Procesos del Proyecto	Equidad de los Procesos del Proyecto

Nota: Obtenido del *Estándar P5 de GMP para la sostenibilidad en la dirección de proyectos*, (p.6), GPM Global, 2019, GPM Global

4.2.3.1 Impacto del Producto

Con respecto al producto, como se mencionó anteriormente, el producto corresponde a una experiencia, por tanto, el impacto de su vida útil y mantenimiento se enfoca más en la durabilidad del aprendizaje de los clientes o viajeros.

Se busca proponer respuestas que ayuden a mantener a los viajeros conectados con MEJDI Tours para que el aprendizaje de lo vivido no se pierda y al contrario siga estando muy presente a largo plazo, de manera que los viajeros sigan siendo considerados ciudadanos con conciencia social, incluso aplicando prácticas sostenibles a sus vidas de vuelta en sus hogares.

Este elemento apoya al ODS 12, Meta 6. “Alentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes” (ONU, 2018).

4.2.3.2 Impacto de los Procesos

En cuanto a los procesos, se definen como los procesos operaciones detrás de la planificación y ejecución de cada excursión, en este caso los procesos van más orientados al soporte.

Se identificó como causa de impactos negativos en eficacia y eficiencia de procesos el cambio constante de personal, además de la ausencia de un sistema de gestión de proyectos, se ha conversado sobre la implementación de la plataforma Zoho, la cual podría facilitar la documentación de tareas y mejoraría la productividad del equipo de trabajo de la empresa.

Además, en el elemento de equidad de los procesos, hay poca contratación de personal palestino debido a la dificultad de obtener permisos de tránsito. Se recomienda establecer un acuerdo de entendimiento con el Ministerio del Interior de Israel para facilitar estos permisos, esta equiparación en contrataciones ayudaría a mejorar la percepción de las comunidades palestinas en las que MEJDI Tours opera.

Este elemento apoya al ODS 8, Meta 5: “De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor” (ONU, 2018).

4.2.4 Impactos a las Personas

La categoría de sostenibilidad de las personas se refiere a los impactos que las operaciones de MEJDI Tours pueden tener en los individuos y las comunidades con las que trabaja. La categoría de las personas se compone de las subcategorías:

- Prácticas laborales y trabajo decente
- Sociedad y clientes
- Derechos humanos

- Comportamiento ético

En la figura 10, se pueden observar las subcategorías y elementos que conforman la categoría de Personas.

Figura 10.

Subcategorías y elementos de Impactos a las Personas

Impactos a las Personas (Sociales)			
Prácticas Laborales y Trabajo Decente	Sociedad y Consumidores	Derechos Humanos	Comportamiento Ético
Empleo y Dotación de Personal	Soporte de la Comunidad	No Discriminación	Prácticas de Adquisiciones
Relaciones Laborales/ de Gestión	Cumplimiento de Políticas Públicas	Trabajo de acuerdo a la edad	Anti-Corrupción
Salud y Seguridad del Proyecto	Protección para Pueblos Indígenas y Tribales	Trabajo Voluntario	Competencia Leal
Educación y Capacitación	Salud y Seguridad de Consumidores		
Aprendizaje Organizacional	Etiquetado de Productos y Servicios		
Diversidad e Igualdad de Oportunidades	Comunicaciones de Mercadeo y Publicidad		
Desarrollo de Competencias Locales	Privacidad del Consumidor		

Nota: Obtenido del *Estándar P5 de GMP para la sostenibilidad en la dirección de proyectos*, (p.11), GPM Global, 2019, GPM Global

4.2.4.1 Prácticas laborales y trabajo decente

Como principales impactos en la subcategoría de prácticas laborales y trabajo decente se encontró desigualdad tanto por etnia como por edad, guías palestinos tienen mayor dificultad para guiar en Jerusalén, muchas veces reciben menor pago al ser más barato para las agencias. Incluso cuando cuentan con licencias Israelíes, tienen menos garantías laborales por no estar registrados como empleados en Israel. Además, en la búsqueda de nuevos guías

y choferes, es común encontrar descarte de personal por edad, personas mayores de cincuenta años tienen menos oportunidades de encontrar excursiones.

MEJDI Tours tiene el compromiso de igualdad de salario por el mismo trabajo, tanto por etnia, género y edad. Se realizará una capacitación con los coordinadores de logística para sensibilizar y dar igualdad de oportunidades a guías mayores.

Estos elementos ayudarán al ODS 10, Meta 4 “Adoptar políticas, especialmente fiscales, salariales y de protección social, y lograr progresivamente una mayor igualdad” respecto” (ONU, 2018).

Con respecto a la salud y seguridad, una de las mayores quejas son las largas jornadas de trabajo por itinerarios ambiciosos, donde guías y choferes trabajan por más de doce horas, pese a que existen incentivos de pago extra, se reporta cansancio y es común en la industria del turismo no prestar mucha atención a la salud física y mental de guías y choferes.

Se harán ajustes en los programas para reducir el número de horas de conducción y evitar jornadas de más de 9 horas, esto ayudará a que el personal de campo esté en mejor capacidad de apoyar a los grupos, además de cuidar por su propia salud física y mental.

Este elemento está relacionado al ODS 3, Meta D. “Reforzar la capacidad de todos los países, en particular los países en desarrollo, en materia de alerta temprana, reducción de riesgos y gestión de los riesgos para la salud nacional y mundial” (ONU, 2018)

4.2.4.2 Sociedad y Consumidores

Esta subcategoría hace énfasis en los actores claves para MEJDI Tours: los clientes y las comunidades locales, donde MEJDI ya aplica algunas consideraciones no tan comunes en otras agencias o en la industria, pero que pueden potenciarse para tener un impacto aún más positivo.

Uno de los impactos que más genera orgullo en MEJDI es la involucración de miembros de comunidades locales en las excursiones con encuentros tales como, clases de cocina, conversatorios, caminatas guiadas y talleres de artesanías. Esto ayuda a crear sustento a través del turismo responsable. Para potenciar aún más estas actividades, se propone ampliar a más miembros de comunidades, incluyéndolos en capacitaciones de identificación de servicios que podrían brindar y ampliación de habilidades técnicas con organizaciones locales.

Este compromiso ayuda al ODS 11, Meta A. “Apoyar los vínculos económicos, sociales y ambientales positivos entre las zonas urbanas, periurbanas y rurales fortaleciendo la planificación del desarrollo nacional y regional” y al ODS 8, meta 9: “Para 2030, diseñar e implementar políticas para promover la sostenibilidad turismo que crea puestos de trabajo y promueve la cultura local y productos “(ONU, 2018).

La salud y seguridad es un componente clave en los impactos a las personas, el contexto de Israel y Palestina se puede catalogar de inestable por el conflicto presente desde hace muchos años, pero el riesgo para turistas se puede orientar más hacia accidentes en carretera o mientras se camina por terrenos irregulares. MEJDI Tours realizará capacitaciones de salud y seguridad para mejorar la capacidad técnica del personal, además de reducir los riesgos en las excursiones.

Otro impacto importante se identificó en las comunicaciones de la empresa, al realizar publicaciones y promoción de las excursiones es importante que se comparta información correcta y respetuosa por los involucrados, así sean turistas o comunidades locales. La dignidad de las personas, su derecho a la privacidad se puede ver afectado, además de la reputación de la empresa si no existe una estrategia de comunicación adaptada al contexto en donde se opera.

4.2.4.3 Derechos Humanos

La subcategoría de derechos humanos se enfoca en los impactos con respecto a estos derechos inherentes a todos los seres humanos, independientemente de etnia, religión, sexo, nacionalidad, o cualquier otra consideración. Para MEJDI Tours, los derechos humanos es un principio esencial en todo lo que hacen y no pueden ponerse en peligro en ninguna de las actividades donde MEJDI Tours se involucre (Cooper, 2021).

En cuanto a los impactos, al tener mucha interacción con comunidades locales, el equipo detecta que muchas veces niños y jóvenes participan en los conversatorios, talleres de manualidades y podrían ser sujetos de explotación laboral por parte de los padres. MEJDI Tours se ha asegurado que los proveedores sean negocios familiares donde los niños no han abandonado la escuela ni se dedican a los servicios brindados a la empresa, se comprometen a revisar que esto se cumpla a través de sesiones de trabajo y capacitaciones con las familias que proveen servicios a la empresa.

Este elemento contribuye al ODS Apoya al ODS 16, Meta 2. “Poner fin al maltrato, la explotación, la trata y todas las formas de violencia y tortura contra los niños.” (ONU, 2018).

Otro impacto que podría darse al darse interacción de turistas con las comunidades locales son los actos discriminatorios, no necesariamente con intención, pero por falta de conciencia cultural, religiosa e incluso política, se pueden dar discusiones que afecten a miembros de comunidades locales. MEJDI Tours se compromete a incluir una sesión de concientización cultural en la bienvenida del grupo.

Cuando se hace un esfuerzo para crear conciencia en los clientes sobre la discriminación, se contribuye al ODS 5, Meta 1. “Poner fin a todas las formas de discriminación” (ONU, 2018).

4.2.4.4 Comportamiento Ético

La subcategoría de comportamiento ético cubre los elementos de prácticas de adquisiciones, la anticorrupción y la competencia leal. Para MEJDI Tours, la relaciones con las comunidades locales, guías, choferes y demás proveedores es de gran importancia, es su eje principal y se incluye en cada sesión de trabajo con el equipo. Hacer este ejercicio con el equipo ayuda a entender el cómo potenciar aún más el impacto positivo sobre las acciones ya ejecutadas.

Los principales impactos detectados se enfocan en la relación con los proveedores, generalmente estos son miembros de las comunidades locales, guías y choferes. Se debe definir una política interna de adquisiciones para que haya transparencia y evitar conflictos de interés, aunque en un principio no parece que haya sido un problema, se reconoce que actualmente el sistema empleado de recomendación por parte del personal de la empresa podría generar conflictos ante la ausencia de una política definida.

Aunque no se han detectado casos de corrupción dentro de las operaciones de MEJDI Tours, hay un gran interés en asegurar que se mantenga de esta manera. Se actualizarán las normas anticorrupción y que deben ser firmadas por todos los empleados y nuevos contratistas, además, se incluirá en la inducción de cada miembro nuevo del personal.

Hacer un esfuerzo en la lucha contra la corrupción favorece el ODS 16, Meta 5: “Reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas.” (ONU, 2018).

4.2.5 Impactos al Planeta

La categoría de Planeta se refiere a los impactos que las operaciones de la agencia de turismo MEJDI Tours pueden tener en los ecosistemas vivos y no vivos. Esto incluye el agua, el aire, la tierra, flora y fauna, además de las personas que viven en estos espacios. La categoría tiene un enfoque de preservación, regeneración y mejora de estos sistemas naturales.

La categoría de Planeta contiene las siguientes subcategorías:

- Transporte
- Energía
- Tierra, aire y agua.
- Consumo

En la figura 11, se pueden observar los elementos de cada una de las subcategorías de los impactos al planeta.

Figura 11.

Subcategorías y elementos de Impactos al Planeta

Impactos al Planeta (Ambientales)			
Transporte	Energía	Tierra, Aire y Agua	Consumo
Adquisiciones Locales	Consumo de Energía	Diversidad Biológica	Reciclaje y Reuso
Comunicación digital	Emisiones de CO2	Calidad del Agua y del Aire	Disposición
Viajes y Desplazamientos	Retorno de Energía Limpia	Consumo de Agua	Contaminación y polución
Logística	Energía Renovable	Desplazamiento de Agua Sanitaria	Generación de Residuos

Nota: Obtenido del *Estándar P5 de GMP para la sostenibilidad en la dirección de proyectos*, (p.23), GPM Global, 2019, GPM Global

4.2.5.1 Transporte

En esta subcategoría se incluyen los movimientos de personas de un lugar a otro, ya sea por tierra, aire o agua, además abarca comunicación digital, adquisiciones y logística.

Entre los mayores impactos discutidos con el equipo de MEJDI Tours, se encuentran los largos recorridos en las excursiones y rutas ineficientes para visitar comunidades o atracciones, por lo que se planteó optimizar las rutas para reducir el tiempo en carretera y las emisiones de CO2 de los buses. También se utiliza con frecuencia un vuelo interno entre Tel Aviv y Eilat para

cruzar a Jordania, pero esto se puede reducir, al usar otro punto fronterizo para cruzar al lado Jordano o agregando paradas en una excursión terrestre.

Se detecta el uso de impresiones para compartir la información con guías y viajeros, los guías están acostumbrados a ver las copias físicas de los itinerarios, mapas y entradas a parques nacionales, sin embargo, todo esto se puede visualizar en un teléfono móvil, el cual todos los guías ya tienen a disposición, el cambio a recursos digitales ahorra dinero en impresiones y ayuda a evitar el desperdicio de papel.

Otro impacto para tomar en cuenta son las visitas de coordinación de logística a los grupos y comunidades. Las visitas presenciales tienen un mayor beneficio en la creación de relaciones, sin embargo, se puede optimizar su ejecución, al unirse a secciones de las excursiones y aprovechar para visitar proveedores.

También se propone usar más las plataformas de comunicación como videollamadas y WhatsApp para mantener una relación más personal sin necesidad de visitar a cada proveedor para cada reunión.

Aplicar estos cambios ayudará al ODS 13 “Tomar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.” (ONU, 2018).

4.2.5.2 Energía

En la subcategoría de Energía, las operaciones de MEJDI Tours se ven implicadas desde la elección de un hotel, si este tiene ahorro de energía o no, uso de aire acondicionado y calefacción en vehículos, el transporte usado, ya sea privado o compartido.

En la industria del turismo, es normal tener lujos y el ahorro puede tomarse como escasez, opuesto a lo deseado por turistas. El ahorro de energía y reducción de emisiones de CO2 debe explicarse cuidadosamente a los viajeros, aunque muchos ya busquen compañías amigables con el ambiente, debe quedar claro el porqué de cada acción.

Entre los impactos negativos encontrados, se identificó el desperdicio de energía con el aire acondicionado y la calefacción en buses, incluso cuando no hay personas dentro, igual aplica para aquellos hoteles que no cuentan con un sistema automático de apagado cuando los huéspedes dejan la habitación. Para esto se propone una concientización al personal y turistas para abrir ventanas y usar calefacción sólo si la temperatura es realmente baja, además de elegir hoteles con los sistemas automáticos explicados anteriormente.

También se está cambiando de proveedor de buses a uno con unidades más modernas, esto ayuda a usar vehículos más eficientes en cuanto a combustible y menos contaminantes.

Por último, la energía renovable en Israel y Palestina se puede ampliar a través de paneles solares, los hoteles han estado cambiando los sistemas de calentamiento de agua con paneles, además, algunos hogares en territorios palestinos están instalando estos sistemas para poder tener energía eléctrica en las noches, MEJDI Tours buscará la manera de promover estos sistemas en las comunidades en las que trabaja junto con alianzas de organizaciones expertas en la materia.

Usar unidades de buses más modernas y crear conciencia en las personas sobre el ahorro de energía, son parte de la estrategia para apoyar el ODS 7, Meta 2. “De aquí a 2030, aumentar considerablemente la proporción de energía renovable en el conjunto de fuentes energéticas” (ONU, 2018).

4.2.5.3 Tierra, Aire y Agua

En la subcategoría de tierra, aire y agua se analizan los impactos de MEJDI Tours en el uso de estos recursos. Contiene los elementos de diversidad biológica, calidad del aire y del agua, el consumo de agua y el desplazamiento de agua sanitaria.

Algunas actividades recreativas contratadas por MEJDI tours pueden tener un impacto en la biodiversidad, por ejemplo, las actividades acuáticas en el coral de la playa en Eilat, al sur

de Israel, de no hacerse responsablemente, podrían generar daños irreversibles en el coral donde se hace la actividad. Por eso deben asegurar la contratación de un proveedor con alta conciencia de preservación para mantener la distancia del coral. De igual manera, se aplicará un filtro al seleccionar proveedores para caminatas y avistamientos de aves u otras especies, la compañía debe asegurarse que no se afecte de manera negativa el hábitat de animales y plantas en la región.

Tomar las medidas necesarias para proteger las especies, especialmente las que están en extensión, ayudará a los ODS 14, Meta 2. "...gestionar y proteger sosteniblemente los ecosistemas marinos y costeros para evitar efectos adversos importantes, incluso fortaleciendo su resiliencia, y adoptar medidas para restaurarlos a fin de restablecer la salud y la productividad de los océanos" y ODS 15, Meta 1. "...velar por la conservación, el restablecimiento y el uso sostenible de los ecosistemas terrestres y los ecosistemas interiores de agua dulce y los servicios que proporcionan, en particular los bosques, los humedales, las montañas y las zonas áridas, en consonancia con las obligaciones contraídas en virtud de acuerdos internacionales." (ONU, 2018).

Otro elemento importante es el manejo de aguas grises y negras, a pesar de ser actividades poco comunes, algunos grupos acampan en el desierto o se quedan en casas de hospedaje donde no cuentan con un sistema de manejo de desechos líquidos, MEJDI Tours buscará la manera de seleccionar proveedores responsables y ayudar a familias para que tengan letrinas secas o implementen un sistema de drenaje para tratamiento de aguas sucias.

Esta última acción es muy importante considerando que el saneamiento y acceso al agua son problemas comunes en pequeñas comunidades palestinas, visitadas por turistas con MEJDI Tours. El ODS que se apoya con esta acción es el 6, Meta B. "Apoyar y fortalecer la participación de las comunidades locales en la mejora de la gestión del agua y el saneamiento." (ONU, 2018).

4.2.5.4 Consumo

En la industria del turismo es común escuchar sobre las comidas tipo buffet, donde se prepara gran cantidad de comida y las personas pueden elegir lo que quieren comer, al final del día los residuos son generalmente tirados a la basura. Esta es una de las mayores preocupaciones del personal de MEJDI Tours al consultarles sobre desechos, además, la posibilidad o no de reciclar botellas de plástico y latas utilizadas por los turistas durante las excursiones.

En esta subcategoría de consumo se contemplan los elementos de reciclaje y reutilización, disposición de desechos, la contaminación y la generación de residuos.

Como se mencionó anteriormente, el mayor impacto negativo que se quiere mejorar es el desperdicio de comida, para esto se evitará agregar en los itinerarios planes de comida que sean tipo buffet, se hablará con los viajeros para crear conciencia al respecto para sus futuros viajes.

Cada cierto tiempo, el personal debe deshacerse de algún equipo electrónico como computadoras, monitores, teléfonos móviles o impresoras, hasta el momento se ponían con la basura ordinaria fuera de la oficina, pero se ha encontrado la posibilidad de llevarse a centros de acopio donde los reciben y procesan, ya sea para repuestos o para material de cubrir huecos en carreteras.

Otra medida a implementar es tener recipientes en los buses donde los turistas puedan poner su reciclaje: plásticos, papel y latas de aluminio. De esta manera, se evitan dos posibles problemas: dejar basura en la comunidad y evitar generar más desechos cuando los materiales son reciclables.

En ciudades más grandes, se encuentran contenedores etiquetados para reciclaje, los cuales son administrados por las municipalidades, esto no existe en los territorios palestinos ni

tampoco en ciertas comunidades rurales de Israel, pero si el guía y chófer se llevan el material, puede ponerse en el reciclaje luego, evitando mayor contaminación.

Con estas medidas se espera colaborar al ODS 12, Meta 5. “De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización” (ONU, 2018).

Finalmente, se discutió sobre el impacto en el agua del uso de jabones, champú y otros detergentes con químicos altamente contaminantes. Ahora es más fácil encontrar productos de limpieza biodegradables, se propone hacer una campaña para revisar cuáles hoteles ya utilizan estos y promover para tener más propiedades a bordo de esta iniciativa.

4.2.6 Impactos a la Prosperidad

La categoría de prosperidad (económica) de la sostenibilidad se refiere a los impactos que las operaciones de la agencia de turismo MEJDI Tours pueden tener en el aspecto económico tanto para los proveedores como para otras partes involucradas con la empresa.

Se trata de generar mayores beneficios económicos para socios y proveedores manteniendo los principios de sostenibilidad y respeto mutuo.

Se abarcan las siguientes subcategorías:

- Análisis del caso de negocios
- Agilidad del negocio
- Estimulación económica

En la figura 12, se pueden observar las subcategorías y elementos que componen la categoría de prosperidad (económica).

Figura 12.*Subcategorías y elementos de Impactos a la Prosperidad (Económicos)*

Impactos a la Prosperidad (Económicos)		
Análisis del Caso de Negocios	Agilidad del Negocio	Estimulación Económica
Modelado y Simulación	Flexibilidad/ Opcionalidad	Impacto Económico Local
Valor Presente	Flexibilidad del Negocio	Beneficios Indirectos
Beneficios Financieros Directos		
Retorno de la Inversión		
Relación Beneficio-Costo		
Tasa Interna de Retorno		

Nota: Obtenido del *Estándar P5 de GMP para la sostenibilidad en la dirección de proyectos*, (p.32), GPM Global, 2019, GPM Global

4.2.6.1 Análisis del Caso de Negocio

En esta subcategoría se analizan los resultados económicos esperados de las operaciones de MEJDI Tours, es decir, la agencia también existe con un fin de lucro y se analiza su sostenibilidad para seguir existiendo.

