

v.2, n.8, 2025 - Agosto

REVISTA O UNIVERSO OBSERVÁVEL

ESTRATEGIAS LOGÍSTICAS Y DE OPERACIÓN PARA LA ANIMACIÓN TURÍSTICA EN PANAMÁ: Nuevas Perspectivas De Gestión En El Sector Turístico (Caso Bocas Del Toro)

STRATEGIES FOR LOGISTICS AND OPERATIONS IN TOURISM ANIMATION IN PANAMA: NEW MANAGEMENT PERSPECTIVES IN THE TOURISM SECTOR (CASE OF BOCAS DEL TORO)

Franklin Castillo¹

Ricardo Ortiz²

Yovani Barria³

Yarineth Vázquez⁴

Melvis Anel Sánchez⁵

Julián Camacho⁶

Revista o Universo Observável

DOI: 10.69720/29660599.2025.000162

ISSN: 2966-0599

¹Universidad Nacional De Panamá

E-mail: castillofranklin46@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8043-9800>

²Universidad Nacional De Panamá

E-mail: Ricardoantonio.ortiz.up@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6828-544X>

³Universidad Nacional De Panamá

E-mail: yovanibarria01@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0321-3971>

⁴Universidad Nacional De Panamá

E-mail: Yarineth.vasquez1520@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4018-1832>

⁵Universidad Nacional De Panamá

E-mail: Melvis19920@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3498-4330>

⁶Universidad Nacional De Panamá

E-mail: Jc717656@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7201-9267>





v.2, n.8, 2025 - Agosto

ESTRATEGIAS LOGÍSTICAS Y DE OPERACIÓN PARA LA ANIMACIÓN TURÍSTICA EN PANAMÁ: Nuevas Perspectivas De Gestión En El Sector Turístico (Caso Bocas Del Toro)

Franklin Castillo, Ricardo Ortiz, Yovani Barria, Yarineth Vázquez,
Melvis Anel Sánchez e Julián Camacho



PERIÓDICO CIENTÍFICO INDEXADO INTERNACIONALMENTE

ISSN
International Standard Serial Number
2966-0599

www.ouniversoobservavel.com.br

Editora e Revista
O Universo Observável
CNPJ: 57.199.688/0001-06
Naviraí – Mato Grosso do Sul
Rua: Botocudos, 365 – Centro
CEP: 79950-000

RESUMEN

El presente artículo analiza, desde una perspectiva teórica y aplicada, las estrategias logísticas y de gestión operativa en programas de **animación turística recreativa** en Panamá, enfocándose en el caso de Bocas del Toro. Se describen los desafíos actuales en este destino insular –tales como limitaciones de infraestructura, gestión de recursos hídricos, manejo de residuos y seguridad– y su impacto en la operación de actividades recreativas para turistas. Mediante revisión de literatura académica, documentos oficiales y experiencias locales documentadas, se identifican **oportunidades de mejora y nuevas perspectivas de gestión** orientadas a fortalecer la planificación estratégica, la sostenibilidad y la participación comunitaria en la animación turística. Los resultados destacan la necesidad de una logística turística integrada que agregue valor a la experiencia del visitante, una gestión operativa enfocada en procesos para elevar la calidad del servicio, y la implementación de modelos de animación sostenibles y participativos. En la discusión, se contrastan estos hallazgos con estudios previos y se proponen recomendaciones de gestión para impulsar la competitividad y el desarrollo turístico sostenible de Bocas del Toro. Finalmente, se concluye enfatizando la importancia de innovar en la gestión turística –desde la coordinación logística hasta la formación de animadores y la inclusión de comunidades locales– como vía para potenciar las experiencias recreativas de los turistas y contribuir al desarrollo regional.

Palabras clave: logística turística; animación turística; gestión operativa; turismo sostenible; Bocas del Toro; Panamá.

ABSTRACT

Strategies for Logistics and Operations in Tourism Animation in Panama: New Management Perspectives in the Tourism Sector (Case of Bocas del Toro); this academic article examines the logistical and operational management strategies of recreational tourism animation programs in Panama, focusing on the case of Bocas del Toro. It presents both a theoretical framework and an applied analysis of the challenges faced by this island destination – such as infrastructure limitations, water resource management, waste handling, and safety – and how these impact the operation of recreational activities for tourists. Through a review of academic literature, official tourism data, and documented local experiences, the study identifies opportunities for improvement and new management perspectives aimed at strengthening strategic planning, sustainability, and community involvement in tourism animation. The results highlight the need for integrated tourism logistics that add value to visitor experiences, process-focused operational management to enhance service quality, and the implementation of sustainable, participatory animation models. The discussion compares these findings with prior studies and offers management recommendations to boost the competitiveness and sustainable tourism development of Bocas del Toro. The article concludes by underscoring the importance of management innovation – from logistics coordination to animator training and local community inclusion – as a means to enrich tourists' recreational experiences and contribute to regional development.

Keywords: tourism logistics; tourist animation; operational management; sustainable tourism; Bocas del Toro; Panama.

INTRODUCCIÓN

El turismo se ha consolidado como una de las actividades económicas de mayor crecimiento a nivel global y regional, demandando altos estándares de calidad y experiencias diferenciadas en los destinos. En Panamá, la industria turística juega un rol crucial en la economía nacional –en 2024 el país recibió más de 1.07 millones de turistas internacionales solo en el primer semestre– y se promueve activamente el desarrollo de destinos fuera de la capital. La provincia de **Bocas del Toro**, en el Caribe panameño, destaca como uno de los destinos turísticos más apreciados del país por sus atractivos naturales (playas, arrecifes, bosques) y culturales. Catalogado oficialmente como destino de sol y playa, naturaleza, aventura e historia, el archipiélago de Bocas del Toro ofrece una experiencia caribeña única con una vibrante mezcla afroantillana e indígena. A pesar de su popularidad internacional, Bocas del Toro aporta solo alrededor del 0.7% del PIB turístico nacional, reflejando una oferta de pequeña escala orientada mayormente a *viajeros independientes* y ecoturistas, en contraste con otros polos turísticos de Panamá dominados por resorts de gran tamaño. En este contexto, la **animación turística recreativa** – entendida como el conjunto de actividades de entretenimiento, ocio y cultura organizadas para motivar la participación y el disfrute activo de los turistas– cobra especial importancia. La *animación turística* busca incrementar el goce del visitante, haciendo su experiencia vacacional más divertida, participativa y memorable. Consiste en acciones planificadas por

