
Els nous sistemes de gestió resilient de les destinacions turístiques resilients. Estudis de casos i models de bones pràctiques

PID_00243075

Xavier Bernard Sans

Temps mínim de dedicació recomanat: 3 hores



Índex

| | |
|--|----|
| Introducció | 5 |
| 1. Els models de governança resilient | 7 |
| 1.1. El marc de referència en l'àmbit internacional en governança .. | 7 |
| 1.2. Metodologia d'estudi de cas | 8 |
| 2. Estudis de casos sobre les connexions entre resiliència i noves formes de governança de les destinacions turístiques.. | 11 |
| 2.1. La resiliència aplicada a les destinacions turístiques | 11 |
| 2.1.1. El cas de la Badia de Roses (Costa Brava) | 11 |
| 2.1.2. El cas de la costa tailandesa d'Andaman després del tsunami del 2004 | 13 |
| 2.2. De la governança participativa als sistemes de cooperativisme i d'autogestió | 15 |
| 2.2.1. Cas d'Agua Blanca | 16 |
| 2.2.2. Cooperativa Coopesilencio: comunitarització i resiliència | 19 |
| 2.3. Els models alternatius de governança | 21 |
| 2.3.1. La governança en xarxa comparada amb una governança centralitzada | 21 |
| 2.3.2. El nou model de la governança de les àrees protegides enfront del desafiament del canvi climàtic | 24 |
| 3. Conclusió | 28 |
| Resum | 31 |
| Bibliografia | 33 |

Introducció

Quan estudiem destinacions turístiques ens podem preguntar, com és el cas d'M. i J. Pulido-Fernández (2014), si hi ha governança en l'actual gestió de les destinacions turístiques. La governança s'ha posat de moda en els últims anys, sobretot en la manera de gestionar els territoris o destinacions turístiques. Però seria necessari analitzar de manera més detinguda si aquests territoris són realment modèlics en termes de governança. Moltes vegades, són només declaracions d'intencions que poc tenen a veure amb la realitat.

Veurem en aquest mòdul, mitjançant casos concrets, en quina mesura uns territoris poden valer-se de bona governança, i per què això ajuda per a una resiliència duradora.

1. Els models de governança resilient

1.1. El marc de referència en l'àmbit internacional en governança

Per a Pulido-Fernández:

«La governança implica crear les condicions adequades perquè tots els agents implicats negociïn, discuteixin i, finalment, cooperin per a la consecució dels objectius establerts.»

La governança no és solament un concepte, és una manera d'actuar, una forma d'organitzar el lideratge amb el conjunt dels agents –involucrats o no– a un territori. Hi ha marcs de referència en un àmbit internacional per avaluar el grau de governança d'un territori turístic. L'ONU proposa en les seves pre-conitzacions un marc de referència respecte a la governança amb nou principis bàsics, resumits de la manera següent per Pulido-Fernández, basant-se en el document de política del PNUD «Gobernanza para el Desarrollo Humano Sostenible» (1994) i en Edgar i altres (2006, pàg. 6):

Principis de bona governança, segons l'ONU.

1) **Participació:** tots els homes i les dones han d'intervenir en la presa de decisions, sigui directament o mitjançant legítimes institucions intermèdies que representen els seus interessos. Aquesta àmplia participació es basa en la llibertat d'associació i expressió, així com en les capacitats per participar de manera constructiva.

2) **Imperi de la llei:** els marcs legals han de ser justos i aplicats de manera imparcial, en particular, les lleis sobre els drets humans.

3) **Transparència:** la transparència es basa en el lliure flux d'informació. Els processos, les institucions i la informació són directament accessibles pels interessats, i se'n proporciona suficient per comprendre i vigilar.

4) **Capacitat de resposta:** institucions i processos que tracten de servir tots els interessats.

5) **Orientació al consens:** el bon govern intervé per aconseguir arribar a un consens ampli sobre quin és el millor interès per al grup i, quan sigui possible, sobre les polítiques i procediments.

6) **Equitat:** tots els homes i les dones tenen oportunitats de millorar o mantenir el seu benestar.

7) **Eficàcia i eficiència:** els processos i les institucions han de produir resultats que satisfacin les necessitats i que, al mateix temps, facin el millor ús dels recursos.

8) **Rendició de comptes:** aquells que prenen les decisions en el govern, el sector privat i les organitzacions de la societat civil són responsables davant el públic, així com davant les institucions interessades. Aquesta responsabilitat varia en funció de l'organització i si la decisió és interna o externa a l'organització.

9) **Visió estratègica:** els líders i el públic tenen una perspectiva àmplia i a llarg termini respecte a la bona governança i el desenvolupament humà, juntament amb un sentit de què necessita per a aquest desenvolupament. Hi ha també una comprensió de les complexitats històriques, culturals i socials en les quals es basa aquesta perspectiva.

Si ens referim a la governança turística, podria definir-se com:

«Una pràctica de govern que es pot mesurar, que té com a objectiu dirigir efectivament el turisme en els diferents nivells de govern, a través de les formes de coordinació, col·laboració i/o cooperació, que siguin eficaces, transparents i subjectes a rendició de comptes, que ajudarà a aconseguir els objectius d'interès col·lectiu que comparteixen xarxes d'actors involucrats en el sector, amb l'objectiu de desenvolupar solucions i oportunitats a través d'acords basats en el reconeixement de les interdependències i responsabilitats compartides.» Duran (2013, pàg. 14); OMT (2010, pàg. 22).

Veient aquesta definició, intentarem aplicar metodologies de casos per veure en quina mesura els exemples escollits responen en part a aquests objectius.

1.2. Metodologia d'estudi de cas

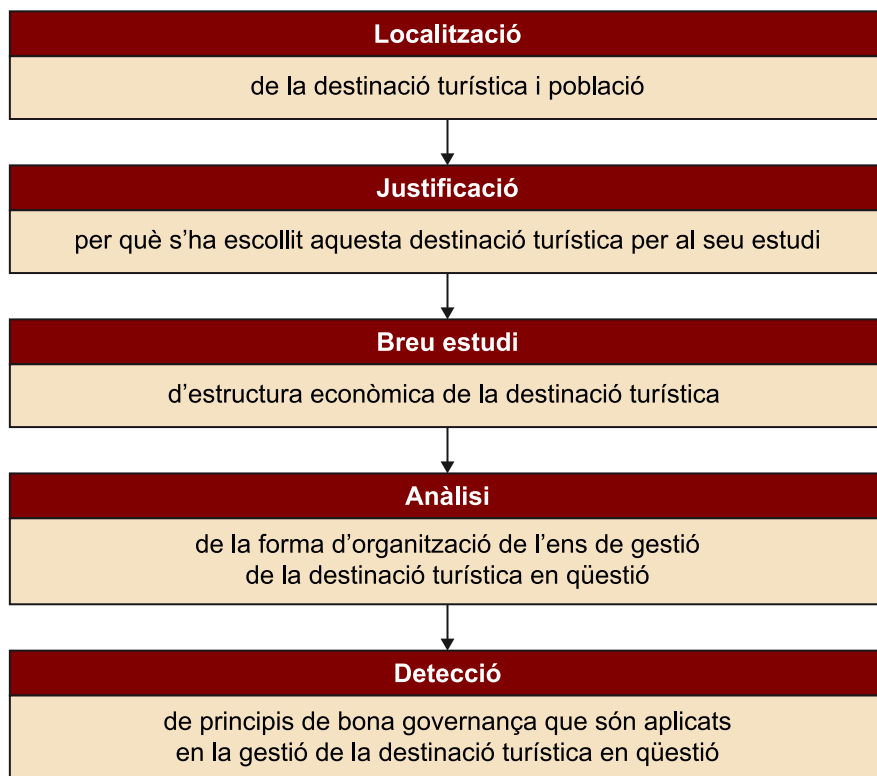
Segons la metodologia definida per Yin (1994, pàg. 13), un estudi de cas és:

«Una recerca empírica que estudia un fenomen contemporani dins del seu context de la vida real, especialment quan els límits entre el fenomen i el seu context no són clarament evidents [...]. Una recerca d'estudi de cas tracta reeixidament amb una situació tècnicament distintiva en la qual hi ha moltes més variables d'interès que dades observacionals; i, com a resultat, es basa en múltiples fonts d'evidència, amb dades que han de convergir en un estil de triangulació; i, també com a resultat, es beneficia del desenvolupament previ de proposicions teòriques que guien la recol·lecció i l'anàlisi de dades.»