Se incluyen los elementos de modelado y simulación, valor presente, beneficios financieros directos, retorno de la inversión, relación costo-beneficio y tasa interna de retorno.

Dentro de los impactos económicos analizados con el equipo de MEJDI Tours, se discute lo que está en sus manos, más que todo el manejo del presupuesto, el diseño de este y de los contratos con los distintos clientes. Los dueños de la empresa están a cargo de asegurar la rentabilidad económica para que la compañía pueda seguir existiendo a largo plazo, pero es importante que el equipo conozca, dentro de sus limitaciones, los cálculos necesarios para generar mayores beneficios.

Por lo que se proponen capacitaciones financieras para aprender a realizar los cálculos de costo beneficio y tasa de retorno, de esta manera tener una mejor idea de si el presupuesto

se está calculando bien y si se administra de la manera esperada, además aprovechar para aprender de simulación y modelos financieros.

Con respecto al valor presente, se asignará un margen en el presupuesto para cambios de moneda, inflación e incremento de precios. Esto sucede porque los presupuestos y los contratos son hechos con muchos meses de anticipación, incluso años, una vez firmado el contrato, no se cambian los precios, aunque se pueden negociar, pero debe existir un margen para que la empresa no tenga que asumir las pérdidas en casos de subida de precios.

4.2.6.2 Agilidad del Negocio

En esta subcategoría se analiza la capacidad de adaptación ante los cambios que se presentan en las operaciones de excursiones, los cuales son muy comunes en el contexto donde se opera: conflicto militar, efectos climáticos, inestabilidad política y recientemente la pandemia por COVID-19.

Los elementos analizados son flexibilidad / opcionalidad y mayor flexibilidad del negocio. El primero consiste en analizar las políticas y procedimientos en cuanto al caso comercial, el alcance, el costo, el cronograma, la calidad, el personal, la presentación de informes, el riesgo, los beneficios esperados y la sostenibilidad. Es decir, si se presenta un gran cambio, qué herramientas tiene la empresa para adaptar los elementos antes mencionados a la nueva situación.

Como el producto consiste en excursiones de corta duración, cualquier eventualidad puede resultar en cancelación o sobre costos, por lo que la flexibilidad es bastante limitada, el equipo cuenta con experiencia en ajustes de cambios, los cuales deben asegurar que el cliente tenga una buena experiencia sin sacrificar la ganancia de la excursión. El problema es que no existen planes de contingencia documentados y se espera la iniciativa del personal para

resolver estas situaciones. Se propone la creación de un protocolo con los procedimientos para ayudar al equipo, especialmente personal nuevo, a lidiar con grandes cambios.

La flexibilidad del negocio va orientada hacia qué procedimientos y prácticas tiene MEJDI Tours para equilibrar los beneficios obtenidos de las excursiones con las necesidades de la sociedad y el medio ambiente.

Para este caso, MEJDI Tours ya invierte de vuelta en las comunidades con capacitaciones de servicio al cliente, idiomas y becas de educación para la niñez, pero se podría ampliar invirtiendo en servicios que eventualmente sean útiles para la compañía, al mismo tiempo que sirven para aumentar la capacidad de generar fondos propios de la comunidad local.

4.2.6.3 Estimulación Económica

En esta subcategoría se discuten los impactos económicos en las comunidades locales como resultado de las excursiones de turistas que organiza MEJDI Tours. Contiene los elementos de impacto económico local y beneficios indirectos.

MEJDI tours tiene en sus principios ayudar a las comunidades locales, desde el inicio de sus operaciones se ha opuesto a la idea de visitar comunidades como si fueran zoológicos para que los turistas vean por las ventanas la vida de las personas locales, por el contrario, ha buscado la manera de generar encuentros a través de conversatorios, talleres y clases de cocina, comidas en conjunto para crear convivencia y entender la realidad de las personas locales. Todo esto brinda un beneficio económico directo a las familias locales que pasan a ser proveedores. También se propone ampliar el sistema con capacitaciones en administración financiera y mercadeo para que los negocios de estas familias lleguen a ser sostenibles, llegando a más personas, siendo este su sustento.

Además, se ha pensado en la coordinación con cooperativas locales, líderes comunitarios para que grupos pasen la noche en comunidades y esto sirva para que usen otros servicios, como souvenirs, alimentación y excursiones locales.

Esto va de la mano con el ODS 1, Meta 4. “Para 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos, así como acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de las tierras y otros bienes, la herencia, los recursos naturales, las nuevas tecnologías apropiadas y los servicios financieros, incluida la micro financiación” (ONU, 2018).

4.3 Indicadores Claves de Desempeño

A continuación, se presenta el proceso de definición de los indicadores claves de desempeño, los indicadores y la metodología de seguimiento para verificar que las metas se lleguen a cumplir.

4.3.1 Definición de Indicadores de Desempeño

Los indicadores se han diseñado dentro de la metodología de sostenibilidad P5 con el fin de abarcar los aspectos claves de sostenibilidad en conjunto con los datos arrojados por el análisis de impacto P5.

Actualmente, existe una gran cantidad de indicadores utilizados para gestión y evaluación de proyectos u operaciones, para efectos de este PGS es necesario enfocarse en los Indicadores Claves de Desempeño (KPIs por sus siglas en inglés).

Los KPIs son usados para medir el desempeño de los proyectos y las partes interesadas involucradas en el desarrollo de este (PMI, 2017). Cada indicador debe tener una métrica para entender la dimensión de la meta. La métrica por definición debe ser medible, no debería ser una interpretación de si algo está bien o no.

Para esto se han analizado cada uno de los elementos del análisis de impacto P5 y se han seleccionado metas claves que el equipo cree posible de lograr, como las operaciones son continuas, las metas deben revisarse en lapsos establecidos en este plan, desde cada trimestre hasta cada año, según la meta.

Otro aspecto importante para considerar en la definición de los indicadores es el presupuesto disponible de MEJDI Tours, algunas acciones podrían ser reevaluadas y actualizadas luego, las metas también se revisan de manera que se adaptan a las capacidades de la empresa.

4.3.2 Indicadores Claves de Desempeño

Como se puede observar en la tabla 8, se han priorizado metas según el análisis técnico del equipo de MEJDI Tours junto a la gerente de operaciones.

Tabla 8.

Indicadores Claves de Desempeño P5

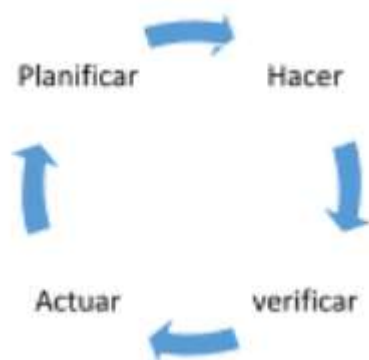
Dominio P5	Categoría	Indicador clave de desempeño	Métrica
Producto	Vida útil del producto	% Grupos con círculo grupal para revisar lo aprendido al final del día.	90%
	Mantenimiento del producto	% grupos proponen mejoras a excursiones para mejorar sostenibilidad	90%
Proceso	Eficacia de los procesos	% del presupuesto usado según el plan	95%
	Eficiencia de los procesos	% de reducción de horas dedicadas a una excursión con nuevo sistema de gestión de proyectos	30%
	Equidad de los procesos	% del total de personal incluye palestinos	50%
Personas	Prácticas laborales y trabajo decente	% de guías y chóferes capacitados en sostenibilidad	100%
	Sociedad y consumidores	% grupos con inducción de cultura	95%
		% proveedores locales reportan excelente experiencia con grupos	95%
	Derechos humanos	% de proveedores sin reportes de abuso de derechos humanos	100%
	Comportamiento ético	% de contrataciones siguen procedimiento de transparencia	100%
Planeta	Transporte	% de reducción de km viajados tanto por grupos como por personal	10%

	Energía	% de hoteles contratados tienen sistemas automáticos de ahorro de energía	50%
	Tierra, Aire y Agua	% proveedores cuentan con sistema conocido y responsable de tratamiento de desechos	80%
	Consumo	% Grupos cuentan con sistema de reciclaje dentro del bus	100%
Prosperidad	Análisis del Caso de Negocio	% personal capaz de calcular variables económicas relevantes para el manejo de presupuesto	90%
	Agilidad del Negocio	% de presupuesto por excursión asignado a contingencias	5%
	Estimulación Económica	Número de miembros comunitarios capacitados en mercadeo y administración financiera por año	100

Nota: La Tabla 8 muestra los indicadores claves de desempeño para cada subcategoría del Análisis de Impacto P5. Elaboración propia con el equipo de trabajo de MEJDI Tours.

4.3.3 Evaluación y Control de Cambios

Se propone una metodología de revisión de la calidad en todas las operaciones de MEJDI Tours para asegurarse que las metas propuestas no queden en el olvido y se lleguen a cumplir. Como herramienta de calidad, se propone un enfoque del ciclo PHVA: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar que sea constante a través de las operaciones y buscando siempre la mejora.

Figura 13.*Ciclo PHVA*

Nota: Representación visual del ciclo PHVA – Plan, Hacer, Verificar y Actuar. Elaboración Propia.

En la figura 13, se puede visualizar el funcionamiento del ciclo PHVA, MEJDI Tours podrá poner las acciones propuestas en su planificación anual, para que mensualmente el equipo revise las tareas planeadas, las ejecuten, la persona a cargo del plan de gestión de sostenibilidad verificará que la actividad se haya hecho y actualizará los datos para comparar con los indicadores, finalmente en la etapa de actuar, se evalúa el trabajo y se reflexiona sobre el aprendizaje, el cual se puede usar para actualizar el plan de la siguiente acción.

Cada vez que se haga un cambio en el Plan de Gestión de Sostenibilidad, se debe guardar el cambio realizado, para esto se propone la metodología del control integrado de cambios del PMBOK®.

Según el PMI (2017), realizar el control integrado de cambios consiste en revisar todas las solicitudes de cambios, aprobar los mismos y gestionar los cambios a los entregables. Así como a los activos de los procesos de la organización, los documentos y a los planes de gestión.

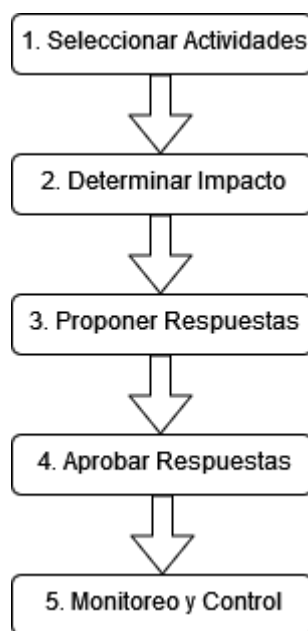
4.4 Análisis de Impacto Ambiental

A continuación, se realiza un análisis más profundo del impacto ambiental de MEJDI Tours, inspirado en el análisis de impacto P5. Se decide incluir mayor detalle en el componente Planeta debido a la poca capacidad de identificación y respuesta por parte de la empresa a problemas relacionados al medio ambiente, siendo una debilidad que se desea mejorar. Se desea implementar la mayor cantidad de mejores prácticas para ser una empresa más sostenible.

Los pasos por seguir para realizar este análisis serán: seleccionar las acciones claves para evaluar, determinar el impacto, proponer acción de respuesta, aprobar las acciones de respuesta, finalmente proponer acciones de monitoreo y control.

Figura 14.

Proceso de Evaluación de Impacto Ambiental



Nota: Pasos a seguir en este PFG para realizar la evaluación de impacto ambiental. Elaboración Propia.

4.4.1 Selección de Acciones para Evaluar

Para empezar con este análisis, es necesario hacer un recorrido por los elementos de la matriz de impacto P5, específicamente en el tema Planeta, para cada subcategoría se seleccionan las acciones o actividades que realiza la agencia de viajes en sus operaciones que tienen un impacto en el ambiente, para luego determinar qué tipo de impacto es y el tipo de respuesta al mismo.

Las acciones se dividen según las cuatro subcategorías: Transporte, Energía, Tierra, Agua y Aire, y finalmente, Consumo.

4.4.1.1 Acciones en Transporte

Según el análisis P5, las acciones que podrían tener un mayor impacto en el ambiente son:

- **Compra de materiales en el extranjero:** Actualmente se compran computadoras, camisetas, bolsos, cámaras fotográficas y otros equipos electrónicos en el extranjero aprovechando que son más baratos.
- **Transporte aéreo de turistas:** La mayor parte de los viajeros que utilizan los servicios de MEJDI Tours provienen del extranjero, implica tomar vuelos internacionales, generalmente intercontinentales. También se toman vuelos internos entre Tel Aviv y Eilat, ubicada al sur de Israel.
- **Transporte terrestre de turistas:** Las excursiones son en gran parte recorridos en buses o minibuses alrededor de comunidades rurales y ciudades dentro de Israel y Palestina.
- **Transporte acuático de Turistas:** Algunas excursiones realizan viajes en embarcaciones en los lagos Mar de Galilea y Mar Muerto, además de viajes costeros en el Mar Rojo y Mar Mediterráneo.

- **Transporte de personal:** Se realizan visitas de planificación, monitoreo y soporte a distintos puntos del país, estas visitas se hacen en vehículos privados y algunas veces en transporte público.
- **Transporte de proveedores:** Algunos proveedores como invitados que se reúnen con los grupos, alimentos y taxistas, realizan recorridos para satisfacer necesidades logísticas de las excursiones.

4.4.1.2 Acciones en Energía

Este es el tema más discutido con el equipo de trabajo de MEJDI Tours, debido a que algunas cosas se consideran esenciales como calefacción en el invierno o aire acondicionado en el verano, a continuación, se resumen las acciones seleccionadas para analizar:

- **Uso de aire acondicionado en buses y hoteles:** En el verano la temperatura puede llegar a 40 grados Celsius en Jerusalén y a 50 grados Celsius en lugares como el Mar Muerto o Eilat. Siendo el aire acondicionado una necesidad para turistas y locales por igual.
- **Uso de calefacción en buses y hoteles:** En el invierno las temperaturas llegan hasta los cero grados Celsius, incluso debajo en ciertos días, lo cual obliga al personal a buscar subir la temperatura en lugares cerrados para brindar mayor comodidad a los turistas.
- **Uso de combustible:** Se usan algunas unidades de transporte que consumen gasolina en grandes cantidades. También se presenta en generadores en comunidades rurales de Palestina para cubrir la necesidad de electricidad en ciertas horas de la noche.

- **Uso de luces eléctricas en la oficina y hoteles:** Es común que se deje la luz encendida en la oficina o las habitaciones de hoteles al salir, especialmente las lámparas de los baños.

4.4.1.3 Acciones en Tierra, Agua y Aire

En esta subcategoría se pueden presentar daños más visibles, especialmente en esas excursiones que incluyen muchas actividades al aire libre. También se considera que las personas en las comunidades rurales han tenido pocas oportunidades de educación y concientización ambiental, por lo que algunas acciones se realizan por esa falta de conocimiento. Las principales acciones seleccionadas son:

- **Actividades acuáticas como buceo o kayak:** Algunas excursiones incluyen actividades de mar donde hay interacciones directas con especies marinas como corales y peces.
- **Caminatas en bosques y desiertos:** Es muy común en excursiones con personas jóvenes incluir caminatas al aire libre, algunas incluyen avistamientos de aves o mamíferos como gacelas y camellos.
- **Lavado de equipo y vehículos:** Uso de jabones químicos y detergentes para lavar equipo después de una excursión, esto incluye lavado en ríos cercanos a la zona de la actividad.
- **Uso de servicios sanitarios en comunidades rurales:** Algunas comunidades no cuentan con un sistema de tratamiento de aguas grises o negras, los turistas necesitan hacer uso de estos servicios en sus viajes y hospedajes.
- **Uso de buses viejos:** Algunos buses tienen una mayor contaminación del aire por tener filtros antiguos.

4.4.1.4 Acciones en Consumo

En esta subcategoría, MEJDI Tours ya se había discutido algunas mejoras, pero no habían pasado de estar en el plan, son acciones diarias que requieren un poco de esfuerzo individual, dificultando su implementación en las operaciones diarias, especialmente con los proveedores. Se identificaron las siguientes acciones:

- **Uso de botellas plásticas con agua:** Es normal que las excursiones tengan incluida el agua para que los turistas estén hidratados, los buses tienen bastantes de estas botellas para el consumo de los turistas.
- **Desecho de equipo antiguo:** Cada cierto tiempo la oficina se deshace de equipo antiguo como computadoras, impresoras, cartuchos de tinta viejos, teléfonos móviles, etc.
- **Uso de comidas tipo buffet:** En muchos hoteles y restaurantes ofrecen el servicio de comida tipo buffet donde se presentan muchas opciones de comida y al final la comida que sobra se tira a la basura.
- **Uso de plásticos de un sólo uso:** Al comprar comida para llevar, así como frutas y verduras, es común recibir gran cantidad de bolsas y contenedores plásticos de un sólo uso.
- **Uso de baterías para audífonos:** Cuando las excursiones tienen más de 10 personas, los guías usan un micrófono y cada turista tiene audífonos para escuchar todo lo que el guía dice, estos audífonos requieren de varios pares de baterías.

4.4.2 Determinación del Impacto ambiental

Para esta parte del análisis, se hace una evaluación cualitativa debido a la ausencia de recursos para hacer mediciones técnicas, por ejemplo, para determinar la cantidad exacta de

emisión de CO₂ de un vehículo, o cantidad de partículas contaminantes en el agua y suelo por cierta acción realizada durante una excursión, sin la capacidad de hacer prueba de laboratorio, la evaluación depende de la experiencia del equipo de trabajo.

Las consideraciones propuestas en esta sección ayudarán a priorizar las acciones que necesitan respuesta inmediata, y otras que podrían implementarse a mediano y largo plazo.

La severidad del impacto a asignar para cada acción será bajo, moderado o alto, y se analizará con respecto a las siguientes consideraciones:

- Afectan la salud o seguridad de seres vivos
- Afectan disponibilidad de recursos naturales
- Afectan la calidad del aire, agua o tierra
- Pone en riesgo especies raras o amenazadas

La severidad del impacto se refiere a qué tanto afectaría a las consideraciones mencionadas anteriormente, si el impacto se llega a dar.

También se agrega la probabilidad de revertir la situación por parte de la empresa, la cual podría ser baja, moderada, alta. La probabilidad depende de la capacidad de MEJDI Tours de cambiar la acción para reducir el impacto negativo en el ambiente y los recursos disponibles para hacerlo.

Estas variables son útiles para la priorización de las acciones, pero también para lograr un mayor entendimiento de las consecuencias de cada acción en caso de que no se haga nada al respecto.

Los resultados de la evaluación se pueden observar en la tabla 9.

Tabla 9.

Resultados de la evaluación del impacto de cada acción y su reversibilidad

Acción	Impactos Ambientales	
	Severidad	Reversibilidad
Compra de materiales en el extranjero	Baja	Alta
Transporte aéreo de turistas	Alta	Baja
Transporte terrestre de turistas	Baja	Moderada
Transporte acuático de turistas	Baja	Baja
Transporte de personal	Baja	Alta
Transporte de proveedores	Baja	Baja
Uso de aire acondicionado	Moderada	Baja
Uso de calefacción	Moderada	Baja
Uso de combustible	Moderada	Moderada
Uso de luces eléctricas	Moderada	Alta
Actividades acuáticas	Baja	Moderada
Caminatas	Baja	Moderada
Lavado de equipo y vehículos	Alta	Alta
Uso de servicios sanitarios	Alta	Alta
Uso de buses viejos	Alta	Alta
Uso de botellas plásticas	Moderada	Alta
Desecho de equipo antiguo	Moderada	Alta
Uso de comidas tipo buffet	Moderada	Alta
Uso de plásticos de un sólo uso	Alta	Alta
Uso de baterías	Alta	Alta

Nota: La Tabla 9 muestra los resultados de la evaluación de impacto ambiental para cada acción seleccionada. Elaboración propia con el equipo de trabajo de MEJDI Tours.

De todas las acciones, se sabe que el impacto ambiental de tomar vuelos internacionales, especialmente intercontinentales es de bastante daño al aire, tanto por ruido como por emisiones de CO₂, y la existencia de la compañía depende justamente de estos

turistas, resulta difícil eliminar la acción por completo, pero se piensa que se puede hacer compensación, tanto en las excursiones como con acciones al regreso de los turistas a sus casas.

Según el equipo, otras acciones que resultan de gran complejidad para revertir son las de transporte en lagos y mares, debido a la poca o nula disponibilidad de alternativas, y el transporte de proveedores, sin embargo, en la sección de respuestas se proponen posibles soluciones a cada una de estas acciones.