animadores turísticos profesionales para animar, entretener y fomentar la socialización de los turistas mediante actividades recreativas, culturales o deportivas. Numerosos estudios resaltan que la animación y el entretenimiento constituyen factores determinantes en la satisfacción del turista y su fidelización, incidiendo incluso en la elección de destino u hotel en un mercado competitivo. En efecto, proporcionar experiencias de ocio de calidad puede añadir valor al *producto turístico* y diferenciar un destino, incentivando al turista a prolongar su estadía o recomendar el lugar.

En Bocas del Toro, la animación turística de tipo recreativo se manifiesta en diversas formas: desde **tours ecológicos** (p. ej., senderismo interpretativo en la selva, avistamiento de delfines y snorkeling en parques marinos) hasta **actividades culturales** (festivales locales, música y danza tradicional, talleres artesanales) y **entretenimiento nocturno** en los poblados isleños con bares y eventos. Estas actividades, muchas veces operadas por pequeños emprendimientos locales, son fundamentales para enriquecer la oferta turística más allá del atractivo paisajístico, y para involucrar a las comunidades anfitrionas en la cadena de valor del turismo. No obstante, garantizar su éxito y sostenibilidad requiere superar importantes **desafíos logísticos y de operación**. El carácter insular y remoto de Bocas impone limitaciones en transporte, abastecimiento e infraestructura: por ejemplo, el acceso a algunas islas depende exclusivamente de lanchas; el suministro eléctrico y de agua dulce es limitado; la gestión de desechos y aguas residuales es deficiente; y la

capacidad de los servicios de salud y seguridad es reducida. Estas condiciones pueden afectar la calidad y confiabilidad de las actividades recreativas ofrecidas al turista, así como la **satisfacción** y seguridad del visitante durante su estadía.

La problemática de **infraestructura y logística turística** en Bocas del Toro se ha evidenciado en años recientes. Investigaciones señalan que en muchas regiones insulares con alto flujo turístico, como Bocas, se genera una fuerte presión sobre los servicios públicos locales –en particular el acceso al agua potable, el manejo de residuos y la provisión de transporte– que supera la capacidad instalada. En 2022, de hecho, se declaró un *estado de emergencia ambiental* en las islas Colón y Carenero de Bocas del Toro por desabastecimiento crítico de agua, atribuido tanto a sequías estacionales como al aumento de la demanda turística. Asimismo, la falta de un sistema adecuado de tratamiento de residuos ha provocado contaminación en áreas costeras y urbanas del archipiélago, deteriorando el espacio turístico y amenazando los mismos recursos naturales que sostienen las actividades recreativas. A estos retos se suma la **escasez de personal local capacitado** en materia turística: informes de desarrollo señalan bajos niveles de formación técnica en turismo en la provincia, lo cual dificulta brindar servicios de calidad y atender las expectativas de los visitantes internacionales. La formación de animadores, guías y gestores turísticos especializados es incipiente en la región, creando brechas en la gestión profesional de las actividades de animación.

Por otro lado, Bocas del Toro también ha enfrentado desafíos en materia de **seguridad turística y coordinación institucional**. La expansión relativamente rápida del turismo, combinada con una gobernanza local limitada, ha resultado en problemas de ordenamiento y control. Por ejemplo, incidentes delictivos aislados han generado alarma: en 2024 la muerte violenta de una turista extranjera en Isla Carenero reveló falencias en seguridad, motivando a las autoridades a reforzar las medidas de protección al visitante. A raíz de dicho evento, la Policía de Turismo instaló *códigos QR informativos* en 80 puntos estratégicos de Isla Colón –hoteles, muelles y comercios– que los turistas pueden escanear para obtener recomendaciones de seguridad en varios idiomas. Si bien esta iniciativa tecnológica es positiva, subraya la necesidad de una planificación más proactiva y coordinada para garantizar la seguridad y la **experiencia integral del turista**.

En vista de lo anterior, resulta pertinente investigar cómo una gestión logística y operativa eficaz puede contribuir a mejorar los programas de animación turística en Bocas del Toro, maximizando sus beneficios económicos y sociales, a la vez que minimizando impactos negativos. Se hace necesario articular una **planificación estratégica** que tome en cuenta las particularidades insulares, integrando aspectos de transporte, infraestructura, recursos humanos, sostenibilidad ambiental y participación de la comunidad local en el diseño y operación de las actividades recreativas. Este artículo tiene como objetivo analizar tales estrategias logístico-operativas y proponer **nuevas perspectivas de gestión turística** orientadas a fortalecer la animación recreativa en Bocas del Toro. Para ello, se combinará una revisión de la literatura académica y fuentes oficiales relevantes –en temas como logística turística,

animación y recreación, desarrollo regional y gestión operativa en turismo– con el examen detallado del caso de Bocas del Toro, basándose en datos empíricos disponibles y experiencias documentadas en la zona.

METODOLOGÍA

El enfoque metodológico de este estudio es **cualitativo-descriptivo**, basado en el análisis de información secundaria y un estudio de caso. En primera instancia se realizó una **revisión exhaustiva de literatura académica** relacionada con logística en el turismo, gestión de operaciones turísticas, animación recreativa y desarrollo turístico sostenible, con énfasis en trabajos aplicados a destinos similares a Bocas del Toro. Esta revisión incluyó artículos científicos indexados, informes técnicos y tesis universitarias que abordan la importancia de la logística y la animación en la industria turística. Por ejemplo, se consideraron estudios teóricos sobre la logística turística como el de Cabeza (2001), que plantea la logística como un paradigma para añadir valor al producto turístico y satisfacer las crecientes exigencias de los clientes, así como investigaciones operativas recientes sobre mejora de la gestión de animación en hoteles.

