

GUIA DESARROLLADA PARA  
LA IMPLEMENTACIÓN DEL  
MODELO



# GUÍA GENERAL

PLAN DE ACCIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y  
FORMACIÓN DE TURISMO SOSTENIBLE Y  
LEGADO MICE



## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	3
1.1. CONTEXTO Y JUSTIFICACIÓN: .....	3
1.2. OBJETIVOS DEL PLAN:.....	4
1.3. ALCANCE: .....	5
2. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS.....	7
2.1. RESUMEN DE LA SITUACIÓN ACTUAL:.....	7
3. ESTRATEGIA DE COHESIÓN Y RELATO COMÚN .....	12
3.1. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS:.....	12
3.2. ¿HACIA DÓNDE DEBEMOS IR?.....	13
3.3     DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA: .....	15
MISIÓN.....	15
VISIÓN .....	16
PRINCIPIOS DE LA ESTRATEGIA.....	16
PAPEL DEL CONVENTION BUREAU .....	18
LOS 6 PILARES DE LA ESTRATEGIA .....	20
4. METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO .....	23
5. PLAN DE TRABAJO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	29
5.1. ACTORES CLAVE: .....	29
5.2. DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN: .....	34
5.3 FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN: .....	41
5.4. ACTUALIZACIÓN Y REVISIÓN DEL PLAN:.....	48
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	52
7. ANEXO.....	55



## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. CONTEXTO Y JUSTIFICACIÓN:

Desde la adopción de la Agenda 2030 por las Naciones Unidas el 25 de septiembre de 2015, se han definido **17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** y **169 metas orientadas a proteger el planeta, fomentar el progreso social y asegurar la prosperidad global**. España ha mostrado un firme compromiso con estos objetivos, promoviendo su integración en todos los ámbitos económicos, medioambientales y sociales del país. Actualmente, ocupa el 16º lugar en el ranking internacional de ODS 2023, lo que evidencia un progreso notable en la mayoría de estos objetivos.

No obstante, la pandemia de COVID-19 representó un desafío significativo para la implementación de los ODS, revirtiendo muchos de los avances logrados. A pesar de estos retrocesos, la crisis destacó aún más la relevancia de los ODS y la necesidad de medidas coordinadas y sostenibles para enfrentar las crisis globales y avanzar hacia un desarrollo inclusivo y resiliente. En respuesta, el Gobierno de España ha desarrollado el **Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR)**, con el doble propósito de superar los efectos de la pandemia y construir una economía más sostenible, digital e inclusiva, alineada con los ODS.

El PRTR se articula en torno a cuatro ejes transversales clave: **Transición Ecológica, Transformación Digital, Cohesión Social y Territorial, e Igualdad de Género**. Cada uno de estos ejes juega un papel fundamental en la configuración de una recuperación económica que sea, al mismo tiempo, verde e inclusiva.

En el contexto del sector turístico, uno de los más afectados por la crisis sanitaria, el PRTR destina una inversión significativa de aproximadamente 3.400 millones de euros para su modernización y sostenibilidad. **Bajo el Componente 14 del PRTR, se ha diseñado un Plan de modernización y competitividad del sector turístico**, que incluye la Estrategia de Creación, Innovación y Fortalecimiento de la Oferta País – Experiencias Turismo España. Esta estrategia es clave en el proceso de transformación hacia un modelo turístico más sostenible, innovador y resiliente.

Dentro de este marco, la **Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP)**, a través de su sección especializada en la industria MICE, el Spain Convention Bureau (SCB), ha adoptado un enfoque decidido para promover experiencias sostenibles en este sector. El SCB tiene como objetivo fomentar la realización de acciones conjuntas, tanto a nivel nacional como



Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia



internacional, que impulsen la sostenibilidad en las 65 Entidades Locales que lo componen. El proyecto "Elaboración de un plan de acción, implementación y formación de turismo sostenible y legado MICE" se inscribe en este contexto, orientado a romper con conceptos obsoletos y a fomentar la renovación en todos los ámbitos de la industria, incluyendo el político, técnico, empresarial, y en la población local.

Este proyecto no solo busca promover un desarrollo más sostenible de la industria MICE, sino también generar un legado y un impacto positivo duradero en los destinos del SCB. Para ello, se han planificado diversas iniciativas, que incluyen la creación de guías y manuales, así como la realización de actividades de formación, sensibilización y acreditación dirigidas a empresas y profesionales de la cadena de valor MICE.

En última instancia, este documento pretende ofrecer un diagnóstico completo y actualizado sobre el grado de implementación de la sostenibilidad y el impacto positivo en la industria MICE, tanto en España como en cada uno de los destinos que forman parte del SCB. El análisis se llevará a cabo mediante diversas metodologías, que se detallarán a lo largo del proyecto, con el fin de proporcionar una visión clara y orientada a la acción para mejorar la sostenibilidad y el legado en los eventos y reuniones organizados en estos destinos.

## 1.2. OBJETIVOS DEL PLAN:

El principal objetivo de este plan es crear un marco estratégico innovador que impulse la promoción y gestión sostenible de la industria MICE en España, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030. Este marco busca generar impactos positivos duraderos en las comunidades locales a través de la implementación de prácticas sostenibles y responsables en la organización de eventos.

Este plan se propone acompañar a los destinos asociados al Spain Convention Bureau (SCB) en la adopción de estrategias de sostenibilidad que permitan un avance progresivo y adaptado a las necesidades específicas de cada destino. Además, se enfoca en fomentar la renovación del sector mediante la capacitación y sensibilización de los diferentes actores involucrados, incluyendo tanto al sector privado como al público.



Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia



SECRETARÍA DE ESTADO  
DE TURISMO



### 1.3. ALCANCE:

El plan tiene como meta **transformar la industria MICE hacia un modelo más sostenible y generador de legados positivos**. Esta transformación se logrará a través de un enfoque integral que abarca desde la creación de **proyectos piloto** hasta la formación y sensibilización de los profesionales del sector.

El SCB desempeñará un papel clave en la **implementación de un Storytelling y una estrategia homogénea** para los 65 destinos que lo componen, independientemente de su estado actual en materia de sostenibilidad. A través de este proyecto, se buscará **facilitar planes de acción personalizados** para cada destino, permitiéndoles avanzar en el desarrollo de **experiencias sostenibles** que generen un impacto positivo tanto a corto como a largo plazo.



# DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS



## 2. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS

### 2.1. RESUMEN DE LA SITUACIÓN ACTUAL:

El **diagnóstico inicial** realizado en el marco de este proyecto ha revelado varios puntos clave, tales como:

- **Apuesta clara por la sostenibilidad** en toda la industria.
- **Papel estratégico de los Convention Bureau.**
- **Necesidad de colaboración público-privada.**
- Importancia de **desarrollar indicadores homogéneos** para medir el impacto de los eventos y **mejorar continuamente**.
- Necesidad de **incorporar prácticas inclusivas y accesibles**.
- **Desarrollar experiencias sostenibles** que respondan a las necesidades actuales de los organizadores y participantes.

El análisis ha sido realizado a través de un enfoque DAFO (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), lo que permite identificar los puntos clave que influencian la sostenibilidad y el impacto positivo en el sector.

<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad de la industria de eventos</li><li>• Infraestructuras modernas y eficientes</li><li>• Compromiso con la sostenibilidad</li><li>• Innovación y herramientas tecnológicas</li></ul>	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Crecimiento de la industria MICE Mejora de la digitalización</li><li>• Atracción de eventos internacionales sostenibles</li><li>• Fomento de colaboraciones estratégicas</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de datos y herramientas de medición</li><li>• Falta de formación especializada</li><li>• Falta de estándares uniformes</li><li>• Compromiso insuficiente de los stakeholders</li></ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Imposibilidad de calcular el impacto</li><li>• Cambio climático y escasez de recursos</li><li>• Incremento de la presión legislativa</li><li>• Competencia internacional</li><li>• Dependencia de la tecnología</li></ul>



Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE INDUSTRIA  
Y TURISMO

SECRETARÍA DE ESTADO  
DE TURISMO



FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE  
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS



## FORTALEZAS:

- **Capacidad de la industria de eventos:** La industria MICE en España tiene un gran impacto en la economía local y regional, generando empleo y beneficios económicos directos e indirectos. Este impacto también se extiende a las dimensiones social y ambiental.
- **Infraestructuras modernas y eficientes:** España se destaca por su infraestructura de alta calidad, que incluye centros de convenciones, hoteles y espacios equipados con tecnologías sostenibles, lo que mejora la competitividad del país como destino de eventos responsables.
- **Compromiso con la sostenibilidad:** La creciente integración de políticas de responsabilidad social corporativa y certificaciones ambientales fortalece la posición de España como destino preferente para eventos sostenibles.
- **Innovación y herramientas tecnológicas:** El sector MICE español es líder en la adopción de tecnologías que respaldan prácticas sostenibles, como la digitalización de procesos para reducir el uso de papel y la implementación de eventos virtuales o híbridos que minimizan la huella de carbono.



## OPORTUNIDADES:

- **Crecimiento de la industria MICE:** Las proyecciones de crecimiento del sector ofrecen oportunidades para innovar y captar nuevos mercados, fortaleciendo la posición de España como destino líder.
- **Mejora de la digitalización:** La digitalización integral del sector puede aumentar la eficiencia y competitividad, permitiendo una mejor toma de decisiones basada en datos y una evaluación precisa del impacto de los eventos.
- **Atracción de eventos internacionales sostenibles:** La demanda global por eventos sostenibles posiciona a España como un destino atractivo para organizaciones que buscan alinear sus eventos con valores ecológicos.
- **Fomento de colaboraciones estratégicas:** Las alianzas entre el sector público, privado y ONGs son clave para promover la sostenibilidad y potenciar el impacto positivo de los eventos en la sociedad y el medio ambiente.



Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia



SECRETARÍA DE ESTADO  
DE TURISMO



## DEBILIDADES:

- **Falta de datos y herramientas de medición:** La falta de sistemas homogéneos para evaluar la sostenibilidad dificulta la medición y comparación de resultados, lo que afecta la mejora continua del sector.
- **Falta de formación especializada:** Existe una brecha significativa en el conocimiento y formación especializada en sostenibilidad dentro del sector MICE, lo que limita la efectividad de las iniciativas.
- **Falta de estándares uniformes:** La ausencia de estándares reconocidos internacionalmente dificulta la comparación y evaluación del desempeño ambiental de los eventos.
- **Compromiso insuficiente de los stakeholders:** A pesar del creciente reconocimiento de la importancia de la sostenibilidad, la falta de compromiso activo por parte de todos los actores involucrados sigue siendo un desafío.



## AMENAZAS:

- **Imposibilidad de calcular el impacto:** La falta de herramientas y metodologías estándar para medir el impacto ambiental y social limita la capacidad de las organizaciones para desarrollar estrategias efectivas y cumplir con las expectativas de sostenibilidad.
- **Cambio climático y escasez de recursos:** La creciente escasez de recursos naturales y la presión para adoptar prácticas sostenibles representan amenazas significativas para la industria.
- **Incremento de la presión legislativa:** Las regulaciones ambientales más estrictas pueden aumentar los costes operativos y dificultar la competitividad de las empresas que no se adapten rápidamente.
- **Competencia internacional:** Destinos que invierten en sostenibilidad y se promocionan como líderes en eventos verdes pueden amenazar la posición de España como destino preferente.
- **Dependencia de la tecnología:** La creciente dependencia de soluciones tecnológicas presenta riesgos como la obsolescencia y la vulnerabilidad a ciberataques, lo que puede comprometer la sostenibilidad y seguridad de los eventos.



Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE INDUSTRIA  
Y TURISMO

SECRETARÍA DE ESTADO  
DE TURISMO



FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE  
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS

Este análisis DAFO proporciona una visión clara de los desafíos y oportunidades que enfrenta la industria MICE en España en su transición hacia un modelo más sostenible y generador de legados positivos.

La colaboración entre los distintos actores, la innovación y la adopción de prácticas sostenibles son fundamentales para superar las debilidades y amenazas identificadas, y para capitalizar las fortalezas y oportunidades del sector.

Además, la industria tiene por delante una serie de retos para seguir evolucionando en el camino de la sostenibilidad, retos que impactan directamente en la propia gestión en el destino.

