

Programa del Mercado Único (SMP)

SMP-2023-TOURSME

Transición hacia un ecosistema más sostenible y resiliente –
empoderando a las pymes turísticas



Entregable 3.1 Guía sobre gestión de riesgos, educación y planificación

www.inspires-tourism.eu



Co-funded by
the European Union

Este proyecto ha recibido financiación del Programa de Mercado Único de la
Unión Europea bajo el acuerdo de subvención nº 101181590





El Proyecto SMP INSPIRES
Guía D3.1 sobre Gestión de Riesgos, Educación y Planificación

Nombre del proyecto:

Iniciativas para prácticas innovadoras sostenibles, resiliencia y empoderamiento en pymes turísticas

Acrónimo: INSPIRES

Acuerdo de subvención: 101181590

Duración del proyecto: 36 meses

Fecha de inicio: 1 de noviembre de 2024

Fecha de finalización: 31 de octubre de 2027

Socio/coordinador principal:

ERLEBNIS BREMERHAVEN GMBH (EBG) (Alemania)

Socios:

TOERISME PROVINCIE ANTWERPEN (BE)

CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA VRATSA SDRUZHENIE (BG)

CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO INDUSTRIA, SERVICIOS Y NAVEGACIÓN DE SEVILLA (ES)

PODKARPACKIE WOJEWODZTWO (PL)

LAPIN AMMATTIKORKEAKOULU OY (FI)

RED EUROPEA DE TURISMO CULTURAL (BE)

Contacto:

Franziska Stenzel, Helmut Berends, Claudia Harms

Correo electrónico: INSPIRES@erlebnis-bremerhaven.de

Página web: inspires-tourism.eu

Hoja de control de documentos

Paquete de trabajo	WP3 Programa de Formación de Formadores
Entrega	Guía D3.1 sobre Educación y Planificación en Gestión de Riesgos
Nivel de difusión	Público
Tipo de entregable	Informe
Autor principal	Universidad de Ciencias Aplicadas de Laponia
Fecha de entrega	M14: diciembre de 2025
Fecha de presentación	18 de febrero de 2026

Historial de revisiones de documentos

Versión	Fecha	Editor/Reseñador	Nota
V1.0	24/11/2025	Jenny Kilpeläinen (LUAS)	Versión para comentarios
V2.0	22/01/2026	Jenny Kilpeläinen (LUAS)	Versión revisada basada en los comentarios de los socios
V3.0	23/01/2026	Mirva Tapaninen (LUAS)	Versión enviada al Socio Principal
V4.0	25/01/2026	Helmut Berends (EBG (LP))	Comprobación final y ajuste de la disposición
V5.0	13/02/2026	Mirva Tapaninen (LUAS)	Versión revisada basada en los comentarios de EISMEA
V6.0	16/02/2026	Helmut Berends (EBG (LP))	Comprobación final y ajuste de la disposición
V7.0	18/02/2026	Helmut Berends (EBG (LP))	Versión revisada basada en los comentarios de EISMEA

Lista de abreviaturas

Comisión Europea	EC
Consejo Europeo de Innovación y Agencia Ejecutiva de PyMEs	EISMEA
Acuerdo de subvención	GA
Acuerdo de Sociedad	PA
Descripción de la acción	DoA
Coordinador de Proyecto	COO
Grupo de Dirección	SG
Equipo Principal de Socios	LPT
Paquete de trabajo	WP

Aviso legal

Financiado por la Unión Europea. Sin embargo, las opiniones expresadas son únicamente de los autores y no reflejan necesariamente las de la Unión Europea o EISMEA. Ni la Unión Europea ni la autoridad que otorga la autoridad pueden ser responsables de ellos. Los socios del proyecto INSPIRES no se hacen responsables de ningún uso realizado de la información aquí mencionada.

Socios del proyecto



Índice

INTRODUCCIÓN	1
PARTE 1	2
1.1 GESTIÓN DE RIESGOS EN EL TURISMO.....	2
1.1.1 ¿Por qué importa la gestión de riesgos?	3
1.1.2 Gestión de riesgos como proceso	4
1.2 GESTIÓN DE CRISIS Y COMUNICACIÓN	8
1.2.1 Enfoque proactivo de gestión de crisis.....	8
1.2.2 Comunicación en crisis	9
PARTE 2	9
2.1 MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE FORMACIÓN PARA FORMADORES.....	9
2.1.1 Previsión como Enfoque.....	9
2.1.2 Facilitar una sesión de formación.....	10
2.1.3 Ejemplos de sesiones de entrenamiento	11
2.2 HERRAMIENTAS Y PLANTILLAS.....	12
2.2.1 Herramienta 1: Prueba de madurez en gestión de riesgos para pymes	12
2.2.2 Herramienta 2: Rueda de Futuros.....	12
2.2.3 Herramienta 3: Lista de verificación sobre comunicación en crisis para pymes.....	14
CONCLUSIÓN	16
PALABRAS CLAVE.....	17
REFERENCIAS	18
APÉNDICES.....	20

Tabla de imágenes

Imagen 1. Visión holística de la gestión de riesgos.....	3
Imagen 2. La gestión de riesgos como proceso.....	6
Imagen 3. Modelo comunitario.....	7
Imagen 4. El papel del facilitador en el programa INSPIRES Formar al Formador	11
Imagen 5. Herramienta de rueda del futuro (modificada de Martin Börjesson)	14

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, Europa ha enfrentado un número creciente de crisis, incluidas aquellas impulsadas por el cambio climático, enfermedades infecciosas emergentes y conflictos armados. La pandemia de COVID-19, en particular, paralizó el sector turístico de la UE, poniendo a empresas y comunidades dependientes del turismo bajo una presión sin precedentes y exponiendo debilidades estructurales en la capacidad del sector para hacer frente a tales interrupciones. En 2023, la Organización Mundial de la Salud¹ describió la región europea como en un estado de 'permacrisis'.

Cinco requisitos clave sugieren el futuro²

1. Las crisis están ocurriendo a mayor escala que nunca,
2. La era de las comunicaciones 'siempre activas' y la transmisión en directo en redes sociales,
3. La desinformación, la mala información y el uso malicioso de la inteligencia artificial (IA) ya están poniendo a prueba la capacidad del público para distinguir qué historias, vídeos e imágenes son reales y cuáles no,
4. Los consumidores esperan respuestas más rápidas y personalizadas, y
5. Si surgen dudas sobre la sostenibilidad del turismo, los residentes pueden empezar a culpar a los visitantes por cualquier problema que surja.