En complemento, se procedió a un **análisis de caso** de Bocas del Toro, recopilando datos provenientes de **fuentes oficiales panameñas** (Autoridad de Turismo de Panamá – ATP, Instituto Nacional de Estadística y Censo, gobiernos locales) y de **estudios previos sobre la región**. Se consultaron documentos de planificación turística nacional y regional, como el Plan Maestro de Turismo Sostenible de Panamá y estudios de visión provincial (e.g., Visión 2050 de Bocas del Toro de SENACYT), para extraer indicadores de visitación, participación económica del turismo y diagnósticos de infraestructura. Asimismo, se revisaron boletines y comunicados de la ATP referentes a proyectos en Bocas del Toro (p. ej., mejoras de senderos, iniciativas de capacitación, medidas de seguridad), junto con noticias locales que reflejan problemáticas o avances específicos en el destino (por ejemplo, la instalación de códigos QR de seguridad turística tras incidentes).

Adicionalmente, **fuentes primarias de información cualitativa** fueron incorporadas mediante el uso de testimonios y perspectivas locales documentadas en estudios de campo. En particular, se tomaron en cuenta entrevistas y relatos de residentes y operadores turísticos de Bocas del Toro publicados en investigaciones previas. Un ejemplo es el trabajo de Silva (2019) para *Alba Sud*, que recoge experiencias de actores locales sobre la evolución del turismo en el archipiélago y los desafíos identificados por la comunidad. También se consideraron hallazgos de un estudio reciente sobre ecoturismo marino y comunidades locales en Bocas (Arias et al., 2024), el cual empleó observación no participante y recopilación de documentos locales para comprender las percepciones comunitarias acerca del turismo y problemas como la escasez de agua. Estas fuentes cualitativas enriquecen el análisis al aportar *evidencia contextual* y permitir contrastar las estrategias propuestas con la realidad vivida en el destino.

La información recolectada fue analizada mediante técnicas de **análisis de contenido** y **triangulación**. Se identificaron categorías temáticas relevantes –tales como

infraestructura logística, operaciones y procesos de animación, participación comunitaria, sostenibilidad ambiental y calidad en el servicio turístico— para organizar los datos. A partir de allí, en la sección de **Resultados** se sintetizan los hallazgos empíricos y documentales sobre la situación actual de la animación turística en Bocas del Toro, estructurados en función de los desafíos y oportunidades detectados. Posteriormente, en la sección de **Discusión**, dichos hallazgos se interpretan a la luz del marco teórico y de experiencias comparables reportadas en la literatura, extrayendo implicaciones y proponiendo lineamientos de gestión. Esta aproximación metodológica nos permite integrar conocimiento teórico y aplicado, garantizando un análisis comprehensivo y con validez tanto académica como práctica.

RESULTADOS

Desafíos logísticos y operativos en la animación turística de Bocas del Toro

Del análisis realizado emergen diversos **desafíos logísticos** que actualmente limitan la óptima ejecución de programas de animación turística recreativa en Bocas del Toro. Uno de los más apremiantes se relaciona con la **infraestructura básica y de transporte**. El carácter fragmentado del archipiélago implica que el traslado de turistas y equipamiento entre islas dependa de una flota de botes y lanchas locales. Si bien existen múltiples operadores de transporte marítimo, la coordinación de horarios y rutas es informal, lo que puede generar demoras o sobrecargas en horas pico. La carencia de muelles turísticos adecuados en ciertos sitios y la variabilidad del clima (lluvias, mar picado) afectan la confiabilidad de excursiones **isla a isla**, incidiendo en la programación de actividades recreativas. Adicionalmente, el acceso terrestre hasta Bocas del Toro es largo y complejo (un recorrido de 8-10 horas desde Ciudad de Panamá más un viaje en ferry o lancha), lo cual dificulta la logística de provisión de insumos para hoteles y centros de entretenimiento. Esta situación logística contrasta con la recomendación teórica de garantizar *flujos eficientes de suministros y personas* en un destino, ya que la falta de disponibilidad de insumos o transporte puede paralizar un servicio turístico y afectar gravemente la calidad percibida.

Otra limitante crítica es la **insuficiencia en los servicios públicos** clave, particularmente en agua potable, manejo de residuos y energía, para soportar el ritmo de las actividades turísticas. Como se mencionó, la **escasez de agua** se ha agudizado en temporadas secas con alta afluencia de visitantes, llevando a cortes de suministro en alojamientos y locales, lo cual impacta la operación de actividades recreativas (p. ej., baños y duchas en playas, limpieza de equipo de buceo, etc.). La infraestructura sanitaria es limitada: muchas instalaciones usan pozos sépticos o descargan aguas residuales sin tratamiento adecuado, generando contaminación en áreas costeras muy utilizadas para tours de playa y snorkel. De igual forma, la disposición final de basura es deficiente —no existe relleno sanitario en las islas principales—, resultando en acumulación de desechos que afectan la imagen del destino y pueden restar atractivo a las actividades de **animación al aire libre**. Estas brechas infraestructurales representan riesgos operativos: un turista inmerso en un programa recreativo

podría enfrentarse a cortes de luz, escasez de agua o entornos poco salubres, minando su satisfacción.

