

El nuevo paradigma de Turismo Sostenible: Una perspectiva de red (“network”)

*Proyecto europeo llevado a cabo en el marco del Programa de la
CE DG XII “Medio Ambiente y Clima” y subvencionado por el
Ministerio de Ciencia y Tecnología en el marco del Programa de
Fomento de la Investigación Técnica (PROFIT)*



The **EM**erging **P**aradigm **O**f Sustainable **T**ourism
A **network perspective**

Conducted within the framework of CEC DGXII “Environment & Climate”

RESUMEN DEL INFORME FINAL DEL PROYECTO

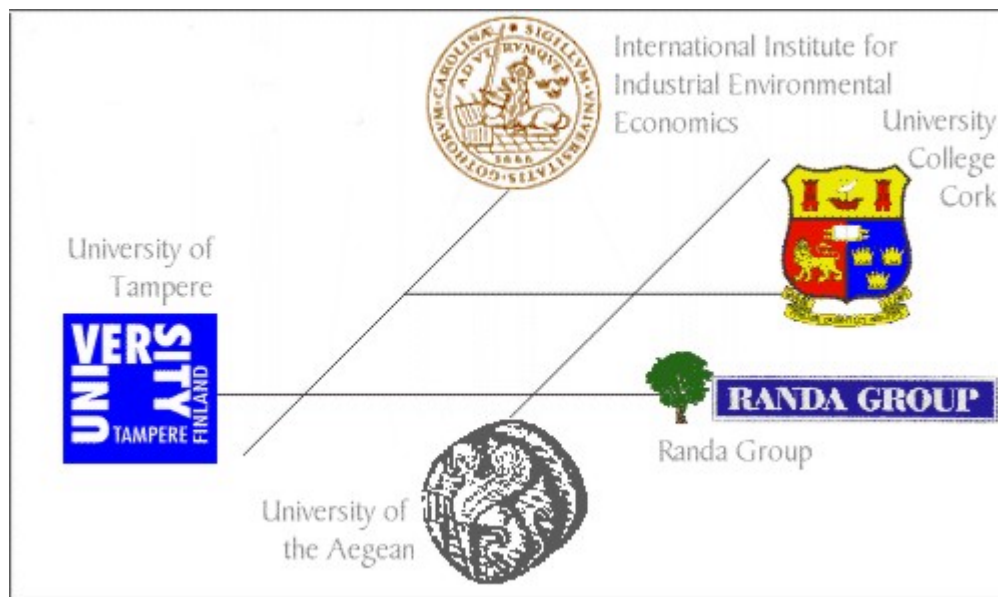
**Autores: Zinaida Fadeeva, Minna Halme, Silvia Ayuso,
Leena Mäkinen, Maria Hatzinantiou, Gerald Mullaly,
Marios Balis, Mikael Backman, Aveen Henry**

**Resumen y Traducción realizada por:
Silvia Ayuso
RANDA GROUP**

Noviembre 2000

El proyecto “The **Emerging Paradigm Of Sustainable Tourism – A Network Perspective**” (EMPOST-NET) fue realizado entre Diciembre de 1997 y Mayo de 2000. El equipo del proyecto estuvo coordinado por el Instituto Internacional de Economía Industrial y Ambiental de la Universidad de Lund (Suecia), y contó con la participación de los siguientes *partners*:

- International Institute for Industrial and Environmental Economics at Lund University (IIIEE) - Suecia
- School of Business Administration at University of Tampere – Finlandia
- University College Cork, Cleaner Production Promotion Unit (CPPU) – Irlanda
- University of the Aegean, Department of the Environment - Laboratory of Biodiversity and Conservation – Grecia
- Randa Group – España



Índice

1. Introducción	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Objetivo del proyecto	1
1.3. Presentación del informe	2
2. Casos de estudio	2
2.1. Introducción a los casos de estudio	2
2.2. Descripción de los casos de estudio	3
3. Diseño y metodología del proyecto	9
3.1. “Grounded Theory”	9
3.2. Metodología del proyecto.....	9
4. Principales resultados del proyecto.....	10
5. Recomendaciones	13
Bibliografía citada en este informe.....	14

1. Introducción

1.1. Antecedentes

El sector de viajes y turismo se ha convertido en la mayor industria del mundo y la que experimenta el mayor crecimiento, con estimable incidencia en la generación de empleo, PIB, inversiones capitales, tasas, etc. El turismo internacional supera en la actualidad los 657 millones de desplazamientos, cifra que puede crecer hasta los 1.600 millones en el año 2020 (WTO 2000).

Al mismo tiempo, la incidencia real del sector turístico puede considerarse ambivalente. Por una parte ofrece una serie de interesantes oportunidades de bienestar social al posibilitar las actividades de ocio, el intercambio cultural y el desarrollo socioeconómico. Por otra, puede constituir un riesgo potencial de impacto no deseable en relación al medio ambiente, la cultura autóctona e, incluso, sobre diversas actividades económicas tradicionales.

El impacto de la industria del turismo es ocasionado por múltiples agentes como empresas turísticas, agencias gubernamentales, agencias de viaje, tour operadores, etc., y por lo tanto, difícilmente controlable para cada uno de estos agentes. A este hecho hay que añadir que las empresas turísticas son en su mayoría pequeñas y fragmentadas empresas, que tienen dificultades en avanzar de manera significativa hacia un desarrollo sostenible. Para transformar la industria turística en una industria sostenible, los diferentes agentes deberán colaborar para integrar los aspectos socioculturales, económicos y ambientales en sus actividades y productos.

1.2. Objetivo del proyecto

El principal objetivo del presente proyecto es estudiar iniciativas de sostenibilidad realizadas por múltiples actores en la industria del turismo, y comparar estas iniciativas con los instrumentos políticos existentes para poder proveer a políticos y empresarios con una serie de sugerencias para promover modelos de desarrollo sostenible dentro de la industria turística.