Segons això, Pulido-Fernández ens proposa una seqüència metodològica per als estudis de casos que veurem a continuació.

En la literatura científica, tots acorden que els estudis de casos, fent servir una metodologia comprovada, són de molta utilitat per entendre i confirmar el fet que els fenòmens siguin sociològics, històrics o geogràfics. Malgrat això, s'ha de tenir en compte que un estudi de cas mai podrà generalitzar-se i tornar-se una llei o regla establerta. No obstant això, és cert que solament es podrà prendre com un exemple per aprofundir en les conclusions d'estudis més detallats i més amplis que una sèrie d'estudis de casos.

Figura 1. Seqüència metodològica per a l'estudi de cas



Font: M. i J. Pulido Fernández (2014). *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*.

Exercici pràctic

A partir d'aquesta metodologia, i prenent com a exemples els casos estudiats per M. i J. Pulido-Fernández, dueu a terme una anàlisi d'una destinació turística que conegueu o que us interessa i elaboreu una fitxa sintètica en el model dels exemples d'M. i J. Pulido. El propòsit d'aquest exercici és que us prepareu per buscar la informació necessària segons la metodologia desenvolupada per Pulido-Fernández, i detectar els principis de bona governança realment aplicats en la destinació turística en qüestió.

Veiem, tenint en compte les eines d'estudi de casos, com d'interessants poden ser aquestes per a l'anàlisi d'una bona governança. En definitiva, a partir de l'anàlisi dels casos plantejats, els autors conclouen el següent:

«Per aplicar una bona governança en la gestió de les destinacions turístiques:

- 1) És fonamental que un dels objectius que cal perseguir en la gestió de la destinació sigui aconseguir la sostenibilitat del seu desenvolupament turístic.
- 2) S'ha de partir d'un coneixement exhaustiu de la realitat, amb l'objectiu de fixar estratègies i mesures concordades amb la situació de partida, i donar l'ús més eficient possible als recursos dels quals es disposa.
- 3) És necessària la participació activa de totes les parts interessades, amb la intervenció de forma equitativa de sector públic i privat. Aquesta participació ha de garantir que, en el procés de gestió, "s'escolti totes les veus" i es tinguin en compte tots els interessos, no només els d'aquells que disposin d'una posició avantatjosa en la destinació.
- 4) Han d'establir-se mecanismes que permetin la participació dels ciutadans en el procés, dels quals manquen actualment la major part de destinacions. Cal tenir en compte que no solament és important que els ciutadans de la destinació acceptin les mesures que cal adoptar en el desenvolupament d'aquesta, sinó que, a més, s'ha d'assimilar el fet que els ciutadans han de participar en l'establiment d'aquestes mesures: mitjançant fòrums, aportació d'opinions a través de pàgines web, etc.

5) S'han de crear mecanismes de consens per a l'establiment de mesures que afavoreixin tots els interessats.

6) Cal tenir en compte que, en el procés de gestió de la destinació, ha d'haver-hi lliure flux d'informació perquè tots els interessats puguin beneficiar-se de les actuacions desenvolupades.

Finalment, en el futur, s'obrirà una línia de recerca en la qual es confrontaran els assoliments i encerts de la gestió de les destinacions turístiques on es compleixen un nombre més gran de principis de governança, amb els fracassos i errors de la gestió de les destinacions turístiques que no tenen en compte cap, o només algun, d'aquests principis.»

A continuació, estudiarem casos pràctics a partir de metodologies inspirades en Yin per veure les diferents formes de tenir en compte la resiliència en les estratègies de desenvolupament de les destinacions turístiques.

2. Estudis de casos sobre les connexions entre resiliència i noves formes de governança de les destinacions turístiques

Triem estudis de casos la diversitat dels quals ens ensenya les diferents modalitats d'aproximació dels models de resiliència. Uns posen l'èmfasi en la relació entre sostenibilitat i resiliència, insistint en els èxits però també en els límits dels casos triats. D'altres ens ensenyen noves formes organitzatives.

2.1. La resiliència aplicada a les destinacions turístiques

2.1.1. El cas de la Badia de Roses (Costa Brava)

Els autors Roca i Villares (2014), mitjançant l'article «Reforzar la resiliència socioecològica de los destinos turísticos: el caso de la Badia de Roses (Costa Brava)» (*ACE: Architecture, City and Environment*, núm. 9, vol. 25, pàg. 493-524), apliquen el concepte de *resiliència*, originari de l'ecologia i l'enginyeria, a destinacions turístiques de sol i platja per explorar la seva capacitat d'adaptar-se a les crisis, siguin d'origen econòmic o ambiental.

Conclouen el següent:

«A aquest territori, la crisi actual (de finals del 2000) no ha estat tan nociva com en altres sectors, fruit en part de la seva capacitat d'adaptació adquirida en una llarga trajectòria d'ajustos i reinvençió per afrontar crisis passades o canvis en les demandes del turista. Ara l'aposta és pel patrimoni natural, que històricament ha passat inadvertit per a un turisme bolcat en el sol i platja. Últimament, la iniciativa local, tant pública com privada, capitalitza la importància i l'aportació de la marca verda, encara que en la base nuclear del model turístic segueixi romanent el sol i platja.»

Figura 2. Vistes dels fronts marítims dels quatre municipis estudiats (Roses, Empuriabrava, Sant Pere Pescador, L'Escala).



Font: Roca i Villares. *Reforzar la resiliència socioecològica de los destinos turísticos: el caso de la Badia de Roses.*

L'exemple de la Badia de Roses ens demostra que els fenòmens exògens (entre d'altres, les crisis econòmiques), juntament amb unes amenaces de deterioració mediambiental, obliguen els actors del territori a actuar. En la majoria de casos la reacció enfront d'aquestes crisis i desafiaments es fa a curt termini, però en altres casos és l'oportunitat per pensar de manera diferent el model de desenvolupament i, per tant, el model de resiliència que es vol aplicar. En aquest cas, es tracta d'un model de resiliència socioecològica que es va fer en dues fases:

- La primera, a curt termini, per parar l'hemorràgia econòmica.
- La segona, més duradora, s'apropa més als pilars d'una bona governança, intentant associar a tothom en la reflexió.

Malgrat aquest exercici, els autors ens presenten els límits d'aquest cas, en el qual veiem que l'estratègia de resiliència no és del tot compartida i encara queda molta feina per obtenir la implicació de la gran majoria de sectors socioeconòmics de la zona.

Exercici pràctic

Preneu un exemple similar, en el qual una crisi causada per una sobredensitat turística hagi obligat els actors de la destinació turística a modificar el seu model econòmic o estratègia comercial. Proporcioneu els límits d'aquestes polítiques, seguint el model d'estudi de casos aplicat a la Badia de Roses.

2.1.2. El cas de la costa tailandesa d'Andaman després del tsunami del 2004

El tsunami del 2004 va afectar durament la costa tailandesa d'Andaman, principalment a les províncies turístiques de Phuket, Pang-nga, Krabi, Trang, Satun i Ranong. Va causar la mort de més de 8.200 tailandesos i turistes estrangers. Com que va arribar a les platges més turístiques amb els complexos hotelers més coneguts, molts desapareguts van ser estrangers. En l'àmbit econòmic, les pèrdues es van xifrar en uns 2.200 milions de dòlars, és a dir, entorn de l'1,4% del PIB de Tailàndia. A Phuket, les pèrdues van equivaler al 90% del PIB, i al 70% a Krabi i Phang Nga.

En l'article «Governing resilience building in Thailand's tourism-dependent coastal communities: Conceptualising stakeholder agency in social-ecological systems - Global Environmental Change», els autors fan una síntesi dels tipus de governança i dels seus participants en els casos d'una recuperació del tipus «postdesastre» d'aquest tsunami. A més, en el cas particular del tsunami del 2004, que va patir la costa turística d'Andaman i les comunitats que en depenen, analitzen quins van ser els esforços desenvolupats per reduir el risc futur.

Per a aquesta anàlisi, es van basar en la teoria dels canvis epistemològics (*epistemological shift*) en els sistemes socioecològics. Una de les conclusions d'aquesta teoria és que la resiliència i la vulnerabilitat són perspectives complementàries i indissociables, ja que les dues estan relacionades amb la comprensió de com els sistemes socioecològics responen al canvi amb la finalitat de preparar les poblacions, les comunitats i els individus a enfrontar-se i adaptar-se a uns xocs brutals i a canvis a llarg termini.