#### RETOS A LOS QUE SE ENFRENTA LA INDUSTRIA:





# ESTRATEGIA DE COHESIÓN Y RELATO COMÚN



Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia



### 3. ESTRATEGIA DE COHESIÓN Y RELATO COMÚN

#### 3.1. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS:

##### **SOSTENIBILIDAD:**

La sostenibilidad en eventos es un enfoque que integra prácticas responsables para equilibrar los beneficios económicos, sociales y ambientales, minimizando impactos negativos y generando valor a largo plazo. Implica reducir emisiones, gestionar recursos de forma eficiente, apoyar la economía local, fomentar la inclusión y sensibilizar a los participantes, contribuyendo al desarrollo sostenible del destino y dejando un legado positivo.

##### **IMPACTO:**

El impacto de los eventos se refiere a los efectos inmediatos que sus actividades generan en la economía, sociedad y medio ambiente. Estos impactos pueden ser positivos o negativos, intencionados o no, y tangibles o intangibles. Un impacto es considerado positivo si resuelve problemas específicos, se planifica con objetivos claros, crea valor compartido y se gestiona activamente para maximizar beneficios y minimizar perjuicios, asegurando efectos sostenibles.

##### **LEGADO:**

El legado es el impacto a largo plazo generado por actividades planificadas antes, durante y después de un congreso o evento. Este puede ser impulsado por el organizador y/o prescriptor del evento, como una extensión de su misión y visión, o por el destino anfitrión que promueve proyectos de legado alineados con sus objetivos estratégicos. Más allá del beneficio inmediato, el legado abarca dimensiones sociales, culturales, ambientales y educativas, se mide a través de indicadores específicos, y se comunica para maximizar su contribución al desarrollo sostenible.



### 3.2. ¿HACIA DÓNDE DEBEMOS IR?

Tras el análisis previo y considerando los principales retos y oportunidades en sostenibilidad, impacto y legado en la industria MICE, se identifica una necesidad clave: coordinar los diferentes enfoques existentes en torno a estas materias para construir un nexo de unión que conecte el amplio y diverso ecosistema MICE. Este esfuerzo debe facilitar la creación de un storytelling común, posicionando a los destinos no solo de manera individual, sino también como referentes a nivel país, en el desarrollo de eventos sostenibles que generen experiencias con impacto positivo y un legado duradero.

La industria MICE enfrenta el desafío de transformar su modelo actual hacia un enfoque más sostenible y alineado con las necesidades de las comunidades locales. En este proceso, es crucial establecer una hoja de ruta que guíe a los actores clave del sector desde la situación actual ("AS IS") hacia un modelo deseado de futuro ("TO BE"), donde el impacto positivo y el legado sean elementos centrales.

En este sentido, el papel del Convention Bureau es clave para este desarrollo de futuro.

La estrategia de transformación puede resumirse en dos ejes fundamentales: la **experiencia** y el **relato**:

#### Experiencia:

- **Situación actual ("AS IS"):** El modelo predominante en la industria MICE sigue basado en la **explotación de los recursos del destino**, lo que frecuentemente genera impactos negativos que agotan y desequilibran los ecosistemas locales. Este enfoque no garantiza la sostenibilidad del modelo a largo plazo.
- **Situación futura ("TO BE"):** Se busca un cambio hacia una experiencia basada en la **revitalización y regeneración de los recursos del destino**. Este enfoque regenerativo tiene como objetivo dejar una huella positiva, promoviendo el equilibrio del modelo a largo plazo y posicionando a los destinos como referentes en sostenibilidad.

#### Relato:

- **Situación actual ("AS IS"):** El modelo actual se caracteriza por un relato **unidireccional**, enfocado exclusivamente en los beneficios inmediatos para el organizador y la satisfacción puntual del asistente. Este enfoque a corto plazo está desconectado de la comunidad local y sus residentes, lo que limita la generación de valor compartido y sostenido en el tiempo.



Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia



SECRETARÍA DE ESTADO  
DE TURISMO



- **Situación futura ("TO BE"):** El objetivo es evolucionar hacia un relato **multidireccional**, que conecte los objetivos del organizador y los participantes con las necesidades de la comunidad. Este nuevo enfoque debe priorizar el impacto positivo y el legado del evento, generando beneficios no solo a corto plazo, sino también a medio y largo plazo. Para lograrlo, la **comunicación transparente de acciones**, la **formación de los actores clave** y la **sensibilización sobre sostenibilidad** serán elementos clave del relato.

- **La importancia del Convention Bureau**

El **Convention Bureau** tiene un papel esencial como articulador y facilitador de este cambio. Su responsabilidad radica en coordinar los esfuerzos de los distintos actores del ecosistema MICE, promover un relato común y fomentar prácticas regenerativas en los destinos.

- **Visualización del cambio**

Para facilitar la comprensión del proceso de transformación, se utiliza a continuación un gráfico que ilustra la transición de la situación actual ("AS IS") hacia la situación futura ("TO BE") en los dos ejes mencionados:

1. **Relato:** De un enfoque unidireccional y centrado en beneficios puntuales, hacia un enfoque multidireccional, transparente y orientado al legado.
2. **Experiencia:** De la explotación de los recursos del destino, hacia la regeneración y revitalización sostenible de los mismos.

Esta transición no es automática, sino que requiere de un esfuerzo coordinado, basado en acciones concretas y en una visión estratégica compartida por todos los actores del sector.



Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE INDUSTRIA  
Y TURISMO

SECRETARÍA DE ESTADO  
DE TURISMO



FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE  
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS

## DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA



### 3.3 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA:

#### MISIÓN

Transformar la industria de reuniones y eventos (MICE) en un motor esencial para el desarrollo económico sostenible, basado en el conocimiento, que potencie la competitividad de sectores económicos, industrias y clústeres estratégicos. Nuestro objetivo es generar a través de experiencias sostenibles un impacto positivo en el medioambiente y en la comunidad local, dejando un legado duradero que beneficie y revitalice el destino.

Con esta misión, buscamos **posicionar nuestros destinos MICE como líderes en sostenibilidad**, impulsando un desarrollo económico sostenible que beneficie a la industria, la comunidad local y al medioambiente.



Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia



SECRETARÍA DE ESTADO  
DE TURISMO



## VISIÓN

**Ser pioneros en un enfoque holístico para la industria de eventos y reuniones sostenibles,** fomentando, mejorando y midiendo prácticas responsables integradas que respeten y defiendan los aspectos económicos, sociales y ambientales de las comunidades nativas, siendo un **catalizador para el cambio local.**

Nuestro objetivo es **contribuir de forma ambiciosa a este objetivo**, fomentando una fuerte conexión entre todas las partes interesadas, involucrándolos en un viaje regenerativo que nutra y restaure los recursos locales, construyendo un modelo más resiliente y duradero.

A través de la **creación de experiencias y una comunicación transparente**, influimos, inspiramos y sensibilizamos a toda la cadena de valor y a la comunidad en general, garantizando que todos tengan voz en la configuración de nuestra ruta sostenible, señalizando el camino para un marco de impacto positivo a corto, medio y largo plazo.

De esta manera, los 65 destinos que forman parte del Spain Convention Bureau, apoyan e impulsan la agenda global de sostenibilidad, creando una **estrategia inteligente para la próxima década y más allá**, promoviendo una nueva generación de desarrollos sostenibles duraderos.

## PRINCIPIOS DE LA ESTRATEGIA

### 1. Sostenibilidad Ambiental:

- **Adoptar prácticas y tecnologías** que minimicen el impacto ambiental de los eventos.
- **Promover el uso de recursos renovables** y la gestión eficiente de residuos.
- **Fomentar el transporte sostenible** y la reducción de emisiones de carbono.

### 2. Competitividad de Sectores Estratégicos:

- **Identificar y promover sectores económicos** y clústeres estratégicos beneficiados por la industria MICE.
- **Desarrollar programas y experiencias** que atraigan inversiones y fomenten la creación de empleo de calidad.
- **Mejorar los servicios para aumentar la competitividad del destino.**



Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE INDUSTRIA  
Y TURISMO

SECRETARÍA DE ESTADO  
DE TURISMO



FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE  
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS

### 3. Desarrollo Económico Basado en el Conocimiento:

- **Potenciar la colaboración entre el sector MICE y las industrias locales,** impulsando la innovación y el desarrollo tecnológico.
- **Apoyar la formación y desarrollo profesional** de los actores involucrados en el sector MICE.
- **Facilitar la transferencia de conocimientos** y mejores prácticas entre los destinos MICE y las comunidades locales.

### 4. Impacto Positivo en la Comunidad Local:

- **Involucrar a la comunidad local en la planificación y ejecución de eventos** para asegurar beneficios compartidos.
- **Fomentar la responsabilidad social corporativa** entre las empresas del sector MICE.
- **Desarrollar iniciativas que mejoren la calidad de vida** de los residentes, promoviendo la inclusión y la equidad.

### 5. Legado Duradero:

- **Crear un marco de referencia para la sostenibilidad y el legado** en cada evento, asegurando beneficios a largo plazo.
- **Implementar proyectos que dejen mejoras tangibles** en infraestructura, educación y cultura en los destinos MICE.
- **Evaluar y comunicar los resultados y el impacto de los eventos** para reforzar el compromiso con la sostenibilidad.



Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia



SECRETARÍA DE ESTADO  
DE TURISMO



## PAPEL DEL CONVENTION BUREAU

Para llevar a cabo esta evolución, el CB deberá basar su estrategia en 4 planteamientos:

### OBSERVAR:

- **HACIA FUERA:** Para conocer las buenas prácticas que se están realizando tanto a nivel nacional como internacional. Cuáles son los principales indicadores que ayuden a desarrollar un modelo en el destino.
- **HACIA DENTRO:** Midiendo la situación actual del destino en el desarrollo de la sostenibilidad teniendo en cuenta proveedores, sedes, servicios o cualquier otro elemento con el que cuente el propio destino.

### ESCUCHAR:

- **A RESIDENTES:** Para conocer las necesidades de la comunidad y diseñar acciones que tengan en cuenta el desarrollo local.
- **A ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO LOCALES:** Para fortalecer la diversidad e inclusividad en los eventos desarrollados en el destino y fomentar la colaboración con los organizadores.

### COORDINAR:

- **A ORGANIZADORES:** Facilitando opciones sostenibles y favoreciendo la ejecución de los eventos con un impacto positivo y que tengan la opción de generar un legado duradero en la comunidad.
- **DESTINO:** Crear alianzas con los proveedores del destino que permitan ofrecer servicios sostenibles a los organizadores.

### IMPULSAR:

- **ACCIONES INTERNAS:** Formando, sensibilizando y comunicando a todo el ecosistema local sobre la importancia de la industria, su impacto positivo y el resultado de las acciones sostenibles realizadas en el destino con total transparencia.
- **ACCIONES EXERNAS:** Incluyendo la sostenibilidad como el pilar principal en la propuesta de valor del destino, desarrollando acciones de comunicación y promoción que apoye a la atracción de eventos tanto nacionales como internacionales focalizados en las posibilidades del destino y segmentando el producto a interlocutor adecuado.



\*Imagen: infografía sobre el papel del Convention Bureau dentro de la estrategia definida.

El desarrollo de este nuevo enfoque holístico fomentará una **fuerte conexión entre todas las partes interesadas involucrándolos en un viaje regenerativo que nutra y restaure los recursos locales construyendo un modelo más resiliente y duradero**. Este enfoque apoya e impulsa la agenda global de sostenibilidad, creando una estrategia inteligente promoviendo una nueva generación de desarrollos sostenibles.



Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia



SECRETARÍA DE ESTADO  
DE TURISMO



## LOS 6 PILARES DE LA ESTRATEGIA

Para proporcionar una estructura sólida y coherente a la estrategia, se han desarrollado **seis pilares fundamentales** que responden, por un lado, a la **experiencia a desarrollar en el destino** (Experiencia), y por otro, a **cómo contar esa experiencia** (Relato).