El proyecto se basa en un análisis cualitativo de nueve iniciativas colectivas (redes o “*networks*”) de turismo en cinco países europeos. Estos casos prácticos han sido seleccionados debido a su reconocimiento público como iniciativas de desarrollo sostenible. Algunos de estos casos pueden considerarse pioneros del turismo sostenible, sin embargo cabe remarcar que más que tratarse de las “mejores prácticas turísticas” los casos de estudio presentan diferentes tipos de iniciativas en el sector turístico. Los casos de estudio también se seleccionaron teniendo en cuenta el “principio maximizador” (*maximising principle*) de Glaser y Strauss (1967). Según este principio, deben diferenciarse al máximo determinadas características en los casos de estudio. En la presente muestra de *networks*, las diferencias son, por ejemplo, si se trata de una red formal o informal, local o dispersa, o si la sostenibilidad es un objetivo principal o secundario de la iniciativa en cuestión. Como los *networks* se encuentran en cinco países diferentes (España, Finlandia, Suecia, Irlanda y Grecia) también puede utilizarse como punto de comparación la influencia de las diferentes culturas nacionales y de las políticas de medio ambiente

gubernamentales sobre el dinamismo de los *networks*. Sin embargo, la finalidad no es la comparación propiamente dicha, más bien la comparación pretende ser una forma para averiguar cuáles son las características de los *networks* que deberían investigarse con más profundidad. La comparación de las iniciativas de redes aportará información sobre modelos prácticos y soluciones para colaborar en clave de sostenibilidad y sobre factores de éxito y fracaso de los *networks*.

El principal problema de la investigación (“¿Qué tipo de iniciativas se están llevando a cabo por múltiples actores en colaboración para alcanzar un desarrollo sostenible en la industria del turismo?”) se desglosó en una serie de preguntas individuales:

1. ¿Qué significa desarrollo sostenible para los diferentes *networks*? ¿Cómo se entiende e interpreta el concepto del desarrollo sostenible?
2. ¿Por qué nacen estas iniciativas de desarrollo sostenible?
3. ¿Cómo se ponen en práctica las actuaciones conjuntas para alcanzar un desarrollo sostenible?
4. ¿Qué factores llevan los *networks* al éxito o al fracaso en sus esfuerzos de alcanzar un desarrollo sostenible?
5. ¿Cómo se asimilan las ideas y cómo funcionan los procesos de aprendizaje del concepto del desarrollo sostenible dentro de los *networks*?
6. ¿Cómo se relaciona la calidad del *network* con la calidad de los resultados producidos en clave de desarrollo sostenible?
7. ¿Cómo se pueden apoyar las iniciativas de *networks* de desarrollo sostenible mediante instrumentos políticos?

1.3. Presentación del informe

El presente resumen del informe final del proyecto EMPOST-NET extrae las partes más relevantes de éste, para ponerlas a disposición de las personas interesadas de habla hispana.

El capítulo 2 presenta los *networks* de los casos de estudio y sus principales características. En el capítulo 3 se describe la metodología utilizada a lo largo del estudio por el equipo de investigación de EMPOST-NET. El capítulo 4 resume los principales resultados del estudio y da respuesta a las preguntas de investigación formuladas. Finalmente, en el capítulo 5, se proponen recomendaciones prácticas para empresarios y políticos.

2. Casos de estudio

2.1. Introducción a los casos de estudio

La definición de *network* ha sido adoptada de Smith-Ring (1997): “*Networks* suponen esfuerzos cooperativos entre empresas, organizaciones gubernamentales, personas u otras entidades que pueden estar interconectadas de varias formas”.

Los *networks* de los casos de estudio operan en la industria del turismo y se componen de varios actores públicos y/o privados como empresas turísticas, administraciones,

organizaciones no gubernamentales (ONG) e instituciones académicas. Los *networks* pueden ser formales (actores se consideran miembros de una red de colaboración) o informales (actores no se consideran miembros de una red de colaboración). Los casos de estudio se pueden clasificar además en *networks* locales (actores se encuentran en una zona geográfica restringida) y *networks* dispersos (actores están distribuidos en un área geográfica mayor). Respecto a las actuaciones realizadas, en la muestra se pueden distinguir dos tipos de redes. Las redes de acción comunitaria (“*ComAct*”) buscan promover el desarrollo sostenible a nivel de la comunidad, mientras que las redes de acción empresarial (“*BusAct*”) implantan la sostenibilidad a través de mejoras en las empresas que son miembros de la red.

Redes de turismo (“*networks*”) estudiados en el proyecto EMPOST-NET

- ❖ Calvià “Agenda Local 21” (España)
- ❖ Alcúdia “Municipio Ecoturístico” (España)
- ❖ YSMEK “Iniciativa para Turismo Ambiental” (Finlandia)
- ❖ Finnland Natürlich “Turismo de naturaleza” (Finlandia)
- ❖ Hidden Ireland “Turismo tradicional” (Irlanda)
- ❖ Kinsale “Cámara de Turismo” (Irlanda)
- ❖ Sälen “Agenda Local 21” (Suecia)
- ❖ Åre “Destino turístico de montaña” (Suecia)
- ❖ Molyvos “Pueblo turístico tradicional” (Grecia)

A continuación se describe brevemente cada uno de los *networks* estudiados, prestando especial atención a su objetivo, composición, actividades principales y marco institucional.

2.2. Descripción de los casos de estudio

❖ Calvià “Agenda Local 21” (España)

Calvià está situado en el sudoeste de Mallorca y es uno de los municipios turísticos más grandes de la isla. Calvià es un ejemplo paradigmático de un destino de turismo “sol y playa” de masas de primera generación y recibe un número de turistas equivalente a un tercio del total de visitantes a las Islas Baleares. El Ayuntamiento de Calvià comenzó a desarrollar la Agenda Local 21 en 1995, cuyo objetivo es definir una nueva política integrada a largo plazo para reorganizar el desarrollo turístico y local sobre una base sostenible. La financiación de la primera fase del proyecto provenía del Plan de Excelencia Turística promovida por la Secretaría General de Turismo del anterior Ministerio de Comercio y Turismo y del gobierno municipal de Calvià. Tras diseñar la filosofía y los procedimientos para la Agenda Local 21, se nombró un Comité de Dirección para liderar el proceso.