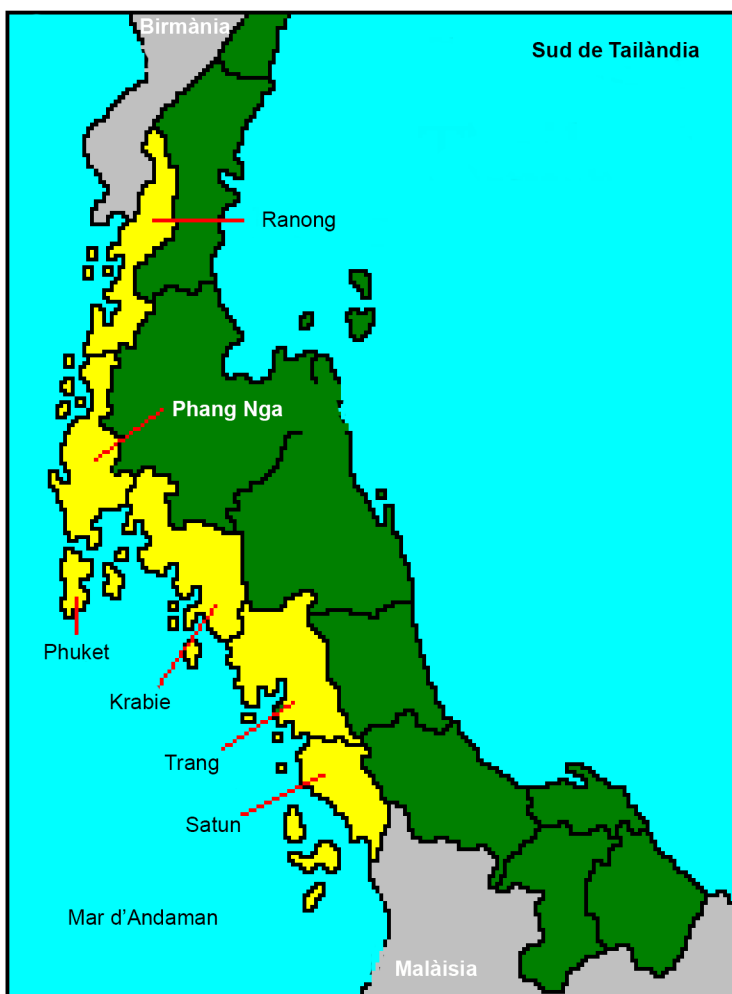
Ens subratllen que en les últimes dècades hi ha hagut una presa de consciència en un àmbit internacional de la necessitat d'engegar una sèrie d'instruments per ajudar a l'anticipació i adaptació als riscos a les regions més vulnerables a xocs naturals. El més conegut va ser l'Estratègia internacional de l'ONU per a la reducció dels riscos, amb un pla d'acció entre el 2005 i el 2015, i adoptat a Hyogo (Japó).

En el cas del tsunami del 2004, el procés de reorganització i de recuperació que va ocórrer després del desastre va posar en relleu noves vulnerabilitats, entre les més destacades, la dels grups socials marginalitzats com, per exemple, els petits pescadors o els grups de persones que treballaven en petites empreses de turisme al llarg de la costa d'Adaman. En aquest cas es parla sovint de «doble victimització», ja que els més pobres sofreixen més els desastres naturals que els altres grups socials. Per això, un sistema de mesures en un àmbit internacional per intentar mitigar aquest efecte està en marxa, però la cosa no és tan fàcil de resoldre. Els autors ens diuen justament que, així com els individus no responen tots de manera racional a una situació de risc i als advertiments, el procés de reducció de riscos enfront d'un desastre no és del tot lògic o racional, al contrari. Implica una sèrie de processos complexos que relacionen dife-

rents tipus d'actors que provenen d'horitzons sociopolítics i econòmics molt diferents. Cadascun amb la seva manera de funcionar, ha de posar-se d'acord amb els altres sobre la construcció de la comprensió de les vulnerabilitats i de les seves causes, per desenvolupar estratègies d'adaptació i construir una resiliència duradora.

Per entendre-ho millor, els autors han desenvolupat un experiment a tres regions de Tailàndia, les de Khao Lak (província de Phang Nga), Patong (província de Phuket) i Phi Phi Don (província de Krabi) (vegeu el mapa, figura 3), triades per l'alt grau de danys soferts després del tsunami del 2004. Han entrevistat totes les parts de les províncies involucrades en l'engegada del dispositiu d'emergència i d'anticipació del tsunami, denominat *last mile*, terme relacionat amb la distància mínima d'avís d'un tsunami. Aquesta entrevista ha desembocat en un informe que explica el cicle del procés d'adaptació i anticipació dels riscos, i descriu quatre etapes: recomanació, implementació, resultat i *feedback*.

Figura 3. Map showing the provinces of Thailand affected by the 2004 Indian Ocean earthquake (in yellow colour). Wikipedia



La conclusió d'aquest estudi va demostrar el paper fonamental dels actors i les institucions de la societat tailandesa, tant formals com informals, en la construcció de resiliència sòlida. Una de les propostes de l'estudi és posar en

relleu la correlació inversa entre la vulnerabilitat d'un territori i la capacitat dels seus membres i grups socials de mobilitzar-se amb metes clares i capacitat de mobilitzar recursos de tot tipus. L'equilibri entre competència entre sectors i associació per a un futur millor és la clau per construir una destinació turística sostenible i apta per a la resiliència.

2.2. De la governança participativa als sistemes de cooperativisme i d'autogestió

En l'apartat anterior, hem abordat uns exemples clàssics d'adaptació d'unes destinacions turístiques que sofreixen una pressió turística molt forta o un xoc natural brutal. Les dues destinacions han engegat estratègies diferents, però molt conformes amb els models econòmics i socials vigents en aquest sector en els últims anys.

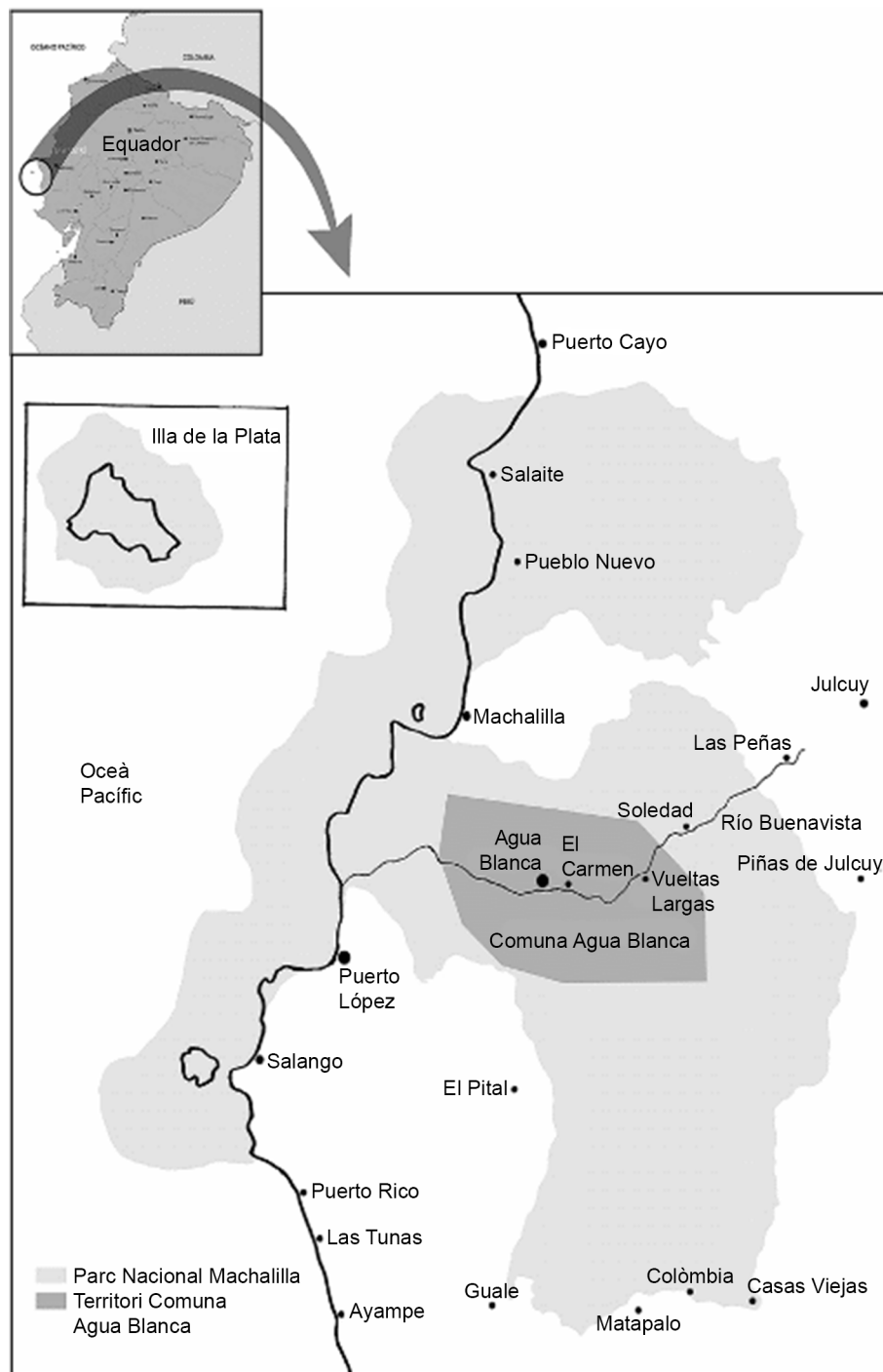
En aquest apartat, abordarem els models de governança de moda en l'última dècada: l'autogestió i el cooperativisme, els quals, més d'un segle després de la seva creació, tornen a ser referents en el domini estudiat: la resiliència governamental.