En un panorama global cada vez más interconectado, el turismo se sitúa entre los sectores más expuestos a las consecuencias en cascada de crisis globales. La industria ha enfrentado repetidos shocks: COVID-19, desastres naturales, terrorismo y recesiones económicas. Las empresas y destinos con gestión estructurada del riesgo son más resilientes y más capaces de adaptarse a las condiciones cambiantes. La Estrategia Industrial actualizada³ de la UE subraya la urgencia de acelerar la transición verde y digital en las industrias de la UE y sus ecosistemas. El turismo, al ser el más afectado por la crisis de la COVID-19, es el primero en tener su vía de transición.

Esta guía alinea la gestión de riesgos con las prácticas de turismo sostenible y los estándares de seguridad. En el contexto turístico, la resiliencia ya no es un lujo sino una necesidad.

Esta guía es un recurso fácil de usar para los principales actores del turismo para dar soporte a la formación de pymes en gestión de riesgos y resiliencia. Introduce una selección de herramientas, eventos y temas diseñados para ayudar a las pymes a prepararse y responder ante eventos disruptivos. La guía pretende construir una base compartida de conocimientos básicos y

¹ [Organización Mundial de la Salud, 2023](#)

² [Crises in Tourism: Impacts and Lessons from European Destinations](#)

³ [Comisión Europea, 2021](#)

herramientas prácticas, al tiempo que promueve las mejores prácticas coherentes en la gestión del riesgo turístico en múltiples países.

Los objetivos de esta guía son:

6. Aumentar la conciencia sobre los procesos y tipos de riesgos de gestión de riesgos y destacar la importancia de una gestión proactiva de riesgos para la continuidad del negocio.
7. Proporcionar un marco práctico para la gestión de riesgos en el turismo, por ejemplo, proporcionando plantillas, herramientas y listas de verificación para pymes.
8. Permitir una formación eficaz proporcionando instrucciones claras sobre cómo los multiplicadores pueden formar a las pymes y sugiriendo enfoques interactivos como la previsión, el pensamiento sistémico, la cocreación y estudios de caso para la transferencia de conocimiento.
9. Promover la colaboración europea entre pymes, autoridades locales y organizaciones turísticas para fortalecer la resiliencia colectiva.

PARTE 1

1.1 GESTIÓN DE RIESGOS EN EL TURISMO

La gestión de riesgos en el turismo no consiste solo en evitar problemas. También fomenta la resiliencia, protege a las personas y garantiza el éxito a largo plazo. La gestión de riesgos es el proceso sistemático de identificar, evaluar y abordar posibles amenazas o incertidumbres que puedan afectar negativamente a una organización, proyecto o actividad. La gestión de riesgos consiste en estar preparado. Consiste en anticipar lo inesperado, minimizar los daños y asegurarse de que el negocio pueda seguir operando incluso cuando surjan desafíos.⁴ Desarrollar resiliencia forma parte de la gestión estratégica de una empresa, lo que requiere previsión, herramientas de gestión de riesgos y experiencia.

La gestión de riesgos debe llevarse a cabo de forma sistemática, involucrando tanto a la dirección como al personal. Forma parte de la gestión estratégica de cualquier negocio. Implica un enfoque sistemático para comprender y gestionar los riesgos en todos los niveles de una organización, desde la toma de decisiones estratégicas hasta las operaciones diarias. Esto implica adoptar una visión holística de la gestión de riesgos (Imagen 1).

⁴ [Hopkins, 2017](#)



Imagen 1. Visión holística de la gestión de riesgos

Existen herramientas de gestión de riesgos para la asunción de riesgos consciente y controlada, como [la matriz de riesgos](#). Los riesgos en el turismo pueden provenir de muchas fuentes: incertidumbre financiera, accidentes, desastres naturales, problemas legales, fallos tecnológicos o incluso daños reputacionales. En el turismo, la gestión de riesgos suele significar mantener a los viajeros seguros, prepararse para choques externos o proteger la reputación de las empresas.

1.1.1 ¿Por qué importa la gestión de riesgos?

La planificación ayuda a las empresas a anticipar los cambios en el entorno operativo. Los procesos de gestión de riesgos pueden ayudar a identificar áreas potenciales de mejora y mejorar la eficiencia del negocio y la calidad de los servicios. La gestión proactiva de riesgos ayuda a evitar costes inesperados. Garantizar la seguridad y el bienestar de los viajeros es una responsabilidad crítica en el turismo, ya que a menudo se encuentran en entornos desconocidos, lo que los hace más vulnerables a accidentes, problemas de salud o delincuencia. Además, la industria turística está altamente interconectada, formando una cadena de valor de servicios en la que la seguridad y la protección dependen del desempeño de múltiples actores.

La gestión de riesgos afecta la confianza y la reputación tanto de las empresas individuales como de los destinos. Un solo incidente mal gestionado puede dañar la reputación de un destino o empresa durante años. En cambio, una gestión eficaz del riesgo mejora la satisfacción del cliente, fomenta las visitas repetidas y genera un boca a boca positivo. Una buena gestión de riesgos también demuestra el compromiso de la empresa con la responsabilidad, fortaleciendo la confianza entre los principales interesados como clientes, empleados, socios e inversores. Además, la planificación proactiva permite a una empresa responder de forma más rápida y eficaz ante situaciones de crisis, ayudando a limitar daños e interrupciones y apoyando un regreso más rápido a la normalidad. La gestión de crisis también ayuda a volver a la normalidad más rápido.⁵

A medida que el turismo se vuelve cada vez más hipermóvil y la economía global más interconectada, se espera que los posibles impactos de los eventos de crisis en el turismo se intensifiquen tanto en frecuencia como en magnitud⁶. Muchos países exigen que los operadores turísticos cumplan con los estándares de seguridad y seguros. La gestión de riesgos garantiza el cumplimiento de la ley, reduciendo la responsabilidad y evitando sanciones. Los protocolos de seguridad, los planes de emergencia y la comunicación clara están en el corazón de una gestión eficaz de riesgos. Un plan de gestión de riesgos ayuda a las empresas a prepararse para las interrupciones, minimizar las pérdidas financieras y recuperarse más rápido. Para la continuidad de las empresas turísticas, esto es crucial. Las empresas turísticas operan en redes. En la gestión de riesgos, la cooperación a nivel local, regional y nacional es clave para el éxito.

1.1.2 Gestión de riesgos como proceso

La gestión de riesgos es un proceso sistemático y continuo para identificar, evaluar y gestionar los riesgos derivados tanto del entorno operativo interno como externo.⁷ El proceso de gestión de riesgos puede dividirse en seis pasos: identificación de riesgos, evaluación de riesgos, planificación de acciones, implementación, monitoreo y seguimiento (Imagen 2).

La gestión de riesgos siempre depende del entorno operativo de la empresa turística, ya sea que opere en Finlandia, Alemania o Bulgaria. Los requisitos legales y regulatorios varían entre países y también pueden variar entre regiones. El proceso de gestión de riesgos suele formar parte de la gestión estratégica, y la comunicación debe ser continua durante todo el proceso.