El Foro Asesor o Foro Ciudadano está formado por 150–160 miembros de asociaciones hoteleras, sindicatos, asociaciones de vecinos, grupos ambientalistas, etc. Un estudio exhaustivo sobre áreas temáticas clave fue realizado con la colaboración de técnicos del Ayuntamiento y expertos externos. Finalmente, ciudadanos interesados tuvieron la

oportunidad de participar en Comisiones Temáticas para discutir los análisis realizados por los expertos y establecer 15 actuaciones inmediatas, 40 iniciativas y 10 grandes líneas de acción estratégicas para el desarrollo hacia un escenario deseable de desarrollo local. Al mismo tiempo, representantes de un área seleccionada de Calvià (Palma Nova-Magalluf) colaboran con el programa “ECOTUR Destinos”, una iniciativa del Gobierno Balear para evaluar la situación ambiental de los destinos turísticos y diseñar un plan de acción para la mejora ambiental del área.

El aspecto más importante de la estrategia de la Agenda Local es que cuenta con el máximo apoyo voluntario posible de la población. Por eso, la iniciativa puede considerarse como una red local de actores que implica a todos los grupos. La Comité de Dirección del Ayuntamiento es el núcleo de la Agenda Local y coordina todas las acciones con instituciones y con otras administraciones.

❖ Alcúdia “Municipio Ecoturístico” (España)

El municipio de Alcúdia está situado en el noreste de Mallorca. Alcúdia es un destino turístico relativamente nuevo del tipo “sol y playa”, pero además de su costa y albuferas ofrece monumentos de interés histórico. Para permanecer un destino de calidad en el futuro, en 1992 el Ayuntamiento declaró Alcúdia un “Municipio Ecoturístico”, demostrando su compromiso de proteger el medio ambiente y preservar el patrimonio natural y cultural.

Entre las actuaciones del Municipio Ecoturístico ha estado la creación de un “Distintivo Ecoturístico” para hoteles en 1994, que ha sido ampliado a restaurantes y bares en 1998. La Comisión del Distintivo Ecoturístico que decide sobre la aplicación de esta ecoetiqueta está compuesta por la Delegada de Medio Ambiente, Técnicos del Ayuntamiento, el director de la empresa municipal de servicios, la asociación hotelera local y las dos asociaciones empresariales locales y los representantes del Consejo Asesor de Turismo. En 1996 se creó el Consejo Asesor de Turismo con la representación de todas las asociaciones locales que se reúne regularmente para discutir las relaciones entre los diferentes sectores económicos involucrados en el turismo local. Este órgano pretende aconsejar al Ayuntamiento y colabora con el programa “ECOTUR Destinos”, una iniciativa del Gobierno Balear para evaluar la situación ambiental de los destinos turísticos y diseñar un plan de acción para la mejora ambiental del área.

Como la iniciativa del Municipio Ecoturístico implica la participación activa de las diferentes organizaciones, podría considerarse una red local de actores. El *network* está formalizado por la Comisión del Distintivo Ecoturístico y el Consejo Asesor de Turismo. El Ayuntamiento de Alcúdia preside estos dos foros participativos y coordina la mayoría de las actividades conjuntas a través de su Delegación de Medio Ambiente.

❖ YSMEK “Iniciativa para Turismo Ambiental” (Finlandia)

La “Red para el desarrollo de turismo ambientalmente respetuoso” (YSMEK) fue establecida en 1992 por la Agencia Finlandesa de Turismo como iniciativa colectiva para tratar las cuestiones ambientales en la industria turística. El Ministerio de Comercio e Industria, la Agencia Finlandesa de Turismo, el Ministerio de Interior, el Ministerio de Medio Ambiente, el Comité de Hoteles y Catering, la Asociación de Personal de Hoteles y Catering, la Asociación Finlandesa de Protección de la Naturaleza, la Asociación de Agencias de Viaje y otras instituciones se reunieron para discutir cómo hacer el turismo finlandés más “verde”. En 1993 este grupo se convirtió en la Junta Directiva de YSMEK y

comenzó un proyecto para incrementar el respeto ambiental en la industria turística finlandesa.

YSMEK es una red que opera en forma de proyectos, y hasta el momento ha completado tres proyectos sucesivos. En el primer proyecto (1993-1994) se realizaron revisiones ambientales en empresas piloto y se editó una guía para empresas turísticas basada en los resultados. El trabajo concreto en las empresas fue llevado a cabo por consultores, mientras la Junta Directiva solamente tenía función supervisora. En la segunda fase se aplicó un esquema similar y se desarrolló un Sistema de Gestión Ambiental adaptable a tres tipologías de servicios turísticos (1996-1997). Los tipos de empresas turísticas son hoteles/restaurantes, empresas de catering y pequeños establecimientos de alojamiento. Tras este proyecto, se distribuyó una guía junto un modelo de implantación del Sistema de Gestión Ambiental en formato de software y papel. En la tercera fase (1998-1999) la Junta Directiva de YSMEK puso su atención sobre los impactos ambientales de acontecimientos de masas, pero siguiendo el mismo esquema que en las fases anteriores. Sin embargo, en este proyecto las empresas piloto cambiaron por eventos de masas, y se estudiaron tres tipos de acontecimientos. Se desarrolló una guía de gestión ambiental para los organizadores de grandes eventos, como por ejemplo festivales de música o acontecimientos deportivos. En la actualidad, la Junta Directiva de YSMEK está planificando la cuarta fase del proyecto. La financiación de YSMEK proviene fundamentalmente de los ministerios así como de las empresas que participan en la iniciativa.

YSMEK es un proyecto que se desarrolla en dos niveles diferentes. En primer lugar está el nivel nacional, que consiste en involucrar hasta cierto grado la totalidad de la industria turística de Finlandia en un turismo respetuoso ambientalmente. En segundo lugar está el nivel de las empresas mismas, donde se han de introducir las consideraciones ambientales en la rutina diaria. El proyecto YSMEK también ha resultado en el establecimiento de una red informal de los responsables medioambientales de las empresas piloto, MAYAVAT. Además, la segunda fase del proyecto impulsó proyectos similares regionales que no estaban bajo la dirección de YSMEK, pero compartían las ideas y directrices.