Si ens referim al terme *governança*, té la seva arrel en el verb en llatí *gubernare* que, al seu torn, ve del grec *kybernan*, que significa «conduir, dirigir, ser el cap de, establir normes, estar a càrrec del poder». La governança està relacionada amb la visió, el procés de presa de decisions, la dinàmica del poder i les pràctiques de rendició de comptes. El sentit últim de la governança és complir amb els objectius d'una organització d'una manera consistent amb el propòsit de l'organització.

Si establim un paral·lelisme entre la governança i les cooperatives, aquestes últimes són organitzacions propietat dels seus associats, democràticament controlades per ells. La seva governança ha de satisfer els objectius de la cooperativa, protegir els interessos dels seus associats i mantenir el control per part d'ells. Les cooperatives són també empreses basades en valors, els principis i pràctiques de governança i gestió dels quals han de reflectir i protegir aquests valors. Ho veurem en els casos d'Agua Blanca i Coopesilencio.

2.2.1. Cas d'Agua Blanca

Figura 4. Mapa d'Agua Blanca



Font: Candela Delgado; Aspecto comunicaci3n.

Ruiz-Ballesteros, en el seu article «Social-ecological resilience and community-based tourism. An approach from Agua Blanca, Ecuador», ens proposa un nou marc teòric aplicat al turisme, la **resiliència socioecològica (SER)**. Mitjançant el cas d'estudi d'Agua Blanca, afirma que el desenvolupament sostenible només pot ser aconseguit en un socioecosistema que sigui prou resilient. La seva teoria parteix de l'estudi d'experiències de turisme basat en les comunitats (CBT, *community based tourism* en anglès), com és el cas d'Agua Blanca.

Ruiz-Ballesteros intenta detallar com el turisme de tipus comunitari facilita la resiliència del seu ecosistema, i ens explica que el fet de cuidar del medi ambient no és el que el fa més resilient, sinó més aviat la seva forma organitzativa.

Ens descriu el cas d'Agua Blanca:

«El turisme s'organitza de forma comunitària. La comunitat té la possessió del seu territori i autoregula –amb el beneplàcit del parc– les seves activitats dins d'aquest, incloent-hi l'activitat turística. No hi ha competència externa possible, ja que el territori comunitari està tancat a la iniciativa privada. L'oferta turística comunitària és un complement a l'oferta turística del parc en general, centrada en Puerto López, capital del cantó.»

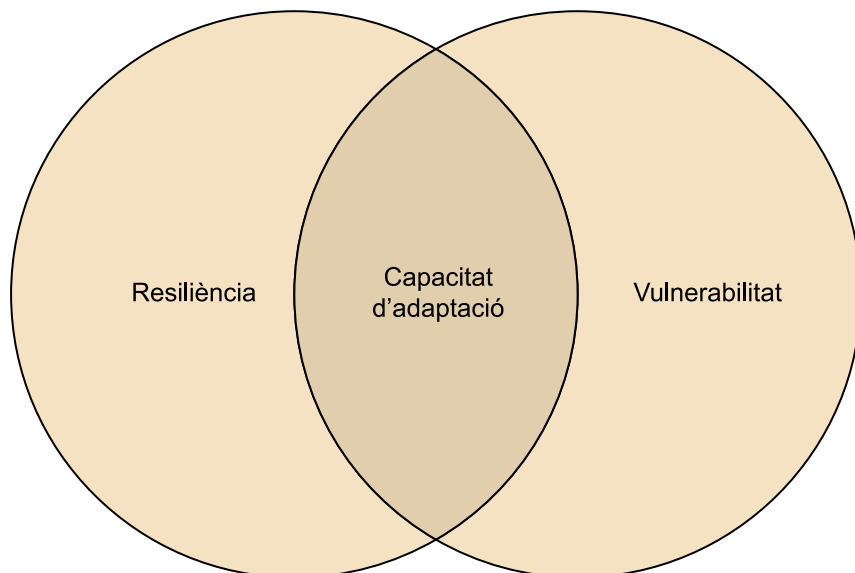
Per explicar aquesta capacitat resilient de la població a Agua Blanca, l'autor llista les característiques del turisme comunitari d'aquest territori basant-se en els estudis de Berkes i Seixas (2005) i Folke (2003):

1)Aprendre a viure amb el canvi i la incertesa?

«A Agua Blanca, turisme comunitari significa fonamentalment treballar com a guia. Aquesta activitat està marcada per un llindar de rendibilitat individual subjecte constantment als canvis en la demanda, i així mateix a la incertesa, ja que els ingressos experimenten notables variacions estacionals. L'activitat turística en si no crea estabilitat, sinó tot el contrari: permanent fluctuació de rendibilitats, estratègies i tàctiques individuals i domèstiques. Però el turisme comunitari a Agua Blanca té una vocació de complementarietat.»

Aquesta manera d'organitzar-se i de completar els seus recursos és una de les formes de resiliència adaptativa de la població.

Figura 5. Vulnerability and resilience framework



Font: Adaptada de Cúter i altres (2008).

La figura 5 posa l'èmfasi en els compromisos en l'àmbit turístic per aconseguir la resiliència mitjançant la capacitat d'adaptació, i tenint en compte la vulnerabilitat del socioecosistema. El model desenvolupat per Cochrane (2010) no cita aquests conceptes tal qual, però sí que ens afirma que són part integrant

de la resiliència i del desenvolupament sostenible de la gestió dels recursos en el marc turístic. Agua Blanca i la seva adaptació endògena a l'activitat turística és emblemàtica d'aquest model.

2) Nodrir la diversitat per a la reorganització i la renovació? Memòria i confiança com a pràctiques de la comunitat

L'experiència turística a Agua Blanca consisteix a mostrar les claus ecològiques del mitjà i els trets de la cultura mantença, a la qual pertany la comunitat. La memòria col·lectiva constitueix així un element fonamental, i el desenvolupament del turisme ha suposat una recuperació general de la memòria, que no només es transmet als turistes, sinó que prèviament s'ensenya als mateixos guies. Al llarg dels últims vint anys, han exercit com a guies unes cinquanta persones d'Agua Blanca, que han manejat amb desimboltura el coneixement local sobre la cultura i el medi (els temps de la hisenda, les migracions, les sequeres i el fenomen del Niño). D'aquesta manera, es garanteix l'alimentació de la memòria socioecològica com a font d'innovació i novetat.

3) Combinació de diferents formes de coneixement?