Se identifican también desafíos en la dimensión de **gestión operativa y de calidad** de los programas de animación. La oferta de animación turística en Bocas del Toro está compuesta mayormente por pequeños negocios y guías independientes que operan de forma autónoma (p. ej., instructores de surf locales, guías de senderismo comunitarios, empresas familiares de tours en bote). Si bien esta diversidad garantiza experiencias auténticas, se observa *falta de integración* entre estas unidades, lo cual puede redundar en inconsistencias en la calidad del servicio. Un estudio de caso en Cuba reveló que cuando las actividades de animación se gestionan con objetivos y funciones independientes, sin una adecuada integración de las distintas unidades operativas, la eficiencia y eficacia global del servicio turístico se ven afectadas. En Bocas, de forma análoga, la ausencia de una **planificación coordinada de las actividades recreativas** —por ejemplo, un calendario unificado de eventos semanales, o estándares comunes de seguridad y atención al cliente entre operadores— dificulta crear una experiencia fluida para el turista. Esto puede generar solapamientos (dos eventos similares el mismo día) o vacíos (falta de ofertas de animación en ciertos días u horarios), así como variabilidad en la seguridad y profesionalismo de las actividades.

Un ejemplo concreto de este reto operativo es el turismo de avistamiento de delfines en la Bahía de los Delfines, una de las atracciones populares. Actualmente múltiples lancheros ofrecen el tour de manera simultánea; sin una regulación estricta, se ha reportado que en ocasiones más de 15 botes rodean a los cetáceos, alterando su comportamiento. La inexistencia de un protocolo operativo unificado para esta experiencia (límites de lanchas por avistamiento, tiempo máximo de permanencia, distancia mínima a los animales, etc.) compromete tanto la *sostenibilidad ambiental* de la actividad como la calidad de la experiencia para el visitante. Situaciones similares ocurren con visitas a playas vírgenes o *senderos de excursión*: la falta de señalización y mantenimiento adecuado en rutas como el sendero a Playa Wizard en Bastimentos ha generado dificultades de acceso e incluso accidentes menores de turistas por terreno resbaloso. Apenas en 2023 se iniciaron acciones para mejorar este sendero, con la construcción de veredas e instalación de señalética interpretativa como parte de un proyecto de 1,000 km de senderos a nivel nacional. Esto muestra que se están atendiendo rezagos en infraestructura necesaria para operar con seguridad las actividades de animación, aunque aún persisten brechas.

En términos de **seguridad y confianza del turista**, los resultados evidencian que Bocas del Toro afronta desafíos para garantizar un entorno plenamente seguro en todas las actividades recreativas. El incidente de alto perfil ocurrido en 2024 —el homicidio de una visitante extranjera— reveló la vulnerabilidad en materia de seguridad en zonas turísticas, sobre todo de noche o en áreas menos concurridas. Si bien este fue un hecho aislado, generó preocupación y podría impactar la percepción del destino. Las autoridades han respondido con medidas como la mayor presencia de la Policía de Turismo y herramientas informativas (los códigos QR con consejos de seguridad mencionados). No obstante, desde la óptica

operativa, esto subraya la importancia de incluir protocolos de seguridad en la planificación de *cualquier programa de animación*. Por ejemplo, eventos nocturnos o fiestas para turistas deben coordinarse con fuerzas de seguridad locales; los guías deben estar entrenados en primeros auxilios; y las empresas de tours deben contar con seguros y planes de emergencia. La confianza y tranquilidad del turista son prerequisites para que éste participe activamente en las actividades de ocio, por lo que reforzar la seguridad es un componente logístico-operativo esencial.

Por último, un desafío transversal identificado es la **sostenibilidad y conservación ambiental** dentro de las actividades de animación. Bocas del Toro se promociona en parte por sus atractivos naturales frágiles (arrecifes coralinos, manglares, playas de anidación de tortugas, etc.), de modo que las actividades recreativas deben gestionarse con sumo cuidado para no degradar estos recursos. Los resultados muestran casos en que prácticas turísticas poco reguladas han derivado en impactos negativos: por ejemplo, el exceso de anclas de botes sobre arrecifes, la perturbación de fauna marina por tours masivos, o la generación de residuos plásticos en islas pequeñas tras eventos turísticos. La comunidad local y ONGs han manifestado preocupación al respecto, abogando por un *turismo más sostenible* en la región. Sin embargo, la implementación de medidas de manejo ambiental (capacitaciones en buenas prácticas, límites de carga turística en sitios naturales, sistemas de certificación ecológica para operadores) todavía es incipiente. Esto representa un reto importante: la animación turística debe evolucionar hacia un modelo *eco-amigable*, donde cada actividad recreativa esté alineada con la conservación. En resumen, los desafíos logístico-operativos en Bocas del Toro abarcan desde carencias duras de infraestructura hasta aspectos de gestión suave (coordinación, capacitación, estándares), todos los cuales influyen en la ejecución exitosa de programas de animación turística.

Oportunidades de mejora y nuevas perspectivas de gestión
Junto con los desafíos, el estudio identificó **oportunidades de mejora** significativas y tendencias positivas en Bocas del Toro que pueden potenciar las estrategias de animación turística recreativa. Una de las oportunidades más claras es aprovechar la creciente **articulación comunitaria** en torno al turismo para enriquecer los programas de animación con identidad local. En los últimos años han surgido iniciativas de **turismo rural comunitario** impulsadas por organizaciones locales e indígenas, orientadas a que las comunidades sean protagonistas en la oferta de experiencias al visitante. Por ejemplo, comunidades Ngäbe-Buglé en la isla de Bastimentos y la zona continental han desarrollado circuitos de visitas donde los turistas pueden aprender sobre su cultura, probar gastronomía tradicional, participar en talleres de cacao orgánico o recorrer senderos guiados por pobladores locales. Estas experiencias comunitarias representan una forma auténtica de animación turística, pues transforman al viajero de mero espectador a participante activo en las tradiciones locales. Además, promueven un **turismo más sostenible y equitativo**, donde los beneficios económicos llegan directamente a las familias anfitrionas y se refuerza la conservación de los ecosistemas que las comunidades protegen.

Fig. 1: Turistas atendidos por un guía local Ngäbe durante un recorrido por una finca de cacao en Isla Bastimentos (Bocas del Toro). Las iniciativas de turismo comunitario permiten integrar la cultura y el entorno natural al programa de animación turística, generando intercambios auténticos y beneficios compartidos.