❖ **Finnland Natürlich “Turismo de naturaleza” (Finlandia)**

El círculo “*Finnland Natürlich*” (FN) fue establecido en 1993 por el Centro de Agricultura de la región de Pirkanmaa. En los años anteriores los ingresos derivados de la agricultura tradicional descendieron en todo el país, y como respuesta los agricultores comenzaron a practicar varios tipos de actividades turísticas. Esto hacía posible preservar antiguas casas de campo y continuar viviendo en zonas rurales. A la hora de formar el círculo FN, el objetivo de la región era incrementar la calidad de los servicios turísticos rurales para mejorar las oportunidades de marketing. Como el Centro de Agricultura llevaba años trabajando con los agricultores, logró convencer a 20 agricultores para la iniciativa. A lo largo de los años, el número de los empresarios miembros ha variado entre 20 y 30. Las empresas participantes consisten principalmente en casas de campo (granjas) pero también en empresas que ofrecen excursiones de aventura, servicios de barco y de autocar.

Desde el principio, la gestión del *network* fue delegada a una empresa independiente de dos personas, la llamada oficina de FN. Estas dos personas llevan las actividades diarias y son responsables de la coordinación de la red. La actividad del *network* recibe fondos

económicos del Ministerio de Agricultura, la Unión Europea, algunos municipios en los que están situadas las granjas y las empresas miembro. Miembros nuevos pagan una cuota de entrada, y existe una cuota anual para cubrir gastos de marketing y formación.

La oficina de FN diseña y ofrece formación en temas de calidad y medio ambiente para los empresarios, lleva a cabo los contactos de exportación con tour operadores y agencias de viaje basadas en Alemania, Austria y Suiza, y difunde información. Las empresas son responsables de la calidad de los servicios turísticos ofrecidos. Las empresas miembro deben comprometerse a directrices de calidad específicas, y también pueden seguir una estrategia y directrices ambientales. A pesar de las oportunidades ofrecidas, solamente pocas empresas implantan actuaciones ambientales.

❖ **Hidden Ireland “Turismo tradicional” (Irlanda)**

“*Hidden Ireland*” es una red de “alojamiento en casas privadas de patrimonio” dispersas por toda Irlanda. *Hidden Ireland* fue establecido en 1987, y hasta el 1999 creció hasta contar con 43 miembros. El *network* une casas de propiedad privada de importancia arquitectónica e histórica. En la actualidad, *Hidden Ireland* es una sociedad limitada y ha desarrollado nuevo negocio en los últimos tres años a través del marketing de alojamiento con propio suministro de comida.

Las casas que se incluyen en *Hidden Ireland* varían en tamaño, pero algunas están situadas en propiedades o prados con ecosistemas únicos. En algunos casos, p.e. *Bantry House Co. Cork*, los propietarios han recibido premios ambientales y apoyo económico de la Agencia Nacional de Turismo (*Bord Failte*) para restaurar el patrimonio arquitectónico y ambiental de las casas y los alrededores. Las empresas de este *network* ofrecen sus servicios a un mercado turístico alternativo, utilizando la historia, el patrimonio y los parajes naturales como dimensiones clave de su estrategia de marketing. Al mismo tiempo, mantienen las casas en propiedad familiar, mantienen el patrimonio específico de las casas, y en muchas ocasiones atraen turistas a zonas de Irlanda que no se habían beneficiado anteriormente del turismo.

Los miembros de *Hidden Ireland* son exclusivamente propietarios de “casas de patrimonio” que están abiertas al público para alojamiento. *Hidden Ireland* es gestionado por un comité y tiene un empleado (que a su vez es un propietario), más dos empleados en una oficina central para reservas, marketing y ventas situada en Dublin. El comité de gestión se reúne cada mes, y dos veces al año de forma extraordinaria, y regula la entrada de nuevos miembros y la política general. Sin embargo, comités *ad hoc* pueden ser creados para temas específicos. *Hidden Ireland* mantiene relaciones con la Agencia Nacional de Turismo mediante un acuerdo de licencias que la convierte en el organismo regulador del sector. También mantiene relaciones con “*Europe of Traditions*”, un *network* europeo de casas de patrimonio que impulsó. Muchos miembros de *Hidden Ireland* pertenecen a su vez a otros grupos o redes. Mientras los criterios para ser miembro son bastante estrictos, las empresas individuales tienen autonomía para la mayoría de las decisiones a tomar. Los beneficios de ser miembro básicamente se derivan de estar incluido en una estrategia de marketing colectiva, un servicio de reservas central y una herramienta de lobby para las empresas de la red. Sin embargo, algunos miembros de la red han ido acumulando un conocimiento significativo respecto a la conservación arquitectónica y restauración ambiental (particularmente de jardines históricos).

❖ Kinsale “Cámara de Turismo” (Irlanda)

En el municipio de Kinsale hay varias redes o *networks* de actores públicos y privados, empresas individuales o asociaciones, que tienen sus propósitos específicos pero convergen en el objetivo común del desarrollo turístico local. Uno de los grupos centrales es la Cámara de Turismo de Kinsale (*Kinsale Chamber of Tourism*, KCOT). Aunque en la actualidad se constituya como una sociedad limitada, KCOT reúne un amplio espectro de empresas relacionadas directa o indirectamente con el turismo. Preserva su carácter de asociación voluntaria, pero mantiene relaciones formales e informales con otros grupos o agencias activas en el municipio, como el Consejo del Distrito Urbano de Kinsale (*Kinsale Urban District Council*), el Consejo del Puerto de Kinsale (*Kinsale Harbour Board*), la comisión voluntaria para la participación en la competición nacional de ciudades limpias (*The Tidy Towns Committee*), la asociación local de restaurantes *Kinsale Good Food Circle*, la Cámara de Comercio de Kinsale (*Kinsale Chamber of Commerce*), el Consejo de la región de Cork (*Cork County Council*), la administración regional de turismo *Cork/Kerry Tourism*, y la agencia de *West Cork Tourism*.