La identificación de riesgos se basa en el conocimiento del entorno operativo, un enfoque proactivo y sistemas que permitan el uso efectivo de datos e información obtenidos de clientes, personal y redes. Cada organización debe adoptar el(los) sistema(s) de clasificación de riesgos que se adapten a sus necesidades y a la naturaleza de sus riesgos. Los riesgos pueden categorizarse en varios aspectos, por ejemplo, según su origen, naturaleza o impacto. Una

⁵ [Hopkins, 2017](#)

⁶ [Comisión Europea, 2024](#)

⁷ [Helameri, Iivari, Satokangas y Nisula, 2023](#)

clasificación común se basa en la fuente del riesgo, distinguiendo entre riesgos externos e internos.

La evaluación de riesgos es el proceso global de identificación de riesgos, análisis y evaluación de riesgos. Durante este proceso, las empresas deben identificar, describir, analizar el impacto y la probabilidad de los riesgos, priorizar, documentar y comunicar. Aunque las empresas no pueden controlar factores como las condiciones meteorológicas, sí pueden controlar cómo se utilizan los recursos de la empresa (por ejemplo, preparándose para inundaciones o incendios forestales). Las empresas pueden utilizar herramientas como Mapas de Riesgos y tablas de evaluación de riesgos, o matrices de riesgos.

Un plan de acción es una herramienta en la que las empresas establecen objetivos y metas para la gestión de riesgos. Los objetivos de gestión de riesgos deben apoyar directamente las prioridades estratégicas, la misión y los valores de la organización. Las organizaciones deben centrarse en los riesgos más críticos para alcanzar sus objetivos estratégicos. Los objetivos pueden incluir, por ejemplo, mejorar la resiliencia, proteger los activos, mejorar la toma de decisiones o maximizar oportunidades. El plan de acción también puede servir como herramienta de seguimiento.

La fase de implementación es esencial para garantizar que todas las partes interesadas estén al tanto del proceso de gestión de riesgos, sus objetivos y las acciones planificadas. El plan de acción debe implementarse y comunicarse claramente a empleados y otros interesados a través de canales adecuados, como la intranet, el correo electrónico, la sala de café, las discusiones de desarrollo, las reuniones con socios y las negociaciones.

El seguimiento y el seguimiento son actividades continuas. Su propósito es asegurar y mejorar la calidad y eficacia del proceso de gestión de riesgos, incluyendo su diseño, implementación y resultados. Las actividades de seguimiento deben llevarse a cabo de forma sistemática.

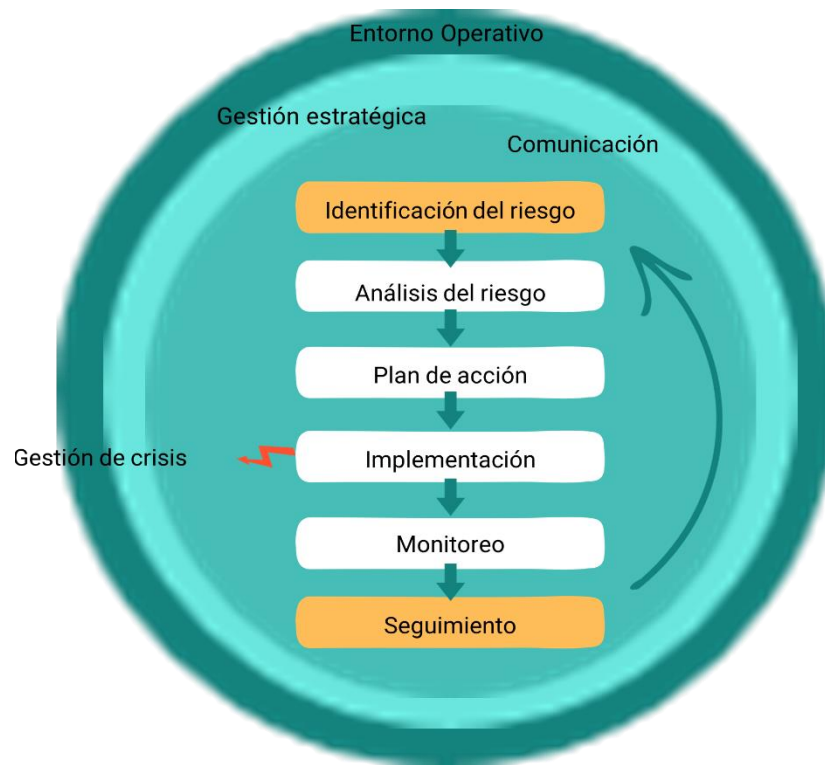


Imagen 2. Gestión de riesgos como proceso⁸

Las empresas turísticas operan como parte de una red más amplia, un clúster turístico. Por lo tanto, desde la perspectiva de las pymes turísticas, la gestión eficaz del riesgo se basa en la cooperación tanto con actores del sector privado como público. Existen dos modelos de cooperación: el modelo individual y el modelo comunitario. El modelo comunitario (Imagen 3) demuestra los niveles de cooperación entre diferentes partes interesadas, tanto internas como externas.

En el modelo comunitario, la dirección de la empresa se apoya en la experiencia y los recursos de su personal, la cadena de valor (cadena de subcontratación) y la red (actores multidisciplinares). Al comprender la red de seguridad en la que operan, las pymes turísticas pueden aprovechar mejor las asociaciones en la gestión de riesgos, mejorar la conciencia situacional y utilizar los recursos de forma más eficiente. Por estas razones, a menudo se recomienda el modelo comunitario.

⁸ [Helameri, Iivari, Satokangas y Nisula, 2023](#)

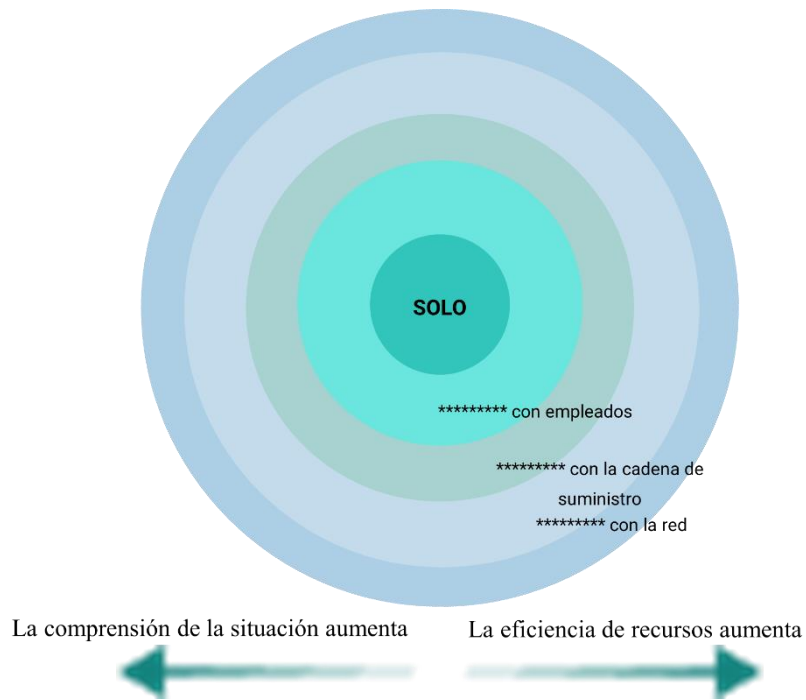


Imagen 3. Modelo Comunitario⁹

⁹ [Helameri, Iivari, Satokangas y Nisula, 2023](#)