La integración de las comunidades locales en la animación turística abre la puerta a **nuevas perspectivas de gestión** centradas en la **cocreatividad** y la valorización del patrimonio. Por un lado, se amplía el repertorio de actividades recreativas disponibles (p. ej., rituales indígenas, demostraciones artesanales, festividades autóctonas) aportando diferenciación al destino. Por otro lado, al incluir a residentes como animadores, guías o facilitadores culturales, se fortalece el sentido de pertenencia y se crea un *círculo virtuoso* donde la comunidad tiene incentivos para conservar sus tradiciones y recursos naturales, al ser parte integral del producto turístico. Organismos internacionales han señalado que el **ecoturismo marino con participación local** tiende a generar resultados más sostenibles y equitativos, en línea con los principios de la *economía azul* que buscan equilibrio entre crecimiento económico, inclusión social y preservación ambiental. En Bocas del Toro, capitalizar esta tendencia implicaría formalizar alianzas público-comunitarias, ofrecer asistencia técnica a emprendimientos rurales e incorporar módulos de *animación sociocultural* en la formación de guías turísticos locales.

Otra área de mejora identificada es la **profesionalización y enfoque en procesos** de la gestión de animación turística. Los resultados del estudio de caso resaltaron que la adopción de un enfoque de *gestión por procesos* puede optimizar significativamente la eficiencia y la calidad del servicio de animación. En el caso del Hotel Pinar del Río (Cuba), implementar un procedimiento estandarizado y transversal para la animación resultó en incrementos de satisfacción del cliente y reducción drástica de quejas, además de mejoras financieras para el negocio. Trasladando esta lección a Bocas del Toro, surge la oportunidad de desarrollar **protocolos y estándares operativos comunes** para los programas de animación en el destino. Esto podría lograrse a través de un ente coordinador (por ejemplo, una Cámara de Turismo local o la misma ATP con su departamento regional) que elabore guías de buenas prácticas y brinde capacitaciones continuas a los animadores y operadores recreativos. Estándares en aspectos como seguridad (equipamiento, briefings a turistas), atención al cliente, manejo ambiental (no dejar rastro, respeto a fauna) y diseño de actividades inclusivas, ayudarían a homogenizar la calidad de la experiencia turística. De igual manera, la digitalización de ciertos procesos logísticos –sistemas de reserva en línea para tours, calendarios electrónicos de eventos, grupos de coordinación por radio o mensajería para operadores– puede reducir improvisaciones y mejorar la comunicación inter-empresarial, evitando la *improvisación y la sobrecarga operativa* que genera gestionar animación de forma aislada.

En términos de infraestructura y logística dura, existen varias iniciativas en marcha que representan oportunidades para superar cuellos de botella actuales. La inversión en el **mejoramiento de accesos y senderos**

ecológicos –como el proyecto del Sendero a Playa Wizard ya referido– es un paso hacia facilitar actividades recreativas en entornos naturales de forma segura. Asimismo, se ha planteado en foros locales la posibilidad de construir un *embarcadero turístico central* en Isla Colón y otro en Bastimentos, que sirvan para ordenar las salidas de tours en bote y brindar facilidades (baños, áreas de espera con información interpretativa). Estas infraestructuras, si se concretan, agilizarían la logística de embarque de turistas y podrían incorporar **centros de información** sobre las ofertas de animación disponibles cada día, actuando como puntos de encuentro entre turistas y operadores certificados. Por otro lado, la mejora en **servicios públicos** está siendo atendida por las autoridades: la extensión del servicio eléctrico 24 horas a más islas, planes de captación de agua lluvia para hoteles, y proyectos piloto de tratamiento de aguas residuales (en 2014 se exploró financiar plantas de tratamiento a pequeña escala en Bocas) son soluciones que se perfilan para robustecer la base logística del destino. Una mejor infraestructura redundará en más capacidad para ofrecer actividades sin interrupciones y con estándares adecuados de confort.

Desde la óptica de la **planificación estratégica**, Bocas del Toro se beneficia de una fuerte **marca de destino** reconocida internacionalmente por su exotismo natural y cultural. Esto es una oportunidad para posicionar su oferta de animación turística como parte integral de esa marca, enfatizando elementos de *aventura sostenible* y *autenticidad cultural*. Las autoridades y gremios locales pueden diseñar campañas y materiales promocionales que destaquen las actividades recreativas diferenciadas de Bocas (buceo en arrecifes prístinos, convivencias con comunidades indígenas, surfing de clase mundial, etc.), atrayendo segmentos específicos de mercado interesados en esas experiencias. La diversificación de mercados también es factible: actualmente el perfil de visitante a Bocas se inclina a jóvenes mochileros y surfistas norteamericanos o europeos, pero existe oportunidad de desarrollar productos de animación para *turismo familiar* (e.g., programas educativos de naturaleza para niños) o *turismo senior* (e.g., observación de aves con guías expertos). La clave estratégica es orquestar un **portafolio de productos de animación** bien planificado, evitando la concentración temporal o espacial excesiva. Un *plan regional de desarrollo de productos turísticos* adaptado a Bocas –como el propuesto en la Visión 2050 provincial– serviría para identificar nuevas experiencias posibles (ruta del cacao, ferias culturales, deportes náuticos) y establecer un cronograma anual de eventos y animaciones ancla que distribuyan la demanda.