La Cámara de Turismo de Kinsale ha pasado varias transformaciones desde su fundación en 1969. En este año, un grupo de individuos preocupados por el futuro del municipio formaron “Promociones de la comunidad de Kinsale” (*Kinsale Community Promotions*). Inicialmente, la actividad se centraba en el desarrollo de la comunidad, la promoción del turismo y la canalización de influencias en el desarrollo de rutas marítimas, infraestructuras de transporte (p.e. el aeropuerto de Cork) y contrarrestar la concentración de desarrollo en la Coste Este. El turismo se confirmó como la actividad principal cuando el grupo se denominó “Promociones de turismo de la comunidad de Kinsale” (*Kinsale Community Tourism Promotions*) y finalmente, en 1983 “Cámara de Turismo de Kinsale” (*Kinsale Chamber of Tourism*).

La Cámara está estructurada formalmente con un ejecutivo elegido anualmente y varios comités temáticos, como por ejemplo Medio Ambiente, Finanzas, Marketing, etc. Comités y subcomités adicionales son creados según las necesidades. La posibilidad de ser miembro está abierta a cualquier empresario de Kinsale tras una recomendación de un miembro existente. Las instituciones locales responsables para el área urbana (Consejo del Distrito Urbano de Kinsale) y para el puerto (Consejo del Puerto de Kinsale) son ambos miembros oficiales de la Cámara de Turismo. A su vez, la Cámara de Turismo es miembro afiliado del Turismo de West Cork, una agencia de desarrollo y promoción del turismo en el área de West Cork. Como resultado de la composición heterogénea de todos estos grupos y sus conexiones formales e informales con los organismo reguladores, Kinsale tiene una capacidad altamente flexible para actuar. Esto ha llevado a varias iniciativas relacionadas explícitamente con medio ambiente y turismo y con turismo sostenible.

❖ Sälen “Agenda Local 21” (Suecia)

El proyecto “Sälen Sostenible” fue iniciado en 1995 en el marco de la Agenda Local 21. Esta iniciativa pretendía crear una red de empresas turísticas para trabajar con cuestiones ambientales. En esta fase se dio una gran prioridad a los aspectos de sostenibilidad ambiental. El proyecto ofrecía la oportunidad de mantener reuniones regulares entre empresas gestoras de las estaciones de esquí locales (que son competidores directos), otras empresas, representantes de diferentes departamentos de las administraciones locales y

universidades. Las primeras actuaciones del proyecto se han centrado en ofrecer formación ambiental a las empresas. Esta experiencia, y los diagnósticos ambientales realizados a las empresas participantes impulsaron varias ideas de proyectos para mejorar el comportamiento ambiental de la zona. Las propuestas para proyectos concretos fueron discutidas en el *network*, y se propuso una financiación conjunta del gobierno local y las empresas miembro de la red. Las propuestas trataban actuaciones relacionadas con la gestión de residuos y el transporte en la zona y la contratación de un coordinador medioambiental para la región. La contribución financiera solicitada al gobierno ha sido rechazada. Este hecho, en combinación con varias interrupciones en la coordinación del proyecto (cambios frecuentes del coordinador de la Agenda Local 21) ha creado dudas respecto la continuación de la iniciativa entre los miembros de la red. Cada una de las empresas que participan en la red ha llevado a cabo varios proyectos ambientales no directamente relacionados con las actividades del *network*.

❖ Åre “Destino turístico de montaña” (Suecia)

En 1994, la asociación empresarial de Åre, Åregruppen (ÅG), decidió crear un grupo para tratar los problemas ambientales locales siguiendo la propuesta de un nuevo miembro. El grupo fue llamado *Kretslopsgruppen* (KSG), que quiere decir “grupo eco-ciclo”. KSG se componía de 4 ó 5 miembros fijos y personas que participaban según su interés y disponibilidad de tiempo. Adicionalmente a su participación en KSG, todos los miembros eran empresarios o participaban en otras actividades simultáneamente. Con el objetivo de identificar prioridades de actuación, KSG realizó una encuesta entre las empresas locales. Como resultado de esta encuesta, se estableció la gestión de residuos como tarea principal. ÅG decidió financiar la puesta en marcha del sistema local de gestión de residuos a través de KSG, y se pudieron crear 8 puestos de trabajo con la ayuda del sistema de creación de empleo. Otras actividades de KSG se dirigen a la formación de personas en paro y a la concienciación ambiental y social de las empresas y ciudadanos locales. KSG colabora estrechamente con ÅG, otros grupos en localidades vecinas, gobierno municipal, Universidad de Suecia del Medio, y otros grupos e individuales contactados en proyectos o por interés personal.

Las actividades de KSG han creado una imagen muy positiva de la comunidad de Åre, hecho que permitió al municipio recibir financiación de la Comisión Europea y del gobierno regional (Lanstyrelsen) para un llamado “proyecto de desarrollo del pueblo” (VDP). El VDP ha sido financiado por dos años, siendo el objetivo general el incremento de la participación local de los habitantes en la toma de decisiones sobre el futuro del municipio. Se establecieron seis grupos de trabajo en el municipio de Åre, uno de ellos en el pueblo de Åre. Las actividades de estos grupos, que cooperaban entre ellos, estaban relacionadas con incrementar la participación local, trabajar con personas jóvenes, formación para empleados y desempleados, creación de un centro de empleo local y un “club social”.

ÅG, KSG y VDG están en contacto, en particular por una persona que es simultáneamente miembro de KSG y VDG. Actualmente, KSG no existe debido a que el apoyo financiero y en gran parte el apoyo político para su actividad principal de la gestión de residuos cesó. La financiación de la primera parte de VDG acabó en 1999.

❖ Molyvos “Pueblo turístico tradicional” (Grecia)

Molyvos es un municipio pequeño en la parte norte de la isla de Lesbos. El desarrollo turístico en la zona de Molyvos comenzó a principios de los años 60, y debido a su paisaje atractivo, pronto se convirtió en un destino turístico habitual para artistas y gente con influencia. Una de las razones de este éxito parecen haber sido las iniciativas de las administraciones locales dirigidas a la preservación del ambiente patrimonial y natural de Molyvos y su entorno. Además, las autoridades convencieron a los residentes de Molyvos de la necesidad de cooperar en este ámbito. Por lo tanto, ésta se convierte en una tarea principal para cada equipo de gobierno elegido, aunque a veces resulta conflictivo debido a diferentes intereses locales.