1.2 GESTIÓN DE CRISIS Y COMUNICACIÓN

Una crisis en una empresa surge cuando se materializa un riesgo serio. La gestión de crisis es un área de la gestión de riesgos en la que la comunicación en crisis desempeña un papel vital. La gestión de riesgos busca prepararse para crisis de diversas maneras.¹⁰

La gestión de crisis dentro de una empresa incluye tanto la prevención como la gestión de crisis. La gestión de crisis se refiere a los métodos y formas mediante los cuales se implementan los procesos de prevención de crisis en una empresa. La gestión de crisis también implica la capacidad de liderar el cambio, mientras que la prevención de crisis requiere liderazgo estratégico y un enfoque proactivo y sistemático para analizar y resolver problemas emergentes. Las habilidades básicas de gestión de crisis deben incluirse tanto en las herramientas de gestión de calidad como en las de seguridad.¹¹

Una parte importante de la gestión de crisis es la comunicación. La comunicación en crisis se refiere a la comunicación en situaciones excepcionales que amenazan a las personas, al medio ambiente o a las condiciones o reputación de la organización. Cuando se enfrenta a una crisis, la necesidad de información aumenta significativamente.¹²

1.2.1 Enfoque proactivo de gestión de crisis

En la gestión de crisis, las organizaciones deben tomar decisiones y soluciones rápidas. Esto enfatiza la importancia de los procedimientos previamente practicados. Los modelos de gestión pueden dividirse aproximadamente en dos categorías: proactivos y reactivos. La gestión diaria de la seguridad de una empresa también puede dividirse en enfoques proactivos y correctivos (ex post).¹³

En un modelo de gestión proactiva, la organización está preparada para riesgos y crisis de antemano analizando cursos alternativos de eventos, preparando planes, formación y prácticas. En cambio, un modelo de gestión reactiva se centra más en '*extinguir incendios*', es decir, responder a situaciones indeseables que han ocurrido. Cuando actúas de forma reactiva, no hay preparación para crisis, por ejemplo, documentando o practicando procedimientos. La recomendación es, por supuesto, un enfoque proactivo, que también es exigido, por ejemplo, por la legislación sobre el consumidor y seguridad laboral y la Ley de Rescate.¹⁴

El informe de la Comisión Europea "Gestión de crisis y gobernanza en el turismo" ¹⁵ ofrece una visión general de las interrupciones e impactos de diferentes eventos de crisis en el ecosistema turístico de la UE. En el informe se identifican cinco categorías: desastres naturales, relacionados

¹⁰ [Helameri, Iivari, Satokangas y Nisula, 2023](#)

¹¹ [Iivari, 2011](#)

¹² [Helameri, Iivari, Satokangas y Nisula, 2023](#)

¹³ [Helameri, Iivari, Satokangas y Nisula, 2023](#).

¹⁴ [Helameri, Iivari, Satokangas y Nisula, 2023](#)

¹⁵ [Comisión Europea, 2024](#)

con la salud, causados por el ser humano, financieros y tecnológicos. El informe ofrece una visión general amplia sobre las interrupciones e impactos de los eventos de crisis en el ecosistema turístico de la UE, con directrices prácticas, mejores prácticas e iniciativas para aumentar la resiliencia y la preparación ante crisis en el ecosistema turístico de la UE. El informe puede ser ampliamente utilizado tanto por formadores como por pymes.

1.2.2 Comunicación en crisis

La comunicación en crisis en una empresa turística se refiere a la comunicación que ocurre en situaciones excepcionales o inesperadas que pueden amenazar la reputación, la satisfacción del cliente o la continuidad del negocio de la empresa. Forma parte de la comunicación estratégica de una empresa y su objetivo es minimizar los daños, restaurar la confianza y garantizar un flujo claro de información para todos los interesados.

En las empresas y destinos turísticos, es importante establecer mecanismos de comunicación en crisis. La Comisión Europea de Viajes ha publicado una lista de control para la gestión de crisis de las organizaciones nacionales de turismo¹⁶. La Lista de Verificación para la Gestión de Crisis se basa en un marco compuesto por cuatro fases consecutivas: preparación, respuesta, recuperación y resiliencia. Proporciona un marco a nivel de la UE para las organizaciones nacionales de turismo.

Para las pymes del sector turismo, se necesitan procedimientos y plantillas claras para hacer que la comunicación en crisis sea más eficaz y proactiva. En este informe se introduce una lista de verificación para la comunicación en crisis (Herramienta 3) para que las pymes puedan prepararse mejor ante eventos repentinos y situaciones de crisis. Puede adaptarse a las necesidades de una empresa individual, ya sea un hotel, restaurante o una empresa de actividades.

PARTE 2

2.1 MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE FORMACIÓN PARA FORMADORES

2.1.1 Previsión como Enfoque

La previsión es la capacidad de anticipar y prepararse para futuros desarrollos, tendencias o desafíos antes de que ocurran. A menudo se utiliza en la planificación estratégica, la innovación y la elaboración de políticas para reducir la incertidumbre y tomar mejores decisiones.

La previsión implica detectar patrones de cambio, identificar tendencias emergentes e identificar sorpresas y posibles factores disruptivos desde el principio, lo que nos da más tiempo para responder eficazmente. La previsión es un proceso colaborativo que aporta puntos de vista alternativos para enriquecer la comprensión. Una parte clave de la previsión es crear una narrativa del futuro basada en marcos estructurados y respaldada por evidencias.

¹⁶ [Comisión Europea de Viajes, 2024b](#)

También significa explorar múltiples versiones del futuro, ya que no hay un único resultado predeterminado. El cono de incertidumbre ilustra esta idea mostrando que el futuro consiste en una gama de posibilidades. Los métodos de previsión nos ayudan a navegar y comprender estas posibilidades. Se enfatiza la importancia de la previsión en tiempos de sorpresas y crisis superpuestas.¹⁷

El Informe de Prospectiva Estratégica presenta la "Resiliencia 2.0¹⁸", un enfoque para asegurar que la UE prospere en tiempos turbulentos hasta 2040 y más allá. Se basa en la reciente Estrategia Europea de Preparación y reconoce la necesidad de analizar proactivamente no solo los riesgos emergentes, sino también las oportunidades futuras, y considerar escenarios desconocidos o incluso difíciles de imaginar. El informe es un recurso útil para que los formadores fortalezcan sus habilidades de previsión y comprendan mejor el entorno operativo en la UE.