Finalmente, se vislumbran oportunidades en la **mejora de la gobernanza turística** y la coordinación interinstitucional. Los hallazgos señalaron que, históricamente, uno de los obstáculos en Bocas ha sido la incapacidad del sector público para ejecutar a cabalidad los planes aprobados, así como la desconexión entre prioridades gubernamentales y necesidades locales percibidas. Sin embargo, la creciente conciencia sobre la importancia del turismo en la economía local (representando más del 20% del empleo en la provincia) está fomentando la colaboración entre actores. La reciente conformación de la **Red de Turismo Comunitario de Bocas (REDTUCOMBO)** es un ejemplo de cómo emprendimientos

comunitarios se están organizando para integrarse al sistema turístico formal, con apoyo de ONG y entidades académicas. Esto crea el escenario para implementar modelos de **gestión público-comunitaria** de ciertas actividades de animación (p. ej., cogestión de áreas naturales para turismo, comités locales de seguridad turística). Además, la adopción de herramientas de **calidad turística** –como la certificación de guías, sellos de sostenibilidad para operadores turísticos, o estándares centroamericanos de calidad (SICCS)– podría elevar la profesionalidad en la animación recreativa. La ATP ya cuenta con un *Sistema de Certificación de la Calidad Turística* y ha implementado programas de cultura turística y capacitación en idiomas en otras regiones; extender estos programas a Bocas del Toro apuntalaría las capacidades locales para brindar un servicio de animación de excelencia.

En resumen, Bocas del Toro no solo enfrenta retos, sino que dispone de importantes oportunidades de mejora apoyadas en sus fortalezas intrínsecas (belleza natural, cultura viva, marca turística establecida) y en tendencias actuales del sector (demanda de experiencias auténticas, interés en sostenibilidad, avances tecnológicos de gestión). Aprovechar estas oportunidades requerirá voluntad de innovación en la gestión turística, inversión en infraestructura clave y, sobre todo, una visión integradora que considere la logística, la operación cotidiana y la planificación de largo plazo como piezas de un mismo engranaje orientado a ofrecer al turista *experiencias recreativas seguras, memorables y sostenibles*.

DISCUSIÓN

Los hallazgos de este estudio ponen de relieve que la efectividad de la **animación turística recreativa** en destinos como Bocas del Toro depende en gran medida de la **gestión logística y operativa** subyacente. Esto confirma planteamientos teóricos previos que destacan a la logística como un componente imprescindible en cualquier modelo moderno de gestión turística. Cabeza (2001) ya señalaba que la logística turística debe buscar añadir valor al producto turístico a la vez que reduce costos y satisface las expectativas cada vez más personalizadas de los clientes. En Bocas del Toro, agregar valor significa garantizar que el turista pueda disfrutar de las actividades –bucear, explorar la selva, convivir con locales– sin contratiempos logísticos (como falta de equipo, atrasos en transporte, problemas de seguridad). Los resultados mostraron áreas donde esto no siempre se cumple actualmente, pero también identificaron estrategias para cerrar esa brecha.

Un aspecto crucial discutido es la **importancia de adoptar un enfoque integral en la gestión de las operaciones turísticas**, especialmente en destinos con múltiples actores involucrados. La fragmentación de la oferta de animación en Bocas (muchos pequeños operadores independientes) refleja una realidad común en destinos emergentes, donde la coordinación central es débil. Desde la perspectiva de gestión, esto apunta a la necesidad de implementar modelos de **Destino Turístico Inteligente** o de *gestión de cadena de valor*, en los cuales se articulen los distintos proveedores de servicios turísticos bajo objetivos comunes de calidad y sostenibilidad. La evidencia empírica de la investigación de Camero et al. (2024) en Cuba sugiere que enfocarse en procesos y no en silos departamentales aislados mejoró sustancialmente la animación

turística en un hotel. Por analogía, coordinar los procesos de animación a nivel destino (reservas, recepción de turistas, ejecución de actividades, seguimiento post-servicio) podría elevar significativamente la satisfacción del visitante en Bocas del Toro. Es decir, propiciar que el destino funcione como un **sistema integrado** en vez de un conjunto disgregado de servicios. Los comités de gestión de destino o las alianzas público-privadas pueden ser vehículos útiles para institucionalizar esta colaboración.

Otro punto de discusión relevante es cómo **las mejoras logísticas inciden directamente en la experiencia del turista**, convirtiendo una economía de servicios básicos en una *economía de experiencias*. Como remarcen algunos autores, en el turismo actual el valor añadido se genera brindando experiencias únicas y memorables, lo que exige creatividad y calidad superior en el servicio. Sin embargo, dichas experiencias solo pueden sostenerse si la infraestructura y los suministros necesarios están garantizados. Nuestros hallazgos sobre deficiencias en agua, energía y residuos en Bocas ilustran cómo fallas logísticas pueden erosionar la experiencia: un cliente no disfrutará plenamente de una excursión si no puede ducharse luego por falta de agua, o si percibe contaminación en el entorno paradisíaco que visita. En tal sentido, **invertir en infraestructura turística** no es solo un tema de desarrollo económico general, sino una estrategia directa para mejorar la animación turística. La discusión entonces converge en que autoridades y gestores deben priorizar proyectos como los identificados (p. ej., plantas de tratamiento, refuerzo de redes eléctricas, transporte seguro), porque son habilitadores fundamentales de las actividades recreativas de calidad. La literatura sobre destinos insulares sugiere que abordar las vulnerabilidades de infraestructura – como la inseguridad hídrica en este caso – es parte integral de lograr un turismo sostenible y resiliente. Bocas del Toro proporciona un ejemplo real donde turismo y carencias de infraestructura se entrelazan, y su gestión exige soluciones integradas que trasciendan el ámbito turístico para incidir en la planificación urbana y ambiental del territorio.