Cal tenir en compte el lideratge dels guies turístics. Els guies ocupen una posició estratègica en la vida comunitària en diferents àmbits, i especialment en la combinació de diferents formes de coneixement –com ho fan en la complementarietat d'activitats–, un factor crucial –segons els teòrics– per l'enfortiment de la resiliència socioecològica i, per això, de la sostenibilitat. Els guies conformen una mena de frontissa entre la comunitat i l'exterior, no només perquè serveixen de representants d'aquesta davant els turistes, sinó perquè així mateix la seva condició de guies els obliga a entendre els llenguatges fets servir a un costat i l'altre dels límits de la comunitat, i a més han de manejar diferents tipus de coneixement.

Veiem, doncs, que en el cas d'Agua Blanca el coneixement (sobretot dels guies) és multiforme i abasta tot el ventall de les intel·ligències humanes, passant de la cognitiva a la racional o l'artística.

4) Crear oportunitats per a l'autoorganització?

A Agua Blanca, el turisme és producte de l'autoorganització. Tenint en compte les pressions foranes –en el passat i en l'actualitat–, així com l'assessorament extern en alguns moments, la veritat és que el turisme comunitari en aquesta comunitat és avui dia l'emergència d'un procés intern d'autoorganització. Per a la resiliència, la capacitat d'autoorganització és un principi bàsic i el comitè que organitza el turisme és un clar exemple d'aquesta autoorganització. Amb una disciplina, eficiència i eficàcia que sorprendrien en la mateixa empresa privada, el comitè organitza l'activitat turística a Agua Blanca. Un rigorós reglament, ple de prohibicions i exigències, i una pràctica de debats i sancions afrontades col·lectivament (Ruiz, 2009, pàg. 363-378) fan que el comitè

sigui capaç d'articular el treball de trenta persones i gestionar els seus ingressos mensuals amb un equip directiu, que es renova cada any i pel qual, amb el temps, han passat la majoria de guies.

En conclusió, el cas d'Agua Blanca ens indica que el turisme «sostenible» afavoreix la resiliència de l'ecosistema on intervé. Tota estratègia de desenvolupament turístic hauria de prendre com a exemple els èxits del model de turisme comunitari, i adaptar-ho al seu entorn particular. La clau consisteix a tenir en compte la dimensió socioecològica del desenvolupament turístic, perquè sigui sostenible. La connexió entre equilibri mediambiental i etnografia és molt forta en el cas dels CBT. L'organització social és el ciment del desenvolupament sostenible de les comunitats i la base de la seva resiliència. Aquest nou marc en el turisme radica en les característiques específiques de la resiliència socioecològica de les comunitats indígenes. Ens ajuda a entendre millor com haurien d'organitzar-se els territoris i adaptar-se al turisme per evitar així, o reduir almenys, la seva vulnerabilitat cap al turisme i els seus impactes negatius sobre el grup i el territori en el seu conjunt.

2.2.2. Cooperativa Coopesilencio: comunitarització i resiliència

En el seu article «Resiliència socioecològica: aportaciones y retos desde la antropología», Javier Escalera Reyes i Esteban Ruiz-Ballesteros ens presenten un exemple de resiliència socioecològica amb el cas de la cooperativa Coopesilencio que, segons ells, «és un bon exemple de col·lectiu humà que, resilient pel que fa a les crisis econòmiques, socials i polítiques –derivades de les condicions històriques estructurals– i mediambientals –conseqüència de les característiques ecològiques de la regió on s'enclava–, actua com un factor decisiu en la resiliència global del socioecosistema del qual forma part, i contribueix a la seva preservació i fins i tot, restauració».

Segons els autors, aquesta cooperativa, Coopesilencio R. L., opera sota el model d'autogestió, fet que la diferencia de les cooperatives tradicionals, en quatre principis bàsics:

- 1) Propietat comunal: la titularitat de la propietat dels mitjans de producció, terres, projectes productius i actius en general és col·lectiva i indivisible.
- 2) Treball compartit: l'aportació dels associats és la mà d'obra en els diferents projectes socials productius o ambientals. El treball es distribueix entre els socis, en funció de les necessitats, els desitjos i la qualificació.
- 3) Participació democràtica: tots els membres de la cooperativa posseeixen els mateixos drets i les mateixes obligacions, i tenen veu i vot en la presa de decisions.

4) Participació econòmica: els costos i beneficis són compartits entre tots els membres de manera igualitària. En principi, el salari era també únic, però progressivament, i fruit de les diferents funcions laborals, desenvolupades a mesura que es van anar diversificant les activitats de la cooperativa, es va establir una proporció d'1 a 3 en funció de les característiques i responsabilitats de les tasques dutes a terme.

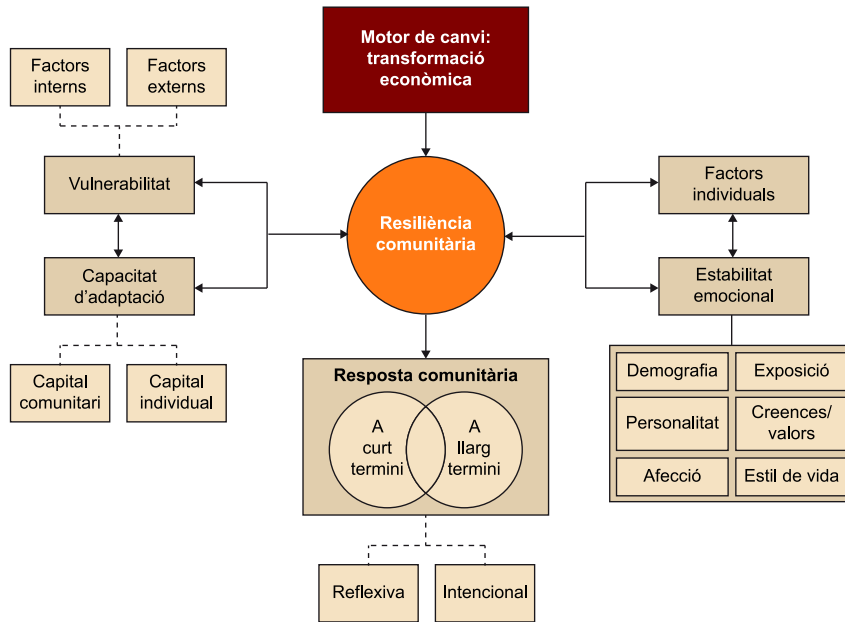
Aquesta cooperativa, gràcies a la seva organització atípica, que barreja participació democràtica, cooperativisme i interès en el resultat, va aconseguir resistir les catàstrofes sofertes a aquesta zona del globus. Van sofrir diversos huracans, com el Mitchel el 1998, que va destruir gran part de les plantacions de palmell. Segons els autors, «la tragèdia va tenir un efecte paradoxal. D'una banda, va accentuar la crisi de la cooperativa amb la interrupció del subministrament d'aigua potable i electricitat i les dificultats de comunicació a causa de la destrucció del pont sobre el riu Guabo, que va suposar durant molt temps un greu obstacle per donar sortida a la producció. Però, d'altra banda, va impulsar el desenvolupament d'un projecte d'agroecoturisme comunitari que, amb el temps, ha esdevingut un revitalitzador de la cooperativa i pilar de la seva incidència socioambiental». Va haver-hi des de llavors altres huracans o crisis econòmiques, però després de cada crisi la cooperativa va saber adaptar-s'hi i tornar a créixer.

Per concloure, com diuen els autors:

«El socioecosistema, del qual forma part Coopesilencio, està sotmès a una dinàmica marcada tant per les fluctuacions del mercat internacional com per diferents desastres naturals. La resiliència d'aquest ecosistema implica la capacitat de donar resposta a ambdues dinàmiques sense, per això, dissoldre's o desaparèixer. L'evolució de la zona en els últims cinquanta anys mostra un esdevenir marcat per una notable capacitat per bregar amb el canvi i la incertesa, quan el més esperable hagués estat potser l'abandó de la població, tant després de la retirada de la companyia bananera com després de cadascun dels huracans que van assolir la zona. Enfront de les adverses conjuntures econòmiques i ambientals, les respostes locals tendeixen cap a un clar procés acumulatiu de diversificació productiva, que paradoxalment és el millor garant de la sostenibilitat ambiental, doncs impedeix una excessiva especialització en qualsevol monocultiu que, sens dubte, tindria efectes.»