2.1.2 Facilitar una sesión de formación

Facilitar significa hacer que un proceso o actividad sea más fácil y eficaz guiando, apoyando y ayudando a otros a alcanzar un objetivo. Un facilitador o formador no se hace cargo del trabajo, sino que ayuda a crear las condiciones adecuadas para la colaboración y la resolución de problemas. Esto suele implicar aclarar objetivos, fomentar la participación, gestionar las discusiones y asegurar que el grupo se mantenga enfocado y productivo.

Primero, establece objetivos claros para la sesión de formación en función de la naturaleza de la misma. Un buen objetivo es concreto, claro, realista, co-creado y comunicado a todos los participantes.

Segundo, diseña el contenido para el grupo objetivo. ¿Para quién es la formación? ¿Dónde está la formación? ¿Cuándo es la formación? A menudo, menos material es mejor que demasiado. De este modo, los objetivos y el enfoque se mantienen claros, y hay tiempo suficiente para la discusión y la cocreación.

Como facilitador, puedes utilizar el siguiente proceso al planificar el contenido de la sesión de formación: 1) sintonizar, 2) información, 3) tarea, 4) resumen y 5) terminar el discurso. Céntrate especialmente en el principio y el final de la sesión, la visión general, los vínculos entre los diferentes temas y la revisión de cosas importantes.

En tercer lugar, elige métodos y herramientas adecuados para la sesión de entrenamiento y el grupo objetivo. Los métodos y herramientas son la clave para una colaboración y debates genuinos. Esta guía presenta una selección de herramientas útiles.

¹⁷ [Sitra, 2024](#)

¹⁸ [Comisión Europea, 2025](#)

Como facilitador, no necesitas ser un experto en el tema ni actuar como coach. Como facilitador, eres un experto en el proceso y los métodos. Como facilitador, facilitas el aprendizaje y la cocreación. En el mejor de los casos, puedes motivar e inspirar a los participantes.

Competencias de un buen entrenador:

- Inteligencia emocional en temas relacionados con crisis
- Gestión de discusiones difíciles
- Postura neutral y seguridad psicológica
- Habilidades para manejar información errónea^

2.1.3 Ejemplos de sesiones de entrenamiento

Las sesiones de formación pueden realizarse presencialmente o en línea. Además, pueden variar en longitud, propósito y grupos objetivo.

Si los participantes están en el mismo espacio físico, a menudo es más fácil añadir discusiones improvisadas, cambiar el horario o realizar ejercicios prácticos. Cuando se está online, es más importante planificar bien la estructura de la sesión para que los participantes se motiven y se motiven y se activen en las tareas de la sesión.

En este informe se introducen tres ejemplos de sesiones de formación: sesión presencial de 2 horas (Apéndice 1), sesión de formación online de 90 minutos (Apéndice 2) y sesión de formación presencial de 4 horas (Apéndice 3). Estos ejemplos pueden usarse como tales o modificarse en función de los objetivos, el grupo objetivo y los resultados esperados de las sesiones. Estos ejemplos ayudan a los formadores a planificar las sesiones, especialmente si no son educadores o facilitadores con experiencia. También es posible invitar a expertos en gestión de riesgos para que ofrezcan una breve introducción al tema.

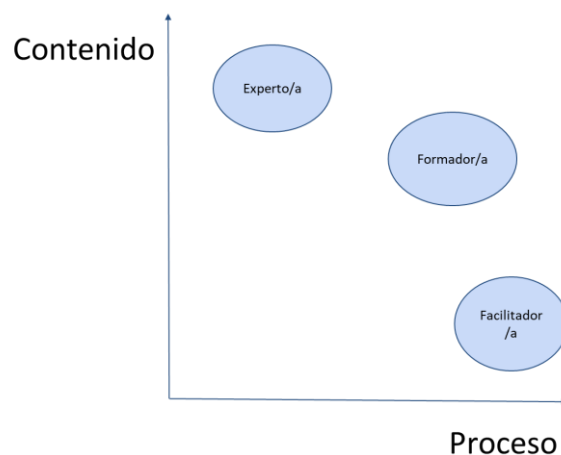


Imagen 4. El papel del facilitador en el programa INSPIRES de formación de formadores

Consejos prácticos para la entrega in situ:

- Herramientas recomendadas de cocreación in situ (gráficos de palancos, notas adhesivas, votación por puntos, lienzos) para la creación.
- Técnicas de compromiso (paseos por la galería, piensa—empareja—comparte, estimulantes)
- Consideraciones de accesibilidad (distribución de la sala, acústica, visuales claros, materiales inclusivos)
- Prepara a los participantes (prelectura, pre-encuestas, trae tus propios ejemplos)

Consejos prácticos para la entrega online:

- Herramientas online recomendadas para la cocreación (como pizarra blanca de Zoom, Menti, Teams, Padlet y Google Jamboard)
- Consejos para la interacción (encuestas, salas de grupo, revisiones cortas)
- Consideraciones de accesibilidad (ancho de banda, idioma, subtítulos)
- Prepara lecturas o tareas previas para los participantes.

2.2 HERRAMIENTAS Y PLANTILLAS

2.2.1 Herramienta 1: Prueba de madurez en gestión de riesgos para pymes

Con la prueba de madurez de autoevaluación de gestión de riesgos, las empresas turísticas pueden determinar su madurez (situación actual) en la gestión de riesgos. Al final de la prueba, recibirás una descripción del nivel actual de madurez de riesgo de tu empresa y sugerencias sobre qué hacer a continuación para mejorar la madurez de riesgo de tu empresa. En la prueba se abordan los siguientes temas: estándares y procedimientos, procesos, cumplimiento, planificación y objetivos, estrategia, roles y responsabilidades, cultura, comunicación de riesgos y resiliencia en crisis.

La prueba se basa en el modelo de madurez de riesgo desarrollado por la Universidad de Ciencias Aplicadas de Laponia ([Risk Management Maturity - A multidimensional model 2021](#)). Fue desarrollado por la Universidad de Ciencias Aplicadas de Laponia en el marco del proyecto 'Aumentando la gestión de riesgos y la resiliencia de las empresas turísticas de Laponia como parte de la gestión estratégica 2024–2026'.

2.2.2 Herramienta 2: Rueda de Futuros

[La Rueda del Futuro](#)¹⁹ es una herramienta de previsión utilizada para explorar las consecuencias de una tendencia, evento o decisión. Ayuda a visualizar los impactos de primer, segundo y tercer orden de forma estructurada. La Rueda del Futuro apoya el pensamiento estratégico, anticipa los efectos en cadena y estimula la discusión creativa sobre escenarios futuros.