En cuanto a la severidad, aquellas acciones que contaminan directamente el ambiente, como el agua, el suelo y generan gran cantidad de desechos fueron considerados como altos. Esto puede deberse a la visibilidad para la sociedad e inminente cambio en el ambiente en comparación con el uso de aire acondicionado y calefacción, donde las partículas y energía usada, no son tan visibles para el equipo.

Aunque se reconoce que las actividades acuáticas y caminatas pueden afectar la vida marina y terrestre, se considera que los proveedores ya son bastante cuidadosos en ese sentido, además, los turistas ya vienen con cierto grado de conciencia que ayuda a evitar afectaciones a las especies que se encuentran alrededor.

Un aspecto interesante en la evaluación con un equipo de trabajo en Israel y Palestina es quizás, la activa conciencia de que los recursos naturales ya son escasos, son pocas las fuentes de agua y bosques, la contaminación en estos se valora con mayor medida que en otras regiones con mayor abundancia de recursos.

4.4.3 Posibles Respuestas a los Impactos Ambientales

El siguiente paso consiste en listar posibles respuestas a los impactos identificados anteriormente, las cuales deben ser realistas para el contexto en donde se trabaja, la idea es que las soluciones sean posibles de ejecutar sin comprometer la sostenibilidad de la empresa.

Según el equipo de trabajo, como se observa en la tabla 10, se proponen dos o tres acciones de respuesta para cada uno de los impactos identificados:

Tabla 10.

Listado de soluciones propuestas para cada impacto ambiental

Acción	Posibles Respuestas
Compra de materiales en el extranjero	Seleccionar proveedores locales.
Transporte aéreo de turistas	Compensar huella de carbono con actividades de reforestación. Motivar a viajeros a compensar su huella de carbono. Usar transporte terrestre en lugar de vuelos internos para reducir emisiones de CO2.
Transporte terrestre de turistas	Optimizar rutas de excursiones. Promover turismo local. Usar unidades de buses más modernas.
Transporte acuático de turistas	Evitar embarcaciones antiguas. Disminución de viajes acuáticos en los itinerarios
Transporte de personal	Aumentar reuniones virtuales Usar transporte compartido Optimizar rutas de evaluación
Transporte de proveedores	Identificar y usar más proveedores locales. Usar más videoconferencias.
Uso de aire acondicionado	Concientizar a chóferes y turistas sobre el uso de AC. Usar más hoteles que tengan sistema de apagado automático y sistemas más modernos de ahorro energético. Programar itinerarios para evitar viajes en horas más calurosas del día.
Uso de calefacción	Concientizar a chóferes y turistas sobre el uso de calefacción. Concientizar a hoteles para usar calefacción más moderna y eficiente.

Uso de combustible	Proponer instalación de paneles solares a proveedores. Rutas más eficientes en las excursiones para reducir horas en carretera. Evitar movimientos en horas de alto tránsito de vehículo para reducir tiempo en presas.
Uso de luces eléctricas	Usar hoteles con sistema automático de apagado. Poner calcomanías cerca de apagadores para recordar sobre el ahorro de energía. Concientizar sobre el apagado de luces al cerrar la oficina.
Actividades acuáticas	Uso de proveedores responsables. Charla de concientización al inicio de cada actividad.
Caminatas	Uso de proveedores responsables. Charla de concientización al inicio de cada actividad.
Lavado de equipo y vehículos	Uso de jabón biodegradable. Evitar lavar equipo en fuentes de agua con químicos.
Uso de servicios sanitarios	Motivar uso de letrinas secas. Conectar comunidades con ONG de manejo de aguas grises y negras.
Uso de buses viejos	Cambiar de proveedor que tenga unidades de buses más modernas. Cambiar buses propios de la empresa cada 3 años.
Uso de botellas plásticas	Motivar a la reutilización de botellas. Llevar dispensador de agua grande en el bus. Poner sistema de reciclaje en el bus. Llevar el reciclaje a estaciones destinadas a este fin.
Desecho de equipo antiguo	Llevar desechos a recicladoras especializadas en este tipo de desecho.
Uso de comidas tipo buffet	Evitar comidas tipo buffet. Concientización a viajeros sobre el desperdicio de comida.
Uso de plásticos de un sólo uso	Buscar proveedores que usen alternativas reciclables de empaques como papel o materiales orgánicos. Incluir bolsas de tela en el bus.

	Concientizar a viajeros sobre el rechazo de este tipo de plásticos.
Uso de baterías	Recordar viajeros de apagar dispositivos al final del día. Usar baterías de mejor calidad. Llevar baterías a recicladora especializada.

Nota: La Tabla 10 contiene posibles soluciones propuestas a los impactos seleccionados en la primera parte del análisis del impacto ambiental. Elaboración propia con el equipo de trabajo de MEJDI Tours.

Algunas de las soluciones propuestas, ya se han considerado en las medidas del análisis P5, la repetición de estas refuerza la importancia de que se implementen, además de dar continuidad a la conversación de soluciones pensadas en su momento.

Existen algunas acciones nuevas que no se habían contemplado en el análisis P5, por ejemplo, el uso de baterías en los auriculares, cuando los grupos son grandes se hace necesario su uso para poder escuchar a los guías, pero esto amerita la necesidad de muchas baterías, las cuales no son siempre reciclables. En grandes ciudades existen recicladoras que las usan para mezclar con otros desechos y asfalto, reutilizándolas para rellenar huecos en las carreteras.

Otro ejemplo es el excesivo consumo de plásticos de un sólo uso, el equipo de trabajo local está tan acostumbrado a estos, les resulta difícil una realidad sin plástico, además, son conscientes de que la mayoría de los locales comerciales han incrementado su uso en lugar de disminuirlo, son baratos y prácticos, sumado a que las soluciones alternativas son caras y poco accesibles en algunas zonas.

Otras medidas pueden ser más fáciles de implementar porque depende del equipo logístico, optimizar rutas, ser más eficientes con las visitas a comunidades y proveedores, así como la implementación del sistema de reciclaje en el bus y motivar a los turistas a rellenar sus botellas con agua, en lugar de usar una nueva botella de plástico.

En esta parte de propuestas, se pueden agregar tantas soluciones como el equipo de trabajo decida, sin embargo, algunas se descartaron desde el proceso de lluvia de ideas debido a la poca factibilidad económica de ejecutarlas. Algunos ejemplos de estas soluciones no consideradas son:

- Implementación de paneles solares en socios cercanos.
- Compra de buses eléctricos.
- Contratación de gestor ambiental para evaluación técnica de impacto.
- Importar auriculares propios que se cargan con electricidad en lugar de usar baterías.
- Compra de lámparas solares para grupos que acampen.

La razón de incorporar estas soluciones en este PGS es por si eventualmente la situación de la empresa mejora y se asignan más fondos al manejo de este plan, se puedan considerar estas soluciones.

Además, se recomienda repetir el proceso de lluvia de ideas para ampliar en soluciones, especialmente si se pueden incorporar más expertos en la materia, estos procesos son ejercicios útiles de replantear, considerando el cambio en el contexto y si las acciones implementadas tienen un efecto positivo o no.

4.4.4 Aprobación de Respuestas

En este paso, se seleccionan las respuestas que la empresa planea ejecutar después de realizar un proceso de filtro, se consideran las acciones que ameritan prioridad y también la capacidad de ejecución por parte de MEJDI Tours.

Al realizar la lluvia de ideas, se hace evidente una intención de aprobar todas las respuestas propuestas en el capítulo anterior, debido a que muchas otras fueron descartadas en ese momento por falta de viabilidad. Por lo que se podría decir que todas las soluciones

serán aprobadas, sin embargo, se debe decidir cuáles se aplicarán con la aprobación de este PGS y cuáles requieren de más tiempo.

Hay que recordar que algunas medidas son de fácil implementación y otras requieren de capacitación para lograr el nivel de concientización esperado para lograr las respuestas, algunas de estas acciones podrían requerir que se ejecuten como pequeños proyectos, con su planificación y gestión, para efectos de este plan de gestión, no se incluyen los detalles de cada solución, sino que en el capítulo de roles y responsabilidades se asignan las personas encargadas de asegurarse que las soluciones se implementan.

A continuación, se procede a asignar el plazo de ejecución a cada respuesta, las cuales podrían ser:

- Corto Plazo: Menos de tres meses después de la aprobación del PGS.
- Mediano Plazo: Antes de que termine el primer año de ejecución del PGS.
- Largo Plazo: Antes de que termine el segundo año de ejecución del PGS.

Estos plazos podrán revisarse en las reuniones mensuales de operaciones, el equipo puede extender los plazos en caso de que sea necesario, es importante que se documenten los cambios siguiendo el protocolo de control de cambios ya que esto podría ser útil en futuras evaluaciones.

En la tabla 11, se presentan los resultados de la aprobación de las soluciones y los plazos otorgados a cada solución para su debida implementación.

Tabla 11.

Listado de soluciones aprobadas con su plazo de ejecución

Acción	Posibles Respuestas	Plazo de Ejecución
Compra de materiales en el extranjero	Seleccionar proveedores locales	Mediano Plazo
	Reducir compras en el exterior	Mediano Plazo

Transporte aéreo de turistas	Compensar huella de carbono con actividades de reforestación	Mediano Plazo
	Motivar a viajeros a compensar su huella de carbono	Largo Plazo
	Usar transporte terrestre en lugar de vuelos internos	Corto Plazo
Transporte terrestre de turistas	Optimizar rutas de excursiones	Corto Plazo
	Promover turismo local	Mediano Plazo
	Usar unidades de buses más modernas	Mediano Plazo
Transporte acuático de turistas	Evitar embarcaciones antiguas	Corto Plazo
	Disminución de viajes acuáticos en los itinerarios	Corto Plazo
Transporte de personal	Aumentar reuniones virtuales	Corto Plazo
	Usar transporte compartido	Mediano Plazo
Transporte de proveedores	Identificar y usar más proveedores locales	Mediano Plazo
	Usar más videoconferencias	Corto Plazo
Uso de aire acondicionado	Concientizar chóferes y turistas sobre el uso de AC	Mediano Plazo
	Usar más hoteles que tienen sistema de apagado automático	Largo Plazo
	Evitar viajes en horas más calientes del día	Mediano Plazo
Uso de calefacción	Concientizar chóferes y turistas sobre el uso de calefacción	Mediano Plazo

	Concientizar a hoteles para usar calefacción más moderna	Largo Plazo
Uso de combustible	Proponer instalación de paneles solares a proveedores	Mediano Plazo
	Rutas más eficientes para reducir horas en carretera	Corto Plazo
	Evitar horas de alto tránsito para reducir tiempo en presas	Corto Plazo
Uso de luces eléctricas	Usar hoteles con sistema automático de apagado	Largo Plazo
	Poner calcomanías cerca de apagadores	Corto Plazo
	Concientizar sobre el apagado de luces al cerrar la oficina	Corto Plazo
Actividades acuáticas	Uso de proveedores responsables	Mediano Plazo
	Charla de concientización al inicio de cada actividad	Corto Plazo
Caminatas	Uso de proveedores responsables	Mediano Plazo
	Charla de concientización al inicio de cada actividad	Corto Plazo
Lavado de equipo y vehículos	Uso de jabón biodegradable	Corto Plazo
	Evitar lavar equipo en fuentes de agua con químicos	Corto Plazo
Uso de servicios sanitarios	Motivar uso de letrinas secas	Largo Plazo
	Conectar comunidades con ONG de manejo de aguas residuales	Mediano Plazo

Uso de buses viejos	Cambiar de proveedor a uno con unidades de buses más modernas	Mediano Plazo
	Cambiar buses propios de la empresa cada 3 años	Largo Plazo
Uso de botellas plásticas	Motivar a reutilización de botellas	Corto Plazo
	Llevar dispensador de agua grande en el bus	Mediano Plazo
	Poner sistema de reciclaje en el bus	Corto Plazo
	Llevar el reciclaje a estación destinada a este fin	Corto Plazo
Desecho de equipo antiguo	Llevar desechos a recicladoras especializadas	Corto Plazo
Uso de comidas tipo buffet	Evitar comidas tipo buffet	Mediano Plazo
	Concientización a viajeros sobre el desperdicio de comida	Mediano Plazo
Uso de plásticos de un sólo uso	Buscar proveedores con alternativas reciclables de empaques	Mediano Plazo
	Incluir bolsas de tela en el bus	Mediano Plazo
	Concientizar viajeros sobre el rechazo de este tipo de plásticos	Corto Plazo
Uso de baterías	Recordar viajeros de apagar dispositivos al final del día	Corto Plazo
	Usar baterías de mejor calidad	Corto Plazo
	Llevar baterías a recicladora especializada	Corto Plazo

Nota: La Tabla 11 contiene las soluciones aprobadas para disminuir los impactos ambientales negativos, así como los plazos para ejecutarse. Elaboración propia con el equipo de trabajo de MEJDI Tours.

A pesar de ser un listado amplio de soluciones, la mayoría de las acciones son posibles de ejecutar a corto plazo y no requieren de mucho presupuesto autónomo, pero podrían requerir de negociaciones con los líderes de cada grupo, así como actualizar itinerarios que ya están planeados para el año.

El equipo está consciente de la limitante de tiempo y se desea evitar una gran inversión de tiempo, pero algunas soluciones como las sesiones de concientización para guías y viajeros se pueden sistematizar, al capacitar los guías que eventualmente capacitarán a los turistas.

Algunas de estas soluciones contribuirán a lograr las metas de los indicadores de desempeño planteados en el análisis P5, aprovechando los esfuerzos en materia ambiental para mejorar los otros elementos sociales y económicos.

4.4.5 Monitoreo y Control de Respuestas Ambientales

Para esta parte se recomienda revisar la sección 4.3.3 de este documento, se seguirá la misma metodología de monitoreo inspirada en el ciclo PHVA: Plan, Hacer, Verificar y Actuar.

Se agendan las respuestas con su responsable correspondiente, para realizar un plan de ejecución, la gerente de operaciones revisará cada mes durante la reunión operativa el progreso de la implementación de la respuesta.

Se deberá incluir un tiempo durante las reuniones para dar actualizaciones de los resultados de las respuestas, se documentan y se toman decisiones con respecto a la necesidad de aplicar cambios.

MEJDI Tours ha implementado la plataforma Zoho para manejar sus proyectos, por lo que se agregará un proyecto para la gestión de este Plan de Sostenibilidad, se agregan las soluciones como tareas o subproyectos, lo cual ayudará a su revisión con recordatorios y mensajes donde cada miembro del equipo podrá agregar observaciones.

La revisión de los resultados de este análisis de impacto ambiental se hará cada año, se puede aprovechar la revisión para extraer los cambios aplicados en las operaciones hacia la sostenibilidad y comunicarlos a otras partes interesadas para promoción de la empresa y motivación a otras agencias para seguir los pasos de MEJDI Tours.

4.5 Plan de Gestión de Riesgos de Sostenibilidad

En este capítulo, se describe el proceso de gestión de riesgos, el cual será ejecutado y reevaluado durante la ejecución del plan de gestión de sostenibilidad.

Este plan incluye los principales riesgos identificados para la empresa de MEJDI Tours en caso de ejecutar las respuestas a los impactos del análisis P5, así como del análisis de impacto ambiental. También se evalúa el nivel de riesgo y se proponen respuestas para reducir el riesgo o responder a las consecuencias en caso de que el riesgo se convierta en una realidad.

A pesar de las buenas intenciones de una organización para alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y tener prácticas responsables con la sostenibilidad dentro de las operaciones, no se puede negar la presencia de riesgos que puedan atentar contra la existencia misma de la organización, por lo que tomarlas en cuenta ayuda a tener un grado de conciencia necesario para estar preparados y responder de una manera óptima a estos riesgos.

El proceso consiste en la identificación y descripción de riesgos, calificación del nivel de impacto para cada riesgo, propuesta de respuestas a los riesgos en caso de ocurrencia de la situación.

Este ejercicio se realiza con el equipo de trabajo de MEJDI tours al momento de la formulación de este Plan de Gestión de la Sostenibilidad, pero es un documento revisable y que puede actualizarse en cualquier momento, idealmente en cada revisión del PGS por las personas asignadas del monitoreo y control de este.

4.5.1 Identificación de Riesgos de la Sostenibilidad

Para la identificación de riesgos, se usarán las cinco categorías del análisis P5: Productos, Procesos, Personas, Planeta y Prosperidad. De esta manera, si MEJDI Tours aplica los cambios propuestos, se puede plantear la pregunta: ¿cuál es el riesgo para la empresa si se hace el cambio con respecto a este tema?

A continuación, se realiza la identificación de principales riesgos para cada categoría.

- **Producto:** Los principales riesgos identificados es un incremento de horas extras de los guías para que hagan las sesiones de evaluación y reflexión, también puede tener un efecto opuesto en los participantes si las sesiones se sienten forzadas. Con las reuniones de reencuentro post excursión, se puede dar un costo extra si pocas personas se registran y no se logran obtener fondos suficientes para cubrir los gastos.
- **Procesos:** Es posible que el nuevo sistema de documentación no sea amigable con los usuarios y en lugar de reducir tiempo, más bien genere trabajo extra. El sistema de gestión de proyectos tiene un costo, y el riesgo principal es que no sea posible pagar a largo plazo. También hay un riesgo de que el Ministerio de Relaciones Exteriores no apruebe más permisos para Palestinos, aunque MEJDI tours sea quien haga la solicitud.
- **Personas:** Para mejorar las prácticas laborales se han solicitado medidas para ser más responsables con los guías y chóferes, el riesgo es que los itinerarios sean más sencillos y los clientes pierdan interés en ellos. Se invertirá en capacitaciones y concientización para el personal en distintos temas, pero hay un riesgo de que no haya aprendizaje y la inversión sea en vano por la falta de interés del personal. Existe la misma preocupación con las capacitaciones con las comunidades, donde las habilidades técnicas son reducidas y su habilidad de

aprendizaje puede estar limitada. Otra causa de preocupación es el incremento de costos por pagar cada actividad en comunidades, para dar reconocimiento al valor del trabajo de cada persona, con excursiones más caras se corre el riesgo de perder clientes. Finalmente, hay un costo extra por tener un contador a tiempo completo para responder a todos los pagos y deudas a tiempo.

- **Planeta:** Se espera un aumento de costos por usar sólo proveedores locales. Al pasar de papel a medios digitales, podría existir un rechazo de parte de guías acostumbrados a tener versiones impresas. También un gran rechazo a la reducción de aire acondicionado y calefacción, más que todo de parte de choferes. Se podrían perder relaciones personales con familias que no cuentan con manejo de aguas negras y grises. Al no incluir comidas tipo buffet, se pueden perder clientes que prefieren este tipo de servicio.
- **Prosperidad:** Incremento de costos de las excursiones al dejar margen para tipo de cambio u otras eventualidades como gastos no esperados y aumento de costos por arte de proveedores, lo que puede significar una pérdida de clientes por incrementos en el costo de la excursión. Actualmente hay sobrecarga de trabajo en el equipo, por lo que el diseño de planes de contingencia y mejoramiento de coordinación suenan a más trabajo para ellos, existe un riesgo de rechazo de estas iniciativas.

Una vez realizado el proceso de identificación de riesgos, se procede a enlistarlas. En la tabla 12, se puede observar de manera organizada los riesgos anteriormente mencionados.

Tabla 12.*Listado de riesgos de la sostenibilidad identificados*

Código	Categoría	Posible Causa	Evento	Impacto
R01	Producto	Nuevas sesiones de reflexión con turistas	Incremento de horas extras en personal	Incremento gasto operacional
		Cansancio o desinterés de turistas	Rechazo de sesiones por parte de turistas	No se cumple objetivo de sostenibilidad
		Poco Interés o alto costo de inscripción	Poca participación en reuniones post excursión	Cancelación o incremento de costos de operación
R02	Procesos	Nuevos sistemas con interfaz no amigable con usuarios	Trabajo extra para personal entendiendo nuevos sistemas	Sobrecarga de trabajo, retrabajo
		Pocos recursos disponibles para mantener sistemas	Sistemas no se pueden pagar a largo plazo	Objetivo de sostenibilidad se incumple
		Decisiones arbitrarias de autoridades Israelíes	Rechazo de permisos para Palestinos	Se afecta objetivo de igualdad de oportunidades por origen
R03	Personas	Reducción de actividades en itinerarios para reducir horas extras en personal	Reducción de turistas interesados en las excursiones	Reducción de ingresos y sostenibilidad de la empresa
		Capacitaciones poco interesantes o relevantes para el personal	Poco aprendizaje obtenido por parte del personal	No se cumple objetivo de sostenibilidad
		Disponibilidad de tiempo y habilidades técnicas limitada en miembros de la comunidad	Aprendizaje limitado por parte de miembros comunitarios	No se cumple objetivo de sostenibilidad
		Pago de cada actividad en el itinerario	Incremento de costos y reducción de clientes	Disminución de sostenibilidad financiera
		Contratación de contador a tiempo completo	Incremento de costo operacional	Reducción de sostenibilidad financiera

R04	Planeta	Aumento en uso de proveedores locales	Incremento de costos por compras	Disminución de sostenibilidad financiera
		Cambio de papel a recursos digitales	Rechazo de medio digitales por parte de guías	Dificultad para retener guías experimentados
		Medidas de ahorro de AC y Calefacción	Chóferes rechazan trabajar con la compañía o se rehúsan a aplicar medidas	Dificultad para retener chóferes. Se incumplen objetivos de ahorro.
		Exclusividad de trabajo con familias con infraestructura sanitaria	Pérdida de relaciones con comunidades	Se afecta objetivos de sostenibilidad con comunidades
		Eliminación de comida tipo buffet	Reducción de clientes por menos oferta de comidas	Disminución de sostenibilidad financiera
R05	Prosperidad	Agregar margen a excursiones por eventualidades	Aumento de costos de excursión	Disminución de clientes
		Creación de planes de contingencias para cada excursión	Sobrecarga de trabajo y renuncias en el personal	Dificultad para retener personal

Nota: La Tabla 12 lista los riesgos identificados por el equipo de MEJDI Tours si se llegan a implementar las respuestas de sostenibilidad en las operaciones de la empresa. Elaboración propia con el equipo de trabajo de MEJDI Tours.