Exercici

Basant-se en el model de *community resilience framework*, així com en els dos casos estudiats abans –Coopesilencio i Agua Blanca–, adapteu la figura 6 a uns dels casos i expliqueu a partir d'aquí per què són resilents.

Figura 6. Resilience framework for long-term structural change. *Current Issues in Tourism*.

2.3. Els models alternatius de governança

Hem vist abans dos tipus de governança participativa, un en forma d'autogestió i l'altre, de cooperativisme, amb molts punts en comuns entre tots dos. Ens centrarem ara en la forma d'organització territorial de la destinació turística considerada, comparant un model més organitzat en xarxa i un altre més centralitzat. Provarem de ressaltar els avantatges i febleses dels dos per aconseguir una governança resilient.

2.3.1. La governança en xarxa comparada amb una governança centralitzada

Com diu María Velasco González en el seu article «Gobernanza del turismo: retos y estrategias de las redes de destinos turísticos», «no és senzill liderar accions de governança en matèria de turisme, tampoc no és fàcil gestionar estratègies de cooperació entre actors que pertanyen a una destinació turística que equival a un nivell polític administratiu de govern, normalment un municipi. Però és encara molt més complex, com acabem de veure, gestionar xarxes de destinació que tinguin diversos municipis al seu interior». En el cas de la regió de Gotthard, veurem justament el contrari, mentre que en els casos de Nova Orleans encara predomina el model centralitzat de governança.

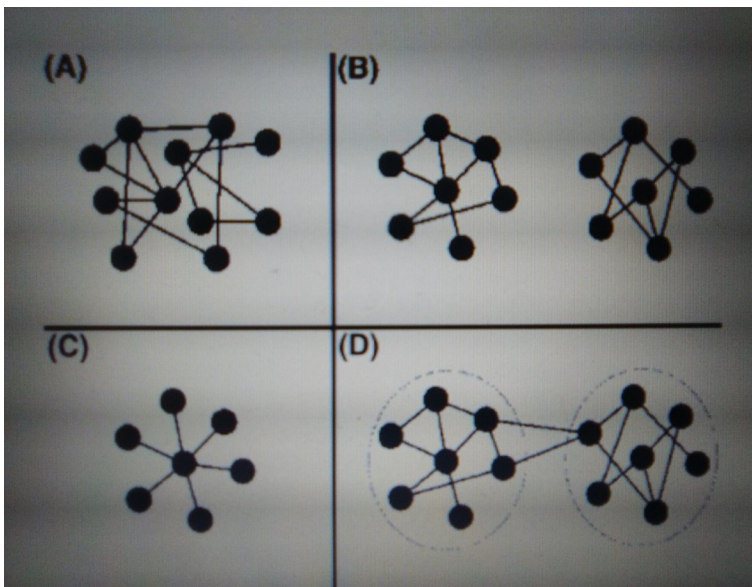
1) Cas de la regió de Gotthard

En el seu article «Network governance and regional resilience to climate change: empirical evidence from mountain tourism communities in the Swiss Gotthard region», Tobias Luthe, Romano Wyss i Markus Schuckert han desenvolupat la idea que a les àrees de muntanya i a les seves comunitats perifèriques, la dependència dels seus pocs sectors econòmics enfront dels riscos del canvi

climàtic és molt alta. Per limitar aquest risc, ens diuen els autors que la governança d'aquesta xarxa socioeconòmica i ecològica és la base d'una bona resiliència. Els processos socials de resiliència com la col·laboració entre comunitats és el component bàsic perquè hi hagi una bona connexió entre els actors del sector i les altres xarxes perifèriques que els envoltin. Es basen en els diferents models de xarxes (vegeu figura 7) per descriure el cas de la regió suïssa de Gotthard.

Per a aquesta anàlisi han desenvolupat una eina, l'anàlisi de xarxa social, *social network analysis* (SNA). El seu article analitza com la xarxa de governança de la indústria del turisme relaciona la resiliència amb el canvi climàtic, mitjançant l'SNA. Es basen, entre d'altres, en les tipologies de xarxes definides per Bodin i Crona (2009), entre les quals el tipus A posseeix més cohesió però amb cap subgrup, i el C és el més centralitzat però amb menys cohesió (vegeu figura 7). Bodin i Crona (2009) subratllen que les xarxes amb alt nivell de cohesió tendeixen a ser més adaptades per fer front a pressions externes no definides clarament, com per exemple el canvi climàtic. Això es deu a la gran capacitat dels seus membres per dinamitzar uns processos col·laboratius basats en l'intercanvi d'experiències. Tot el contrari dels sistemes de xarxes centralitzades, que són més apropiades per tractar desafiaments clarament definits. Com més complexos siguin els reptes i les crisis sofertes, més innovadora ha de ser l'organització dels actors per desenvolupar accions ràpides i senzilles per solucionar els problemes.

Figura 7. Tipus de xarxes de governança.



Font: *Network typologies adapted from Bodin and Crona (2009).*

En el cas de Gotthard, estem enfront d'una combinació dels dos sistemes, alhora centralitzat i amb certa cohesió. D'altra banda, els autors de l'article van analitzar que el sector turístic de Gotthard seguia una organització amb una

estructura «centre-perifèria», la qual cosa significa que han identificat alguns actors centrals molt ben interconnectats i una sèrie d'actors perifèrics connectats a aquests, però no entre ells.

Per concloure, els autors ens diuen que respecte a la governança i l'adaptació al canvi climàtic, les xarxes més connectades tindran la capacitat d'engegar unes iniciatives més idònies per preparar les seves respectives economies enfront dels desafiaments futurs. Entre altres solucions, seran més aptes per diversificar-se del model del turisme d'«esquí-dependència», present a la majoria de territoris de muntanya. En altres paraules, com més interconnectades, més resilients seran aquestes societats.

Exercici

A partir de la metodologia usada en el cas de la regió de Gotthard, preneu un altre exemple de regió de muntanya dependent del turisme d'hivern, analitzeu la seva estructura organitzativa territorial i doneu la vostra anàlisi.

2) Cas de Nova Orleans

Quant al cas de Nova Orleans, Louisiana, és un exemple de com es va aprofitar una catàstrofe natural per canviar l'estratègia turística del lloc. Com diu la directora del teatre de Nova Orleans, «Katrina forced us all to consider what it would be like to not get to live in or travel back to New Orleans», és a dir, que el Katrina els va obligar a sobreviure a una catàstrofe, i a reinventar-se per recuperar-se. No es tracta d'un turisme mòrbid, sinó més aviat d'un turisme que fa de la memòria històrica una de les claus del seu èxit.

Com a tal, és un exemple de resiliència humana. La resiliència és, en efecte, la capacitat de tornar a l'estat natural, especialment després d'alguna situació crítica i inusual. Es tracta d'un terme derivat del llatí, del verb *resilio*, *resilire*, que significa «saltar cap enrere, rebotar». En el cas de l'home, la resiliència és la capacitat que té una persona o un grup de recuperar-se enfront de l'adversitat per seguir projectant el futur. A vegades, les circumstàncies difícils o els traumes permeten desenvolupar recursos que es trobaven latents i que l'individu desconeixia fins al moment. Aquesta capacitat de resiliència és també un tret de la cultura americana, que mai es rendeix i sempre tendeix a rebotar.

Els habitants de Nova Orleans han necessitat deu anys per recuperar-se de la catàstrofe, però amb efectes col·laterals: a l'auge inicial d'ajuda «humanitària», van seguir anys de desgràcia i abandó per part de les institucions de la zona afectada per l'huracà. Per fi un nou renaixement de la ciutat va arribar amb plans multimilionaris d'ajuda de l'Estat federal per reconstruir la ciutat; el resultat va ser, d'una banda, una gentrificació d'uns barris i la migració de les poblacions més pobres a zones més perifèriques de la ciutat. Como es va fer a Berlín amb la caiguda del mur, es va guardar unes restes de les ruïnes com a memòria històrica, petjades del pas del Katrina, i es van utilitzar com a factor atractiu i com a *branding* o marca específica del lloc. Per canviar aquesta imatge, s'ha creat el New Orleans Tourist Marketing Council (NOTMC), el propòsit

del qual justament ha estat reinventar el turisme de Nova Orleans i promoure una nova imatge més acollidora i innovadora, basada en les tradicions històriques del lloc; una imatge de poble innovador capaç d'adaptar-se a una gran crisi.