La incorporación de la **sostenibilidad y la comunidad** en la gestión de la animación turística emergió como un tema central en los resultados, lo cual está en sintonía con tendencias globales en la investigación y práctica del turismo. Diversos estudios enfatizan que sin la participación activa de las comunidades locales y sin una administración responsable de los recursos, los destinos pueden caer en prácticas insostenibles que comprometen su futuro. En la discusión de nuestros hallazgos, es evidente que las *nuevas perspectivas de gestión* deben abrazar el paradigma de la sostenibilidad triple: ambiental, sociocultural y económica. Las experiencias de turismo comunitario en Bocas demuestran que hay espacio para evolucionar hacia un modelo en que las comunidades sean co-gestoras de las actividades turísticas. Esto no solo responde a una demanda ética (distribución más justa de beneficios), sino que también añade valor de mercado: la generación Millennial y Gen-Z de turistas tiende a preferir experiencias auténticas y con impacto positivo, como sugiere la narrativa de operadores locales que promocionan la inmersión cultural y el viaje por propósito. Por tanto, es discutible que una de las *ventajas competitivas* a futuro de

Bocas del Toro podría ser posicionarse como un destino de animación turística sostenible y comunitaria, diferenciándose de otros destinos de sol y playa más masificados.

La adopción de medidas como la certificación de sostenibilidad para las actividades de animación (por ejemplo, implementar un sello verde local para tours eco-responsables) o la regulación estricta de actividades sensibles (límites diarios de visitantes en ciertos sitios, temporadas de veda turística en áreas de anidación de tortugas) son acciones discutidas que podrían materializar esa perspectiva sostenible. Un desafío será equilibrar la expansión turística con la capacidad de carga de los ecosistemas locales; aquí la investigación sugiere que las comunidades locales, al tener un interés directo en la conservación, pueden actuar como guardianes efectivos si se les empodera en la gestión. Esto implica un cambio de perspectiva en la gestión tradicional: de un modelo top-down a uno colaborativo donde el conocimiento tradicional y las prioridades locales influyen en la planificación de la animación turística.

En cuanto a la **seguridad turística**, la discusión de resultados reafirma que es un pilar esencial de la operación, aunque a veces subestimado hasta que ocurre un incidente. Bocas del Toro aprendió de manera difícil la importancia de protocolos de seguridad. La instalación de códigos QR informativos es innovadora y demuestra el uso de la tecnología para la gestión turística, pero por sí sola es insuficiente. La literatura en materia de seguridad sugiere que los destinos deben implementar planes integrales que incluyan capacitación del personal en prevención del delito, sistemas de alerta temprana, canales de comunicación claros con turistas y planes de contingencia coordinados entre sector público y privado. Incorporar estas prácticas en Bocas incrementará la resiliencia del destino ante eventos adversos y reforzará la confianza del viajero, un factor intangible pero fundamental para mantener la demanda turística.

Desde una perspectiva de **política pública y desarrollo regional**, los hallazgos de Bocas del Toro ponen de manifiesto la necesidad de mayor eficacia en la ejecución de planes y mejor coordinación interinstitucional. Es notorio que, pese a contar con planes maestros y diagnósticos de problemas (como los de SENACYT, ATP, etc.), muchos proyectos tardan en concretarse o quedan trancos. Esto apunta a problemas de gobernanza que exceden el ámbito turístico pero que repercuten en él. En la discusión, se puede argumentar que fortalecer la gobernanza turística –quizás mediante la creación de un *ente gestor del destino* que reúna gobierno local, sector privado, comunidades y agencias nacionales– sería un **cambio estructural** beneficioso. Modelos de este tipo existen en destinos consolidados (p. ej., Patronatos o Fundaciones de Turismo locales) y han probado ser efectivos para impulsar mejoras continuas, al alinear los intereses de los actores. Para Bocas del Toro, un ente así podría encargarse de monitorear la implementación de las estrategias aquí señaladas: velar por la calidad de la animación turística, coordinar capacitaciones (por ejemplo, en el marco del *Plan Nacional de Formación Turística*), canalizar fondos de cooperación internacional hacia infraestructura verde, etc.

En suma, la discusión de este trabajo enfatiza que abordar las **estrategias logísticas y de operación** para la animación

turística no es un ejercicio aislado, sino que involucra considerar múltiples dimensiones del sistema turístico local. Los resultados obtenidos concuerdan con la literatura en que el turismo, la logística y la gestión operativa forman un triángulo interdependiente —especialmente en destinos remotos— donde fallas en uno afectan a los demás. Sin embargo, también señalan que con innovaciones de gestión (orientación a procesos, uso de TIC, participación comunitaria) es posible superar limitaciones tradicionales y elevar la competitividad del destino de forma sostenible. Para investigadores futuros, el caso de Bocas del Toro ofrece un ejemplo valioso de cómo un destino de escala media puede transformarse adoptando *nuevas perspectivas de gestión*, como la transición hacia una logística turística inteligente y una animación turística co-creada con la comunidad. La aplicabilidad de estas lecciones podría explorarse en otros destinos insulares o rurales de Latinoamérica que enfrenten retos similares.

CONCLUSIONES

El análisis realizado sobre Bocas del Toro evidencia que la **animación turística recreativa** —entendida como las actividades de ocio, cultura y entretenimiento que enriquecen la experiencia del visitante— no puede considerarse aisladamente, sino como parte integral de un sistema turístico que requiere **sólidas estrategias logísticas y operativas**. Los principales hallazgos confirman que este destino panameño enfrenta limitaciones en infraestructura básica (transporte, agua, energía, saneamiento) y en coordinación de servicios, las cuales impactan la calidad y continuidad de sus programas de animación turística. Sin embargo, también se identificaron avances e iniciativas que sientan las bases de **nuevas perspectivas de gestión turística** orientadas a la sostenibilidad y la inclusión comunitaria.

En concreto, se concluye que es imprescindible fortalecer la **logística turística** en Bocas del Toro para asegurar experiencias satisfactorias: esto implica mejorar el transporte inter-islas, invertir en sistemas de abastecimiento y residuos que acompañen el crecimiento turístico, y adoptar tecnologías de información para la gestión eficiente de actividades (reservas, información al turista, seguridad). Una logística bien articulada añadirá valor al destino al permitir que los turistas disfruten de las actividades recreativas sin contratiempos, alineándose con el objetivo de brindar un servicio superior y personalizado en esta era de la economía de experiencias.