Es muy posible que existan muchos riesgos más no mencionados en el listado, por lo que se recomienda repetir el proceso con otras partes interesadas como guías, proveedores y personal nuevo, esto puede brindar perspectivas no contempladas en el desarrollo de esta actividad.

Identificar riesgos debe servir a cualquier organización para estar mejor preparada con planes de respuesta, no tiene la intención de crear un ambiente pesimista de todo lo que puede salir mal, sino más bien, buscar la manera de crear capacidad institucional para responder a todos los riesgos posibles.

4.5.2 Evaluación de Riesgos de la Sostenibilidad

Al igual que la sección 4.4.2, se realiza una evaluación cualitativa de los riesgos, lo cual es normal en este tipo de procesos, pero si el equipo cuenta con datos tangibles de desempeño, es posible cuantificar el impacto de los riesgos para futuras evaluaciones.

Por ejemplo, cuando los riesgos hablan de incremento de costos, es posible determinar el porcentaje de incremento del costo, así como el número de horas extras del personal. Otros factores pueden verse afectados por otras variables, el decrecimiento de clientes puede medirse, pero puede deberse no sólo al incremento de costos, sino también a malas evaluaciones de excursiones anteriores.

Para realizar el análisis cualitativo se utiliza una matriz de probabilidad e impacto, la cual, según el PMI, es una herramienta que nos permite mapear la probabilidad de la ocurrencia de un riesgo y su impacto en un evento en específico, nos permite determinar combinaciones de probabilidad e impacto para así poder dividir los riesgos en distintos grupos de prioridad (PMI, 2017).

Para la probabilidad de ocurrencia se utiliza la tabla 13.

Tabla 13.

Escala de Probabilidad

Probabilidad de ocurrencia	Valor Asignado
Muy Probable	0.9
Bastante Probable	0.7
Probable	0.5
Poco probable	0.3
Muy poco probable	0.1

Nota: La Tabla 13 define los valores para las distintas probabilidades de que un riesgo ocurra.

Elaboración Propia.

La escala de probabilidad indica la posibilidad de que el riesgo suceda, mientras la escala del impacto indica el efecto esperado en el proyecto en caso de que efectivamente el riesgo se active. El nivel de impacto es definido en la tabla 14.

Tabla 14.

Escala de Impacto

Nivel de Impacto	Valor Asignado
Muy Alto	0.8
Alto	0.4
Moderado	0.2
Bajo	0.1
Muy Bajo	0.05

Nota: La Tabla 14 determina los valores para cada nivel de impacto del riesgo si este llega a ocurrir.

Elaboración Propia.

A continuación, se calcula el rango con la multiplicación de la probabilidad con el impacto (PxI) y se asigna el color de prioridad en la Figura 15.

Figura 15.

Matriz de Probabilidad x Impacto

Impacto	Muy Bajo .05	Bajo .1	Moderado .2	Alto .4	Muy Alto .8
Probabilidad					
0.9	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72
0.7	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56
0.5	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40
0.3	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24
0.1	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08

Nota: La Matriz de Probabilidad x Impacto está inspirada en la matriz de Probabilidad e Impacto de la *Guía del PMBOK*, (p.408), PMI, 2017, PMI. Elaboración Propia.

Con estos parámetros, se procede a realizar la evaluación de cada riesgo identificado en la primera sección, de esta manera se puede priorizar los riesgos más importantes. Se pueden observar a continuación en la tabla 15

Tabla 15.

Matriz Evaluación de los Riesgos de Sostenibilidad

Categoría	Código	Posible Causa	Evento	Impacto	Prob	Imp	Rango
Producto	R01.1	Nuevas sesiones de reflexión con turistas	Incremento de horas extras en personal	Incremento gasto operacional	0,5	0,4	0,20
	R01.2	Cansancio o desinterés de turistas	Rechazo de sesiones por parte de turistas	No se cumple objetivo de sostenibilidad	0,3	0,2	0,06
	R01.3	Poco Interés o alto costo de inscripción	Poca participación en reuniones post excursión	Cancelación o incremento de costos de operación	0,5	0,4	0,20
Procesos	R02.1	Nuevos sistemas con interfaz no amigable con usuarios	Trabajo extra para personal entendiendo nuevos sistemas	Sobrecarga de trabajo, retrabajo	0,3	0,4	0,12
	R02.2	Pocos recursos disponibles para mantener sistemas	Sistemas no se pueden pagar a largo plazo	Objetivo de sostenibilidad se incumple	0,7	0,40	0,28
	R02.3	Decisiones arbitrarias de autoridades Israelíes	Rechazo de permisos para Palestinos	Se afecta objetivo de igualdad de oportunidades por origen	0,1	0,20	0,02
Personas	RO3.1	Reducción de actividades en itinerarios para reducir horas extras en personal	Reducción de turistas interesados en las excursiones	Reducción de ingresos y sostenibilidad de la empresa	0,3	0,40	0,12
	RO3.2	Capacitaciones poco interesantes o relevantes para el personal	Poco aprendizaje obtenido por parte del personal	No se cumple objetivo de sostenibilidad	0,7	0,40	0,28

	RO3.3	Disponibilidad de tiempo y habilidades técnicas limitada en miembros de la comunidad	Aprendizaje limitado por parte de miembros comunitarios	No se cumple objetivo de sostenibilidad	0,5	0,40	0,20
	RO3.4	Pago de cada actividad en el itinerario	Incremento de costos y reducción de clientes	Disminución de sostenibilidad financiera	0,5	0,40	0,20
	RO3.5	Contratación de contador a tiempo completo	Incremento de costo operacional	Reducción de sostenibilidad financiera	0,7	0,40	0,28
Planeta	R04.1	Aumento en uso de proveedores locales	Incremento de costos por compras	Disminución de sostenibilidad financiera	0,7	0,40	0,28
	R04.2	Cambio de papel a recursos digitales	Rechazo de medio digitales por parte de guías	Dificultad para retener guías experimentados	0,5	0,2	0,10
	R04.3	Medidas de ahorro de AC y Calefacción	Chóferes rechazan trabajar con la compañía o se rehúsan a aplicar medidas	Dificultad para retener chóferes. Se incumplen objetivos de ahorro.	0,3	0,10	0,03
	R04.4	Exclusividad de trabajo con familias con infraestructura sanitaria	Pérdida de relaciones con comunidades	Se afecta objetivos de sostenibilidad con comunidades	0,3	0,2	0,06
	R04.5	Eliminación de comida tipo buffet	Reducción de clientes por menos oferta de comidas	Disminución de sostenibilidad financiera	0,3	0,40	0,12
Prosperidad	R05.1	Agregar margen a excursiones por eventualidades	Aumento de costos de excursión	Disminución de clientes	0,5	0,40	0,20
	R05.2	Creación de planes de contingencias para cada excursión	Sobrecarga de trabajo y renuncias en el personal	Dificultad para retener personal	0,9	0,2	0,18

Nota: La Tabla 15 muestra la evaluación de impacto y probabilidad para cada riesgo de sostenibilidad

dentro de las operaciones de MEJDI Tours. Elaboración Propia en conjunto con el equipo de trabajo de

MEJDI Tours.

Una vez realizada la evaluación, se organizan los riesgos según el rango y se prepara un plan de acción acorde a esa clasificación, es importante considerar que algunos riesgos pueden parecer poco severos, pero si no se toman acciones, a largo plazo esta calificación podría cambiar y complicarse, por lo es bueno pensar en soluciones a largo plazo también.

4.5.3 Plan de Respuesta a los Riesgos

En esta última sección del plan de gestión de riesgos, se proponen las respuestas a los riesgos identificados y categorizados.

Para esto se definieron cuatro estrategias de respuesta:

- **Evitar:** consiste en cambiar las condiciones de realización de la acción para así evitar el riesgo.
- **Transferir:** reubicar el impacto del riesgo hacia un tercero, por ejemplo, usar un seguro para cubrir ciertas pérdidas.
- **Mitigar:** busca disminuir el impacto o la posibilidad del riesgo.
- **Aceptar:** no cambiar el plan de ejecución, establecer una política de cómo actuar en caso de que el riesgo suceda.

Con estas estrategias, se revisan cada uno de los riesgos y se toma una decisión según el impacto y la probabilidad, para determinar las acciones de respuesta y tener un plan robusto de contingencia en caso de que alguno de los riesgos se haga realidad.

En el plan, se proponen acciones preventivas que respalden cada estrategia, excepto para la estrategia común de aceptación, se especifican en la columna “Plan para contingencias”.

También se agregan respaldos para las estrategias de no aceptación (Mitigar, Transferir, Evitar), las cuales se ejecutarán en caso de que falle la estrategia primaria.

Se agrega la columna Disparador como señal para indicar que el riesgo va a suceder o sucedió.

Otras nuevas columnas incluyen:

- Responsable: Miembro de MEJDI Tours que debe responder por la ejecución de las acciones planeadas para ese riesgo.
- Probabilidad post Plan: En dependencia de la estrategia proactiva planificada se disminuye la probabilidad y/o impacto original del riesgo, y por ende el rango del riesgo.
- Impacto post plan: Utilizando la escala de impacto, le asignamos al riesgo el valor correspondiente, teniendo en cuenta la respuesta dada.
- Rango post Plan: Multiplicación de la “probabilidad post plan” por el “impacto post plan”.

A continuación, en la tabla 16 se observa el resultado final del Plan de Respuesta a los Riesgos para la ejecución del Plan de Gestión de Sostenibilidad para las operaciones de MEJDI Tours.

Tabla 16.

Plan de Respuesta a los Riesgos

Cód.	Posible Causa	Evento	Impacto	Prob	Imp	Ran	Estrategia	Acciones Preventivas	Respaldos	Disparador	Resp.	Pro. Post Plan	Imp. Post Plan	Rango Post Plan
R03.2	Capacitaciones poco interesantes o relevantes para el personal	Poco aprendizaje obtenido por parte del personal	No se cumple objetivo de sostenibilidad	0,7	0,40	0,28	Mitigar	Realizar asesoramiento para identificar habilidades esenciales necesarias. Usar técnicas asertivas y prácticas de capacitación.	Asesoría externa	Retroalimentación del personal	Gerente de Operaciones	0,3	0,20	0,06
R03.5	Contratación de contador a tiempo completo	Incremento de costo operacional	Reducción de sostenibilidad financiera	0,7	0,40	0,28	Mitigar	Incrementar horas gradualmente Actualizar presupuestos	Contratación servicios externos	Incremento de presupuesto mensual en un 15%	Gerente de Operaciones	0,3	0,20	0,06
R04.1	Aumento en uso de proveedores locales	Incremento de costos por compras	Disminución de sostenibilidad financiera	0,7	0,40	0,28	Mitigar	Realizar análisis de mercado Contratos anuales para fijar precios	Ajustar presupuesto	Incremento de costos por compras en un 10%	Equipo de Logística	0,5	0,20	0,10
R01.1	Nuevas sesiones de reflexión con turistas	Incremento de horas extras en personal	Incremento gasto operacional	0,5	0,4	0,20	Evitar	Usar tiempos del bus para empezar conversación	Ajustar horario	Incremento de horas extra en un 10% vs horas extra actual	Gerente de Operaciones	0,1	0,1	0,01

R01.3	Poco Interés o alto costo de inscripción	Poca participación en reuniones post excursión	Cancelación o incremento de costos de operación	0,5	0,4	0,20	Mitigar	Alianza con hoteles y organizaciones para reducir costos. Agregar participación virtual.	Enfoque en Reuniones virtuales	Meta de participación mínima no se alcanza	Equipo de Logística	0,3	0,1	0,03
R02.2	Pocos recursos disponibles para mantener sistemas	Sistemas no se pueden pagar a largo plazo	Objetivo de sostenibilidad se incumple	0,5	0,40	0,20	Mitigar	Comenzar con plan básico e incrementar con aumento de excursiones y presupuesto	Búsqueda de sistema a menor costo	Presupuesto insuficiente para anualidad del sistema	Gerente de Operaciones	0,1	0,20	0,02
R03.3	Disponibilidad de tiempo y habilidades técnicas limitada en miembros de la comunidad	Aprendizaje limitado por parte de miembros comunitarios	No se cumple objetivo de sostenibilidad	0,5	0,40	0,20	Transferir	Usar capacitadores externos con experiencia. Alianza con ONG para reducir costos de capacitación.	Ajuste de meta de tiempo	Retroalimentación de miembros de la comunidad	Equipo de Logística	0,3	0,20	0,06
R03.4	Pago de cada actividad en el itinerario	Incremento de costos y reducción de clientes	Disminución de sostenibilidad financiera	0,5	0,40	0,20	Mitigar	Reducción de actividades para ajustar presupuesto y mejorar cronograma.	Concientización con líderes de grupo para aumentar presupuesto	Incremento de presupuesto de excursiones de más de 15%	Gerente de Operaciones	0,3	0,1	0,03
R05.1	Agregar margen a excursiones por eventualidades	Aumento de costos de excursión	Disminución de clientes	0,5	0,40	0,20	Mitigar	Se agrega % según plan de contingencias	Negociación con líderes de grupo	Incremento de presupuesto de excursiones de más de 15%	Equipo de Logística	0,3	0,20	0,06

R05.2	Creación de planes de contingencias para cada excursión	Sobrecarga de trabajo y renuncias en el personal	Dificultad para retener personal	0,9	0,2	0,18	Evitar	Usar borradores para planes de contingencia. Reuniones de facilitación con equipo.	Contratación de más personal	Retroalimentación de personal	Gerente de Operaciones	0,3	0,20	0,06
R02.1	Nuevos sistemas con interfaz no amigable con usuarios	Trabajo extra para personal entendiendo nuevos sistemas	Sobrecarga de trabajo, retrabajo	0,3	0,4	0,12	Mitigar	Capacitación incluida en la subscripción del sistema Seguimiento mensual para reducir retrabajo	Cambio de sistema con mejor interfaz	Retroalimentación de sistema por parte del personal	Gerente de Operaciones	0,1	0,1	0,01
R03.1	Reducción de actividades en itinerarios para reducir horas extras en personal	Reducción de turistas interesados en las excursiones	Reducción de ingresos y sostenibilidad de la empresa	0,3	0,40	0,12	Mitigar	Agregar componentes innovadores. Promoción en sitios de viajes sostenibles	Contratación de mercadeo externo	Reducción de nuevas ventas en un 20%	Gerente de Operaciones	0,3	0,20	0,06
R04.5	Eliminación de comida tipo buffet	Reducción de clientes por menos oferta de comidas	Disminución de sostenibilidad financiera	0,3	0,40	0,12	Mitigar	Agregar comidas típicas y reforzar mensaje de sostenibilidad en el mercadeo	Contratación de mercadeo externo	Reducción de nuevas ventas en un 20%	Gerente de Operaciones	0,1	0,20	0,02
R04.2	Cambio de papel a recursos digitales	Rechazo de medio digitales por parte de guías	Dificultad para retener guías experimentados	0,5	0,2	0,10	Evitar	Usar aplicaciones amigables con usuarios	Sesión de trabajo personalizada con guías.	Retroalimentación de guías	Equipo de Logística	0,3	0,1	0,03
R01.2	Cansancio o desinterés de turistas	Rechazo de sesiones por parte de turistas	No se cumple objetivo de sostenibilidad	0,3	0,2	0,06	Mitigar	Analizar y usar el tiempo efectivamente. Dar	Cambiar metodología	Retroalimentación negativa al	Equipo de Logística	0,1	0,20	0,02

								descansos y usar recorridos de bus.		final de la excursión				
R04.4	Exclusividad de trabajo con familias con infraestructura sanitaria	Pérdida de relaciones con comunidades	Se afecta objetivos de sostenibilidad con comunidades	0,3	0,2	0,06	Evitar	Realizar cambio gradual. Aprovechar iniciativa de desarrollo rural de ONGs.	Usar distintas comunidades	Retroalimentación de guías	Gerente de Operaciones	0,3	0,20	0,06
R04.3	Medidas de ahorro de AC y Calefacción	Chóferes rechazan trabajar con la compañía o se rehúsan a aplicar medidas	Dificultad para retener chóferes. Se incumplen objetivos de ahorro.	0,3	0,10	0,03	Mitigar	Reducción gradual hasta alcanzar metas. Concientización con nuevos chóferes.	Introducción de incentivos	Retroalimentación de chóferes con más de 2 años de trabajar en MT	Equipo de Logística	0,1	0,1	0,01
R02.3	Decisiones arbitrarias de autoridades israelíes	Rechazo de permisos para Palestinos	Se afecta objetivo de igualdad de oportunidades por origen	0,1	0,20	0,02	Aceptar			Rechazo de permisos en más de 3 ocasiones seguidas para mismo guía	Gerente de Operaciones	0,1	0,20	0,02

Nota: La Tabla 16 contiene las estrategias del plan de gestión de riesgos, así como las acciones de prevención y respaldos en caso de que el riesgo se produzca. Elaboración Propia

4.5.4 Roles y Responsabilidades

En esta sección, se definen los responsables de una exitosa ejecución de las tareas definidas en este Plan de Gestión de Sostenibilidad, para asegurar que el plan sigue siendo monitoreado, evaluado y los cambios se apliquen según sea necesario.

Es importante tener presente que la agencia MEJDI Tours no cuenta con una estructura de gestión de proyectos, pese a gestionar las excursiones como tales, además, al tener solamente personal de operaciones con poco tiempo disponible en sus agendas, lo cual puede representar un gran desafío encontrar el tiempo para una correcta implementación de las respuestas y lograr las metas.

Para esto se definirán los roles principales de este PGS y seguidamente se enlistan cada una de las responsabilidades para cada uno de los roles.

4.5.5 Definición de Roles

El equipo de MEJDI Tours cuenta actualmente con dos oficinas, una en los Estados Unidos y una en Israel y Palestina, la cual se ubica en Jerusalén. Este PGS se enfoca en las operaciones de la segunda oficina, por tanto, se hace énfasis en el equipo con base en Jerusalén.

Se cuenta con una Directora de Operaciones, tres coordinadores de logística quienes se encargan de la planificación y seguimiento de las excursiones, un contador, y los dueños de la empresa que tienen una representación de Directores Ejecutivos.

De esta manera se confirman tres roles claves en la gestión del proyecto, considerando la ausencia de una oficina de gestión de proyectos:

- **Dueños / Directores Ejecutivos:** Con un rol tipo patrocinador, aprueban el presupuesto, y toman las decisiones finales de grandes cambios internos dentro de la empresa.

- **Directora de Operaciones:** Tendrá un rol de Gestora de este PGS. Se encargará de que el plan se ejecute y dará seguimiento a las tareas principales.
- **Coordinadores de Logística:** Se dividirán las respuestas a los impactos de sostenibilidad y las ejecutarán como proyectos pequeños, de esta manera cada coordinador puede enfocarse en un área de interés y ejecutar las respuestas relacionadas a esa área.

Al tener un equipo pequeño, la supervisión se maneja a dos niveles: Los coordinadores reportan a la Directora de Operaciones y la Directora reporta a los Directores Ejecutivos. Cada revisión del plan se hará con todo el equipo presente, incluyendo el equipo de Estados Unidos para compartir información útil en temas de mercadeo y comunicación, posteriormente se podría desarrollar un plan similar para la oficina en Norteamérica.

La agencia también está considerando la opción de reclutar pasantes, un rol voluntario para obtener experiencia en las operaciones de una agencia de turismo responsable, esta persona podría ayudar a recolectar información para mediciones y retroalimentación de contrapartes, pero de momento, al no existir este rol se deja como parte de lo que tendrán que hacer los coordinadores.

4.5.6 Responsabilidades

A continuación, en la tabla 17, se definen las siguientes responsabilidades para cada uno de los roles claves de este Plan de Gestión de Sostenibilidad.