¹⁹ [La Rueda del Futuro, 2025](#)

Siguiendo instrucciones paso a paso, la Rueda del Futuro es fácil de usar y puede emplearse en diferentes contextos y entornos. En la gestión de riesgos, un riesgo puede tomarse como evento central que luego se procesa con la ayuda de la herramienta.

1. Define el tema central.
Coloca la tendencia, el evento o la decisión en el centro de la rueda.
2. Identificar impactos de primer orden.
Haz lluvia de ideas para las consecuencias directas y colócalas en el primer anillo.
3. Amplía a impactos de segundo y tercer orden.
Para cada consecuencia, pregunta "¿Qué pasa después?" y añade capas.
4. Utiliza una lógica clara, de causa-efecto.
Asegúrate de que cada enlace muestre una relación plausible.
5. Fomenta perspectivas diversas.
Involucra a participantes de diversos orígenes para obtener perspectivas más ricas.

Consejos prácticos:

- Empieza de forma general, luego refina: empieza con muchas ideas, luego agrupa y prioriza.
- Usa códigos de colores: Diferentes colores para impactos positivos, negativos e inciertos.
- Combina con otras herramientas: Combina con la planificación DAFO o de escenarios para un análisis más profundo.
- Documentos de supuestos: Observa por qué cada consecuencia se considera probable.
- Ayuda con herramientas digitales: Utiliza software de mapas mentales o Zoom Whiteboard para facilitar la edición y el compartir.

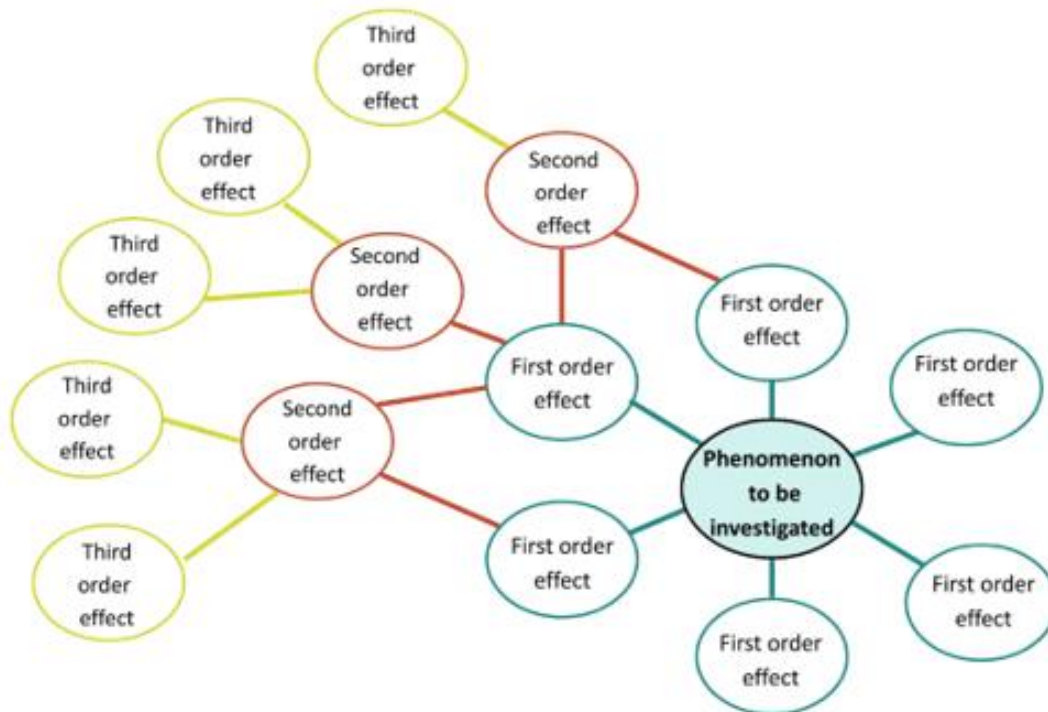


Imagen 5. Herramienta de rueda del futuro (modificada de Martin Börjesson)

2.2.3 Herramienta 3: Lista de verificación sobre comunicación en crisis para pymes

1. Preparación y planificación ante crisis

- ¿Tienes un plan de comunicación por escrito para crisis?
- ¿Has asignado roles y responsabilidades claras para situaciones de crisis?
- ¿Ha identificado riesgos potenciales y escenarios de crisis relevantes para su negocio?
- ¿Están listos y probados tus canales de comunicación (teléfono, correo electrónico, redes sociales)?

2. Comunicación interna

- ¿El personal conoce los procedimientos de comunicación en crisis?
- ¿Has dado instrucciones claras al personal durante emergencias?
- ¿Hay una persona o equipo designado responsable de las actualizaciones internas?

3. Comunicación externa

- ¿Tienes un plan para informar a los clientes durante una crisis?
- ¿Existen plantillas preescritas para notas de prensa y publicaciones en redes sociales?
- ¿Son fácilmente accesibles los datos de contacto de medios y socios?

4. Respuesta rápida y transparencia

¿Existe un protocolo para la comunicación inmediata cuando ocurre una crisis?

¿Tu mensaje es honesto, empático y calmante?

¿Tienes alguna forma de recopilar opiniones de clientes durante una crisis?

5. Gestión de la reputación

¿Existe alguna estrategia para proteger tu marca y minimizar los daños?

¿Estás preparado para responder a la desinformación o a la reacción negativa en redes sociales?

¿Ha revisado crisis pasadas y actualizado su plan basándose en las lecciones aprendidas?

CONCLUSIÓN

El ecosistema turístico en Europa opera en una era marcada por la volatilidad, la incertidumbre y el cambio rápido. Como se destaca a lo largo de esta guía, las crisis ya no son eventos raros o aislados: son cada vez más superpuestas, complejas y de escala global. Para las pymes turísticas, que a menudo operan con recursos limitados pero que sirven como columna vertebral de las economías regionales, la capacidad de anticipar, resistir y recuperarse de las interrupciones es esencial para la competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

La guía ha proporcionado una base práctica y accesible para comprender la gestión de riesgos y la preparación ante crisis en el contexto turístico. Ha destacado la importancia de una gestión proactiva de riesgos, aclarado conceptos clave e introducido un proceso estructurado para multiplicadores que formen a las pymes en entornos operativos diversos. Al enfatizar tanto la planificación estratégica como la preparación para el día de hoy, la guía apoya a las empresas turísticas a integrar la resiliencia en sus operaciones principales en lugar de tratarla como un complemento externo.