Asimismo, la **gestión operativa** de la animación turística debe profesionalizarse mediante un enfoque en procesos y calidad. La implementación de protocolos estándar y la capacitación permanente de animadores y operadores turísticos resultan medidas necesarias. Se concluye que adoptar un *enfoque de gestión por procesos* —como el que demostró éxito en estudios de caso hoteleros— contribuirá a integrar las diversas ofertas de animación bajo criterios comunes de excelencia, reduciendo la improvisación y elevando la satisfacción del cliente. En paralelo, fortalecer la seguridad turística y los protocolos de riesgo dentro de cada actividad recreativa incrementará la confianza de los visitantes y la reputación de Bocas del Toro como destino seguro y bien gestionado.

Un aporte clave de este trabajo es resaltar la **importancia de la sostenibilidad y la participación local** como ejes de las

nuevas perspectivas de gestión. La animación turística no solo debe entretener, sino también educar y conservar. En tal sentido, se concluye que incorporar plenamente a las comunidades locales (grupos indígenas, pescadores, agricultores) en el diseño y operación de las experiencias turísticas es una estrategia ganadora. Esto permite diversificar la oferta con contenidos culturales auténticos y garantiza que el turismo beneficie directamente al desarrollo regional. Iniciativas de turismo comunitario y ecoturismo, ya emergentes en Bocas del Toro, deben ser apoyadas por políticas públicas y alianzas que consoliden su viabilidad a largo plazo. La creación de redes locales de turismo comunitario y la asistencia técnica a estos proyectos son acciones recomendadas para afianzar un modelo de animación turística más inclusivo. En conclusión, Bocas del Toro tiene la oportunidad de convertirse en un modelo de gestión innovadora en animación turística si logra **integrar las dimensiones logística, operativa y estratégica** en su planificación turística. Las recomendaciones fundamentales que emanan de este estudio incluyen: (1) desarrollar un plan integral de mejora de infraestructura turística y servicios básicos en el destino, con metas y responsabilidades claras; (2) establecer un ente de gestión de destino que coordine a los actores públicos, privados y comunitarios en la implementación de estándares de calidad, seguridad y sostenibilidad para todas las actividades de animación; (3) invertir en capacitación y certificación de capital humano local en animación turística, fortaleciendo las competencias en idiomas, interpretación cultural y gestión ambiental de los animadores; y (4) promocionar una imagen de destino sostenible y culturalmente rico, capitalizando las experiencias de animación singulares de Bocas del Toro para atraer nichos de mercado alineados con estos valores.

Finalmente, desde la perspectiva académica, este trabajo contribuye a la literatura sobre turismo y logística al proporcionar un estudio de caso detallado de cómo los principios de logística turística y gestión operativa se aplican en un entorno real y complejo. Se invita a futuros investigadores a profundizar en cada una de las áreas aquí exploradas —por ejemplo, evaluando cuantitativamente el impacto de mejoras logísticas en la satisfacción turística, o analizando los cambios socioeconómicos derivados de la animación comunitaria— para seguir construyendo conocimiento que apoye la gestión eficaz de destinos turísticos sostenibles en Panamá y la región. La experiencia de Bocas del Toro demuestra que los desafíos en turismo son multidimensionales, pero con **planeación estratégica, innovación en la gestión y compromiso de todos los actores**, es posible transformarlos en oportunidades para un turismo más **resiliente, próspero y humano**.

REFERENCIAS (APA 7ª ed.)

- Autoridad de Turismo de Panamá (ATP). (2023, 15 de febrero). *Boletín Turístico N° 003 – 1 al 15 de febrero de 2023*. ATP. Recuperado de <https://www.atp.gob.pa/boletines/boletin-turistico-n003-1-al-15-de-febrero-de-2023/>
- Cabeza, M. A. (2001). *La logística en la actividad turística*. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 7(2), 257-264.

Camero Pérez, L., de la Nuez Hernández, D., & Pérez Hernández, I. (2024). **Procedimiento para la mejora del servicio de animación en el Hotel Pinar del Río**. *Avances*, 26(1), 36-53.

CEUPE. (2025). *¿Qué es la animación turística? Tipos, características e importancia*. Centro Europeo de Postgrado – Blog de Turismo. Recuperado de <https://www.ceupe.com/blog/animacion-turistica.html>

En Segundos. (2024, 28 de agosto). *Crece ingresos por turismo, Bocas del Toro refuerza seguridad*. En Segundos Panamá. Recuperado de <https://ensegundos.com.pa/2024/08/28/crece-ingresos-por-turismo-bocas-del-toro-refuerza-seguridad/>

Gamboa-Poveda, M. P., & May-Collado, L. J. (2014). **Guía para un turismo marino sostenible en Bocas del Toro**. Panacetacea, Panamá. *Whale Watching Handbook*. Recuperado de <https://wwhandbook.iwc.int/es/> (citado en).

Silva Lucas, A. (2019). **Turismo en Bocas del Toro, caminos contradictorios**. Alba Sud / Rebelión. Recuperado de <https://rebelion.org/turismo-en-bocas-del-toro-caminos-contradictorios/>

Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT). (2023). **Visión Provincial Bocas del Toro 2050** (Diagnóstico del sector turismo y otros sectores). Ciudad de Panamá: SENACYT. Recuperado de <https://www.senacyt.gob.pa/publicaciones/> (citado en).

Tours Bocas del Toro. (2025, 13 de mayo). *Turismo Comunitario en Bocas del Toro: Comunidades Locales* (Blog). Recuperado de <https://toursbocasdeltoro.com/turismo-comunitario/>

Winfield, B., Arias, A., & Valdés, J. (2024). **Local perspectives on marine ecotourism development in a water-insecure island region: The case of Bocas del Toro, Panama**. *Frontiers in Marine Science*, 11, Artículo 1377053. doi:10.3389/fmars.2024.1377053

(Nota: Las referencias que incluyen URLs fueron accesibles y verificadas en julio de 2025. Se empleó el formato APA 7ª edición para la presentación de las fuentes.)