Estos pilares corresponden a:

1. **Integridad Ambiental:** Búsqueda de un equilibrio entre las acciones humanas y el medio ambiente, promoviendo prácticas sostenibles que respeten y protejan la biodiversidad y los recursos naturales.
2. **Conexión Comunitaria:** Establecer y fortalecer lazos significativos con la comunidad local, promoviendo la colaboración en proyectos sociales, el apoyo a emprendimientos locales, y la participación en eventos culturales y educativos.
3. **Inclusión y Diversidad:** Creación de entornos que fomenten la igualdad de oportunidades y el respeto a la diversidad en todas sus formas: accesibilidad, igualdad de género, diversidad cultural, e inclusión.
4. **Desarrollo Humano:** Promover el desarrollo humano integral, proporcionando oportunidades de capacitación y crecimiento profesional.
5. **Gobernanza:** Definir y poner en marcha una estrategia de sostenibilidad que agilice y dé coherencia a todas las acciones que se van a implementar, midiendo y generando un marco para el desarrollo del legado.
6. **Promoción y Marketing:** Estrategia integral diseñada para posicionar al Convention Bureau como líder en sostenibilidad dentro de la industria MICE.



Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia



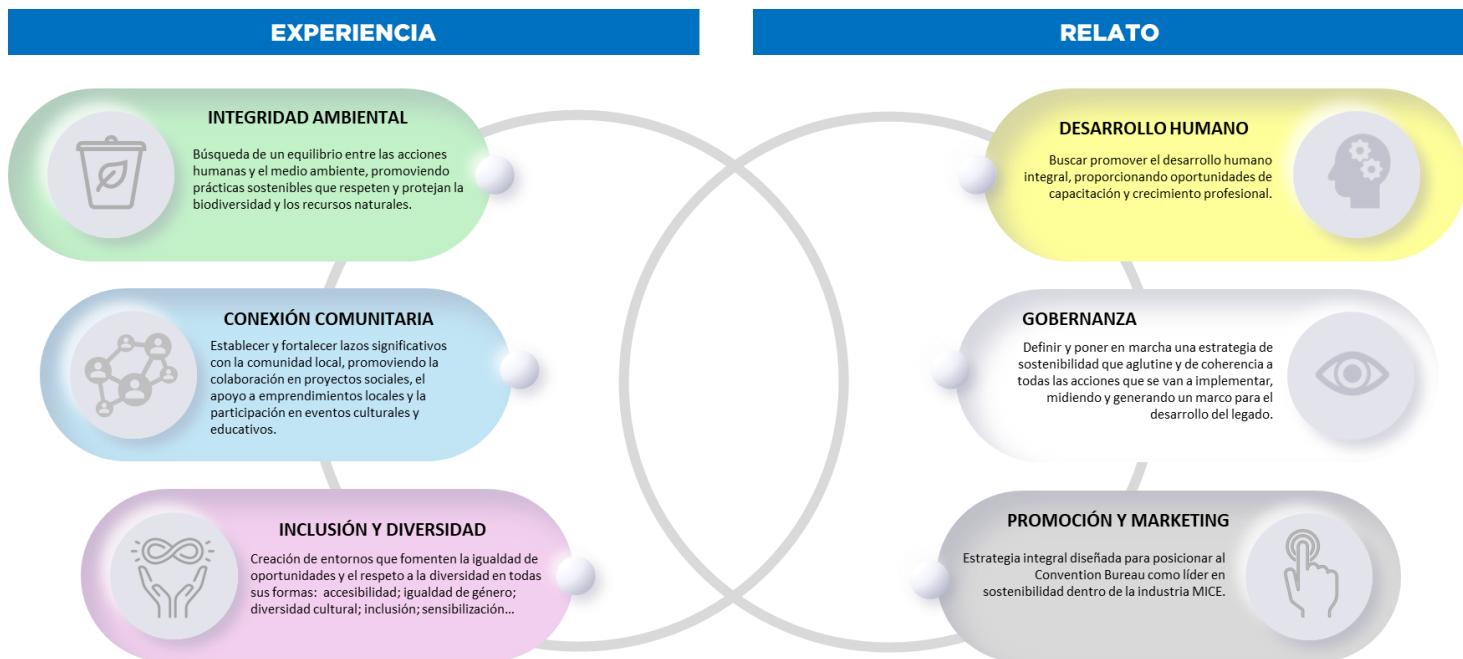
Gobierno  
de España

Ministerio  
de Industria  
y Turismo

Secretaría de Estado  
de Turismo



FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE  
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS



\*Imagen: infografía sobre los 6 pilares sobre los que se basa la estrategia.

Además, para asegurar una ejecución efectiva y coordinada de cada uno de los pilares, se han desarrollado diferentes líneas de trabajo que permitan impulsar acciones específicas.



\*Imagen: infografía sobre las 24 líneas de trabajo.



Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE INDUSTRIA  
Y TURISMO

SECRETARÍA DE ESTADO  
DE TURISMO



# METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO



#### 4. METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

## IMPLEMENTACIÓN PROCESO INICIAL

01

### AUTODIAGNÓSTICO

A través de un modelo de madurez creado para el plan donde te podrás posicionar en las dimensiones de Sostenibilidad medioambiental, económica, social e impacto.

02

### ¿CÓMO REALIZARLO?

Contestando unas preguntas sobre el trabajo del Convention Bureau y el destino, relacionadas directamente con las dimensiones del modelo de madurez.

03

### ¿DÓNDE?

A través de una herramienta para que, de forma automática y tras responder al cuestionario se plasme el grado de madurez en el que se encuentra el destino.

04

### ¿Y AHORA QUÉ?

En base al posicionamiento y al grado de madurez obtenido, la herramienta facilitará una serie de recomendaciones para implementar.

05

### EJECUTAR EL PLAN

Todas las acciones están relacionadas con la estrategia y las líneas de trabajo. Es el momento de establecer el plan de acción que permita al destino seguir mejorando.

- La implementación del plan se ha desarrollado a través de un modelo que permite al destino establecer, de una manera sencilla, un autodiagnóstico basado en los principios de sostenibilidad medioambiental, económica, social y de impacto a medio/largo plazo en los eventos.

- Este modelo está accesible a través de un Power Bi donde se ha desarrollado un Maturity Model que permite, de manera automática, ir respondiendo a los cuestionarios definidos para conocer el grado de madurez de una manera casi instantánea.

- Tras este posicionamiento el Maturity Model refleja una serie de acciones/recomendaciones a seguir en el destino con el objetivo de trabajar en la línea de sostenibilidad definida en la estrategia.

- A partir de ahí, será el propio Convention Bureau quien deberá de ejecutar su plan de acción a corto/medio/largo plazo para seguir avanzando en su desarrollo.



## 1. AUTODIAGNÓSTICO

A través de un modelo de madurez creado para el plan donde te podrás posicionar en las dimensiones de Sostenibilidad medioambiental, económica, social e impacto.

El Maturity Model (MM) es una herramienta utilizada para evaluar el nivel de desarrollo y capacidad de una organización, proceso, o sistema en un área específica. Los modelos de madurez proporcionan un marco estructurado para identificar el estado actual de madurez, establecer metas de mejora y trazar un camino hacia niveles más avanzados de capacidad y eficiencia. Este modelo de madurez se basa en dos ejes fundamentales:

1. Nivel de Madurez.
2. Dimensiones a evaluar, estas son las relacionadas con el avance en sostenibilidad del destino:



## MATURITY MODEL (MODELO DE MADUREZ)

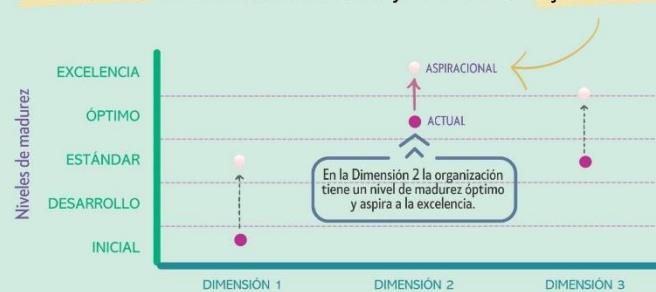
### ¿QUÉ ES?

El Maturity Model es una herramienta utilizada para evaluar el nivel de desarrollo y capacidad de una organización, proceso, o sistema en un área o dimensión específica.



### POSICIONAMIENTO

El Maturity Model nos ayuda a identificar en qué nivel de madurez nos encontramos en las dimensiones a evaluar y cuál es nuestro objetivo a alcanzar.





Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia



Gobierno  
de España

Ministerio  
de Industria  
y Turismo

Secretaría de Estado  
de Turismo



FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE  
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS

## 2. ¿CÓMO REALIZARLO?

Contestando unas preguntas sobre el trabajo del Convention Bureau y el destino, relacionadas directamente con las dimensiones del modelo de madurez.

## 3. ¿DÓNDE?

A través de una herramienta para que, de forma automática y tras responder al cuestionario, se plasme el grado de madurez en el que se encuentra el destino.

Esta herramienta tiene 5 accesos a cuestionarios (imagen 1) que responden a las necesidades de cada una de las cuatro dimensiones del modelo de madurez anteriormente mostrado, y una quinta llamada transversal que afecta a las otras cuatro dimensiones. De tal manera que, una vez respondidas las preguntas sobre el momento actual del destino en relación con la sostenibilidad e impacto, posiciona al mismo en la madurez correspondiente como muestra de ejemplo la segunda imagen.

Recomendaciones para responder el cuestionario:

- Realizar la valoración 1 vez al año para establecer el plan de acción posterior
- Responder una vez cada cuestionario. Aunque cada uno se puede responder las veces y por las personas que se deseen recomendamos hacer el ejercicio previo de, entre todas las personas involucradas en el Convention Bureau, llegar al acuerdo de las respuestas.
- En el caso que los cuestionarios tengan varias respuestas la herramienta dará una media de todas ellas en el espacio temporal de un año.



## ELABORACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y FORMACIÓN DE TURISMO SOSTENIBLE Y LEGADO MICE

## AUTODIAGNÓSTICO

MEDIOAMBIENTAL	ECONÓMICA	SOCIAL	IMPACTO	TRANSVERSAL
EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN

\*Imagen con el acceso a los 5 cuestionarios



SOSTENIBILIDAD EN SUS TRES DIMENSIONES				IMPACTO
	MEDIOAMBIENTAL	ECONÓMICA	SOCIAL	IMPACTO A MEDIO/LARGO
Excepción	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo e innovación constante en prácticas medioambientales. Este nivel se caracteriza por la adopción y promoción de soluciones avanzadas y creativas que no solo minimizan el impacto ambiental de las operaciones y eventos, sino que también buscan tener un impacto positivo en el medio ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cúspide en la gestión económica sostenible. Aquí, el CB no solo ha integrado completamente prácticas económicas sostenibles en su estrategia y operaciones, sino que también lidera con innovación, contribuyendo activamente al desarrollo económico a largo plazo de su comunidad y región.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Excelencia en su impacto social, estableciéndose como un líder innovador y comprometido en la promoción del bienestar comunitario, la inclusión, y el desarrollo social sostenible. Este nivel se caracteriza por un enfoque integral y transformador hacia la responsabilidad social, integrando plenamente las consideraciones sociales en todas las operaciones y eventos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El CB no solo tiene establecidas políticas y objetivos claros para asegurar el impacto a medio/largo plazo de sus eventos, sino que también implementa un sistema de gestión activa y seguimiento para optimizar estos impactos. Este nivel refleja un enfoque maduro y sistemático, con mecanismos de evaluación y ajuste en marcha para garantizar que los esfuerzos se están implementando y generen los beneficios esperados.</li> </ul>
Óptimo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Está en una etapa avanzada en cuanto a prácticas y políticas medioambientales. En este nivel, el CB no solo ha implementado una estrategia medioambiental sólida, sino que también gestiona y revisa activamente estas prácticas para asegurar su efectividad y buscar mejoras continuas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compromiso maduro y proactivo con impactos económicos sostenibles, caracterizado por la implementación y la mejora continua de estrategias económicas responsables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación efectiva y la mejora continua de estrategias sociales responsables y comprometidas. En este estado, el CB no solo ha establecido políticas y programas sólidos que benefician a la comunidad y fomentan la inclusión, sino que también monitorea, evalúa y refina estas iniciativas para maximizar su impacto positivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento de relaciones profundas y sostenidas con organizaciones comunitarias, escuchando activamente y respondiendo a las necesidades comunitarias a través de programas conjuntos.</li> </ul>
Estándar	<ul style="list-style-type: none"> <li>El CB ha establecido y está implementando activamente políticas y prácticas ambientales estructuradas y coherentes. Este nivel indica que el CB ha integrado la sostenibilidad medioambiental en su estrategia operativa y en la organización de eventos, mostrando un compromiso claro con la reducción de su impacto ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El CB integra prácticas económicas sostenibles en su estrategia y operaciones. Este nivel de madurez indica que el CB se preocupa por el impacto económico de los eventos a largo plazo en la comunidad y la región en la que opera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El CB ha desarrollado y está aplicando de manera activa prácticas que tienen un enfoque específico en generar un impacto social positivo tanto en la comunidad local como en los participantes de eventos. Este enfoque no solo se refleja en la inclusión y la diversidad, sino también en contribuciones significativas a la comunidad local y el bienestar de los grupos involucrados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El CB adopta una actitud más estructurada hacia la creación de un impacto duradero de sus eventos. En este nivel, el CB empieza a integrar la planificación de generación de impacto a medio/largo plazo en sus procesos, buscando colaboraciones con los organizadores y el ecosistema del destino.</li> </ul>
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque más estructurado y consciente hacia la reducción de su impacto ambiental. Este cambio se caracteriza por la definición de las primeras políticas medioambientales, un compromiso activo con la sostenibilidad y la iniciación de prácticas que buscan una mejora continua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El CB empieza a reconocer y actuar sobre su capacidad para influir positivamente en la economía local y regional a través de sus actividades y con una planificación económica que considera el impacto económico y apoya a los proveedores locales. Este reconocimiento se traduce en prácticas más deliberadas y estructuradas orientadas a generar un impacto económico sostenible y equitativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El CB ha comenzado a tomar medidas más estructuradas para integrar consideraciones sociales en sus operaciones y eventos, aunque todavía está en las fases iniciales de implementación. Una estrategia social cohesiva y de amplio alcance. Este nivel de desarrollo indica una conciencia creciente sobre la importancia de contribuir positivamente al tejido social de la comunidad y de fomentar la inclusión, la equidad y el bienestar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El CB adopta una actitud más proactiva hacia la creación de un impacto duradero de sus eventos. En este nivel, el CB empieza a buscar formas de integrar la generación de un impacto duradero, aunque todavía está en proceso de perfeccionar y sistematizar estas prácticas.</li> </ul>
Inicial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conciencia inicial de la importancia de la sostenibilidad ambiental en los eventos MICE. En este nivel, el enfoque en el medio ambiente suele ser reactivo más que proactivo, con pocas políticas o prácticas establecidas para minimizar el impacto ambiental de sus operaciones y eventos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque primario en los costes, con una consideración reducida del impacto económico local. La conciencia sobre cómo sus operaciones y eventos impulsan o afectan la economía local es mínima o está en etapas muy tempranas de desarrollo. Las acciones emprendidas en este ámbito suelen ser reactivas, esporádicas y no forman parte de una estrategia económica sostenible bien definida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compromiso básico con la inclusión y diversidad. Acciones sociales esporádicas. Enfoque emergente hacia las responsabilidades sociales y mayormente reactivo. La participación en iniciativas sociales puede ser esporádica, poco sistemática y no está integrada en la estrategia general del CB. A menudo, estas acciones son impulsadas por oportunidades ad-hoc o requerimientos externos más que por un plan estratégico interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El CB está comenzando a reconocer y a dar sus primeros pasos hacia la comprensión del concepto de impacto a largo plazo y su importancia. En este nivel, las acciones y estrategias están en sus fases iniciales, con esfuerzos dispersos y una falta de integración sistemática del concepto de impacto duradero en la planificación y ejecución de eventos.</li> </ul>

\*Imagen con un posicionamiento ficticio comparado con la media ficticia de todos los destinos participantes.

## 4. ¿Y AHORA QUÉ?

En base al posicionamiento y al grado de madurez obtenido, la herramienta facilitará una serie de recomendaciones para implementar.

## 5. EJECUTAR EL PLAN

Todas las acciones están relacionadas con la estrategia y las líneas de trabajo. Es el momento de establecer el plan de acción que permita al destino seguir mejorando.

**LA HERRAMIENTA DE MANERA AUTOMÁTICA FACILITARÁ UNA SERIE DE RECOMENDACIONES A CORTO/MEDIO PLAZO Y LARGO PLAZO ACORDES A LA MADUREZ DEL DESTINO PARA IMPLEMENTAR UN PLAN DE ACCIÓN**

\*Imagen ficticia de cómo reporta la herramienta las acciones para la implementación de la estrategia

### ACCIONES A CORTO/MEDIO PLAZO

PILAR	EXPERIENCIA	ACCIONES
INTEGRIDAD AMBIENTAL	GESTIÓN DE RESIDUOS Y RECICLAJE	01.Trabajar de manera prioritaria con proveedores que cumplan ciertos estándares sobre la gestión de residuos y reciclaje (desde la comida, materias primas, envases, etc.)
INTEGRIDAD AMBIENTAL	EFICIENCIA ENERGÉTICA Y TRANSPORTE SOSTENIBLE	02.Realizar campañas de sensibilización sobre la importancia de la eficiencia y transporte sostenible tanto para los proveedores, organizadores y asistentes.
INTEGRIDAD AMBIENTAL	EFICIENCIA ENERGÉTICA Y TRANSPORTE SOSTENIBLE	03.Realizar auditorías energéticas en los lugares donde se celebran eventos para identificar áreas de mejora.
INTEGRIDAD AMBIENTAL	FOMENTO DE PRÁCTICAS ALIMENTARIAS SOSTENIBLES	04.Desarrollar talleres de trabajo con equipos de cocina de operadores MICE para definir estrategias y herramientas para reducir los desechos alimentarios.
INTEGRIDAD AMBIENTAL	FOMENTO DE PRÁCTICAS ALIMENTARIAS SOSTENIBLES	05.Fomentar diseño de menús que resalten ingredientes regionales específicos, apoyando la biodiversidad local y educando a los asistentes sobre gastronomía de la zona.
INTEGRIDAD AMBIENTAL	CERTIFICACIONES Y RECONOCIMIENTOS	06.Crear programa de incentivos para organizadores que obtengan alguna acreditación que certifique que el evento es sostenible o tiene huella 0.
INTEGRIDAD AMBIENTAL	CERTIFICACIONES Y RECONOCIMIENTOS	07.Desarrollar un sello de sostenibilidad propio del CB que se otorgue a aquellos eventos y proveedores que cumplen con criterios específicos de sostenibilidad.
GOBERNANZA	DISEÑAR ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD	08.Definir una serie de compromisos u objetivos que se aspiran a alcanzar.
INTEGRIDAD AMBIENTAL	CERTIFICACIONES Y RECONOCIMIENTOS	09.Incluir requisitos de sostenibilidad y certificaciones en los contratos y acuerdos.
PROMOCIÓN Y MARKETING	DESARROLLO DE LA IDENTIDAD DE MARCA SOSTENIBLE	10.Definir estrategia de apoyo a la captación de reuniones y eventos relacionados con la sostenibilidad o el cambio climático.

### ACCIONES A LARGO PLAZO

PILAR	EXPERIENCIA	ACCIONES
INTEGRIDAD AMBIENTAL	GESTIÓN DE RESIDUOS Y RECICLAJE	01.Utilizar herramientas avanzadas de análisis de datos para monitorear y reportar el desempeño en gestión de residuos.
INTEGRIDAD AMBIENTAL	GESTIÓN DE RESIDUOS Y RECICLAJE	02.Establecer políticas que desarrollen y promuevan el manejo de residuos en los eventos (promover el uso de materiales reciclables, minimizar los desechos).
INTEGRIDAD AMBIENTAL	EFICIENCIA ENERGÉTICA Y TRANSPORTE SOSTENIBLE	03.Organizar foros y encuentros para compartir innovaciones y desarrollos en sostenibilidad y eficiencia energética entre los actores del sector.
INTEGRIDAD AMBIENTAL	EFICIENCIA ENERGÉTICA Y TRANSPORTE SOSTENIBLE	04.Trabajar con autoridades locales para mejorar la infraestructura energética del destino.
INTEGRIDAD AMBIENTAL	FOMENTO DE PRÁCTICAS ALIMENTARIAS SOSTENIBLES	05.Trabajar con áreas competentes para promover e incentivar que las sedes de reuniones públicas incrementen el uso de productos locales (alimentación, servicios, etc.).
INTEGRIDAD AMBIENTAL	FOMENTO DE PRÁCTICAS ALIMENTARIAS SOSTENIBLES	06.Establecer alianzas con bancos de alimentos y organizaciones benéficas para donar los excedentes de alimentos de los eventos.
INTEGRIDAD AMBIENTAL	CERTIFICACIONES Y RECONOCIMIENTOS	07.Fomentar la obtención de certificaciones como ISO 20121 (Sistemas de gestión de eventos sostenibles) para eventos organizados en el destino.
INTEGRIDAD AMBIENTAL	CERTIFICACIONES Y RECONOCIMIENTOS	08.Trabajar con el destino para ofrecer subvenciones o incentivos financieros para cubrir los costos asociados con la obtención de certificaciones ambientales.
GOBERNANZA	DISEÑAR ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD	09.Reducir la huella de carbono por la actividad generada por el Convention Bureau e impulsar a toda la cadena de valor turística a hacer lo mismo.



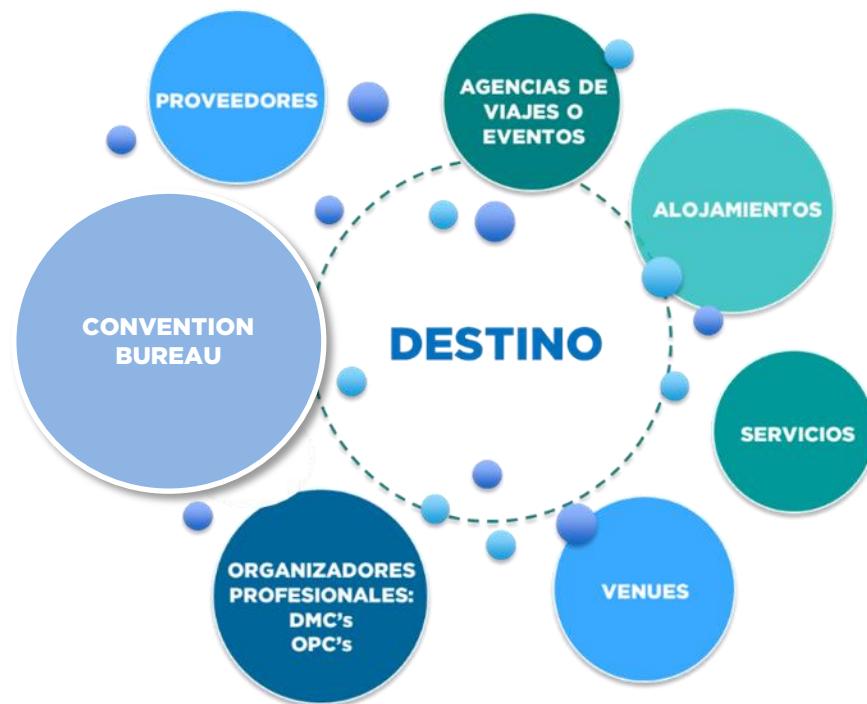
# PLAN DE TRABAJO PARA LA IMPLEMENTACIÓN

## 5. PLAN DE TRABAJO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 5.1. ACTORES CLAVE:

#### Gobernanza del Convention Bureau como Líder del Ecosistema MICE:

Dentro del sector existen una serie de **actores que forman parte de la industria** y que influyen amplia y activamente en la celebración de eventos y en dar impulso a numerosos destinos para ser elegidos sede principal:



El Convention Bureau es el eje central en el ecosistema MICE, liderando la promoción, coordinación y ejecución de estrategias que posicionan al destino como un lugar atractivo para reuniones, incentivos, congresos y exposiciones. Este liderazgo se extiende a la esfera de influencia del sector, donde su capacidad para conectar actores clave y alinear objetivos es fundamental para implementar un plan de sostenibilidad y legado.