En Molyvos hay muchos agentes turísticos y residentes que junto a las autoridades locales trabajan en el objetivo común de promocionar el turismo preservando las características específicas del paisaje de Molyvos. Este tipo de cooperación puede considerarse una red de colaboración informal. Al mismo tiempo puede considerarse un *network* “latente” debido a que las relaciones entre los diferentes actores locales existen, pero en los últimos años han ocurrido pocas iniciativas concretas de colaboración, principalmente cuando han surgido problemas relacionados con el turismo. Los actores más relevantes son las autoridades locales (por norma general, los coordinadores de estas iniciativas) y diversos agentes turísticos locales como asociaciones de hoteleros, de casas que alquilan habitaciones, etc.

3. Diseño y metodología del proyecto

3.1. “Grounded Theory”

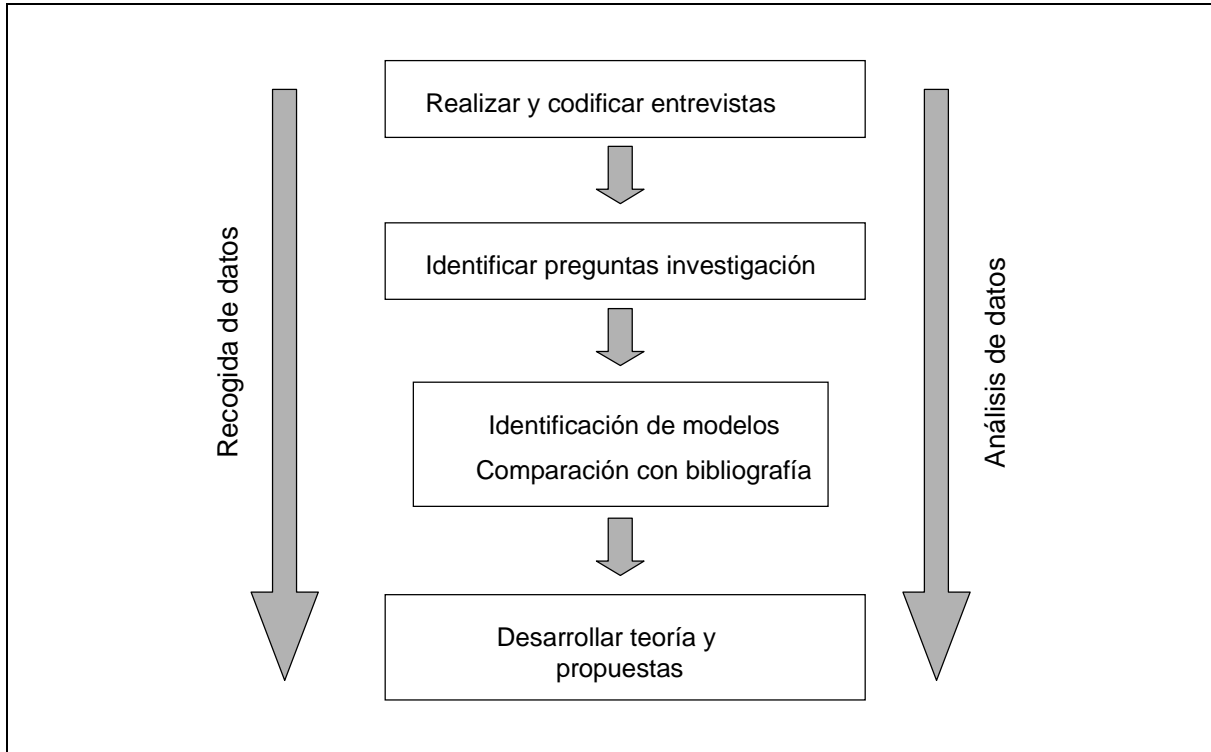
Para explorar cómo perciben los agentes turísticos el imperativo del desarrollo sostenible y cómo lo llevan a la práctica, se utilizó una metodología de investigación cualitativa basada en la llamada “*Grounded Theory*” desarrollada por los sociólogos americanos Glaser y Strauss (1967). La *grounded theory* representa una metodología en la que la persona investigadora desarrolla una teoría apropiada al fenómeno empírico estudiado basándose en los datos recogidos. Esto quiere decir que teoría y datos son generados al mismo tiempo. El investigador tiene unos conocimientos teóricos previos, pero no fuerza las teorías y modelos por avanzado. En cambio, es durante y después del proceso de recogida de datos, cuando la persona investigadora busca las explicaciones pertinentes para el fenómeno bajo estudio. La metodología de *grounded theory* es especialmente indicada para la investigación de fenómenos relativamente nuevos y poco estudiados, como la cooperación de múltiples actores en forma de red o *network*.

3.2. Metodología del proyecto

El equipo investigador de EMPOST-NET estableció una metodología común para todos los *partners* del proyecto. Siguiendo las indicaciones de la *grounded theory* los procesos de recogida y análisis de datos duraron todo el proyecto. Tras un primer análisis de los casos de estudio con ayuda de la documentación relevante, los actores principales de los *networks* fueron identificados y contactados. Se realizaron entrevistas que duraban aproximadamente una hora, y se grabaron, se transcribieron y se codificaron estas entrevistas. El análisis de estos datos cualitativos fue llevado a cabo con la ayuda del software específico NUD*IST

(*Non-numerical Unstructured Data Indexing, Searching and Theorising*). Este programa informático está diseñado para servir de apoyo en el análisis de datos no numéricos y no estructurados mediante procesos de indexar, realizar búsquedas y teorizar.

En conformidad con la *grounded theory*, las preguntas de investigación se fueron identificando a paso que incrementaba el entendimiento sobre las cuestiones de turismo sostenible y colaboración en forma de red. Guiados por estas preguntas, se trató de identificar modelos que explicasen los fenómenos observados y se volvió a consultar la bibliografía para definir el marco conceptual de los modelos descubiertos. Finalmente, se desarrollaron teorías y propuestas a partir de los resultados de la investigación.