Tabla 17.*Responsabilidades en la Gestión de Sostenibilidad*

Rol	Responsabilidades
Directores Ejecutivos	Revisar y aprobar el Reporte de Impacto P5 Revisar y aprobar las respuestas del análisis de Impacto Ambiental Revisar y aprobar el presupuesto del PGS Aprobar cambios en el PGS
Directora de Operaciones	Incorporar los recursos y el tiempo necesarios para ejecutar el PGS en el presupuesto y en el cronograma de la empresa Actualizar el Análisis de Impacto P5 con el apoyo del Equipo de Trabajo e incluirlo en las operaciones de la empresa Actualizar las lecciones aprendidas al final de cada revisión Revisar y aprobar reporte final de sostenibilidad al final de cada ciclo de revisión
Equipo de Coordinadores	Ejecutar las acciones asignadas de respuesta a los impactos. Reportar incidentes o problemas en la implementación de respuestas Monitorear posibles riesgos de la ejecución y actualizar al resto del equipo Crear los informes de sostenibilidad Brindar una actualización en las reuniones de operaciones y sesiones de revisión al final de cada ciclo de revisión

Nota: La Tabla 17 indica responsabilidades de roles dentro de MEDJI Tours. Elaboración Propia.

4.6 Exclusiones del Alcance del Plan de Gestión de Sostenibilidad

Como se indicó anteriormente, el reto más grande para MEJDI Tours como empresa pequeña, es el poco presupuesto y personal para la ejecución de este PGS, por lo que existen respuestas que han sido excluidas en el alcance de este plan y a continuación se procede a justificar las razones de su exclusión.

Con esto se pretende dar transparencia en el proceso de selección de respuestas de sostenibilidad, además, tener un listado de tareas o metas pendientes, que eventualmente, según las circunstancias, podrían ser reintegradas en el PGS.

Para listar las exclusiones con su debida justificación, se utiliza el sistema de categorías del Análisis de Impacto P5 de GPM Global y en cada categoría se discuten las acciones excluidas de este PGS.

4.6.1 Exclusiones en el Producto

Anteriormente, se aprobaron las acciones de reuniones al final del día para reflexionar en el aprendizaje y la planificación de reuniones de reencuentro para recordar lo aprendido en la excursión y mantener comprometidos a los turistas.

Ambas medidas son posibles de realizar, pero hay dos respuestas que se descartaron por el alto costo de recursos para hacerlo:

- **Producción de material audiovisual con fotos y videos:** Surge como una respuesta para que los turistas tengan acceso a fotos y videos que les permitan recordar experiencias vividas durante la excursión, el cual es el producto de la compañía. Sin embargo, tener una persona documentando la excursión es un costo adicional que la excursión ni la empresa podrían asumir en este momento.
- **Llevar a los guías a las reuniones de reencuentro:** Los guías son clave en el disfrute de la excursión, se pensó en llevarlos a las reuniones de reencuentro, las cuales serían en los Estados Unidos, esto aumenta mucho los costos de las reuniones, aunque podría aumentar en interés de los turistas en asistir a las reuniones.

4.6.2 Exclusiones en los Procesos

Las acciones de sostenibilidad aprobadas en la categoría de procesos son:

Implementación de la plataforma Zoho para mejorar la gestión de las operaciones y una mayor contratación de personal palestino para incrementar la equidad de oportunidades.

Sin embargo, algunas otras respuestas fueron excluidas debido al alto costo económico y de tiempo, no disponible de momento en la empresa, las cuales son:

- **Asignar a cada coordinador sólo una excursión al mes:** Idealmente un coordinador de logística podría enfocarse en una sola excursión, aumentando la calidad de esta, manteniendo orden financiero y brindando soporte a los guías y turistas, sin embargo, tendrían que suceder dos cosas para que esto sea sostenible, tener un grupo bastante grande o incrementar el costo para los turistas considerablemente, lo cual no es posible actualmente.
- **Implementación de un nuevo sistema de reservas:** El sistema actual de reservaciones es antiguo y consume tiempo, se ha investigado en el mercado alternativas, pero siguen siendo bastante caras para una empresa tan pequeña como MEJDI Tours, eventualmente con más excursiones y personal se podría considerar, de esta manera mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos.

4.6.3 Exclusiones en la Categoría Personas

Las respuestas a los impactos de la categoría personas se divide en 4 subcategorías, prácticas laborales y trabajo decente, sociedad y consumidores, derechos humanos y comportamiento ético.

En prácticas laborales ya se han aprobado las siguientes respuestas: sesiones de concientización para todos los coordinadores con respecto a inclusión y diversidad, adaptación de itinerarios para que choferes y guías no trabajen más horas de una jornada regular, además,

se buscarán pasantes para apoyar operaciones, pero no serán posiciones utilizadas para reemplazar personal capacitado.

Las respuestas discutidas en la sesión de trabajo y fueron excluidas son:

- **Eliminación de actividades nocturnas tipo cenas o encuentros culturales:**
Se pensó como una solución para tener a los guías por menos horas y evitar el aumento por pagos de horas extra, sin embargo, estas actividades tienen un impacto positivo en la experiencia de los viajeros, es mejor eliminar actividades en la mañana y negociar con los guías empezar más tarde para dejar estas actividades en los itinerarios.
- **Capacitaciones en el exterior:** como medida para aumentar el aprendizaje y motivación del equipo, se consideró llevar a coordinadores o guías a oficinas o excursiones en otros países, pero actualmente sería un costo muy alto que la empresa no podría asumir.

En cuanto a sociedad y consumidores, se han aprobado ya algunas respuestas.

Sesiones de concientización cultural a turistas previo a visitar comunidades rurales, capacitaciones en comunidades para ampliar oferta de servicios y servicio al cliente, además, al implementar la plataforma Zoho se mejora el manejo de la base de datos para incrementar protección de datos personales de los clientes.

Sin embargo, también quedan algunas respuestas descartadas por el momento:

- **Ofrecimiento de capital semilla para nuevos emprendedores:** Al hacer capacitaciones, se puede motivar a la comunidad a crear o ampliar sus negocios, pero sin un capital semilla, fácilmente se puede perder esa motivación, en MEJDI Tours se pensó ofrecer alguna ayuda como incentivo, pero con la situación actual post pandemia COVID-19, resulta difícil de lograr, posteriormente se podría intentar al buscar alianzas con otras organizaciones.

- **Alianza con Naciones Unidas para capacitaciones en los ODS:** Al tener buenas relaciones con personal de las Naciones Unidas en Jerusalén, se pensó en la posibilidad de realizar capacitaciones en conjunto, pero el equipo de la ONU está enfocado en el tema de refugiados y no tiene ahora la capacidad de trabajar con el sector turismo.

Por otra parte, las respuestas a los derechos humanos aprobadas son: supervisar a todos los proveedores para asegurar que no haya explotación de menores de edad, pago a todas las actividades brindadas por miembros de comunidades y sesión de respeto y diversidad con turistas.

Han quedado excluidas las siguientes respuestas:

- **Becas para niños y niñas de familias proveedoras de servicios:** MEJDI Tours ha estado becando jóvenes refugiados de Siria en Jordania y se pensó en hacer algo similar en comunidades palestinas, se excluye esta posibilidad por la reducción de fondos post pandemia. Pero se podría reconsiderar en un futuro cercano.
- **Sesiones de derechos humanos en comunidades:** Se consideró la posibilidad de llevar sesiones de concientización sobre derechos humanos a las comunidades, sin embargo, el equipo de trabajo considera que no tienen el conocimiento necesario para hacerlo y podría ser contraproducente, lo ideal sería llevar facilitadores con conocimiento técnico, pero se saldría del presupuesto disponible.

Finalmente, las respuestas aprobadas en el área de comportamiento ético serían: establecimiento de calendarios para pagos a proveedores a tiempo, seguimiento de política anticorrupción y el establecimiento de una política organizacional de adquisidores, tanto por transparencia como para mejorar el sistema empírico actual.

Para esta sección no se han propuesto respuestas adicionales por tanto no hay ninguna exclusión que añadir al actual PGS.

4.6.4 Exclusiones en la Categoría Planeta

Las respuestas a los impactos de la categoría planeta también se dividen en 4 subcategorías: transporte, energía tierra, agua y aire, además de consumo. A continuación, se analizan las respuestas relacionadas al medio ambiente excluidas de este plan.

En cuanto a transporte, ya existen algunas respuestas aprobadas, como la transición al uso de proveedores locales para reducir importaciones en materiales conseguibles en el país, optimización de rutas para reducir viajes innecesarios, cambio a medios digitales en lugar de impresos y visitas de planificación coordinadas para reducir viajes del personal.

Han quedado excluidas las siguientes respuestas:

- **Uso de vehículos eléctricos:** aunque inicialmente parece una buena idea, la disponibilidad de este tipo de vehículos en Israel y Palestina es verdaderamente escasa, no hay incentivos para importadores de vehículos para traerlos ni para compradores para aumentar su consumo. Pero esto podría ser diferente en pocos años.
- **Compra de minibuses y vehículos híbridos:** La empresa está considerando comprar unidades nuevas para transporte, los vehículos híbridos podrían ser una buena opción, de momento no hay un presupuesto para esto, pero podrían considerarse en un par de años.
- **Prohibir el uso de papel:** A pesar de estar en transición para pasar todos los documentos a una versión digital, hay contrapartes como parques nacionales que sigue necesitando copias físicas de entradas o recibos, por lo que la

transición será paulatina, hasta que los medios locales también apliquen estas medidas.

Con respecto a la subcategoría de energía, se aplicarán ciertas respuestas, por ejemplo, cambio de proveedor para tener unidades de buses más modernas, charlas de concientización con choferes para reducir consumo de energía por calefacción y aire acondicionado, uso de hoteles con sistema automático de ahorro de energía y promoción con recordatorios en la oficina para apagar luces al finalizar el día.

Sin embargo, se excluyen las siguientes respuestas propuestas:

- **Instalación de paneles solares en familias hospederas:** El objetivo era no sólo promocionar el uso de paneles solares en comunidades palestinas rurales, sino, además, apoyarles con paneles solares, de momento se cuenta con un presupuesto bajo para lograrlo, se podrían considerar en un futuro con ayuda de organizaciones internacionales.
- **Cambiar electrodomésticos a nuevas tecnologías para ahorrar energía:** Una opción para reducir huella de carbono, es cambiar electrodomésticos como refrigeradores o unidades de aire acondicionado por nuevas tecnologías que ahorran energía, se aplicaría en la oficina como promoción en hoteles y hogares, pero de momento con la crisis económica post pandemia se decide por descartarlo.

En la subcategoría de Tierra, Aire y Agua, el equipo de trabajo ha analizado posibles soluciones a impactos ambientales generados por el turismo y la ausencia de conciencia ambiental de parte del personal.

Las respuestas aprobadas son: verificación de proveedores como responsables a la hora de liderar excursiones de avistamiento de vida silvestre, concientización en familias de comunidades rurales para la instalación de sistema de tratamiento de aguas grises y negras,

incluyendo letrinas secas, esto a través de conexión con organizaciones de agua y saneamiento con proyectos en los territorios palestinos.

Quedan excluidas las siguientes respuestas:

- **Instalación de letrinas:** El equipo desea solucionar el problema a corto plazo, sin embargo, el costo estimado es mayor de lo planeado, se descarta por ahora, pero se buscará alianzas para ayudar a las comunidades rurales donde se trabaja.
- **Vehículos eléctricos:** Por la necesidad de tener menos vehículos que contaminen el aire se pensó en esta opción nuevamente, pero se descarta por las razones mencionadas anteriormente.

Las respuestas de la subcategoría consumo tienen un énfasis en el tema de reciclaje y reutilización, se instalará un sistema de reciclaje en los buses, se llevará equipo electrónico obsoleto a centros de acopio especializados para el fin, cambio de jabones biodegradables en lugar de los químicos y reducción de comidas tipo buffet en los itinerarios de las excursiones.

Otras respuestas han sido descartadas:

- **Prohibición de plásticos de un solo uso:** El país no cuenta con legislación al respecto y la mayoría de los proveedores los utilizan, se limitó a crear conciencia al respecto y eventualmente será un cambio necesario. Entonces de momento se habla de reducción en lugar de prohibición.
- **Introducción de sesiones de consumo responsable:** Se pensó en la idea de incorporar en las excursiones sesiones de reflexión sobre consumo responsable, pero se identifica la ausencia de conocimiento en los guías para tocar estos temas y un posible rechazo de parte de los viajeros que buscan un contexto social y político, por lo que de momento se descarta.

- **Evitar usar hoteles con alta producción de desechos:** La idea de usar sólo hoteles con prácticas sostenibles o al menos hoteles que no producen muchos desechos parecía tener mucho sentido, pero se ha descubierto que son muy pocos los hoteles que cumplen con estos requisitos, dejando pocas opciones para los grupos. Se buscará hacer conciencia en las gerencias a mediano plazo.
- **Evitar usar proveedores con alta huella de carbono:** Al igual que el punto anterior, es difícil encontrar proveedores que se promocionen como amigables con el ambiente, además se dificulta la capacidad de hacer mediciones de carbono para analizar los proveedores contratados actualmente.

4.6.5 Exclusiones en la Categoría Prosperidad

Las respuestas a los impactos de la categoría prosperidad pretenden potenciar los impactos de subcategorías: análisis del caso de negocio, agilidad del negocio y estimulación económica.

Se han aprobado respuestas tales como: capacitaciones financieras para entender de proyecciones, planes de contingencia, simulaciones, estas serán más que todo enfocadas entre los dueños de la empresa y el departamento de contabilidad. Se agrega un presupuesto para emergencias en cada excursión y se implementará un programa de capacitación en las comunidades para expandir servicios y mejorar los emprendimientos de pequeños negocios en estas comunidades donde la agencia trabaja.

Otras medidas han sido descartadas, las cuales se exponen a continuación:

- **Capacitaciones en los coordinadores de logística:** inicialmente se pensó en la posibilidad de brindar capacitaciones financieras a los coordinadores para tener un mejor manejo de los presupuestos, pero los coordinadores no son

responsables por la creación de estos y por tanto tales capacitaciones podrían no resultar efectivas, esto deberá ser estudiado posteriormente.

- **Capital semilla:** Como se mencionó anteriormente, la posibilidad de incorporar un capital semilla como complemento de las capacitaciones a proveedores locales y otros miembros de las comunidades, se descarta por el momento.
- **Inclusión de compras en pequeños comercios en los itinerarios:** En este caso se descarta porque los viajeros de MEJDI Tours no desean tener esta parte incluida en el itinerario, se deja opcional según la excursión.

4.7 Presupuesto de Implementación

En este capítulo se describen las estimaciones de costos para las acciones de este Plan de Gestión de Sostenibilidad, con estas estimaciones se propone un presupuesto y finalmente se explican los pasos a seguir para una correcta gestión del presupuesto.

4.7.1 Estimación de Costos

En esta primera sección, se listan las acciones de respuesta al análisis de impacto P5, además de otras actividades que pueden requerir de inversión económica durante la implementación de este plan. En la tabla 18, se pueden observar las actividades a presupuestar.

Tabla 18.

Listado de Actividades de Sostenibilidad

Área	Actividad	Costo unidad (USD)	Unidad
Producto	Reuniones de reflexión	\$ -	N/A
	Reuniones de reencuentro	\$ 1 000,00	Reunión
Procesos	Implementación de plataforma Zoho	\$ 1 188,00	Anualidad
	Incremento de contratación personal palestino	\$ -	N/A
Personas	Sesiones de concientización al personal	\$ 300,00	Sesión
	Sesiones de concientización a turistas	\$ -	N/A
	Capacitaciones en comunidades	\$ 500,00	Taller
	Supervisión de proveedores	\$ -	N/A
	Calendario de pagos a proveedores	\$ 100,00	Mes de contador
	Política organizacional de adquirentes	\$ 1 500,00	servicios profesionales
Planeta	Seleccionar proveedores locales	\$ -	N/A
	Reducir compras en el exterior	\$ -	N/A
	Optimizar rutas de excursiones	\$ -	N/A
	Usar unidades de buses más modernas	\$ -	N/A

	Concientizar chóferes	\$ 100,00	Sesión
	Optimizar rutas de evaluación	\$ -	N/A
	Recordatorios en la oficina para apagar luces	\$ 20,00	Calcomanías
	Evitar viajes en horas más calientes del día	\$ -	N/A
	Concientizar a hoteles para usar calefacción más moderna	\$ -	N/A
	Rutas más eficientes para reducir horas en carretera	\$ -	N/A
	Evitar horas de alto tránsito para reducir tiempo en presas	\$ -	N/A
	Uso de proveedores responsables	\$ -	N/A
	Uso de jabón biodegradable	\$ 250,00	Adicional
	Contacto con ONG	\$ -	N/A
	Llevar dispensador de agua grande en el bus	\$ 150,00	Dispensador
	Poner sistema de reciclaje en el bus	\$ 50,00	Recipiente
	Llevar el reciclaje a estación	\$ -	N/A
	Llevar desechos a recicladoras especializadas	\$ -	N/A
	Evitar comidas tipo buffet	\$ -	N/A
	Incluir bolsas de tela en el bus	\$ -	N/A
	Usar baterías de mejor calidad	\$ -	N/A
	Llevar baterías a recicladora especializada	\$ -	N/A
Prosperidad	Capacitaciones financieras	\$ 300,00	Sesión
	Rediseño de finanzas y recorte de gastos	\$ -	N/A
	Negociar precios para reducir grandes aumentos	\$ -	N/A
	Transferir iniciativa financiera a dueños de la empresa	\$ -	N/A
Manejo de Riesgos	Acciones de respuestas a riesgos	\$ 5 000,00	Anual

Nota: La Tabla 18 indica listado de actividades del PGS y el costo por unidad para cada actividad.

Elaboración Propia.

Como se puede observar, algunas actividades no representan un costo adicional para MEJDI Tours debido a que se presupuesta en el itinerario, como por ejemplo el uso de mejores

baterías, se incrementa en costo para los audífonos, de igual manera se incluyen las bolsas de tela en ese presupuesto.

Otras actividades no requieren de un presupuesto extra porque son acciones que los coordinadores de logística implementarán aquellas que representen una cantidad de tiempo significativa, serán contadas en los proyectos pequeños como por ejemplo las capacitaciones con las comunidades, donde se calcula el tiempo dedicado del coordinador al proyecto.

La optimización de rutas, evitar horas específicas de viaje y reducir comidas tipo buffet tampoco requiere de fondos adicionales, al contrario, puede resultar en ahorro por costumbre y reducción de pagos por horas extra.

Algunas sesiones de concientización tampoco requieren un pago adicional, por ser impartidas por guías o personal de la agencia, además, las reuniones de reencuentro tendrán un presupuesto propio, pero se calcula un monto para la planificación de estas, un monto amortiguador no recuperable en caso de que se cancele el evento por poca participación.

En el caso del fondo para emergencias anuales, este representa un monto adicional al que se presupuesta en cada excursión para emergencias, este monto está enfocado en los riesgos de la implementación del Plan de Gestión de Sostenibilidad, los cuales se explican en la sección 4.5.

Este monto para manejo de riesgos debería ser mayor, pero por la situación actual de la empresa se asigna el monto disponible, sin embargo, este podría incrementarse según sea necesario en futuras revisiones.

4.7.2 Presupuesto Anual

Una vez estimados los costos, se procede a calcular las líneas del presupuesto que serán revisadas en cada reunión cuando se realice control de presupuesto. Para este proceso, se consideran las actividades que tienen un costo y se multiplican por las unidades que deben

ser ejecutadas durante el año. Además, se fija un porcentaje de 5% adicional a este presupuesto para contingencia.

En la tabla 19, se visualiza los cálculos del presupuesto para el presente PGS.

Tabla 19.

Presupuesto de la Ejecución de la Sostenibilidad

Actividad	Unidad	Costo unidad	Unid	Subtotal
Reuniones de reencuentro	Reunión	\$ 1 000,00	4	\$ 4 000,00
Implementación de plataforma Zoho	Membresía anual	\$ 1 188,00	1	\$ 1 188,00
Sesiones de concientización al personal	Sesión	\$ 300,00	4	\$ 1 200,00
Capacitaciones en comunidades	Taller	\$ 500,00	4	\$ 2 000,00
Calendario de pagos a proveedores	Incremento al contador	\$ 1 200,00	1	\$ 1 200,00
Política organizacional de adquisidores	Contrato servicios profesionales	\$ 1 500,00	1	\$ 1 500,00
Concientizar chóferes	Sesión	\$ 100,00	4	\$ 400,00
Recordatorios para apagar luces	Calcomanías	\$ 20,00	6	\$ 120,00
Uso de jabón biodegradable	Trimestre	\$ 250,00	4	\$ 1 000,00
Llevar dispensador de agua en el bus	Dispensador	\$ 150,00	10	\$ 1 500,00
Poner sistema de reciclaje en el bus	Recipiente	\$ 50,00	10	\$ 500,00
Capacitaciones financieras	Sesión	\$ 300,00	6	\$ 1 800,00
Acciones de respuestas a riesgos	Presupuesto anual	\$ 5 000,00	1	\$ 5 000,00
		Subtotal		\$ 21 408,00
Contingencia 5% del subtotal				\$ 1 070.40
			Total	\$ 22 478,40

Nota: La Tabla 19 detalla el presupuesto del PGS para MEJDI Tours. Precios en Dólares

Estadounidenses Elaboración Propia.