## 1. Funciones Clave del Convention Bureau en la Gobernanza y la implementación del plan:

### 1. Promoción del Destino

El Convention Bureau tiene la responsabilidad de posicionar el destino como un lugar competitivo y atractivo para la industria MICE, integrando la sostenibilidad como un valor diferencial.

- **Destacar atributos sostenibles:** Promocionar infraestructuras ecoeficientes, transporte sostenible y alojamientos certificados.
- **Marketing proactivo:** Diseñar campañas de comunicación que resalten las ventajas sostenibles del destino, incluyendo su compromiso con la economía circular, la protección ambiental y el impacto social positivo.
- **Participación en ferias y eventos internacionales:** Aprovechar foros globales para comunicar el liderazgo del destino en sostenibilidad y fortalecer alianzas estratégicas con organizadores de eventos que prioricen estos valores.

### 2. Coordinación Estratégica

El Convention Bureau debe alinear los esfuerzos de todos los actores clave del destino para garantizar una implementación eficiente en el plan de sostenibilidad y legado.

- **Creación de mesas de trabajo:** Reunir regularmente a los actores clave (agencias, venues, proveedores, DMCs, etc.) para coordinar estrategias conjuntas.
- **Diseño de un plan de acción:** Establecer una hoja de ruta clara con objetivos a corto, medio y largo plazo para eventos MICE sostenibles en el destino según su grado de desarrollo y madurez en el modelo.

### 3. Red de Contactos Locales

El Convention Bureau debe aprovechar su conocimiento y conexiones dentro del destino para proporcionar acceso a recursos locales que fortalezcan la sostenibilidad y el legado de los eventos.

- **Fomentar colaboraciones locales:** Conectar a organizadores de eventos con asociaciones ambientales, sociales y culturales que puedan enriquecer el impacto de los eventos.
- **Impulsar el uso de proveedores locales:** Promover la contratación de empresas locales, contribuyendo al desarrollo económico del destino y reduciendo la huella de carbono en la logística.



- **Facilitar innovación local:** Identificar startups y empresas innovadoras en sostenibilidad para incluirlas como parte de las soluciones ofrecidas a los eventos.

#### 4. Impulso de Sostenibilidad

Líder la transformación hacia un modelo de turismo de reuniones y eventos que priorice el triple balance (económico, social y ambiental).

- **Incorporar certificaciones:** Incentivar que venues, alojamientos y proveedores obtengan certificaciones reconocidas como ISO 20121, Green Globe o EMAS.
- **Promover eventos neutros en carbono:** Facilitar herramientas para calcular y compensar las emisiones de carbono generadas por los eventos.
- **Diseñar programas de legado:** Implementar acciones que dejen un impacto positivo en la comunidad local, como la inclusión laboral, programas educativos o donaciones a proyectos sociales.

#### 5. Investigación y Análisis del Mercado

El Convention Bureau debe actuar como un **observatorio de tendencias**, recopilando y analizando datos para identificar oportunidades y riesgos en sostenibilidad y legado.

- **Identificación de demandas sostenibles:** Estudiar las expectativas de los organizadores y asistentes en cuanto a sostenibilidad.
- **Benchmarking:** Analizar cómo otros destinos MICE están implementando estrategias sostenibles para identificar buenas prácticas y oportunidades de mejora.
- **Publicación de informes:** Generar reportes que demuestren el impacto de las acciones implementadas y contribuyan a posicionar al destino como un referente en sostenibilidad.

#### 6. Gestión del Conocimiento y Capacitación

Es esencial que el Convention Bureau se convierta en una **fuente de formación y conocimiento** sobre sostenibilidad para todos los actores del ecosistema.

- **Talleres y seminarios:** Organizar actividades educativas para actualizar a los actores sobre tendencias y normativas en sostenibilidad.
- **Guías y manuales:** Crear materiales prácticos que orienten a los organizadores y proveedores en la adopción de mejores prácticas sostenibles.
- **Certificaciones y reconocimientos locales:** Incentivar la obtención de sellos que distingan a los actores más comprometidos con la sostenibilidad y el legado.



Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia



## 2. La Esfera de Influencia y los Actores Clave

El éxito de cualquier estrategia de sostenibilidad y legado depende de la coordinación con los actores que conforman la esfera de influencia del destino. Estos actores desempeñan roles complementarios en la organización de eventos MICE y pueden amplificar los resultados de sostenibilidad si están alineados bajo una visión común liderada por el Convention Bureau.

### Actores Clave y sus Contribuciones:

- **Agencias de Viajes y Eventos:** Facilitan la planificación y logística sostenible.
- **Venues:** Implementan prácticas responsables en la gestión de espacios, como eficiencia energética y reducción de residuos.
- **Alojamientos:** Ofrecen opciones de alojamiento sostenibles con certificaciones ambientales.
- **Proveedores de Servicios:** Desde catering hasta transporte, adoptan prácticas sostenibles en sus operaciones.
- **DMCs y OPCs:** Garantizan que la ejecución de eventos esté alineada con los objetivos de sostenibilidad del destino.

## 3. El Convention Bureau como Nexo de Unión

El Convention Bureau debe actuar como el núcleo que conecta e integra a todos los actores clave para trabajar hacia una visión compartida de sostenibilidad y legado. Su liderazgo debe basarse en:

- **Transparencia y Comunicación Efectiva:** Facilitar la comunicación entre actores y promover un entendimiento claro de los objetivos de sostenibilidad.
- **Coordinación de Esfuerzos:** Diseñar planes de acción conjuntos que aprovechen las fortalezas de cada actor.
- **Evaluación:** Implementar sistemas para medir el impacto de las iniciativas y garantizar el cumplimiento de los objetivos.



Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia



Gobierno  
de España

Ministerio  
de Industria  
y Turismo

Secretaría de Estado  
de Turismo



FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE  
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS

#### 4. Implementación del plan de Sostenibilidad y Legado

Para que la implementación del plan tenga éxito, es crucial que:

- Involucre a **todas las partes interesadas** en las etapas iniciales de planificación.
- Proporcione **herramientas y formación** a los actores necesarios para la implementación de acciones.
- Establezca **indicadores clave de rendimiento (KPIs)** que midan el impacto social, ambiental y económico de los eventos.

Además, y teniendo en cuenta todo el ecosistema MICE para la implementación de esta estrategia el Convention Bureau deberá contar con la **totalidad de actores decisores en el destino** tales como:

 <p><b>1. GOBIERNO LOCAL</b> El gobierno local puede proporcionar apoyo regulatorio, incentivos fiscales y recursos para iniciativas de sostenibilidad. Además, pueden colaborar en la planificación urbana y el desarrollo de infraestructuras sostenibles.</p>	 <p><b>2. INDUSTRIA TURÍSTICA:</b> Incluir a representantes de hoteles, restaurantes, atracciones turísticas y proveedores de servicios turísticos en la planificación garantizará que las iniciativas de sostenibilidad sean prácticas y viables para el sector.</p>	 <p><b>3. COMUNIDAD LOCAL</b> Es crucial involucrar a la comunidad local en la planificación y ejecución de iniciativas de sostenibilidad. Esto puede incluir residentes, grupos comunitarios, organizaciones sin fines de lucro, académicos...</p>
 <p><b>4. EMPRESAS LOCALES (ASOCIADOS O NO)</b> Las empresas locales pueden desempeñar un papel importante al proporcionar recursos financieros, experiencia técnica y apoyo logístico para proyectos de sostenibilidad.</p>	 <p><b>5. INTERMEDIACIÓN:</b> Involucrar a organizadores de eventos locales e internacionales puede garantizar que las iniciativas de sostenibilidad se integren en la planificación y ejecución de eventos.</p>	 <p><b>6. MEDIOS DE COMUNICACIÓN</b> La participación de medios de comunicación locales y nacionales puede ayudar a generar conciencia pública sobre las iniciativas de sostenibilidad y aumentar el apoyo de la comunidad.</p>



## 5.2. DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN:

La implementación del plan de sostenibilidad y legado MICE requiere una estrategia bien estructurada que permita al destino avanzar hacia sus objetivos de manera ordenada y efectiva. Liderado por el Convention Bureau, este proceso debe contar con una planificación clara, que integre a todos los actores clave del ecosistema MICE, y un enfoque colaborativo para diseñar e implementar acciones sostenibles y con impacto positivo a largo plazo.

A continuación, se presenta una guía para estructurar la hoja de ruta, utilizar metodologías como el "Project Management Canvas" y ejecutar el plan a través de una gestión eficiente de tareas, asegurando el éxito en la implementación del proyecto.

### Desarrollo de la Hoja de Ruta, Canvas y Ejecución del Plan

#### 1. DISEÑO DE LA HOJA DE RUTA

La hoja de ruta es un plan estratégico que organiza y prioriza las acciones a implementar para garantizar un progreso coherente hacia los objetivos de sostenibilidad y legado. Sus componentes clave son:

##### 1.1. Definición de objetivos específicos:

- Determinar objetivos concretos basados en los resultados del autodiagnóstico, como reducir emisiones de carbono, aumentar la participación local en eventos o implementar prácticas de economía circular.
- Asegurar que los objetivos sean **SMART** (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales).

##### 1.2. Priorización de acciones:

- Identificar las acciones de mayor impacto y viabilidad a corto, medio y largo plazo tras las recomendaciones ofrecidas por el Maturity Model.
- Clasificar las iniciativas en tres categorías: rápida implementación, requerimientos de mediano plazo y cambios estratégicos a largo plazo.

##### 1.3. Establecimiento de KPIs (Indicadores Clave de Rendimiento):

- Definir métricas específicas para medir el progreso y el impacto de las acciones implementadas.



## 2. UTILIZACIÓN DEL "PROJECT MANAGEMENT CANVAS"

El "Project Management Canvas" es una metodología visual que permite estructurar y conectar todos los elementos esenciales de un proyecto en un único formato. Su uso durante el desarrollo del plan facilita la toma de decisiones estratégicas y operativas.

(El Project Management Canvas esta disponible en la página 37 de este documento).

**Estructura y elementos del Canvas aplicado al plan de sostenibilidad y legado MICE:**

### 1. Objetivo

Definir claramente el propósito principal de la acción a desarrollar. Este debe estar alineado con los objetivos estratégicos del plan de sostenibilidad y legado MICE del destino. Responder a preguntas como:

- ¿Qué queremos conseguir con esta acción?
- ¿Cuál es el impacto deseado en términos de sostenibilidad y legado?

Debe ser específico, medible y orientado al beneficio del destino y sus stakeholders.

### 2. Alcance

Determinar los límites y la magnitud de la acción. Esto incluye:

- Qué eventos o actividades se incluirán dentro de la acción.
- Quiénes serán los actores o instituciones involucradas (organizadores, proveedores, venues, etc.).
- Qué medios de comunicación se utilizarán para amplificar el impacto.

Este cuadrante debe establecer claramente hasta dónde llega la acción y cuáles son sus límites operativos.

### 3. Indicadores de éxito

Establecer los criterios que permitirán medir si la acción ha cumplido sus objetivos. Esto incluye:

- Definir los resultados esperados (cuantitativos y cualitativos).
- Seleccionar métricas clave, como reducción de huella de carbono, satisfacción de los asistentes o iniciativas de legado implementadas.
- Determinar los métodos para recolectar datos y evaluar los resultados.



Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE INDUSTRIA  
Y TURISMO

SECRETARÍA DE ESTADO  
DE TURISMO



FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE  
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS

Los indicadores deben ser relevantes, medibles y alcanzables.

#### 4. Resultado

Describir el impacto final esperado de la acción. Esto incluye:

- Explicar el cambio o mejora tangible e intangible que se generará.
- Asegurar que el resultado esté alineado con los objetivos del plan y aporte valor al destino.

Debe ser específico y comunicarse claramente a los stakeholders y beneficiarios.

#### 5. Equipo

Identificar las personas o grupos responsables de llevar a cabo las acciones. Esto incluye:

- Especificar los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo.
- Asegurarse de que el equipo cuente con la capacitación y los recursos necesarios para ejecutar las tareas.
- Incluir tanto actores internos del Convention Bureau como colaboradores externos

#### 6. Stakeholders

Identificar a los actores clave cuya participación es fundamental para el éxito de la acción. Esto incluye:

- Determinar quiénes deben ser involucrados (ONGs, proveedores, organizadores, instituciones locales).
- Establecer el nivel de colaboración y comunicación requerido con cada stakeholders.