4. Principales resultados del proyecto

Comprensión del concepto de turismo sostenible

El estudio muestra que los agentes turísticos – como la mayoría de personas en nuestra sociedad – tienen una comprensión fragmentada y, en ocasiones, contradictoria del concepto de desarrollo sostenible (aspectos ambientales, socioeconómicos y culturales). Como norma general, se entiende bajo “turismo sostenible” el desarrollo de un producto turístico más respetuoso - o menos dañino - con el medio ambiente, y que a la vez ofrece una importante ventaja competitiva en el mercado turístico y asegura su viabilidad económica a largo plazo. Por lo tanto, se podría decir que los *networks* persiguen el desarrollo de un turismo sostenible más que un desarrollo sostenible del sector o de la localidad en su conjunto. Sin embargo, en los casos en que las redes se enfrenten con serios problemas ambientales, sociales, o incluso culturales, se observa una preocupación por estos aspectos.

Motivación e implantación de actuaciones de turismo sostenible

El estudio muestra que algunos *networks* han servido como motivación principal para dirigir las actuaciones de los agentes turísticos hacia un desarrollo sostenible, mientras otros *networks* han servido más bien como órgano facilitador de actividades derivadas de otras iniciativas. Los motivos de los actores de los *networks* de turismo sostenible suelen estar estrechamente relacionados con otros motivos experimentados a nivel personal, de empresa o de municipio/región, como por ejemplo, la mejora de las posibilidades de sustento en una región o la ventaja competitiva de una empresa. Dichos motivos son importantes desde el punto de vista de la motivación, especialmente cuando la colaboración en red se basa en la voluntariedad.

Los agentes turísticos implementan el concepto de desarrollo sostenible dependiendo de los problemas percibidos como los más urgentes y de su nivel de concienciación. En su mayoría, los *networks* estudiados han establecido objetivos de turismo sostenible sin analizar y/o priorizar los problemas existentes en su área, y han tendido a concentrar sus actuaciones exclusivamente en un nivel: el municipio turístico o las empresas turísticas. Para implantar un concepto más amplio de desarrollo sostenible es esencial realizar actuaciones a diferentes niveles, e involucrar tanto a las empresas turísticas como a las administraciones públicas en el esfuerzo común. Mientras la colaboración de los empresarios turísticos es necesaria para promover una conciencia ambiental o sostenible en el propio sector, el apoyo de las instituciones públicas es imprescindible para coordinar determinadas actuaciones de manera efectiva.

Factores de éxito y fracaso de redes de actores de turismo sostenible

El estudio analizó los potenciales factores de éxito y fracaso a lo largo de la creación y el desarrollo de los *networks*. A la hora de establecer una red de colaboración entre actores públicos y privados, un factor de éxito crucial es desarrollar una visión común. Este proceso de articular los valores y preferencias individuales debe permitir la identificación de un objetivo común para todos los actores. La composición de los miembros de la red debe depender de este objetivo. El *network* debe asegurar una competencia diferenciada en las respectivas áreas de desarrollo sostenible, y asimismo incluir actores con influencia respecto al objetivo específico de la iniciativa. Un acceso muy restringido de miembros puede limitar la comprensión de la sostenibilidad dentro de la red, mientras un número demasiado grande de miembros puede dificultar la implantación práctica.

El liderazgo excesivo puede frenar la actividad de los restantes actores de la red, aunque algún tipo de coordinación y liderazgo sean necesarios. Los líderes deben permitir al *network* que se reforme de manera natural y que emerjan *subnetworks*. Éstas subredes ofrecen medios adicionales para el intercambio de información y pueden impulsar la implantación de determinadas actuaciones. La confianza es un factor de éxito crucial. La confianza puede ser considerada simultáneamente un resultado y una condición necesaria para colaborar en red, ya que la percepción de los frutos de la colaboración entre los actores del *network* facilitará u obstaculizará las interacciones futuras. Las condiciones que afectan el nivel de confianza en los *networks* son la confianza inicial, la credibilidad y la reciprocidad de las acciones realizadas.

Procesos de aprendizaje e institucionalización de ideas en redes de actores de turismo sostenible

Básicamente parece ser que el proceso de cooperación (*networking*) es más importante de cara a los avances de turismo sostenible que la estructura de las redes (*networks*). En el proceso dinámico del *networking* juegan un papel importante los mecanismos de aprendizaje e institucionalización de ideas.

En las redes entran en contacto actores del sector público y privado con conocimientos y mentalidades muy diferentes, lo que puede dificultar la creación de una base común para el aprendizaje. Por una parte, diferentes tipos de actores pueden contribuir con sus respectivos conocimientos a crear un concepto de desarrollo sostenible más diferenciado y rico, por otra parte, debe haber un mínimo de entendimiento entre los miembros de la red. El proceso de *networking* implica aprender sobre el concepto de desarrollo sostenible y aprender a colaborar en forma de red. El aprendizaje de estas nuevas maneras de pensar y actuar es difícilmente transmisible por las tradicionales vías de formación y educación y requiere la demostración práctica y la vivencia real a través de las experiencias compartidas dentro del *network*. Para llegar a colaborar, los *partners* deben estar dispuestas a distribuir sus conocimientos a otros miembros e integrar los conocimientos aportados por éstos.

Las características estructurales y dinámicas de los *networks* influyen sobre la forma en que los actores se apropian de determinadas ideas y las transforman en actuaciones. Los *networks* estudiados han tratado de aplicar nuevas maneras de solucionar los problemas experimentados mediante la colaboración voluntaria de múltiples actores. Sin embargo, en la mayoría de los casos han recurrido a modelos de actuación tradicionales o instrumentos políticos como Sistemas de Gestión Ambiental, Agenda Local 21, instrumentos informativos y etiquetado ambiental. Los *networks* que han desarrollado su propia variante de éstos instrumentos han sido más exitosos que los que han copiado mecanismos de otras iniciativas.

Instrumentos políticos y redes de actores de turismo sostenible

Los *networks* estudiados emplean instrumentos políticos dirigidos tanto al nivel de compañías individuales como al nivel de región o red. Algunas herramientas son específicas para el destino o la empresa turística (p.e. ecoetiquetas), otras son más genéricas y aplicables también a otros sectores o áreas. La tabla en la siguiente página muestra los instrumentos políticos aplicados en los casos de estudio.