De esta manera, el presupuesto anual sería de 22,478.00 dólares, incluyendo el monto de contingencia para situaciones no esperadas, lo cual es similar a lo que el equipo de MEJDI

Tours espera invertir, unos veinte mil dólares al año. Y este podría variar según la ejecución del primer año.

Algunos gastos operaciones, como la plataforma Zoho y reuniones de reencuentro podría cambiar a gastos fijos de la organización a partir del segundo año, según el éxito que tengan en su implementación.

También podría considerarse en un futuro el incremento de coordinadores de logística para lograr todas las metas operativas junto con las metas de este plan de sostenibilidad, todo dependerá del regreso de turistas post pandemia y de una correcta implementación de medidas de optimización.

El equipo es consciente que estos rubros del presupuesto del PGS son inversiones y no tanto gastos, este entendimiento es importante a la hora del control del presupuesto, porque se buscará la manera de lograr incrementar el impacto positivo de la empresa pese a tener un presupuesto limitado, al mismo tiempo se crea capacidad en comunidades y personal para mejorar como empresa.

Se han dejado por fuera costos por mercadeo y comunicación externa, esto se debe a que se debe integrar a la estrategia de comunicación y posiblemente tenga su presupuesto propio dentro del departamento, el equipo pasará actualizaciones a la oficina de Estados Unido, brindando material que podría publicarse en redes sociales, página web y el boletín semanal.

4.7.3 Control del Presupuesto

En esta última sección se define el procedimiento de control del presupuesto para este Plan de Gestión de Sostenibilidad, aunque el presupuesto sea pequeño, se define una línea base del presupuesto tal como sucede en proyectos y se asigna una persona encargada de la correcta gestión de este.

Este presupuesto será aprobado por los dueños y gerentes ejecutivos de MEJDI Tours, una vez aprobado, la gerente de operaciones y gerente de este plan será responsable por asegurar que el presupuesto se ejecute de la manera más eficiente y eficaz posible.

Para el control se establece una línea base que podrá ser monitoreada a lo largo del año y que será punto de referencia en las revisiones de gastos. En la tabla 20, se observa la distribución para cada mes de la línea base y se utilizará para determinar qué presupuesto mensual corresponde a este PGS y a cuáles actividades.

En los casos donde alguna actividad no se logre ejecutar en un mes, se podrá utilizar el presupuesto en un mes diferente, pero se deberá hacer una notificación al respecto, es importante notar un control de cambios con manejo de versiones para poder revisar posteriormente los cambios hechos durante la ejecución.

Esta línea base no deberá modificarse, se hará una copia al final de cada mes y se actualizará los montos que son trasladados a meses posteriores, de esta manera se conserva esta copia original y se puede comparar con las versiones editadas, así se podrá entender el nivel de desempeño al ejecutar el presupuesto y se podrán hacer las mejoras necesarias para el año siguiente.

Tabla 20.*Línea Base del Presupuesto Anual*

Actividad	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Subtotal
Reuniones de reencuentro			\$1000			\$1000			\$1000			\$1000	\$4000
Implementación de Zoho	\$99	\$99	\$99	\$99	\$99	\$99	\$99	\$99	\$99	\$99	\$99	\$99	\$1188
Sesiones de concientización al personal		\$300			\$300			\$300			\$300		\$1200
Capacitaciones en comunidades			\$500			\$500			\$500			\$500	\$2000
Calendario de pagos a proveedores	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$1200
Política organizacional de adquisidores				\$750	\$750								\$1500
Concientizar chóferes	\$200					\$200							\$400
Recordatorios para apagar luces	\$60						\$60						\$120
Uso de jabón biodegradable	\$250			\$250			\$250			\$250			\$1000
Dispensador de agua en el bus	\$750						\$750						\$1500
Sistema de reciclaje en el bus	\$250						\$250						\$500
Capacitaciones financieras	\$300		\$300		\$300		\$300		\$300		\$300		\$1800
Acciones de respuestas a riesgos	\$417	\$417	\$417	\$417	\$417	\$417	\$417	\$417	\$417	\$417	\$417	\$413	\$5000
Contingencia 5%	\$121,3	\$45,8	\$120,8	\$80,8	\$98,3	\$115,8	\$111,3	\$45,8	\$120,8	\$43,3	\$60,8	\$105,6	\$1070,40
Totales	\$2548	\$961	\$2536	\$1696	\$1064	\$2432	\$2337	\$961	\$2536	\$909	\$1276	\$2218	\$22478

Nota: La Tabla 20 corresponde a la Línea Base del presupuesto para el PGS para el primer año de ejecución. montos en Dólares

Estadounidenses Elaboración Propia.

4.8 Pasos de Auditoría Interna

En esta última sección, se definen los pasos a seguir por parte del equipo de MEJDI Tours para realizar el monitoreo y evaluación de este PGS, de esta manera, asegurarse del cumplimiento de los indicadores de desempeño y que el plan cumpla su razón de ser.

La idea principal de una auditoría interna es asegurar la calidad de los procesos y productos, en el caso de este plan, es asegurarse que los objetivos se cumplan con un estándar de calidad, no solamente indicar que las acciones de sostenibilidad se aplican, sino cómo se aplican y cómo se evalúan, brindando transparencia y confianza a las partes involucradas con la empresa.

Estos pasos de auditoría interna siguen los principios del estándar de gestión de la calidad ISO 9001, el cual establece los requisitos de un sistema de gestión de calidad (GPM Global, 2018). Pero También se podría usar el estándar ISO 19011: Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión, enfocado en auditorías de los sistemas de gestión de la calidad.

MEJDI Tours, no cuenta formalmente con ninguna implementación de estándares de calidad, se realizan evaluaciones empíricas, reuniones de retroalimentación periódicas y se analizan comentarios de turistas, guías y proveedores, pero no precisamente se sigue un manual para asegurar la calidad, ni mucho menos evaluarla.

Entonces, la propuesta de realizar auditorías es algo nuevo para la empresa, donde existe voluntad para probar metodologías nuevas, y esto podría ser una oportunidad para los dueños de la empresa y el equipo de mercadeo para lograr un mayor entendimiento de la efectividad de las medidas y poder utilizar este material para promocionar las excursiones de la compañía.

4.8.1 Planificar la Auditoría

El primer paso en el proceso de auditoría interna es planificar la agenda, la cual debe estar disponible para todo el equipo. De esta manera, el equipo tiene acceso a información relevante sobre el proceso, las fechas y metodología, crea confianza en el equipo con un ambiente de buena comunicación y evitando sorpresas.

En el Anexo 5, se adjunta un ejemplo de la agenda de la auditoría propuesta para el equipo de MEJDI Tours. Es necesario que esta contenga al menos:

- **Alcance:** debe incluir el alcance esperado de la auditoría, tener claridad y precisión de lo que se va a evaluar.
- **Actividades:** describir las actividades de evaluación durante el proceso, estas pueden consistir en visitas de campo, mediciones, toma de fotografías, entre otros. Además, se debe indicar la duración de cada actividad.
- **Fechas:** es muy importante indicar las fechas de la auditoría, así como de cada actividad para que el equipo se pueda preparar.
- **Participantes:** debe indicar quienes serán las personas del equipo que participarán en el proceso de auditoría.
- **Responsabilidades:** es necesario especificar el rol de cada persona durante la auditoría, incluyendo las personas encargadas de auditar.

Una vez completada la agenda, se puede compartir con el equipo por si se deben agregar observaciones o aplicar algún cambio. Es importante que esté accesible para todas las personas del equipo, además debe ser aprobada por los gerentes ejecutivos de la empresa.

4.8.2 Ejecutar la Auditoría

La auditoría debe comenzar con una reunión con el equipo de trabajo, donde el coordinador encargado de las acciones de sostenibilidad a evaluar debe estar presente, se especifican los objetivos claves de desempeño que deberían ser alcanzados para ese momento y se realiza un análisis inicial de los resultados recopilados por el coordinador.

Luego se continúa con las actividades de evaluación, que podrían consistir en alguna de las siguientes:

- **Revisión de documentos:** el equipo de MEJDI tours documentará las respuestas de sostenibilidad aplicadas, los cambios implementados y resultados preliminares, todo debe ser archivado y disponible para fácil acceso en caso de alguna revisión de auditoría.
- **Entrevista a miembros del equipo:** conversatorios uno a uno con miembros del equipo responsables de la implementación de las respuestas de sostenibilidad. Es una técnica útil para analizar el conocimiento disponible a lo interno del equipo.
- **Visitas de campo:** se podrán coordinar visitas a secciones de las excursiones o comunidades donde se reciben a grupos de turistas, de esta manera, conversar con locales para entender el impacto de algunas actividades como capacitaciones y talleres. Es posible establecer visitas al inicio y al final de un periodo para establecer líneas base y comparar resultados posteriormente.
- **Observación del proceso en acción:** es útil también contar con la participación de las personas evaluadoras en las respuestas de sostenibilidad, ver de primera mano cómo se ejecutan los talleres y obtener retroalimentación en tiempo real.

Con estas actividades, el equipo evaluador puede reunir pruebas de que las respuestas propuestas y aprobadas de sostenibilidad están funcionando y se están alcanzando los resultados esperados.

Una vez recopilada la información, se tiene una reunión adicional para compartir información obtenida hasta el momento, hacer preguntas para aclarar cualquier aspecto que no haya quedado claro durante las actividades de evaluación.

Es importante tener una especie de informe o resumen final, que incluya las cosas que se están haciendo bien y las áreas por mejorar, estas servirán a la coordinación para solicitar cambios o aplicar ajustes a las respuestas de sostenibilidad, con el fin de volver a la vía correcta al éxito del plan de gestión.

La retroalimentación obtenida en este proceso de auditoría puede usarse para actualizar algunas herramientas del plan, como el análisis de impacto P5 y el análisis de impacto ambiental, y gestionar cambios para el siguiente ciclo de ejecución de este PGS.

Los informes de la auditoría deben ser enviados a los dueños de la empresa, para que estos evalúen la situación y puedan tener más información a la hora de tener que revisar cambios del plan de gestión, o solicitudes de cambio en las operaciones de la compañía. Al final, son ellos los que hacen la inversión y esperan que los fondos sean utilizados de una manera responsable y efectiva.

La ejecución de estas actividades debe hacerse por personas experimentadas en el tema de sostenibilidad y es recomendable que sean personas externas a la empresa para evitar cualquier conflicto de interés.

4.8.3 Seguimiento de la Auditoría

El último paso consiste en dar seguimiento a los resultados de la auditoría, los informes y notas se archivan, es posible que se soliciten algunos cambios como se indicó en el capítulo de monitoreo y evaluación de los indicadores de desempeño, sin embargo, la auditoría debe tener un proceso de seguimiento para asegurarse que los cambios necesarios sean aplicados.

En el anexo 6, se incluye una propuesta de formulario para solicitar acciones correctivas, aunque la organización sea pequeña y exista la costumbre de hacer solicitudes de cambios por correo o teléfono sin ningún tipo de documentación, se espera implementar este formulario para lograr una mejor documentación del proceso.

De esta manera, es más eficiente regresar a los cambios y entender lo sucedido para actualizar el plan de gestión.

Algunas de las acciones de seguimiento que se ejecutarán son:

- Revisión de formularios de control de cambios: la directora de operaciones y gestora de este plan estará monitoreando, organizando y aprobando las solicitudes de cambios realizadas por el equipo de trabajo.
- Reuniones mensuales: el equipo tendrá reuniones mensuales para revisar los avances en la sostenibilidad de las operaciones, en estas reuniones se agrega a la agenda los puntos relacionados a la auditoría interna.
- Evidencia fotográfica: se tomarán fotos de la ejecución de las respuestas y se documentarán, también se enlazarán aquellas relacionadas a puntos de mejora sugeridos en la auditoría.
- Entrevistas a beneficiarios: será importante documentar entrevistas de personas involucradas que sirvan de evidencia de soluciones implementadas.

5. Conclusiones

Al concluir el desarrollo del Plan de Gestión de Sostenibilidad para la empresa MEJDI Tours, se determinan las siguientes conclusiones:

1. El Plan de Gestión de Sostenibilidad se enfoca en la proposición e implementación de prácticas sostenibles dentro de las operaciones de MEJDI Tours, usando los ODS como inspiración para cumplir las metas de la empresa.
2. El análisis de impacto P5 permite al equipo de MEJDI tours lograr un mayor entendimiento de su huella de una manera integral, entendiendo las consecuencias tanto positivas como negativas de las operaciones diarias de la compañía.
3. El establecimiento de indicadores claves de desempeño permite al equipo de MEJDI tours contar con metas claras y definidas, con parámetros medibles para monitorear y comparar al final de cada actividad propuesta.
4. El sector ambiente es una debilidad de la compañía, cuya prioridad hasta ahora era el componente social, el análisis de impacto ambiental permite ampliar el rango de acciones por implementar y ayuda a MEJDI Tours a ser pioneros en la proposición de prácticas ambientales dentro de la industria turística en Israel y Palestina.
5. El éxito del Plan de Gestión de Sostenibilidad depende de la consideración de todos los posibles riesgos que puedan afectar el buen funcionamiento de la organización y las acciones de sostenibilidad, el equipo ha mejorado su capacidad de análisis de escenarios y generación de soluciones.
6. Con la restricción de presupuesto y recursos humanos, es necesario delimitar el alcance del plan de gestión de sostenibilidad, priorizando necesidades y dejando algunas metas para futuros planes, para ser implementadas con una mejor situación económica y estructural de la empresa.

7. El presupuesto contempla las acciones de respuesta aprobadas para mejorar la sostenibilidad de la empresa, además, se agrega un porcentaje de contingencia, no considerado inicialmente, para ayudar a MEJDI Tours a tener una mejor capacidad de respuesta a eventos no planeados que puedan afectar el éxito del plan.
8. La auditoría interna es un proceso nuevo para el equipo de MEJDI tours, contar con una serie de pasos de ejecución ayuda al equipo a prepararse para evaluar sus procesos y operaciones, generar mejores informes y documentar de manera correcta los resultados de las respuestas de sostenibilidad.

6. Recomendaciones

Después del trabajado realizado en conjunto con el equipo de MEJDI Tours, donde se han cumplido todos los objetivos propuestos al inicio de este Trabajo Final de Graduación, se comparten las siguientes recomendaciones a la alta gerencia de MEJDI Tours:

1. Dado que el alcance de este plan depende del presupuesto y situación estructural de la empresa, se recomienda revisar las metas de manera mensual y solicitar los cambios necesarios con tiempo, en caso de proyectar un cambio grande en el futuro cercano de la organización.
2. Se recomienda realizar el Análisis de Impacto P5 una vez al año o se presenten cambios en las políticas de sostenibilidad, de esta manera se mantiene actualizado el Plan de Gestión de Sostenibilidad.
3. Es importante revisar los indicadores claves de desempeño en los primeros seis meses de ejecución, evaluar si son realistas o carecen de ambición, los objetivos no deben quedar sólo en papel, tener resultados verificables ayudará a la motivación del equipo y en inspirar a otras empresas de la industria.
4. Se recomienda ampliar el conocimiento en concientización ambiental para proveedores con menos acceso a educación ambiental, el equipo de MEJDI Tours debe tomar el liderazgo e iniciativa para llevar las propuestas a las comunidades y que estas realmente se lleguen a implementar.
5. Es recomendable extender sesiones de trabajo en análisis de riesgos para considerar otros escenarios y mejorar aún más la capacidad organizativa para eventos no planeados, debe verse como una inversión de tiempo que permitirá ahorrar costos en el futuro.

6. Se recomienda revisar las exclusiones del Plan de Gestión de Sostenibilidad al finalizar el primer año y considerar agregar algunas de ellas al Plan en el segundo año, siempre y cuando la empresa tenga los recursos para hacerlo.
7. Se recomienda el uso de la línea base del presupuesto, asegurar que todo el equipo de trabajo entienda el formato y tenga la capacidad de usarlo, de esta manera lograr una efectiva ejecución, y adaptarlo según sea necesario cuando algún presupuesto no haya sido ejecutado.
8. Es altamente recomendable buscar personas con experiencia en sostenibilidad y gestión ambiental para realizar la auditoría interna, no debería realizarse sólo con el equipo de trabajo, tener una perspectiva objetiva externa permitirá una evaluación más realista, ayudando al equipo a mejorar la forma en la que ejecuta el plan y generando conocimiento para los siguientes años.

Lista de Referencias

- Abu Sarah, A. (2014). *For more tolerance, we need more ... tourism?* | TED Talk | TED.com.
Recuperado el 3 de enero del 2022. <https://bit.ly/3f2LMLX>
- Alqasis, A. (2017, septiembre). *Sustainable Just Tourism in Palestine. Alternative Tourism Journal*. Consultado el 14 de diciembre de 2021. <https://bit.ly/3p8Ej3y>
- Amnesty International United Kingdom Section (2019). *Think Twice: Can companies do business with Israeli settlements in the Occupied Palestinian Territories while respecting human rights?*. Consultado el 17 de diciembre de 2021. <https://bit.ly/3yG6aeu>
- Ballena. M. (s.f.). *Las 7 restricciones de la gestión de proyectos. Hablemos sobre Gestión de Proyectos*. Recuperado de <https://bit.ly/3A8RXaE>
- Cooper, S. (2021). *Preguntas sobre MEJDI Tours*. Jiménez, K. Entrevistador.
- Edmunds, D. (2020, 23 de septiembre). *Israeli companies can now claim grant to promote sustainable practices*. The Jerusalem Post. <https://bit.ly/3sh1AT1>
- Estado de Israel (2020). *Implementation of the Sustainable Development Goals. National Review 2019*. Consultado el 14 de diciembre de 2021. <https://bit.ly/3sgpk9F>
- Gido. J. (2012). *Administración exitosa de proyectos*. Colombia: Cengage Learning.
- GPM Global (2018). *Gestión de Proyectos Sostenibles: La Guía de Referencia de GPM segunda versión*. Recuperado de <https://bit.ly/3JXM6JN>
- GPM Global (2019). *Estándar P5™ de GPM Global para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos*. Recuperado de <https://bit.ly/34M3jG4>
- Hana. G. (2020, 31 de agosto). *Tourism as a Change Maker: Responsible Tourism in Israel*. Israel Ministry of Tourism. <https://bit.ly/33JqOPJ>
- Hernández, R., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación sexta edición*. McGraw Hill. Recuperado de <https://bit.ly/3KhSb44>

- Kerzner, H., & Kerzner, H. R. (2017). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Lledó, P. (2016). *Director de Proyectos*. Estados Unidos: Pablolledo.
- Maranto, M. González, M (2015). *Fuentes de Información*. Estado de Hidalgo, México. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado de: <https://bit.ly/3rhx8Ww>
- Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación*. México D.F: México. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de <https://bit.ly/3fxvAT0>
- MEJDI Tours. (2022a). *About | MEJDI Tours*. Consultado el 6 de enero de 2022. <https://bit.ly/3zMWIqy>
- MEJDI Tours. (2022b). *Honoring Clients and Communities | MEJDI Tours*. Consultado el 26 de febrero de 2022. <https://bit.ly/3C99Yad>
- Mortensen, N. (2018, 15 de noviembre). *How the tourism industry underpins illegal Israeli settlements*. Al Jazeera. <https://bit.ly/3mh9M1E>
- Ocaña, J. A. (2013). *Gestión de Proyectos con mapas mentales II (Vol. 2)*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- ONU. (2018). *The 2030 Agenda and the Sustainable Development Goals: An opportunity for Latin America and the Caribbean*. Recuperado de <https://bit.ly/3FAyqkL>
- Project Management Institute Inc. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía PMBOK)*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Replinger, J. (s.f.). *Primary & Secondary Sources*. Willamette University. Recuperado de: <https://bit.ly/33h3glv>
- Rodríguez Gómez, D., & Valdeoriola Roquet, J. (2010). *Metodología de la Investigación*. Universidad Oberta de Catalunya. Recuperado de <https://bit.ly/3nyhIBO>
- Sharon, U. (2021, 3 de junio). *Ecofriendly travel in Israel: Top spots to go green*. Ynet News Israel. <https://bit.ly/3F6nP1>

Shepherd, J. (2021). *Exploring a unifying approach to peacebuilding through tourism: Abraham and Israel/Palestine*. European Tourism Research Institute. Consultado el 14 de diciembre de 2021. <https://bit.ly/3yHwjtv>

Visser, K. (2019, 19 de abril). *Sustainable tourism becomes a priority for 72% of global travelers*. Booking.com Magazine. <https://bit.ly/3IWvxO9>

World Travel Market (2020, 4 de noviembre). *World Responsible Tourism Awards 2020 Addressing the Challenge of COVID-19*. WTM Global Hub. <https://bit.ly/336Qe9Z>

Wyman, O. (2020). *The Recovery and beyond: The Future of Travel & Tourism in the wake of COVID-19*. Consultado el 18 de diciembre de 2021. <https://owy.mn/3yldEh2>

Anexos

Anexo 1: ACTA DEL PFG

1. Nombre del Estudiante: Keiner Jiménez Alvarado
2. Nombre del PFG: Propuesta de Plan de Gestión de Sostenibilidad en la Agencia de Viajes MEJDI Tours en sus operaciones en Israel y Palestina.