El objetivo es crear una red de apoyo que facilite la implementación y maximice el impacto.

#### 7. Beneficiarios

Especificar quiénes se beneficiarán de los resultados de la acción. Esto puede incluir:

- La comunidad local (mejoras sociales o económicas).
  - El medio ambiente (reducción del impacto ambiental).
  - El destino en su conjunto (mayor competitividad y reputación).
- Debe quedar claro cómo la acción contribuye al bienestar de los beneficiarios.

#### 8. Recursos

Identificar los recursos necesarios para implementar la acción. Esto incluye:

- Recursos financieros, humanos, tecnológicos y materiales.



Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia



SECRETARÍA DE ESTADO  
DE TURISMO



- Evaluar si los recursos disponibles son suficientes y, de no serlo, establecer cómo se obtendrán los adicionales.

Es fundamental garantizar la viabilidad de la acción mediante un análisis realista de los recursos.

## 9. Hitos principales

Definir los eventos o entregables claves que marcarán el progreso del proyecto. Esto incluye:

- Identificar puntos de control importantes, como la aprobación de un protocolo, la realización de un evento piloto o la publicación de resultados.
- Establecer plazos específicos para cada hito.

## 10. Riesgos

Identificar posibles obstáculos o limitaciones que podrían afectar el éxito de la acción. Esto incluye:

- Anticipar riesgos asociados a la implementación (falta de recursos, baja participación, etc.).
- Proponer medidas de mitigación para reducir su impacto. Un buen análisis de riesgos permite estar preparados para desafíos inesperados.

## 11. Actividades/tareas a ejecutar

Desglosar las tareas necesarias para implementar el plan de sostenibilidad y legado. Esto incluye:

- Identificar las tareas específicas que deben realizarse.
- Definir el orden en que deben ejecutarse y establecer plazos.
- Asignar responsabilidades a cada una de las tareas
- Asegurar que cada tarea esté alineada con los objetivos y el alcance definidos.
- Debe incluir tanto actividades operativas como estratégicas

 **Objetivo**

- ¿Qué queremos conseguir con esta acción?



**Alcance**

- Alcance de la acción: evento / organizadores / medios de comunicación...

 **Indicadores de éxito**

- ¿Qué necesitamos lograr para que la acción tenga éxito?
- ¿Cómo se pueden medir este Éxito?

 **Actividades/tareas a ejecutar**

- ¿Qué actividades deben ejecutarse para desarrollar la acción?

 **Resultado**

- ¿Cuál es el resultado final?

 **Equipo**

- ¿Quiénes formarán parte del equipo para su ejecución?
- ¿Cuáles serán sus roles?

 **Stakeholders**

- ¿Con quién/es debemos contar para la ejecución de esta acción?

 **Beneficiarios**

- ¿Quién/es se beneficiará del resultado?

 **Recursos**

- ¿Qué recursos necesitamos?
- ¿Contamos con esos recursos?

 **Hitos principales**

- ¿Cuáles son los hitos clave?

 **Riesgos**

- ¿Qué riesgos/limitaciones pueden ocurrir?
- ¿Cómo tratamos estos riesgos?

Nombre de la acción:

Responsable:

Versión:

# Project Management Canvas



### 3. EJECUCIÓN DEL PLAN Y GESTIÓN DE TAREAS

Una vez definido el canvas, el siguiente paso es operacionalizarlo mediante un **Project Plan**. Este plan incluye la ejecución de tareas específicas y la supervisión del progreso:

#### Cómo Establecer un Cronograma Detallado para las Tareas

##### 1. Identificación de Fases del Proyecto

- Divide el proyecto en fases principales: planificación, implementación, evaluación y cierre.

##### 2. Definición de Tareas Específicas

- Lista todas las tareas derivadas del Canvas.
- Detalla las subtareas asociadas a cada una, para mayor claridad.
- Enmárcalas dentro de la fase correspondiente del proyecto.

##### 3. Asignación de Duraciones y Plazos

- Define la duración estimada de cada tarea y subtarea.
- Establece fechas de inicio y fin considerando la interdependencia entre actividades.
- Utiliza herramientas como un diagrama de Gantt para visualizar la línea de tiempo.

##### 4. Identificación de Dependencias

- Define qué tareas deben completarse antes de iniciar otras (dependencias secuenciales).
- Ejemplo: las sesiones de formación deben completarse antes de iniciar la implementación.

##### 5. Asignación de responsables

- Determina qué equipo o persona será responsable de cada tarea.
- Ejemplo:
  - **Sesión inicial con actores clave:** Responsable: equipo del Convention Bureau.
  - **Implementación de certificaciones sostenibles:** Responsable: equipo técnico del destino y consultores externos.



Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE INDUSTRIA  
Y TURISMO

SECRETARÍA DE ESTADO  
DE TURISMO



## 6. Revisión de Recursos

- Verifica que los recursos necesarios (presupuesto, personal, herramientas) estén disponibles para cada etapa en los plazos previstos.

## 7. Incorporación de Hitos Clave

- Identifica hitos importantes para evaluar el progreso, como:
  - Reuniones de avance.
  - Finalización de acciones piloto.
  - Generación de reportes intermedios.
  - Presentación de resultados finales.

## 8. Revisión y Ajustes Continuos

- Incluye fechas para revisar el cronograma y ajustarlo en función de retrasos o cambios en las prioridades.



Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia



SECRETARÍA DE ESTADO  
DE TURISMO



### 5.3 FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN:

Para asegurar que los profesionales del sector MICE estén plenamente capacitados en prácticas sostenibles y de legado, es recomendable que conozcan y puedan acceder de manera continua a programas de formación y sensibilización que busquen promover un conocimiento profundo y una implementación efectiva de estos principios en todos los niveles del sector.

Desde el SCB se ha facilitado a través de una herramienta e-learning un programa formativo que va mucho más allá de este plan, este programa asegura que todos estemos alineados en el desarrollo de la sostenibilidad y el impacto positivo de los eventos y pretende asegurar claves y conocimiento tanto para los Convention Bureau como para el ecosistema.

De esta manera el programa planteado cuenta con descargables para su distribución según considere el Convention bureau a los proveedores y otros Stakeholders del destino. Se pretende con esto dar recursos al destino para fomentar la sensibilización y desarrollo común de una estrategia sostenible en la industria.

#### **PROGRAMA INCLUIDO EN EL PLAN PARA LA FORMACIÓN DE LOS CONVENTION BUREAU:**

##### **CURSO DE SOSTENIBILIDAD Y LEGADO**

###### **Objetivos del curso:**

1. Conocer el concepto de sostenibilidad y su aplicación al desarrollo económico.
2. Analizar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, definidos por Naciones Unidas.
3. Descubrir y evaluar los impactos positivos y negativos que el turismo puede generar en los destinos turísticos, los ecosistemas locales, su cultura y la calidad de vida de las comunidades receptoras.
4. Descubrir estrategias para mejorar la sostenibilidad de la cadena de valor del turismo MICE.
5. Conocer las principales acreditaciones de sostenibilidad internacionales que hay disponibles en el sector MICE.
6. Descubrir acciones y buenas prácticas de destinos y proveedores MICE que trabajan para ser más sostenibles
7. Descubrir herramientas prácticas para reducir el impacto negativo en las reuniones y eventos.
8. Descubrir cómo incentivar, medir y comunicar el legado positivo que generan las



reuniones y eventos.

9. Aprender sobre las principales tendencias globales en sostenibilidad y su implementación en la industria de reuniones.

#### ÍNDICE DE CONTENIDOS DEL CURSO:

- **Módulo 1.- Introducción a la sostenibilidad**
- **Módulo 2.- Impactos del turismo**
- **Módulo 3.- Estrategia de sostenibilidad MICE**
- **Módulo 4.- Claves de un destino MICE sostenible**
- **Módulo 5.- Reuniones y eventos sostenibles**
- **Módulo 6.- Buenas prácticas de sostenibilidad y legado**

Cada uno de estos módulos cuenta con diferentes temas que mostraremos a continuación. Si bien es cierto que se han desarrollado para una formación específica de los Convention Bureau, hay infinida de recursos y ejemplos prácticos que pueden ser “usados” por los responsables del mismo a modo de píldoras para fortalecer la sensibilización del sector en el destino.

A continuación, mostramos una tabla con los módulos, sus temas correspondientes y posibles Stakeholders a los que se les puede facilitar información contenida en los temas y siempre según las necesidades del destino y lo convenido por el Convention Bureau.

Módulo	Temas Incluidos	Stakeholders Potenciales
<b>1. Introducción a la sostenibilidad</b>	- ¿Qué es desarrollo sostenible? - La sostenibilidad y el turismo - Antecedentes y evolución del turismo sostenible - Objetivos de Desarrollo Sostenible - Declaración de Glasgow - Tendencias de la industria MICE - Estado actual del turismo MICE - Tendencias en reuniones y eventos - Tendencias en viajes de incentivo	- Autoridades locales - Asociaciones turísticas - Profesionales MICE - Universidades e institutos de turismo
<b>2. Impactos del turismo</b>	- Impactos positivos del turismo - Impactos positivos y legado del turismo MICE - Impactos negativos del turismo - Impacto del turismo MICE en destinos urbanos	- Operadores turísticos - Empresas locales - Responsables de políticas urbanas - Comunidades locales



Módulo	Temas Incluidos	Stakeholders Potenciales
<b>3. Estrategia de sostenibilidad MICE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importancia de sostenibilidad y legado en turismo MICE</li> <li>- Planificación estratégica de sostenibilidad y legado</li> <li>- Estrategias de destinos para fomentar sostenibilidad y legado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organismos gubernamentales</li> <li>- Convention Bureaus</li> <li>- Organizadores de eventos</li> <li>- Asociaciones MICE</li> </ul>
<b>4. Claves de un destino MICE sostenible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gobernanza MICE</li> <li>- Desarrollo humano y competitividad</li> <li>- Igualdad, diversidad e inclusión en reuniones y eventos</li> <li>- Desarrollo comunitario, empleo local y comercio justo</li> <li>- Acreditaciones de turismo sostenible en el segmento MICE</li> <li>- Iniciativas de turismo MICE sostenible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líderes comunitarios</li> <li>- Asociaciones locales</li> <li>- Proveedores de servicios</li> <li>- Organizaciones certificadoras del destino</li> </ul>
<b>5. Reuniones y eventos sostenibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué es una reunión verde o sostenible?</li> <li>- Planificación de reuniones y eventos sostenibles</li> <li>- Transporte y alimentación</li> <li>- Uso eficiente de recursos escasos</li> <li>- Gestión de productos, materiales y residuos</li> <li>- Desarrollo personal y profesional</li> <li>- Apoyo al sector y la comunidad local</li> <li>- Comunicación y marketing</li> <li>- Indicadores de seguimiento (KPIs) de sostenibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizadores de eventos</li> <li>- Empresas de catering</li> <li>- Proveedores logísticos</li> <li>- Responsables de comunicación y marketing</li> </ul>
<b>6. Buenas prácticas de sostenibilidad y legado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buenas prácticas de destinos MICE en sostenibilidad</li> <li>- Buenas prácticas de sostenibilidad en sedes de reuniones (nacional)</li> <li>- Buenas prácticas de sostenibilidad en sedes de reuniones (internacional)</li> <li>- Buenas prácticas de destinos MICE en legado</li> <li>- Buenas prácticas de congresos en legado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Destinos turísticos</li> <li>- Asociaciones internacionales</li> <li>- Convention Bureaus</li> <li>- Responsables de sostenibilidad</li> </ul>
<b>Otros recursos del curso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contenido adicional de lectura: Manual de Sostenibilidad de Alojamientos Turísticos</li> <li>-Resúmenes del curso</li> <li>-Informes y estudios</li> <li>-Otros casos de buenas prácticas</li> <li>-Encuesta de satisfacción y examen final</li> </ul>	



Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia



SECRETARÍA DE ESTADO  
DE TURISMO



## CURSO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE SOSTENIBILIDAD Y LEGADO MICE

### Objetivos del curso:

1. Aplicar una metodología clara y estructurada para implementar estrategias de sostenibilidad y legado en sus destinos, siguiendo los pilares definidos en el marco estratégico del Spain Convention Bureau (SCB).
2. Utilizar herramientas avanzadas de diagnóstico, como el Maturity Model, para evaluar el nivel de sostenibilidad de sus destinos, identificar áreas de mejora y diseñar planes de acción personalizados.
3. Desarrollar y ejecutar planes de acción efectivos que integren prácticas sostenibles, indicadores de impacto y acciones específicas para maximizar el legado positivo en sus comunidades locales.
4. Establecer alianzas estratégicas y colaborar eficazmente con actores clave del ecosistema MICE, incluyendo proveedores, organizaciones locales y entidades gubernamentales, para potenciar el impacto positivo y la sostenibilidad de los eventos.
5. Fomentar la innovación en la planificación y gestión de eventos, integrando tecnologías sostenibles y promoviendo experiencias regenerativas que aporten un valor añadido a los destinos MICE.
6. Adoptar un enfoque de gobernanza efectiva, que permita a los CB liderar la transformación de sus destinos hacia modelos más resilientes, inclusivos y sostenibles, asegurando un legado duradero para las comunidades.