En repetidas ocasiones los actores turísticos destacaron la utilidad de la colaboración entre el sector público y privado para superar problemas regionales, como por ejemplo el desarrollo de infraestructuras de recogida de residuos. Sin embargo, los actores entrevistados también reconocieron la necesidad de apoyo de las actividades del *network* por parte de las instituciones gubernamentales, y mencionaron las siguientes cuestiones a considerar:

- Necesidad de coordinar las decisiones y actuaciones entre los diferentes niveles administrativos (local, regional y nacional)
- Eliminación de conflictos entre las diferentes estrategias de desarrollo sostenible existentes

- Apoyo de las iniciativas de *network* mediante suministro de información, recursos humanos, reconocimiento público y financiación
- Reforzamiento de la aplicación de la legislación existente

Nivel de aplicación	Instrumentos políticos	Ejemplos
Empresa	Educación y formación	Alcúdia Finland Natürlich
	Sistemas de Gestión Ambiental	<i>ECOTUR Instalaciones</i> (Alcúdia, Calvià) Sistemas de Gestión Ambiental para empresas turísticas (YSMEK)
	Ecoetiquetas	<i>Distintivo Ecoturístico</i> (Alcúdia)
Destino	Agenda Local 21	Calvià Sälen Åre
	Participación pública	<i>ECOTUR Destinos</i> (Alcúdia) <i>Village Development Project</i> (Åre)
	Concursos y premios	Premios europeos: <i>EU Prize for Tourism and Environment</i> (Kinsale), <i>Sustainable Cities Award</i> (Calvià) Premios internacionales: <i>UN Good Practices Contest</i> (Alcúdia), <i>WTTC Green Globe Award</i> (Calvià) Premios nacionales: <i>Tidy Town Competition</i> (Kinsale), <i>National Waste Management Awards</i> (<i>Barrendero Ecológico</i>) (Alcúdia)

5. Recomendaciones

El proyecto EMPOST-NET estudia un nuevo fenómeno: la colaboración en forma de red (*networking*) entre el sector público y privado para alcanzar el objetivo más importante de nuestra sociedad actual – el desarrollo sostenible. El principal objetivo del proyecto EMPOST-NET fue averiguar qué tipo de redes tienen éxito en promover un desarrollo sostenible del turismo. En base a la investigación realizada se proponen recomendaciones para crear redes de colaboración efectivas y eficientes. Estas recomendaciones van dirigidas tanto a empresarios turísticos como a administraciones públicas.

Establecer una red de colaboración es una tarea completamente diferente que mantener el *network* creado para que sea viable y efectivo a lo largo del tiempo. En la actualidad, el discurso y las medidas políticas se dirigen a establecer este tipo de redes. Sin embargo, multitud de estas iniciativas son disueltas después de dos o tres años al cesar el apoyo financiero, dejando atrás varias personas frustradas. Así pues, las presentes recomendaciones no sólo tratan de cómo establecer *networks* sino también de los aspectos clave para mantener las redes de colaboración.

Recomendaciones para establecer redes de colaboración

A la hora de comenzar a colaborar en forma de red, los múltiples actores han de reconocer las interdependencias mutuas y los temas de interés común que comparten. Los aspectos clave que hay que considerar son los objetivos y la composición del *network*. Si se implica a todos los actores relevantes desde el comienzo de la iniciativa, es más probable que la red desarrolle una estrategia unificada y se asegure el compromiso de los participantes.

La composición de los miembros de la red dependerá del objetivo de la misma, y en caso de que cambie el objetivo del *network* debería reconsiderarse el listado de los miembros. Como regla general, se puede decir que la composición del *network* debería ser “tan diversa como necesario y tan similar como posible” para asegurar la diversidad de conocimientos, la diversidad de influencias y la eficiencia en la implantación de actuaciones concretas.

Aunque existen ya varios ejemplos de iniciativas de redes turísticas a nivel local, regional u otros, debe evaluarse de forma explícita la situación concreta que pretende solucionar el nuevo *network*. No es necesario reinventar estrategias de turismo sostenible existentes, pero no tiene sentido aplicar modelos estándares sin cuestionar su adecuación al contexto.

“Pequeños logros”, es decir, oportunidades controlables de dimensión modesta que producen resultados tangibles deben crearse en la fase de comienzo para apoyar el proceso de aprendizaje de desarrollo sostenible. Sin embargo, es recomendable adoptar un enfoque a largo plazo cuando se comienza a colaborar en red. Como la confianza entre los diferentes actores se basa en interacciones previas, un *network* necesita cierto tiempo para transmitir el conocimiento tácito entre sus miembros, y llegar a desarrollar resultados más fundamentales. La orientación a largo plazo también afecta a los gestores de fondos públicos: no debe esperarse que las redes sean operativas después de dos o tres años. En estos casos, la financiación a corto plazo tiende llevar a resultados fragmentarios y frustrar las posibilidades de actuar sobre el desarrollo sostenible a nivel local.

Recomendaciones para mantener redes de colaboración

Para asegurar la continuidad del *network*, se deben distribuir las responsabilidades y compartir los conocimientos adquiridos. Esto también evitará que la actividad emprendida se paralice con el cese de un miembro clave de la red.

Una red de colaboración requiere un cierto formalismo en sus estructuras y directrices administrativas, pero al mismo tiempo debe permitir flexibilidad a la hora de adaptarse a experiencias acumuladas en el pasado y situaciones emergentes. Demasiada burocracia puede impedir interacciones espontáneas, una de las ventajas inherentes al concepto de *networking*. Además, debe existir suficiente flexibilidad para utilizar las ideas y el entusiasmo de los actores para ajustar las estrategias a las condiciones de cambio internas y externas.

Es importante comunicar las acciones realizadas por los *networks* y ganar publicidad, ya que refuerza la motivación de los actores y puede facilitar la adquisición de nuevos recursos. A lo largo de las operaciones del *network*, hay que prestar atención a los aspectos de reciprocidad, es decir que los actores que estén dispuestos a “dar” también “reciban” algo a cambio.

Bibliografía citada en este informe

Glaser, B. y Strauss, A. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Nueva York, Aldine Publishing Company

Smith-Ring (1997) *Processes Facilitating Reliance on Trust in Interorganizational Networks*, in: Ebers, M. (ed.) *The Formation of Interorganisational Networks*. Oxford University Press

WTO (2000) *Tourism Highlights*