La gestión de crisis y la comunicación se identificaron como componentes cruciales de la resiliencia. Roles claros, información oportuna y comunicación transparente ayudan a proteger a clientes, empleados y la reputación de la marca en momentos de incertidumbre. Del mismo modo, se destacó la cooperación dentro de las empresas, a través de las cadenas de valor y a nivel comunitario y de destino como un factor decisivo para una preparación y respuesta efectivas. Las empresas turísticas operan en redes y, por tanto, la responsabilidad compartida y la planificación conjunta son esenciales.

Las herramientas y métodos formativos presentados en el informe ofrecen a los formadores formas concretas de mejorar la capacidad de resiliencia de las pymes. A través de enfoques de previsión, herramientas de co-creación manual y modelos estructurados de sesiones de formación, la guía apoya la oferta de experiencias de aprendizaje atractivas e impactantes. Estos recursos permiten a los formadores facilitar la transferencia de conocimientos incluso sin ser especialistas en gestión de riesgos, fortaleciendo las capacidades locales y empoderando a las pymes para que tomen medidas proactivas.

En última instancia, construir resiliencia es un viaje continuo. Requiere evaluaciones regulares, aprendizaje continuo y compromiso por parte de todos los actores del ecosistema turístico. Adoptando prácticas estructuradas de gestión de riesgos y fomentando una cultura de preparación, las pymes turísticas no solo pueden reducir la vulnerabilidad a las interrupciones, sino también posicionarse para aprovechar las oportunidades que surgen del cambio.

El proyecto INSPIRES tiene como objetivo apoyar esta transición hacia un ecosistema turístico en Europa más sostenible, resiliente y orientado al futuro. A través de herramientas compartidas, aprendizaje colaborativo y redes reforzadas, esta guía contribuye a ese objetivo al dotar a formadores y pymes con los conocimientos esenciales para navegar las incertidumbres y prosperar a pesar de ellas.

PALABRAS CLAVE

Crisis	La toma de conciencia de un riesgo (incidente no deseado). Una crisis puede definirse como un estado de contradicciones extremas dentro de una organización y en diferentes etapas de la vida de una persona, que amenazan su viabilidad y el medio ambiente. Una crisis es la parte de la emergencia que continúa después de que se reconoce un riesgo.
Gestión de crisis	Forma sistemática de prepararse para riesgos en una empresa. Incluye la prevención de crisis o el liderazgo en crisis.
Comunicación en crisis	Una parte crucial de la gestión de crisis. La comunicación en crisis es la comunicación en una situación excepcional que amenaza a las personas, al medio ambiente o a la capacidad de funcionamiento de una organización, o a su reputación.
Disrupción	Una situación en la que es difícil que algo siga funcionando de la manera normal.
Previsión	Se refiere a la aplicación de herramientas y métodos específicos para realizar trabajos futuros, por ejemplo, escaneo del horizonte (recopilación de inteligencia sobre el futuro) y escenarios (que describen cómo podría ser el futuro).
Pensamiento a Futuro	Se refiere a enfoques sistemáticos para pensar en el futuro y explorar factores que podrían dar lugar a características, eventos y comportamientos futuros posibles y probables.
Incidente	Eventos o situaciones que pueden ser, o podrían conducir, a una interrupción, pérdida, emergencia o crisis.
Resiliencia	La capacidad de recuperarse y adaptarse a una situación anormal. La resiliencia de la organización ante la disrupción externa e interna. La resiliencia se fortalece mediante la gestión de riesgos (previsión), planificación, creación de redes, participación, aprendizaje, comunicación, sistema de retroalimentación (monitorización y respuesta) y buena gestión.
Riesgo	La posibilidad de un incidente no deseado. El riesgo se refiere al impacto de la incertidumbre en los objetivos, una desviación de lo esperado. El impacto puede ser positivo o negativo en comparación con lo esperado.
Gestión de riesgos	La gestión de riesgos puede verse como un proceso mediante el cual se identifican y evalúan riesgos, y se seleccionan e implementan medidas para reducir sus consecuencias.
DAFO	El análisis DAFO es una herramienta de planificación estratégica utilizada para evaluar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades implicadas en un proyecto o negocio.
Seguridad turística	Se refiere a las medidas, prácticas y políticas diseñadas para proteger a turistas y empleados de daños y garantizar su bienestar durante los viajes.

REFERENCIAS

Comisión Europea. 2021. Actualización de la estrategia industrial de la UE. Citado el 12.06.2025 disponible en https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy_en

Comisión Europea. 2022. Camino de transición hacia el turismo: la estrategia de la UE para impulsar la transformación verde y digital. Citado el 19.11.2025 disponible en <https://transition-pathways.europa.eu/tourism/ttp-reports/tourism-transition-pathway-eu-strategy-boost-green-and-digital-transformation>

Comisión Europea. 2024. Gestión y gobernanza de crisis. Informe final. Gestión de crisis y gobernanza en el turismo". Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. Citado el 14.1.2026 disponible en <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/765a7513-b2bc-11ef-acb1-01aa75ed71a1/language-en>

Comisión Europea. 2025. COMUNICACIÓN DE LA COMISIÓN AL PARLAMENTO EUROPEO Y AL CONSEJO Informe de Previsión Estratégica 2025 Resiliencia 2.0: Empoderando a la UE para prosperar en medio de turbulencias e incertidumbres. Citado el 12.6.2025 disponible en <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52025DC0484>

Consejo Europeo de Innovación y Agencia Ejecutiva de PyMEs (Comisión Europea). 2024. Gestión de crisis y gobernanza en el turismo. Informe final de la Gestión y Gobernanza de Crisis en el Turismo (SMP). Citado el 22.12.2025 disponible en <https://op.europa.eu/s/Adjv>

Comisión Europea de Viajes. 2024a. Crisis en el turismo: impactos y lecciones de los destinos europeos. Informe de Inteligencia de Mercado ETC. Citado el 19.11.2025 disponible en https://etc-corporate.org/uploads/2024/09/Crisis_in_Tourism_Impacts_and_Lessons_from_European_Destinations_2024-ETC.pdf

Comisión Europea de Viajes. 2024b. Lista de control de gestión de crisis para organizaciones nacionales de turismo. Citado 4.1. disponible en https://transition-pathways.europa.eu/system/files/2024-09/Crisis_Management_Checklist_for_NTOs_2024-ETC.pdf

Rueda de futuros. 2025. Paradigma visual en línea. Citado el 12.6.2025 disponible en <https://online.visual-paradigm.com/knowledge/decision-analysis/what-is-futures-wheel/>

Helameri, E., Iivari, P., Satokangas, P. & Nisula, S. 2023. Kohti turvallisempaa matkailuliiketoimintaa (en finlandés). Citado el 12.11.2025 disponible en <https://lapinamk.fi/e-kirja/kohti-turvallisempaa-matkailuliiketoimintaa/#2-2-kriisi-ja-kriisinhallinta>