### ÍNDICE DE CONTENIDOS DEL CURSO:

- **Módulo 1 - Punto de partida: ¿por qué estamos aquí?**
- **Módulo 2 - Visión, Misión y Storytelling.**
- **Módulo 3 - Metodología: Modelo de Madurez (Maturity Model).**
- **Módulo 4 - Autodiagnóstico y Power BI: Posicionar al Convention Bureau en el Maturity Model.**
- **Módulo 5 - De la estrategia a la acción: hoja de ruta y Project Plan.**

Dentro de cada módulo, los usuarios encontrarán **distintos tipos de contenidos** diseñados para asegurar una formación completa, clara y atractiva. A continuación, describimos los diferentes formatos de presentación que están disponibles:



1. **Contenido escrito:** Este formato incluye textos explicativos que proporcionarán información detallada y contextual sobre cada tema abordado en el módulo. El contenido escrito tiene como objetivo ofrecer a los usuarios una comprensión más profunda de los conceptos, con ejemplos y explicaciones claras.
2. **Infografías:** Las infografías son representaciones visuales que condensan y simplifican la información clave. A través de gráficos, diagramas y elementos visuales atractivos, se presentarán los puntos más importantes de cada tema.
3. **Vídeos:** Los vídeos combinan narración e imágenes para explicar los contenidos de manera dinámica y visualmente atractiva. Cada vídeo tendrá una voz en off que guiará al usuario a lo largo del contenido, apoyada por diapositivas que reforzarán los puntos clave. Los guiones de estos vídeos estarán alineados con los textos de los módulos, asegurando consistencia y claridad en la presentación de la información.

En el siguiente apartado explicaremos los objetivos de cada uno de los módulos:

#### **Módulo 1.- Punto de partida: ¿por qué estamos aquí?**

OBJETIVOS:

1. **Conocer el objetivo del proyecto,** el cual está alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la agenda 2030.
2. **Presentar el papel de los Convention Bureau** en la creación de una estrategia que fomente experiencias sostenibles y que generen Impacto positivo y Legado en la industria MICE de cada destino.
3. **Explicar el enfoque multidireccional** que conecta a los organizadores y participantes de eventos con las necesidades del destino, garantizando un impacto positivo y el legado de los eventos.

#### **Módulo 2.- Visión, Misión y Storytelling.**

OBJETIVOS:

1. **Entender la situación actual y la futura deseada** para desarrollar una estrategia que facilite ese cambio.
2. **Introducir y explicar la Estrategia para avanzar hacia donde debemos ir:** Explicar la misión y visión de la estrategia, así como el papel de los Convention Bureau resaltando su actividad para el desarrollo sostenible y la creación de legado.



3. **Destacar Conceptos Clave:** Mostrar los seis pilares estratégicos (experiencia y relato) que son la base de la estrategia y las 24 experiencias que engloban diferentes acciones para garantizar el impacto positivo a corto, medio y largo plazo.

### Módulo 3.- Metodología: Modelo de Madurez (Maturity Model).

OBJETIVOS:

1. **Explicar la metodología, el Maturity Model:** Introducir y detallar el uso del Maturity Model como una herramienta para evaluar el nivel de madurez de los Convention Bureau en áreas clave de sostenibilidad, impacto positivo y legado. El modelo ofrece un marco estructurado para identificar el estado actual, establecer metas de mejora y guiar la evolución hacia prácticas más avanzadas y eficientes.
2. **Presentar los ejes y dimensiones de evaluación:** Describir los dos ejes fundamentales del modelo de madurez (nivel de madurez y dimensiones a evaluar), incluyendo las dimensiones clave: sostenibilidad medioambiental, sostenibilidad económica, sostenibilidad social, y el impacto a medio/largo plazo.
3. **Preparar para el autodiagnóstico:** Introducir el cuestionario de autodiagnóstico que permitirá a los Convention Bureau evaluar su propio nivel de madurez en cada dimensión, y explicar cómo utilizar este autodiagnóstico para definir acciones de mejora, promoviendo una evolución continua hacia la excelencia en sostenibilidad y legado.

### Módulo 4.- Autodiagnóstico y Power BI: Posicionar al Convention Bureau en el Maturity Model

OBJETIVOS:

1. **Conocer el uso de PowerBI:** Se instruirá a los participantes en cómo acceder y utilizar PowerBI, herramienta esencial para realizar cálculos y determinar la posición de cada Convention Bureau dentro del Maturity Model.
  - a. **Completar cuestionarios relevantes:** Se guiará a los participantes en cómo completar diversos cuestionarios que influyen en las cuatro dimensiones del Maturity Model.
  - b. **Entender el posicionamiento y acciones:** Se mostrará cómo quedan posicionados en las 4 dimensiones el Maturity Model tras llenar los cuestionarios y a visualizar acciones de actuación y mejora continua que permitan promover y evolucionar cada una de las dimensiones del Maturity Model hacia la excelencia.



Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE INDUSTRIA  
Y TURISMO

SECRETARÍA DE ESTADO  
DE TURISMO



## Módulo 5.- De la estrategia a la acción: hoja de ruta y Project Plan.

### OBJETIVOS:

- 1. Mostrar cómo desarrollar y gestionar un Project Plan:** para trabajar las acciones de mejora continua utilizando como referencia práctica el modelo Project Management Canvas para estructurar, organizar y optimizar las ideas.



Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia



#### 5.4. ACTUALIZACIÓN Y REVISIÓN DEL PLAN:

El Convention Bureau desempeña un papel central en la implementación y mejora continua del plan estratégico. Para avanzar en sostenibilidad y legado, el Convention Bureau debe adoptar un enfoque basado en el uso de herramientas específicas, alineado con los niveles del modelo de madurez, y centrado en la colaboración activa con todos los actores del destino.

##### 1. Uso del Modelo de Madurez y Diagnósticos Automatizados.

- **Diagnóstico Periódico:**

- Realizar evaluaciones anuales con la herramienta del modelo de madurez para identificar áreas críticas de mejora en las dimensiones clave: medioambiental, económica, social e impacto a medio/largo plazo.
- Descargar las recomendaciones específicas específicas para cada dimensión.

- **Revisión Dinámica:**

- Aprovechar las funcionalidades de la herramienta para actualizar automáticamente las prioridades estratégicas del destino con base en los resultados del diagnóstico.
- Comparar el desempeño del destino con otros miembros del Spain Convention Bureau para identificar buenas prácticas replicables.

##### 2. Estrategias de Mejora Continua.

- **Plan de Acción Personalizado:**

- Diseñar un plan de acción específico basado en los resultados del diagnóstico, priorizando acciones que maximicen el impacto positivo y minimicen los desafíos.

- **Integración de Experiencias Sostenibles:**

- Colaborar con organizadores de eventos y proveedores para desarrollar experiencias alineadas con los objetivos de sostenibilidad.



Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia



### 3. Formación y Sensibilización.

- **Capacitación Continua:**

- Ofrecer módulos formativos específicos sobre sostenibilidad y legado, disponibles en la plataforma e-learning, para los actores clave del destino.
- Incluir internamente nuevos programas de formación con temas avanzados como herramientas prácticas para reuniones sostenibles y gestión eficiente de recursos.

- **Sensibilización de la Comunidad:**

- Promover la participación activa de la comunidad local en iniciativas sostenibles mediante talleres y campañas de concienciación.
- Facilitar la transferencia de conocimientos para que los residentes entiendan el valor del legado y su papel en la sostenibilidad del destino.

### 4. Fomento de la Transparencia y la Colaboración.

- **Comunicación Clara:**

- Publicar informes periódicos con los resultados del modelo de madurez, destacando los logros en sostenibilidad y las áreas de mejora identificadas.
- Utilizar un lenguaje claro y accesible para fomentar el compromiso de todos los stakeholders.

- **Colaboración Estratégica:**

- Organizar mesas de trabajo con organizadores de eventos, proveedores y otros actores para co-crear soluciones sostenibles.
- Fomentar alianzas con ONGs, universidades y empresas tecnológicas para implementar proyectos que fortalezcan el impacto positivo.

### 5. Innovación y Medición del Legado.

- **Indicadores de Impacto:**

- Desarrollar y mejorar continuamente los indicadores clave de impacto en sostenibilidad y legado, asegurando su alineación con estándares internacionales.



Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE INDUSTRIA  
Y TURISMO

SECRETARÍA DE ESTADO  
DE TURISMO



FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE  
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS

- **Casos de Éxito:**

- Documentar ejemplos concretos de eventos que hayan generado un legado positivo, destacando su replicabilidad en otros destinos.
- Compartir estos casos de éxito con otros CB dentro del Spain Convention Bureau para fomentar el aprendizaje colaborativo.

## 6. Resultados Esperados.

- Incremento en el nivel de madurez del destino en todas las dimensiones evaluadas.
- Mayor implicación de los actores locales y la comunidad en proyectos sostenibles y de legado.
- Consolidación del destino como referente en sostenibilidad dentro de la industria MICE.

Este enfoque permite al CB liderar la transformación hacia un modelo de eventos y destinos que generan impactos positivos sostenibles, dejando un legado duradero en la comunidad y el entorno.



# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La implementación exitosa de este plan estratégico para la industria MICE requiere un enfoque holístico que integre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), promueva la colaboración entre el sector público y privado, y adopte prácticas inclusivas y sostenibles. A continuación, se detallan las principales conclusiones y recomendaciones para asegurar que el sector MICE evolucione de manera sostenible y generadora de impactos positivos duraderos:

- **Alineación con los ODS, Agenda 2030 y Net Zero 2050:** Es fundamental que todas las estrategias desarrolladas en el marco del plan estén en sintonía con los ODS establecidos por las Naciones Unidas, la Agenda 2030 y el objetivo de Net Zero 2050. Esto implica que cada acción y proyecto deberá ser evaluado y ajustado para contribuir a la mitigación del cambio climático, la reducción de la desigualdad y la promoción de un desarrollo económico sostenible. Se recomienda adoptar un enfoque basado en la sostenibilidad que no solo aborde los desafíos actuales, sino que también anticipa y prevenga futuros problemas globales.
- **Fomento de la Colaboración Público-Privada:** La colaboración entre el sector público y privado es esencial para la implementación efectiva y duradera de las estrategias sostenibles en la industria MICE. La creación de alianzas estratégicas permitirá aprovechar los recursos y conocimientos de ambos sectores, asegurando un enfoque coordinado y eficiente. Se recomienda establecer plataformas de diálogo y cooperación que faciliten el intercambio de ideas, la co-creación de soluciones innovadoras y el compromiso conjunto con los objetivos de sostenibilidad.
- **Uso de Indicadores Homogéneos para la Medición del Impacto:** La medición precisa y consistente del impacto sostenible de los eventos MICE es crucial para evaluar el progreso y realizar ajustes necesarios. Se recomienda la adopción de indicadores homogéneos que permitan comparar resultados entre diferentes eventos y destinos, facilitando una evaluación objetiva y basada en datos. Estos indicadores deben cubrir aspectos ambientales, sociales y económicos, y estar alineados con los estándares internacionales para garantizar su relevancia y fiabilidad.
- **Desarrollo de Experiencias Sostenibles y Adaptativas:** La industria MICE debe adaptarse continuamente a las necesidades y expectativas cambiantes de los organizadores y participantes. Se recomienda diseñar experiencias que no solo minimicen el impacto



Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia



SECRETARÍA DE ESTADO  
DE TURISMO



ambiental, sino que también ofrezcan un valor añadido a través de la innovación y la sostenibilidad. Los destinos deben destacarse por su capacidad de ofrecer eventos que generen un impacto positivo tanto en la comunidad local como en el entorno, consolidando su reputación como líderes en sostenibilidad.