3. Área temática del sector o actividad: Turismo Responsable

4. Firma del estudiante:

Keiner Jiménez A.

5. Nombre del docente curso SG: Prof. Álvaro Mata Leitón

6. Firma del docente:

Álvaro Mata Leitón

7. Fecha de la aprobación del Acta:

25 enero 2022

8. Fecha de inicio y fin del proyecto:

7 de febrero de 2022

14 de junio de 2022

9. Pregunta de investigación:

¿Qué elementos debe contemplar un plan de gestión de sostenibilidad en una agencia de turismo en Israel y Palestina para cumplir con los estándares del GPM y alinearse con los objetivos de desarrollo sostenible?

10. Hipótesis de investigación:

Es posible que una agencia de viajes con operaciones en Israel y Palestina tenga un Plan de Gestión de Sostenibilidad que cumpla con los estándares de la guía de referencia del GPM para alinearse con los objetivos de desarrollo sostenible.

11. Objetivo general:

Formular una Propuesta de Plan de Gestión de Sostenibilidad en la Agencia de Viajes MEJDI Tours en sus operaciones en Israel y Palestina para alinear sus actividades con los objetivos de desarrollo sostenible.

12. Objetivos específicos:

Objetivos Específicos

1. Definir el propósito y el enfoque del Plan de Gestión de Sostenibilidad para alinear la propuesta con los objetivos de desarrollo sostenible.
2. Realizar un análisis de impacto P5 de las operaciones de MEJDI Tours en Israel y Palestina para definir y priorizar los riesgos y oportunidades de sostenibilidad.
3. Establecer indicadores claves de desempeño usando el análisis de impacto P5 para definir metas a alcanzar con el plan de gestión de sostenibilidad.
4. Realizar una evaluación de impacto ambiental para establecer acciones para disminuir los efectos o aumentar las oportunidades identificadas.
5. Establecer un plan de gestión de riesgos de sostenibilidad para responder a los riesgos de sostenibilidad.
6. Justificar las exclusiones del alcance del Plan de Gestión de Sostenibilidad que no se pondrán en práctica en las operaciones para dar transparencia del proceso de definición del alcance.
7. Desarrollar un presupuesto de los costos relacionados a la implementación del Plan de Gestión de Sostenibilidad para entender la inversión necesaria para alcanzar las metas del plan.
8. Establecer los pasos de auditoría interna para monitorear y asegurar que los indicadores de sostenibilidad se cumplan.

13. Justificación del PFG:

MEJDI Tours es una pequeña agencia de viajes que no cuenta con una Oficina de Gerencia de Proyectos (PMO) por tanto su capacidad para proponer proyectos es bastante limitada. Depende de la iniciativa y el tiempo de la gerente de operaciones.

Se plantea la solicitud de implementar un plan de sostenibilidad dentro de la compañía, para convertirse en pioneros en la industria, especialmente en una región como Medio Oriente, donde la sostenibilidad y las prácticas sostenibles no han sido una prioridad a pesar de la escasez de recursos naturales como el agua.

El propósito de este proyecto proponer un plan de sostenibilidad, agregando valor a la empresa, reconocimiento desde una perspectiva verde y cambiando el paradigma en la región de que los negocios con prácticas amigables con el ambiente pueden ser una realidad.

14. Descripción del entregable principal y de los secundarios (productos o servicios que generará el PFG (Estructura de desglose del trabajo):

El resultado del PFG será un documento con Plan de Gestión de Sostenibilidad de acuerdo con la guía de referencia del GPM que incluye los siguientes entregables según el EDT:

1. Propósito y el enfoque del Plan de Gestión de Sostenibilidad.
2. Análisis de impacto P5 de las operaciones de MEJDI Tours.
3. Indicadores claves de desempeño según análisis de impacto P5.
4. Evaluación de impacto ambiental.
5. Plan de gestión de riesgos de sostenibilidad.
6. Exclusiones del alcance del Plan de Gestión de Sostenibilidad
7. Presupuesto para los costos relacionados a la implementación del Plan de Gestión de Sostenibilidad.
8. Pasos de auditoría interna para monitorear los indicadores de sostenibilidad.

15. Presupuesto del PFG:

La Empresa no tiene presupuesto asignado para el proyecto de graduación, además de ser éste un esfuerzo personal del autor.

16. Supuestos de la planeación y ejecución del PFG:

Se cuenta con el apoyo de la gerencia de operaciones y de los dueños para la realización del PFG dentro de MEJDI Tours.

MEJDI Tours mantiene su compromiso de implementar el Plan de Gestión de Sostenibilidad siempre que el plan cumpla las expectativas de sus dueños.

La situación política y económica de Israel se mantiene estable para que MEJDI Tours siga existiendo.

MEJDI Tours sigue con sus operaciones a pesar de la pandemia Covid-19

17. Restricciones del PFG:

MEJDI Tours no tiene presupuesto para el planteamiento de este PFG en específico.

El proyecto debe realizarse en un plazo de 3 meses para seguir alineado a la planificación anual de la empresa.

MEJDI Tours no cuenta con una persona experta en gerencia de proyectos por lo que se requiere investigación por parte del autor de este proyecto.

18. Enumeración de riesgos de la ejecución del PFG:

Continuación de restricciones por la pandemia limita las operaciones y actividades de MEJDI Tours afectando el alcance del Plan de Gestión de Sostenibilidad.

La ausencia de educación ambiental puede significar rechazo de contrapartes locales afectando el alcance del proyecto.

La limitación de conocimiento Planes de Gestión de Sostenibilidad a lo interno de MEJDI Tours puede afectar la de ésta.

La situación política y de guerra en Israel y Palestina puede cambiar el escenario afectando todo el proyecto.

19. Principales hitos

Entregable	Fecha inicio	Fecha finalización
Presentación del Chárter, EDT del PFG e investigación bibliográfica.	30 de noviembre de 2021	19 de diciembre de 2021
Redacción de Marco Teórico.	4 de enero de 2021	10 de enero de 2022
Redacción de Marco Metodológico.	11 de enero de 2022	17 de enero de 2022
Elaboración de la Introducción y Cronograma del PFG.	18 de enero de 2022	24 de enero de 2022
Resumen Ejecutivo y Abstract	25 de enero de 2022	31 de enero de 2022
Referencias bibliográficas, índices	25 de enero de 2022	31 de enero de 2022
Chárter firmado	25 de enero de 2022	31 de enero de 2022
Desarrollo de PFG.	7 de febrero de 2022	30 de abril de 2022
Revisión de lectores	2 de mayo de 2022	22 de mayo de 2022
Correcciones de PFG	23 de mayo de 2022	6 de junio de 2022
Aprobación de PFG	6 de junio de 2022	14 de junio de 2022

20. Marco teórico

20.1 Estado de la cuestión

MEJDI Tours es una agencia de viajes de turismo responsable fundada en los Estados Unidos pero sus principales operaciones están en Israel y Palestina. Tienen la necesidad de implementar un plan de gestión de sostenibilidad debido a su estrategia como empresa social.

A pesar de aplicar muchos conceptos de sostenibilidad, como dar prioridad a las comunidades y proveedores locales, hace falta una guía para facilitar las acciones pendientes para tener un mayor impacto positivo en la sociedad y en el ambiente.

En la región no se conoce de otra agencia local que cuente con un plan de este tipo, debido a que los términos sostenibilidad y desarrollo sostenible no son muy utilizados en la sociedad y mucho menos en la industria del turismo, por lo que MEJDI Tours busca ser un referente al estructurar acciones y establecer metas que se alinean a dichos objetivos.

La organización no cuenta con profesionales en el área de gestión de proyectos, por lo que el PFG significa una oportunidad para satisfacer la necesidad del plan de gestión de sostenibilidad sin tener que reclutar personal adicional, ya que la capacidad económica de la organización se ha reducido bastante debido a la pandemia COVID-19.

20.2 Marco conceptual básico

Los siguientes conceptos básicos deben desarrollarse en el Marco Teórico debido a su importancia en el PFG:

Sostenibilidad

Proyecto

Gestión de Proyectos

Metodología PRiSM

Ciclo de Vida PRiSM

Plan de Gestión de Sostenibilidad

21. Marco metodológico

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Método de investigación	Herramientas	Restricciones
1. Definir el propósito y el enfoque del Plan de Gestión de Sostenibilidad para alinear la propuesta con los objetivos de desarrollo sostenible.	Propósito y enfoque del Plan de Gestión de Sostenibilidad.	<p>Secundarias: Objetivos de Desarrollo Sostenible, Guía de referencia de la GPM para la gestión de proyectos sostenibles</p> <p>Primarias: Reuniones.</p>	Analítico	Juicio de expertos. Recolección de datos. Reuniones. Tecnología de comunicación.	Sin presupuesto para el planteamiento de este PFG en específico.
2. Realizar un análisis de impacto P5 de las operaciones de MEJDI Tours en Israel y Palestina para definir y priorizar los riesgos y oportunidades de sostenibilidad.	Análisis de impacto P5 de las operaciones de MEJDI Tours.	<p>Secundarias: Estándar P5™ de GPM Global para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos, Guía de referencia de la GPM, director de proyectos y Guía del PMBOK.</p> <p>Primarias: Reuniones, reporte interno de retroalimentación.</p>	Analítico y cualitativo.	Juicio de expertos. Recolección de datos. Análisis de datos. Reuniones. Tecnología de comunicación.	Personal de MEJDI Tours no tiene experiencia en sostenibilidad o análisis de impacto.
3. Establecer indicadores claves de desempeño usando el análisis de impacto P5 para definir metas a alcanzar con el plan de gestión de sostenibilidad.	Indicadores claves de desempeño según análisis de impacto P5.	<p>Secundarias: Estándar P5™ de GPM Global para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos, Guía de</p>	Analítico, cuantitativo y cualitativo.	Juicio de expertos. Análisis de datos. Reuniones. Plan de Inspección Tecnología de comunicación.	Presupuesto limitado para implementación de metas de sostenibilidad MEJDI Tours no cuenta con una persona experta en gerencia de

		referencia de la GPM. Primarias: Reuniones.			proyectos o en planes de gestión.
4. Realizar una evaluación de impacto ambiental para establecer acciones para disminuir los efectos o aumentar las oportunidades identificadas.	Reporte de evaluación de impacto ambiental.	Secundarias: Estándar P5™ de GPM Global para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos, Guía de referencia de la GPM, director de proyectos y Guía del PMBOK. Primarias: Reuniones.	Analítico, cuantitativo y cualitativo.	Juicio de expertos. Recolección de datos. Análisis de datos. Reuniones. Tecnología de comunicación.	Personal poco calificado para realizar un impacto ambiental. El presupuesto para la implementación de acciones es reducido.
5. Establecer un plan de gestión de riesgos de sostenibilidad para responder a los riesgos de sostenibilidad.	Plan de gestión de riesgos de sostenibilidad.	Secundarias: Estándar P5™ de GPM Global para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos, Guía de referencia de la GPM. Primarias: Reuniones.	Analítico, cuantitativo y cualitativo.	Juicio de expertos. Recolección de datos. Análisis de datos. Reuniones. Tecnología de comunicación. Matriz de roles y responsabilidades.	Personal poco experimentado en gestión de riesgos.
6. Justificar las exclusiones del alcance del Plan de Gestión de Sostenibilidad que no se pondrán en práctica en las operaciones para dar transparencia del proceso de definición del alcance.	Exclusiones del alcance.	Secundarias: Estándar P5™ de GPM Global para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos, Guía de referencia de la GPM.	Analítico, cuantitativo y cualitativo.	Juicio de expertos. Análisis de datos Reuniones	Poco presupuesto y su personal tiene poco tiempo disponible para cubrir todos los elementos de un plan de sostenibilidad.

		Primarias: Reuniones.			
7. Desarrollar un presupuesto de los costos relacionados a la implementación del Plan de Gestión de Sostenibilidad para entender la inversión necesaria para alcanzar las metas del plan.	Presupuesto del plan de Gestión de Sostenibilidad	Secundarias: Estándar P5™ de GPM Global para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos, Guía de referencia de la GPM y Guía del PMBOK. Primarias: Reuniones.	Analítico, cuantitativo y cualitativo.	Juicio de expertos. Recolección de datos. Análisis de datos. Reuniones. Tecnología de comunicación. Estimación ascendente.	El presupuesto propuesto para la implementación del plan de gestión no puede sobrepasar el presupuesto disponible de MEJDI Tours.
8. Establecer los pasos de auditoría interna para monitorear y asegurar que los indicadores de sostenibilidad se cumplan.	Listado de pasos de auditoría	Secundarias: Estándar P5™ de GPM Global para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos, Guía de referencia de la GPM, director de proyectos y Guía del PMBOK. Primarias: Reuniones.	Analítico, cuantitativo y cualitativo.	Juicio de expertos. Análisis de datos. Reuniones. Matriz de roles y responsabilidades	El presupuesto total de implementación incluyendo el monitoreo es limitado. El personal de MEJDI Tours cuenta con poco tiempo disponible para monitoreo.

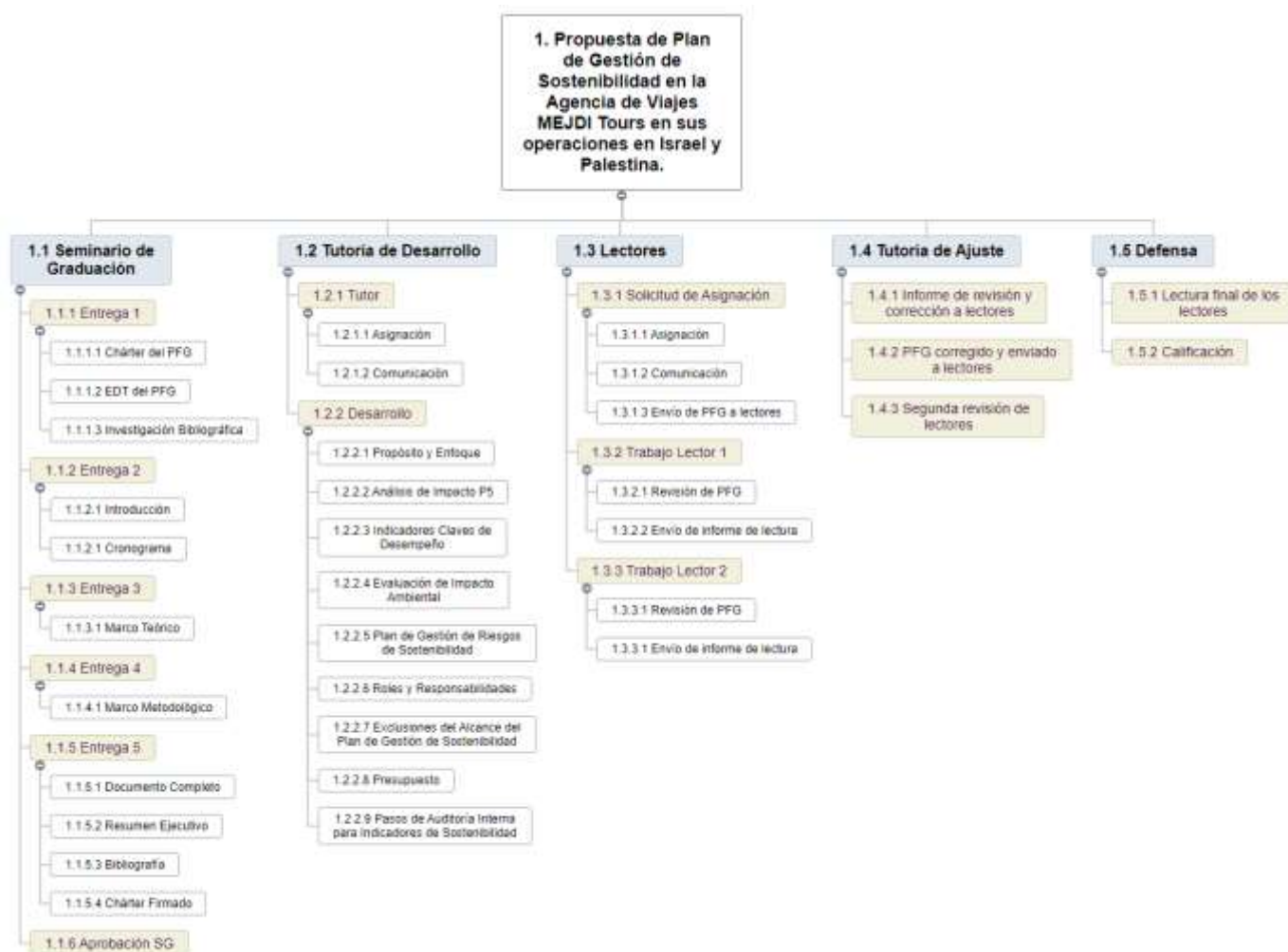
22. Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo o sostenible

Este PFG pretende dar las herramientas necesarias para que una empresa de turismo responsable implemente, mida y documente acciones de sostenibilidad, especialmente en una industria donde las prácticas verdes no son siempre tomadas en cuenta. El plan de gestión de sostenibilidad podría servir de motivación para que otras agencias sigan el ejemplo de MEJDI tours y también traten de ser más responsables con el ambiente y la sociedad.

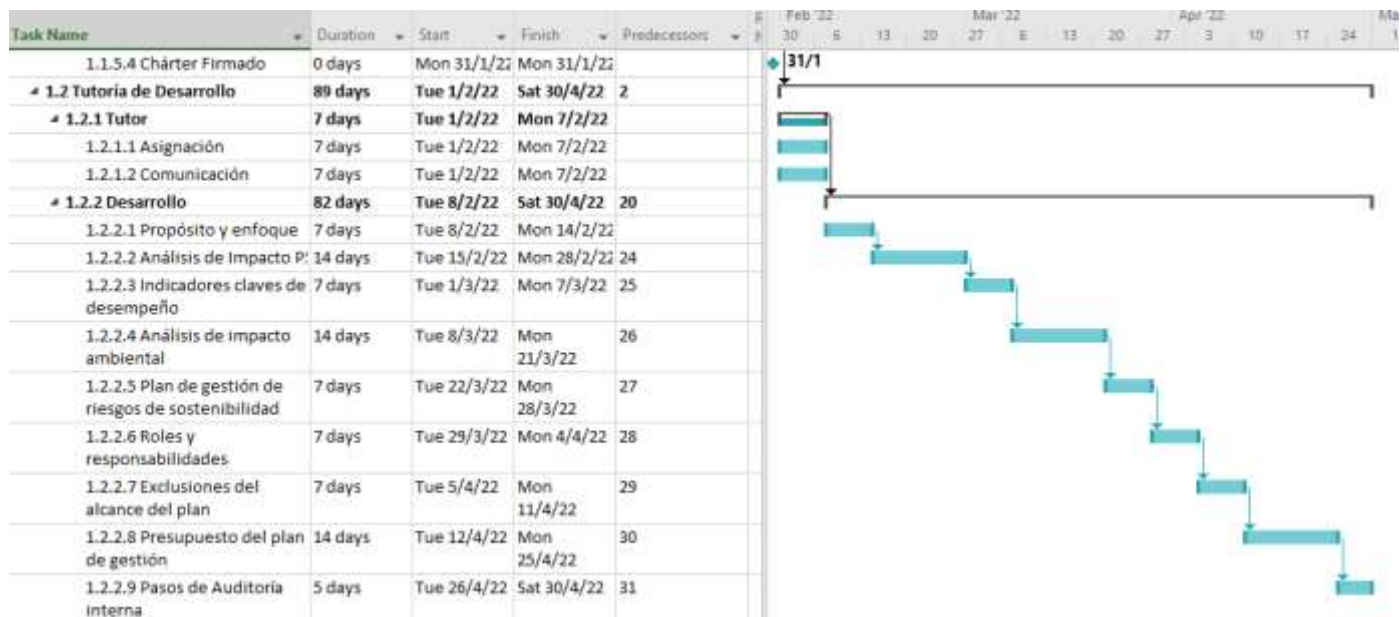
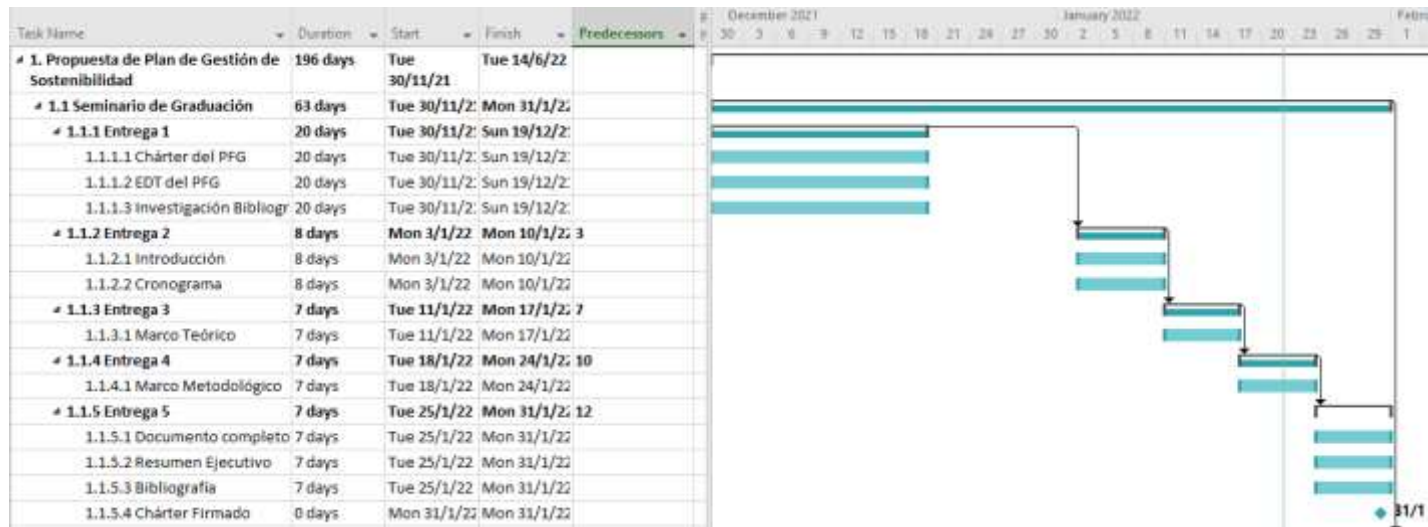
Para algunas personas, el desarrollo regenerativo no es compatible con el turismo porque se enfocan en el breve paso de los turistas por un área en específico, pero si se trabaja más con las comunidades locales, si las excursiones tienen más aspectos educativos y no sólo enfocarse en lo físico, sino en todo el ambiente alrededor, se podría tener más personas a bordo, formando parte de una economía sostenible, que motive a las personas a proteger y regenerar el ambiente, la cultura y sus comunidades.