Hopkins, P. 2017. Fundamentos de la gestión de riesgos. Comprender, evaluar e implementar una gestión eficaz de riesgos. Wrap Distribution Ltd. Cita 19.11.2025 disponible en [https://unidel.edu.ng/focelibrary/books/Fundamentals%20of%20Risk%20Management%20Understand%20ing,%20evaluating%20and%20implementing%20effective%20risk%20management%20\(%20PDFDrive%20\).pdf](https://unidel.edu.ng/focelibrary/books/Fundamentals%20of%20Risk%20Management%20Understand%20ing,%20evaluating%20and%20implementing%20effective%20risk%20management%20(%20PDFDrive%20).pdf)

Iivari P. 2011. Yrityksen kriisi ja sen hallinta. Kriisinhallinta osana turvallisuusjohtamista matkailuyrityksissä. Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti. Sisäinen turvallisuus. Sisäministeriön julkaisuja. Sisäasiainministeriön julkaisuja 8/2011. Citado el 15.2.2023 disponible en https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79675/sm_082011.pdf

Iivari, P. 2012. Crisis empresarial y su gestión. Gestión de crisis como parte de la gestión de seguridad y protección en una empresa turística. Editorial Universidad de Ciencias Aplicadas Rovaniemi

Las empresas turísticas de Laponia como parte del proyecto de gestión estratégica 2024-2026. Citado el 12.11.2025 disponible en [Lapin matkailuyritysten riskienhallinnan ja resilienssin kasvattaminen, Matrix 2 - Lapin ammattikorkeakoulu](#)

Universidad de Ciencias Aplicadas de Laponia. 2025. Aumentar la gestión de riesgos y la resiliencia de las empresas turísticas de Laponia como parte del proyecto de gestión estratégica 2024-2026. Citado el 11.9.2025 disponible en <https://link.webpolsurveys.com/Participation/Public/7a5ad938-3dcc-426a-b069-1c20c4ac255e?displayId=Fin3362675>

Red de Regiones Europeas para el Turismo Competitivo y Sostenible. Citado en 12.11.2025 disponible en <https://necstour.eu/>

Matriz de riesgos. Citado en el 8.1.2026 disponible en: <https://auditboard.com/blog/what-is-a-risk-assessment-matrix>

Sitra. 2024. Previsión. Citado el 11.10.2025 disponible en línea <https://www.sitra.fi/en/foresight/>

TCMI. 2022. Iniciativa Nacional de Prevención de Riesgos y Gestión de Crisis. Citado el 31.1.2026 disponible en <https://uftourism.org/riskpreventioninitiative>

Organización Mundial de la Salud. 2023. De la permacrisis a la resiliencia: enfermedades no transmisibles en la preparación y respuesta ante emergencias. Citado el 02.04.2026 disponible en <https://www.who.int/europe/multi-media/item/from-permacrisis-to-resilience--noncommunicable-diseases-in-emergency-preparedness-and-response#>

APÉNDICES

Apéndice 1

Ejemplo de sesión 1: Taller presencial de 2 horas

Sección	Contenido
Tipo de taller	Taller presencial de 2 horas
Tema	Introducción a la gestión de riesgos para pymes turísticas
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la concienciación sobre el proceso básico de gestión de riesgos • Identificar riesgos internos y externos clave • Elaborar un Mapa de Riesgos sencillo • Construir una comprensión compartida de los riesgos ecosistémicos
Materiales necesarios	Hojas de gira, notas adhesivas (3 colores), rotuladores, plantilla impresa de Risk Map, proyector (opcional), cinta adhesiva.
Agenda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bienvenida e introducción (10 min) 2. Mini clase: Fundamentos de la gestión de riesgos (15 min) 3. Tarea individual: Identificación de riesgos (15 min) 4. Trabajo en grupo: Construcción del Mapa de Riesgos (30 min) 5. Debate plenario (20 min) 6. Introducción a la planificación de acciones (10 min) 7. Reflexión y compromisos (10 min)
Producción esperada	<ul style="list-style-type: none"> • Primera versión del Mapa de Riesgos de la Pyme • Mapa regional compartido del clúster de riesgos • Compromiso de una acción por participante

Apéndice 2

Ejemplo de sesión: Entrenamiento online de 90 minutos

Sección	Contenido
Tipo de entrenamiento	Formación Online de 90 minutos
Tema	Fundamentos de la comunicación en crisis para pymes
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Introducir los conceptos básicos de la comunicación en crisis. • Aplicar la Lista de Verificación de Comunicación en Crisis usando ejemplos reales. • Redactar una plantilla reutilizable de mensaje de crisis.
Materiales necesarios	Diapositivas, salas de grupo, pizarra blanca Jamboard/Padlet/Zoom, lista de verificación para la comunicación en crisis (PDF), ejemplo de mensaje de crisis mal redactado.
Agenda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bienvenida y revisión técnica (10 min) 2. Conceptos clave: Comunicación en crisis (10 min) 3. Ejemplo de análisis (10 min) 4. Actividad de breakout: Reescribir mensaje (20 min) 5. Presentación y comentarios (15 min) 6. Aplicando la lista de comprobación (10 min) 7. Reflexión individual (5 min) 8. Preguntas y respuestas + Cierre (5 min)
Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la plantilla de mensajes de comunicación en crisis • Autoevaluación

Sección	Contenido
esperada	de listas de comprobación • Mejoras claras y accionables para cada negocio

Apéndice 3

Ejemplo de sesión: Sesión de co-creación de medio día

Sección	Contenido
Tipo de sesión	Sesión de co-creación de medio día (4 horas)
Tema	Desarrollando juntos un mapa de riesgos para las pymes turísticas
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender el panorama de riesgo en el ecosistema turístico local. • Co-crear un Mapa de Riesgos compartido a nivel de clúster. • Identificar riesgos interorganizacionales que requieran cooperación. • Construir las bases para una estrategia conjunta de resiliencia.
Materiales necesarios	Sala grande con espacio en la pared, hojas A1, notas adhesivas, rotuladores, plantillas impresas (matriz de riesgos , mapa de los interesados), proyector, refrescos.
Agenda	1. Bienvenida y expectativas (15 min) 2. Comprensión compartida: ¿Qué es la gestión de riesgos? (20 min) 3. Identificación de riesgos por empresa (25 min) 4. Ronda de co-creación 1: Agrupamiento (30 min) 5. Ronda de co-creación 2: Valoración de Impacto–Verosimilitud (40 min) 6. Pausa para el café (10 min) 7. Análisis inter-SME (25 min) 8. Priorización (20 min) 9. Vías de acción (30 min) 10. Discusión final (15 min) 11. Cierre (10 min)
Producción esperada	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de riesgos co-creado completo • Lista prioritaria de riesgos críticos • Acciones accionables y vías de colaboración • Fortalecimiento de las relaciones entre pymes y partes interesadas