El cas de Nova Orleans ens fa reflexionar sobre la capacitat dels llocs turístics d'anticipar i adaptar-se a catàstrofes naturals. L'estudi fet per *The journal of tourism research* el 2014 ho analitza molt bé.

Per concloure, John Stuart Mill, l'economista, es preguntava: «What has so often excited wonder [is] the great rapidity with which countries recover from a state of devastation; the disappearance, in a short time, of all traces of the mischiefs done by earthquakes, floods, hurricanes, and the ravages of war».

Tenint en compte l'anàlisi d'aquestes dues destinacions turístiques, veiem que en certa manera les dues sofreixen o han sofert els efectes del canvi climàtic, però que la seva manera d'organitzar-se difereix radicalment. Tot i això, al cap i a la fi, el resultat és que els dos van aconseguir trobar solucions als seus problemes. Uns anticipant-los, i els altres solucionant-los *a posteriori*. Cadascun, a la seva manera, és resilient, però no al mateix nivell.

2.3.2. El nou model de la governança de les àrees protegides enfront del desafiament del canvi climàtic

En els estudis de casos de les destinacions turístiques, les destinacions que inclouen àrees protegides necessiten especial atenció. Aquests territoris han d'integrar en les seves estratègies el fet de ser especials, amb proteccions de vegades molt dures per promoure el turisme, encara que sigui sostenible. Els dos casos que estudiarem a continuació ens ensenyen dos models molt diferents si es té en compte aquesta variable.

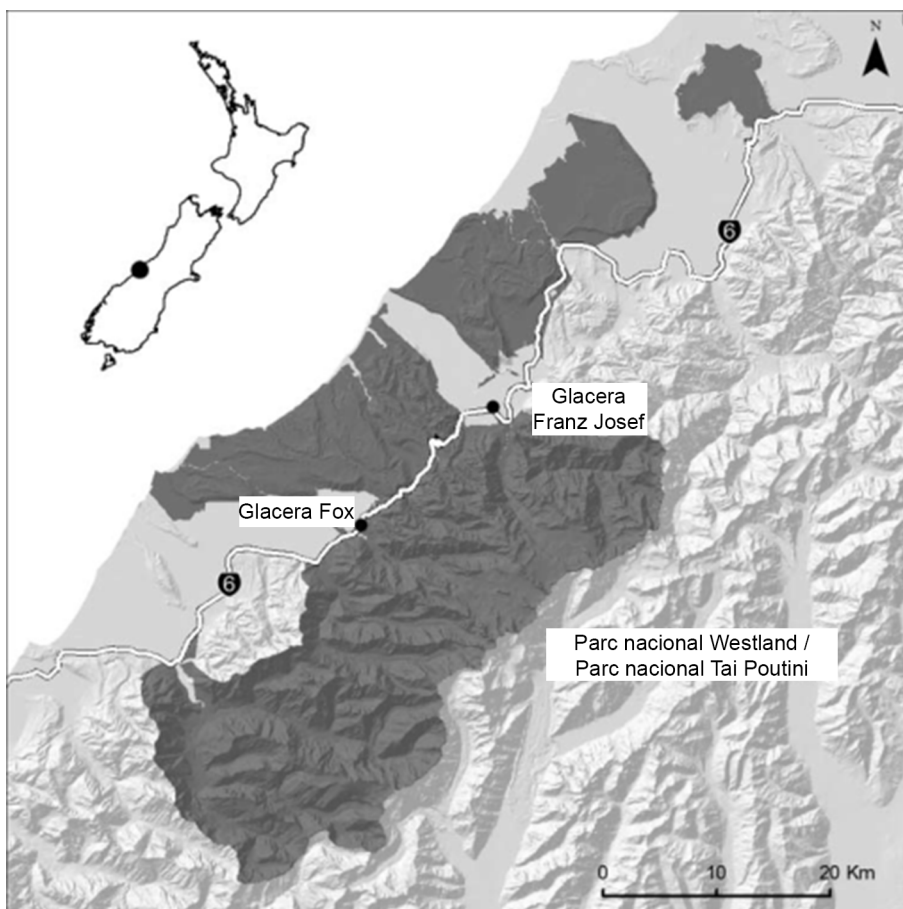
1) La glacera Fox a Nova Zelanda

Stephen Espiner i Susanne Becken, en el seu article «Tourist towns on the edge: conceptualising vulnerability and resilience in a protected area tourism system», posen l'èmfasi en el paper de la governança territorial per fer de la destinació una àrea resilient, integrant les vulnerabilitats pròpies d'aquests territoris i assegurant la seva integritat.

Els autors ens presenten un territori que encara que sigui naturalment resilient, a causa de la seva història vinculada a una fe sense límits en un futur positiu per part dels seus habitants, juntament amb un esperit de pioners (el famós *pioneer spirit*) i una habilitat per organitzar-se de forma autònoma i amb una alta consciència d'aprenentatge i de cohesió, no és del tot sostenible. Les comunitats de Glacier Country, adjacent al Parc Nacional de Westland, es basen en una economia principalment turística centrada gairebé exclusivament en la visita de la glacera, la qual cosa els fa altament vulnerables a l'efecte del

canvi climàtic. Aquesta zona està sotmesa a molts riscos naturals, com ara els desprendiments de la muntanya, que cada any poden tallar les comunicacions i aïllar encara més un territori ja molt remot. Segons els autors, tot i que alguns actors són conscients de la dependència cap al turisme («With no visitors, we'd have no towns, we might not even have a national park»), s'ha fet molt poc per preparar-se a un futur incert. En realitat, no es planteja cap alternativa enfront d'aquests riscos. Els autors posen l'accent en el fet que els actors públics tenen les claus de la planificació a llarg termini del territori, treballant per a un model interconnectat de les regions perifèriques del Parc Nacional de Westland, donant suport als sectors privats perquè es diversifiquin quan puguin i preparant el territori per als desafiaments del canvi climàtic.

Figura 8. Mapa del Parc Nacional de Westland.



Font: Map of Westland National Park, including the townships of Franz Josef and Fox Glacier.

2) Cas del delta de l'Ebre. «Sostenibilidad y resiliencia socioecológica en el delta del Ebro»

Els autors F. Romagosa, L. Chelleri, A. Martínez i F. Breton, amb aquest article, pretenen «contribuir a un millor coneixement del delta de l'Ebre i les seves dinàmiques territorials, subratllant la història recent de les polítiques i les pràctiques de gestió i planejament territorial i ambiental i les perspectives futures des del punt de vista de la sostenibilitat i de la resiliència». En llegir aquest cas, veurem que l'interès principal de la seva anàlisi és la relació entre estratègies de resiliència i socioecològiques i l'adaptació al canvi climàtic. Aquest article