#### Recomendaciones Finales:

- **Establecer un Comité Permanente de Sostenibilidad:** Para garantizar la continuidad y coherencia de las estrategias sostenibles, se sugiere la creación de un comité que supervise la implementación de las acciones y promueva la innovación en sostenibilidad dentro del sector MICE.
- **Promover la Educación y Sensibilización Continua:** La formación continua y la sensibilización sobre la importancia de la sostenibilidad y la inclusión deben ser prioridades constantes. Esto fortalecerá la cultura de sostenibilidad en la industria y asegurará que todos los actores involucrados comprendan y se comprometan con los objetivos a largo plazo.
- **Facilitar el Acceso a Recursos y Herramientas:** Para asegurar que los organizadores y destinos puedan implementar prácticas sostenibles e inclusivas, es crucial proporcionarles acceso a recursos, guías y herramientas que les permitan medir y mejorar su impacto.

Con estas recomendaciones, el plan busca no solo transformar la industria MICE en España en un referente de sostenibilidad, sino también contribuir de manera significativa al desarrollo global sostenible, alineado con las prioridades internacionales de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.



# ANEXO



Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia



## 7. ANEXO

Este anexo proporciona una guía de ejemplos y casos de éxito en la implementación de prácticas sostenibles y de legado en el sector MICE. A través de estos ejemplos, los Convention Bureau (CB) y otros actores clave del sector pueden encontrar inspiración y orientación para desarrollar y mejorar sus propias iniciativas de sostenibilidad y legado, alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030.

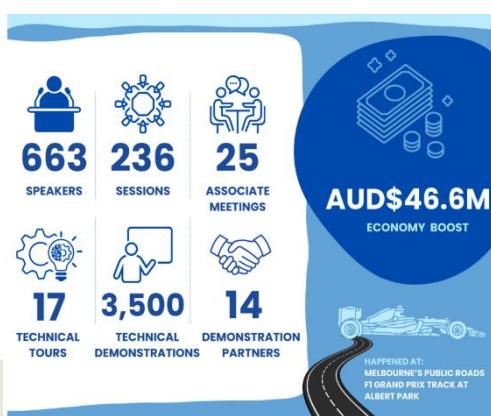
A continuación, se van a mostrar varios ejemplos de buenas prácticas que se han llevado a cabo en los últimos años en diferentes ciudades sobre ejemplos de sostenibilidad e impacto en los eventos.

### **EJEMPLO 1: 23RD WORLD CONGRESS ON INTELLIGENT TRANSPORT SYSTEMS, MELBOURNE**

#### **2016.**

Este caso de estudio sobre el 23º Congreso Mundial de Sistemas de Transporte Inteligente (ITS) realizado en Melbourne en 2016. Destaca cómo el evento, organizado por ITS Australia y apoyado por el Melbourne Convention Bureau, logró reunir a más de 12.000 delegados de 73 países, generando un impacto económico superior a los 46.6 millones de AUD.

Se enfoca en los objetivos clave del congreso, como mostrar la experiencia de Australia en ITS, promover la inclusión y el compromiso de la comunidad y el gobierno, y destacar los resultados como el crecimiento de la industria, la participación gubernamental y el establecimiento de redes estratégicas. Además, se subraya la planificación y la intencionalidad detrás del evento para asegurar impactos positivos a largo plazo, tanto para la industria como para la comunidad.





Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia



## **EJEMPLO 2: CASE STUDY: WORLD PARKINSON COALITION.**

La World Parkinson Coalition (WPC) es una organización no lucrativa de relevancia internacional que desempeña un papel crucial en la comunidad global de Parkinson, ofreciendo un espacio colaborativo y multidisciplinario para todos los interesados en la enfermedad de Parkinson. Desde su fundación en 2004, la WPC ha estado dedicada a promover un enfoque integral y colaborativo para la investigación y el tratamiento de esta enfermedad neurológica.



Este caso de estudio explora en profundidad la influencia y los logros del World Parkinson Congress, el evento insignia de la WPC. Este congreso se ha convertido en un catalizador para el avance en la comprensión de la enfermedad de Parkinson, destacando su capacidad para reunir a comunidades diversas que incluyen profesionales de la salud, investigadores, personas afectadas por Parkinson y sus cuidadores. A través de esta confluencia de experiencias y conocimientos, el congreso fomenta un intercambio enriquecedor que impulsa nuevas agendas de investigación y amplía la comprensión global de la enfermedad.

El World Parkinson Congress organizado por la WPC ha generado impactos positivos duraderos en la comunidad del Parkinson a nivel mundial. Con cada edición del congreso, se fortalecen las redes de apoyo, se profundiza en la comprensión de la enfermedad y se inspiran acciones concretas y compromisos a largo plazo para mejorar la vida de aquellos afectados por Parkinson. Este congreso fue también realizado y se ha participado activamente en el desarrollo de impacto positivo a largo plazo desde el Barcelona Convention Bureau a través de un *"Programa de formación dentro del marco del congreso mundial del parkinson para mejorar el conocimiento sobre la enfermedad del parkinson y promover el impacto y legado del congreso"*.

A través de este programa se llevaron a cabo acciones específicas de formación dirigidas a personal esencial de la ciudad. Estas incluyeron capacitaciones para trabajadores del transporte,



Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia



SECRETARÍA DE ESTADO  
DE TURISMO



empleados de hoteles y centros de convenciones, policías y agentes de aduanas del aeropuerto.

El objetivo era preparar a estos trabajadores para ofrecer un trato adecuado y comprensivo hacia las personas con la enfermedad de Parkinson, mejorando así su experiencia y accesibilidad en la ciudad.

Se trata de una iniciativa colaborativa entre el Barcelona Convention Bureau, la Coalición Mundial de Parkinson (WPC), la Associació Catalana per al Parkinson y el apoyo de AbbVie, que refleja la determinación de convertir a Barcelona en una ciudad "preparada para el Parkinson", donde los eventos no solo son plataformas de intercambio, sino también fuentes de cambio positivo.

El programa "Parkinson's Ready" se destaca como un caso de éxito debido a su enfoque integral para mejorar la vida de las personas con Parkinson, su capacidad para fomentar la colaboración entre diversos actores sociales y su potencial para dejar un legado duradero de inclusión y conciencia.

Los **objetivos principales** fueron:

- Preparar Barcelona para recibir a los 2.500 delegados, de los cuales el 25% son pacientes de Parkinson, durante el Congreso Mundial de Parkinson.
- Asegurar que los asistentes al Congreso tengan una experiencia acogedora y segura en Barcelona.
- Formar a los líderes del sector de la hostelería y de los servicios públicos para entender mejor el Parkinson y dar a la ciudad la oportunidad de conocer mejor esta enfermedad.



Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia



Gobierno  
de España

Ministerio  
de Industria  
y Turismo

Secretaría de Estado  
de Turismo



FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE  
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS

### **EJEMPLO 3: VISITBRITAIN BUSINESS EVENTS. LEGACY AND IMPACT TOOLKIT.**

El documento "Events Legacy Toolkit" desarrollado por VisitBritain en colaboración con #MEET4IMPACT, ofrece una guía completa para las Organizaciones de Marketing de Destinos (DMOs) sobre cómo planificar, gestionar, medir y maximizar el legado y el impacto positivo de los eventos. Subraya el papel esencial de colaboración entre las DMOs, organizadores de eventos, comunidades locales y otros stakeholders. El objetivo es transformar eventos en oportunidades sostenibles que benefician tanto a las comunidades locales como a los participantes, enfocándose en generar cambios socioeconómicos positivos duraderos.

Además, destaca la importancia de desarrollar iniciativas de legado e impacto dentro de las estrategias de destino para proporcionar a los clientes potenciales la oportunidad de definir, medir y comunicar los impactos positivos generados por su actividad de eventos, lo cual mejora la misión y visión de su organización.

El documento introduce un enfoque estructurado que incluye cuatro pasos principales: DEFINIR, GESTIONAR, MEDIR y MAXIMIZAR, todo con el fin de guiar en el desarrollo de proyectos de legado e impacto que maximicen el valor para sus



Figure 1. Legacy vs. Impact

destinos, los congresos y eventos, los stakeholders del destino y la comunidad en general.



Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia



SECRETARÍA DE ESTADO  
DE TURISMO



#### **EJEMPLO 4: NEGOCIOS VIVOS CON IMPACTO POSITIVO: INTERMODA (Guadalajara México).**

(Fuente: [meet4Impact](#)).

Con una historia de 40 años y dos eventos anuales, Intermoda atrae anualmente a más 42.000 compradores mayoristas no sólo de América Latina sino también de América del Norte, Europa y Asia, lo que la convierte en una poderosa plataforma para el cambio.

En este contexto, el Guadalajara Convention Bureau en colaboración con Intermoda y junto con Expo Guadalajara colaboraron con el objetivo de liderar el camino en sostenibilidad e impacto social dentro de la industria de eventos en los siguientes ámbitos:

1. Liderazgo Sostenible y Transformador: predicar con el ejemplo promoviendo la responsabilidad, prácticas empresariales inclusivas y respetuosas con el medio ambiente.
2. Centrado en la comunidad: trabajar con las comunidades. Impulsar el desarrollo regenerativo, inclusivo de crecimiento y bienestar comunitario.
3. Reducción del Impacto Ambiental: Minimizar el uso de recursos, disminuir el desperdicio y fomentar prácticas ecológicas en los eventos y operaciones.
4. Colaboración y cambio de normas: fomentar colaboración e intercambio de mejores prácticas para cambio positivo.

Algunos de los ejemplos de actividades incluidas:

- Priorizar el uso de proveedores sostenibles.
- Hacer que el contenido sea accesible, por ejemplo, intérpretes de lengua de signos.
- Organizar paneles y debates sobre sostenibilidad para aumentar la conciencia.
- Reutilizar materiales del evento.
- Comunicaciones efectivas.





Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE INDUSTRIA  
Y TURISMO

SECRETARÍA DE ESTADO  
DE TURISMO

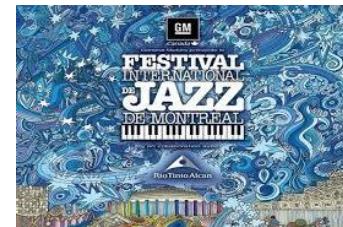


## OTROS EJEMPLOS:

- **COP26 en Glasgow, Escocia (2021):** la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático de 2021 se ha hecho por ser un ejemplo de sostenibilidad. Implementó medidas como la compensación de carbono para todos los delegados, el uso de materiales reciclables y biodegradables, y la promoción de una dieta baja en carbono durante el evento.



- **Eventos de la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA):** ICCA ha liderado con el ejemplo al integrar la sostenibilidad en sus eventos globales. Esto incluye la reducción de residuos, el fomento del transporte ecológico, y la colaboración con sedes y proveedores que siguen prácticas sostenibles.
- **IMEX Frankfurt:** es reconocido por su compromiso con la sostenibilidad. Esto se manifiesta en la selección de proveedores sostenibles, gestión eficiente de residuos, y promoción de la responsabilidad social corporativa. IMEX también ofrece educación en sostenibilidad y mejores prácticas para expositores y asistentes.
- **Festival Internacional de Jazz de Montreal:** este festival ha implementado medidas sostenibles como la utilización de energía renovable, la promoción del transporte sostenible, la gestión adecuada de residuos y la utilización de materiales y productos sostenibles. Además, ha obtenido el certificado de sostenibilidad A Greener Festival.



GUIA DESARROLLADA PARA  
LA IMPLEMENTACIÓN DEL  
MODELO



## GUIA GENERAL

# PLAN DE ACCIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y FORMACIÓN DE TURISMO SOSTENIBLE Y LEGADO MICE