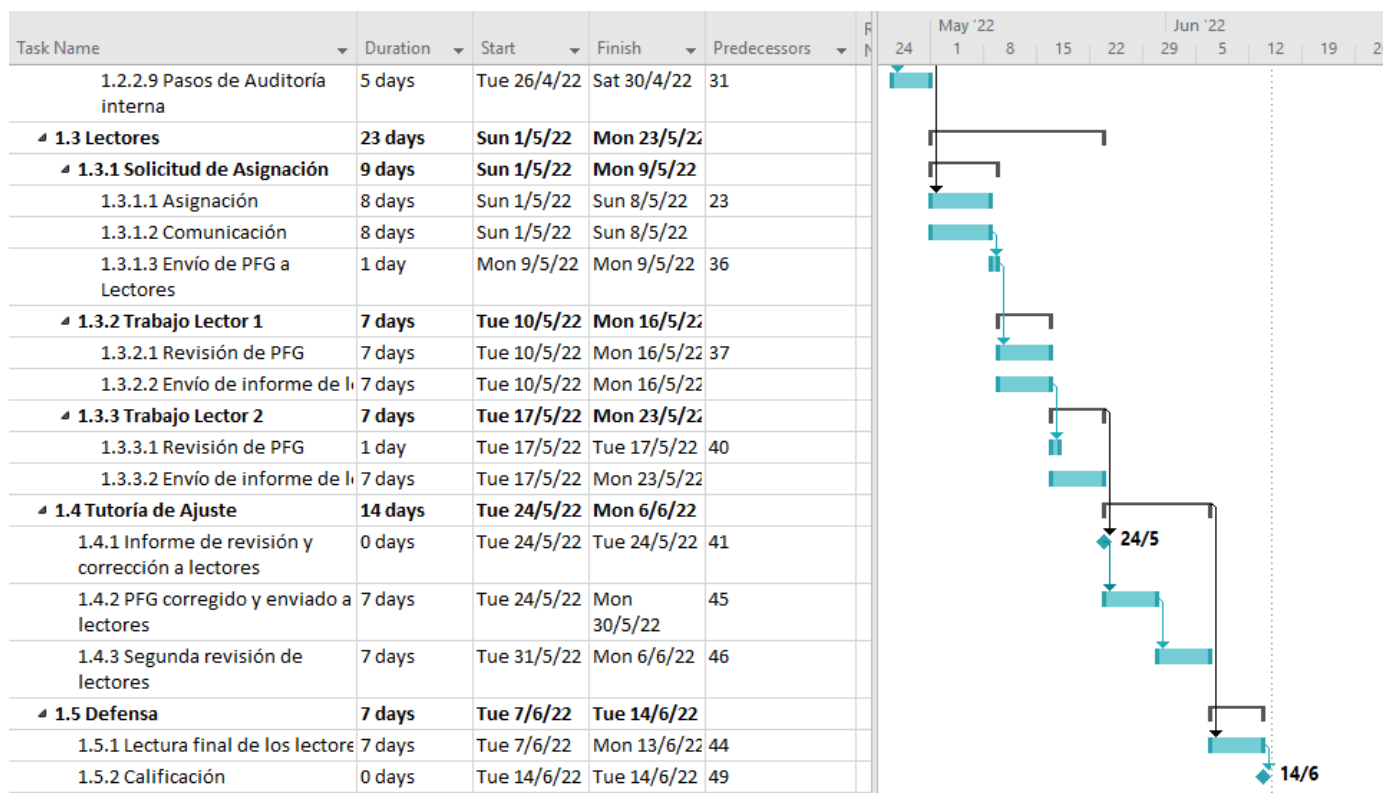
El PFG tendrá indicadores sobre el impacto de una pequeña compañía de turismo, dándonos una idea de lo que se puede hacer siendo pequeños y servirá de inspiración de todo lo que puede ser posible si más compañías se suman a estas iniciativas.

Anexo 2: EDT del PFG



Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG





Anexo 4. Análisis de Impacto P5

Análisis de Impacto P5

Impactos

Este impacto mejorará los resultados del proyecto desde una perspectiva de sostenibilidad.

5 = Totalmente de acuerdo 4 = De acuerdo 3 = Neutral 2 = En desacuerdo 1 = Totalmente en desacuerdo

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
2,1 Impactos del Producto							
2.1.1	Vida útil del producto	Producto es una experiencia de corto tiempo, pero el aprendizaje puede durar toda una vida.	Conciencia social sobre la problemática del conflicto crea ciudadanos más abiertos al diálogo y la paz.	3	Incluir periodos de reflexión al final del día para guiar el aprendizaje a un mayor grado de conciencia social.	4	1
2.1.2	Mantenimiento del producto	Al ser una experiencia, no existe un evento de mantenimiento después de "usado" el producto.	La ausencia de un seguimiento al cliente puede ocasionar que se olvide el aprendizaje clave de la excursión.	2	Realizar reuniones físicas y virtuales para recordar excursiones y dar seguimiento a experiencias vividas.	4	2
2,2 Impactos de los Procesos							
2.2.1	Eficacia de los Procesos de las Operaciones	Cambio constante de personal dentro de la organización.	Retrabajo por errores de personal y gasto extra en compensaciones.	1	Implementar un sistema de documentación y capacitación en línea para preparar al nuevo personal.	4	3
2.2.2	Eficiencia de los Procesos de las Operaciones	Ausencia de sistema para gestionar las tareas	Tareas toman más tiempo del planeado, costo extra por debilidades en planificación	2	Implementar un sistema de gestión de proyectos	5	3
2.2.3	Equidad de los Procesos de las Operaciones	Dificultad de contratar Palestinos por falta de permisos de tránsito en Israel	Afectación de reputación en comunidades palestinas	2	Aplicar convenio con Ministerio del Interior de Israel para facilitar permisos a empleados palestinos.	5	3

Promedio de Producto y
Proceso

1,8

4,5

2,8

3

Impactos a las Personas (Sociales)

3,1 Prácticas Laborales y Trabajo Decente

Elemento	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
3.1.1 Empleo y Dotación de Personal	Ley sólo exige pago mínimo sólo a guías Israelíes	Agencias pagan menos a guías Palestinos	2	MEJDI Tours paga igual tanto a guías Israelíes como a guías Palestinos incluso si estos no están cubiertos por la ley.	5	3
3.1.2 Relaciones Laborales/de Gestión	Alta demanda de trabajo para coordinadores de logística.	Sobrecarga de trabajo y renuncia de personal	2	Implementación de sistema de gestión de proyectos y reclutamiento de personal según la demanda de tareas.	4	2
3.1.3 Salud y Seguridad del Proyecto	Itinerarios ambiciosos con largas jornadas de trabajo para guías y choferes.	Cansancio en personal e incremento de riesgo en carretera.	1	Establecimiento de itinerarios ajustados a un horario de 9 horas diarias. Los chóferes no manejan más de 5 horas diarias.	4	3
3.1.4 Educación y Capacitación	Guías y personal con poco conocimiento en conciencia social y ambiental	Objetivos de la excursión parcialmente logrados.	2	Capacitaciones para personal en objetivos de desarrollo sostenible, aplicaciones en las excursiones.	4	2
3.1.5 Aprendizaje Organizacional	Ausencia de sistema de registro de retroalimentación	Retroalimentación se pierde y errores se cometen con frecuencia.	2	Implementación de sistema de documentación para la retroalimentación post excursión.	4	2
3.1.6 Diversidad e Igualdad de Oportunidades	Búsqueda de guías nuevos y jóvenes que tengan más energía para atender grupos.	Discriminación a guías mayores con más experiencia por su edad	1	Sesión de diversidad, concientización sobre edad al personal.	4	3
3.1.7 Desarrollo de la Competencia Local	Uso de pasantías para atraer trabajadores extranjeros	Disminución de oportunidades laborales para potencial personal local.	3	Las pasantías no deben sustituir personal capacitado para hacer tareas, reclutar siempre personal local.	4	1

3,2 Sociedad y Consumidores							
3.2.1	Apoyo de la Comunidad	Excursiones visitan comunidades locales para conocer sus historias	Involucramiento y pago justo para miembros de comunidades locales ayuda a desarrollo comunitario y aceptación de turismo.	4	Ampliar actividades para beneficiar a más miembros de la comunidad. Ofrecer capacitaciones para que puedan ofrecer más servicios a turistas.	5	1
3.2.2	Cumplimiento de Políticas Públicas	Visitas de guías Israelíes a comunidades palestinas con turistas.	Problemas legales para guías Israelíes si no cuentan con permiso para entrar a áreas A de Palestina.	2	Solicitud de permisos y definición clara de a cuáles comunidades se puede entrar	4	2
3.2.3	Protección para Pueblos Indígenas y Tribales	Falta de conocimiento sobre conflictos locales	Comportamientos y lenguaje ofensivos hacia la comunidad de parte de turistas. Rechazo a grupos.	1	Sesión de concientización cultural antes de visitar cada comunidad.	4	3
3.2.4	Salud y Seguridad del Consumidor	Guías con poca experiencia en salud y seguridad	Incremento de riesgo para turistas por negligencia.	2	Capacitación en salud y seguridad para nuevos guías y personal, con un recordatorio cada año.	4	2
3.2.5	Etiquetado de productos y servicios	N/A	N/A		N/A		
3.2.6	Comunicaciones de Mercadeo y Publicidad	Información ambigua o incorrecta en la promoción de las excursiones	La publicidad engañosa afecta la reputación de la empresa y la experiencia de los turistas.	1	Implementar estrategia de comunicación, corregir información incorrecta cada vez que haya retroalimentación al respecto.	5	4
3.2.7	Privacidad del Consumidor	Gestión de datos personales de turistas y miembros de las comunidades locales	Difusión de datos y pérdida de confianza en la empresa. Demandas judiciales.	1	Capacitación en uso de datos sensibles. Uso de sistema único de base de datos.	4	3
3,3 Derechos Humanos							
3.3.1	No Discriminación	Interacción con personas de distintos contextos en comunidades rurales	Actos discriminatorios contra miembros de la comunidad.	1	Sesión de diversidad, respeto y tolerancia con participantes de la excursión en la sesión de bienvenida.	4	3
3.3.2	Trabajo de acuerdo a la edad	Actividades que involucren niños como talleres y venta de artesanías	Riesgo de explotación infantil por parte de proveedores.	2	Asegurarse que los proveedores no exploten a niños para producir bienes o servicios.	4	2

3.3.3	Trabajo Voluntario	Actividades que involucren personas voluntarias como conversatorios o talleres.	Acusación de tomar ventaja de personas vulnerables o explotación laboral.	2	Pagar todas las actividades, reconocer el trabajo de todas las personas y asegurarse que sea por voluntad propia.	5	3
-------	--------------------	---	---	---	---	---	---

3,4 Comportamiento Ético

3.4.1	Prácticas de Adquisiciones	Transparencia en procesos de obtención de servicios y productos a proveedores	Conflictos con miembros de la comunidad, otros proveedores, conflictos de interés.	2	establecimiento de una política organizacional relación a adquisiciones, transparencia en el proceso y comunicaciones	4	2
3.4.2	Anticorrupción	Aceptación de ofertas de sobornos o solicitudes de pagos para agilizar procesos	Conflictos legales, cancelación de permisos de trabajo.	1	Seguimiento estricto de política interna de anticorrupción.	5	4
3.4.3	Competencia Leal	Atrasos en pagos de servicios, salarios, contratos	Demandas legales, pérdida de proveedores	2	Evitar atraso de pagos, calendario de pagos	4	2

**Promedio de las
Personas**

1,8

4,3

2,5

4 Impactos al Planeta (Ambientales)

4,1 Transporte

Elemento	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
4.1.1 Adquisiciones Locales	Compra de materiales en el extranjero para reducir costos	Incremento de huella de carbono por traslados.	2	Usar proveedores locales, especialmente en Territorios Palestinos donde se manufacturan muchos materiales usados en excursiones.	4	2
4.1.2 Comunicación Digital	Uso de impresiones para guías y viajeros	Gasto de papel y emisiones de CO2	1	Uso de teléfono celular para compartir información, tiquetes digitales, itinerarios se comparten vía WhatsApp	4	3
4.1.3 Viajes y Desplazamientos	Transporte de turistas a zonas rurales, uso de vuelos internos.	Emisiones de CO2 y contaminación.	2	Optimizar rutas para evitar grandes recorridos, reducir vuelos internos.	4	2
4.1.4 logística	Visitas de coordinación de logística	Emisiones de CO2 por traslados en vehículo	2	Coordinación remota usando otros medios de comunicación. Unirse a excursiones para evitar dos vehículos visitando una zona.	4	2

4,2 Energía

4.2.1 Consumo de Energía	Uso de aire acondicionado y calefacción en buses y habitaciones	Gasto de electricidad y combustible, emisiones de CO2	1	Concientización de guías, choferes y turistas en el uso de AC y Calefacción. Usar hoteles con sistemas de ahorro de energía.	4	3
4.2.2 Emisiones CO2	Uso de buses antiguos y uso de AC cuando el bus está esperando.	Contaminación del aire y emisión de CO2	2	Proveedor con buses modernos, concientización	4	2
4.2.3 Retorno de Energía Limpia	Búsqueda de proveedores que usen energías limpias	Más proveedores usan paneles solares y otras fuentes de energía limpia.	3	En el desierto y comunidades rurales, dar preferencia a hospedajes con paneles solares	4	1

4.2.4	Energía Renovable	Necesidad de energía eléctrica en comunidades	Proveedores con energía en sus casas y renovable.	2	Promoción de uso de Paneles solares	4	2
4,3 Tierra, Aire y Agua							
4.3.1	Diversidad Biológica	Actividades marinas o terrestres que involucren animales	Daño a especies vulnerables o a hábitats como corales.	2	Usar proveedores de actividades responsables.	4	2
4.3.2	Calidad del Aire y el Agua	Uso de agua para duchas y lavado de equipo	Contaminación de río, fuentes de agua	1	Usar proveedores con manejo responsable de aguas grises.	4	3
4.3.3	Consumo de Agua	Actividades o recreaciones que usan mucha agua como parques acuáticos	Uso desmedido de agua	2	Promover atracciones sólo si cuentan con sistemas de reutilización del agua.	4	2
4.3.4	Desplazamiento del Agua Sanitaria	Uso de servicios sanitarios en campamentos	Contaminación con aguas negras	1	Uso de proveedores con adecuada gestión de saneamiento.	5	4
4,4 Consumo							
4.4.1	Reciclaje y Reutilización	Muchas comunidades que se visitan no cuentan con sistema de reciclaje.	Producción de nuevos desechos y contaminación en la comunidad	1	Todo material reciclable será separado, guardado en el bus y llevado a estación de reciclaje en ciudades más grandes	4	3
4.4.2	Disposición	Necesidad de deshacerse de equipo viejo como computadoras, teléfonos, impresoras.	Mayor producción de contaminantes	2	Llevar equipo electrónico a centros de acopio para su debido procesamiento.	4	2
4.4.3	Contaminación y Polución	Uso de jabones, detergentes con químicos	Contaminación del suelo y el agua	2	Promover el uso de jabones biodegradables en turistas y hoteles usados.	4	2
4.4.4	Generación de Residuos	Comidas tipo buffet	Generación de desperdicio de comida	1	Proponer en itinerarios que no se usen comidas tipo buffet.	4	3
Promedio del Planeta				1,7		4,1	2,4

5 Impactos a la Prosperidad (Económicos)

5,1 Análisis del Caso de Negocio

Elemento	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
5.1.1 Modelado y Simulación	Poca experiencia en modelos de simulación para análisis de datos	Imprevistos y gastos no considerados en ciertas excursiones.	2	Capacitación en línea en simulaciones de alternativas para equipo de MEJDI Tours	4	2
5.1.2 Valor Presente	Tipo de cambio del dólar y el shekel	Presupuestos de excursiones se hacen con mucha anticipación y pueden generar pérdidas a la hora de ejecutarse	2	Dejar un margen de error por si el tipo de cambio es considerable o si suben los precios de servicios	4	2
5.1.3 Beneficios Financieros Directos	Se trabaja por contrato para cada excursión	Los beneficios directos se limitan a lo estipulado en el contrato.	3	Buscar asesoría en el tema financiero para realizar proyecciones de beneficios futuros	4	1
5.1.4 Retorno sobre la Inversión	Los gastos de inversión se conocen cuando se crea el presupuesto, pero la tasa de retorno se basa en el porcentaje de comisión que se proponga	La ganancia financiera puede incrementarse si se generan ahorros en las operaciones.	3	Capacitaciones sobre el uso apropiado del presupuesto	5	2
5.1.5 Relación Beneficio-Costo	Cálculo de la relación costo beneficio (BCR)	Mejor idea dentro del equipo si los fondos disponibles se usan adecuadamente.	3	Capacitaciones sobre el uso apropiado del presupuesto	5	2
5.1.6 Tasa Interna de Retorno	Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)	Mayor entendimiento de la inversión para los dueños de MEJDI Tours	2	Capacitación de contadores a dueños de MEJDI Tours	4	2

5,2 Agilidad del Negocio

5.2.1 Flexibilidad/Opcionalidad	Excursiones son cortas y de presupuesto limitado	Quejas de clientes, afectación de imagen, sobrecostos.	2	Mejorar planes de contingencia para eventualidades, asignar presupuesto extra para emergencias.	4	2
5.2.2 Flexibilidad del Negocio	Usar beneficios para apoyar comunidades	Mejor capacidad de la comunidad para recibir	3	Invertir en proyectos comunitarios que	5	2

		turistas y mejor aceptación del negocio		eventualmente beneficiarán a las operaciones de la empresa			
5,3	Estimulación Económica						
5.3.1	Impacto Económico Local	Necesidad de proveedores locales para servicios a turistas	Miembros de comunidades ofrecen servicios y mejoran su situación económica.	4	Ampliar programa de capacitación para llegar a más personas, incluir temas de administración financiera y mercadeo.	5	1
5.3.2	Beneficios Indirectos	Turistas visitan y pasan la noche en comunidades rurales	Compra de otros productos de la comunidad, souvenirs, comida, excursiones locales	3	Mayor coordinación con organización local para ofrecer los servicios cuando el grupo esté en la zona.	4	1
			Promedio de Prosperidad	2,7		4,4	1,7
			Promedio General	1,9		4,3	2,3

Anexo 5: Agenda de la auditoría

Agenda de Auditoria	
Departamento:	No Referencia:
Fechas:	Responsable:
Alcance Solicitado	
Actividades	
Participantes	
Responsabilidades	
Notas	

Anexo 6: Solicitud de Acciones Correctivas

Solicitud de acciones correctivas			
Departamento		Fecha	
Respuesta de Sostenibilidad			
Solicitante			
Descripción de la no conformidad			
Firma del solicitante		Firma del responsable	
Acción Correctiva			
Firma del ejecutor		Aprobación	