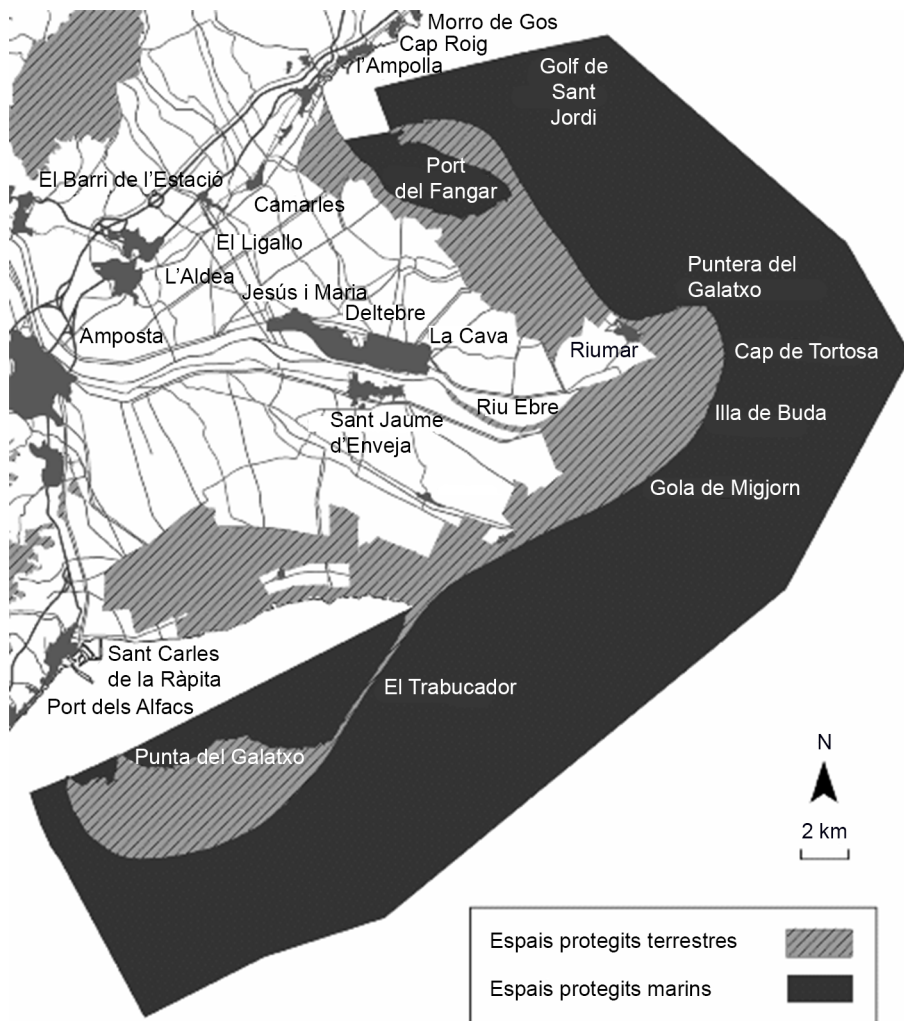
parteix «d'aquestes noves perspectives; en el món acadèmic, fins fa molt poc no s'ha començat a dur a terme una anàlisi teòrica transversal sobre la relació del concepte de resiliència amb les esferes de les ciències de la sostenibilitat i de la vulnerabilitat». Per als autors, «la innovació, la transformació i la dimensió política de les adaptacions són parts fonamentals d'aquest procés d'adaptació sostenible i, per tant, en l'estudi de cas, s'analitzen els instruments i els plans territorials i ambientals aplicats al delta de l'Ebre per entendre les dimensions de la resiliència socioecològica en la seva accepció actual».

A l'Ebre, la societat en el seu conjunt ha engegat plans a mitjà i llarg termini per fer front als reptes futurs, entre d'altres el del canvi climàtic, amb la pujada del nivell del mar. Una de les solucions més clàssiques ha estat augmentar en els últims anys les zones de protecció mediambiental –l'extensió del parc natural–, amb la finalitat d'aturar els efectes directes de les activitats humanes (vegeu la figura següent).

Els autors fan referència al següent:

«El cas de l'evolució en la protecció del territori deltaic holandès, per explicar molt clarament aquesta paradoxa del “més defensat avui, més vulnerable demà”, per la qual resiliència i sostenibilitat no estan necessàriament relacionades. Quan, en la dècada dels setanta, es construïen dics per a la protecció de les ciutats als estuaris holandesos, en la dels vuitanta es reforçaven i, en la dels noranta, continuaven creixent els costos de protecció, fins que, a principis del nou mil·lenni, es va haver d'optar per un canvi de paradigma, apostant més aviat per una renaturalització dels mateixos polders per protegir millor el sistema urbà.»

Figura 9. Espais naturals protegits del Delta de l'Ebre.



Espais naturals protegits al delta de l'Ebre (Xarxa Natura 2000)

I acaben afirmant el següent:

«Aquesta classe de reflexió, d'adaptació (resiliència) mitjançant una transformació del mateix sistema (absorció de l'impacte en les seves funcions), és la clau per arribar a la sostenibilitat d'un sistema i representa l'enllaç entre resiliència i sostenibilitat. Per la seva banda, la filosofia adaptativa (resiliència en forma de resistència) disminueix l'exposició als impactes i la percepció del risc a curt termini, però incrementa els costos de manteniment, així com la vulnerabilitat potencial a llarg termini, i, en definitiva, no garanteix la sostenibilitat del socioecosistema [com ocorre en el cas actual del delta de l'Ebre].»

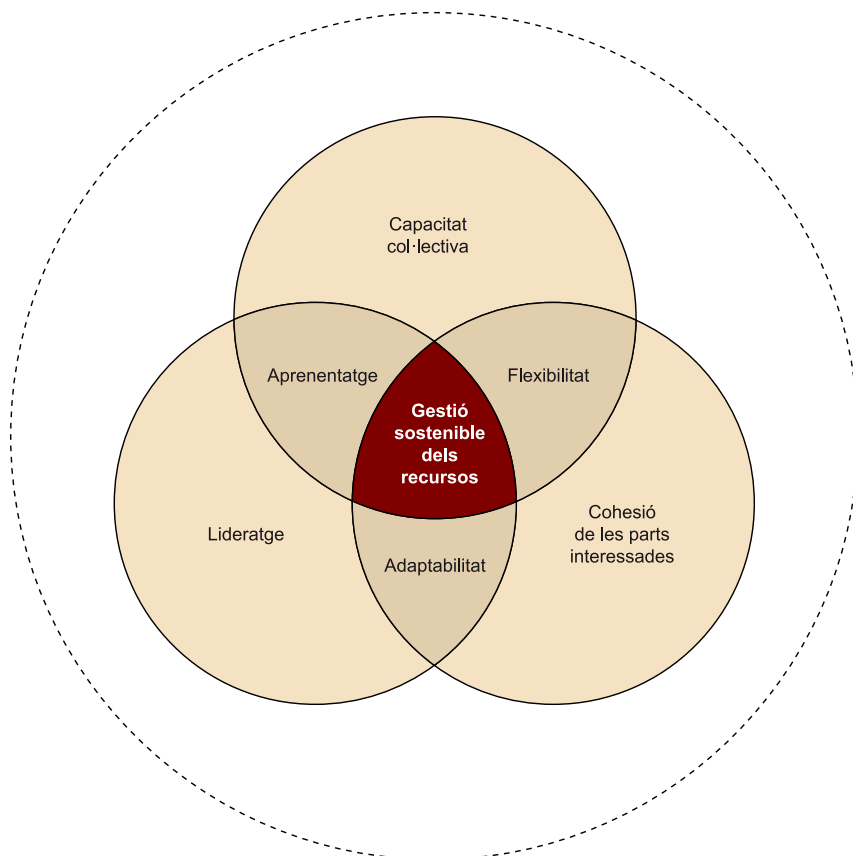
Exercici

Trieu el cas d'un territori amb àrea protegida i analitzeu en quina mesura està o no preparat per als desafiaments del canvi climàtic.

3. Conclusió

A. Bec, C. McLennan i B. D. Moyle (2016), en el seu article «Community resilience to long-term tourism decline and rejuvenation: a literature review and conceptual model» (*Current Issues in Tourism*), afirmen que des de fa dècades la resiliència ha estat definida tant en l'ecologia com la psicologia, la sociologia o les ciències d'enginyers com la capacitat d'un sistema de resistir i respondre a uns canvis, siguin radicals o graduals. Aquest concepte ha estat recuperat després per la literatura en la recerca del turisme, ampliant-lo als casos de resiliència comunitària, com hem vist més amunt. Han posat l'èmfasi en els conceptes de *capacitat d'adaptabilitat* i de *vulnerabilitat de les comunitats humanes*. La majoria d'aquests estudis es van centrar precisament en l'habilitat dels sistemes de les destinacions turístiques per respondre a curt termini als desastres i altres crisis. Cal assenyalar que tots aquests estudis no tenien en compte la realitat del terreny, com hem vist en els exemples anteriors. Els estudis de Pulido Fernández i de Ruiz-Ballesteros han aportat una anàlisi empírica al concepte de resiliència comunitària, li han donat més abast i han aportat nocions conceptuals i de terreny.

Alguns van intentar modelitzar la capacitat d'adaptació inclosa en la resiliència (Allison i Hobbs, 2004), com ens mostra la figura 10. El model demostra la interrelació entre resiliència, capacitat d'adaptació i vulnerabilitat, sempre en moviment en un mateix sistema, la qual cosa demostra la inestabilitat del sistema, o més aviat l'equilibri fràgil que depèn d'aquestes tres variables. De manera més global, la resiliència socioecològica és una forma d'interpretar la resiliència que ha incorporat la noció de capacitat adaptativa i la vulnerabilitat (Folke, 2006; Gallopín, 2006).

Figura 10. *The sphere of tourism resilience*

Font: Adaptat de Cochrane (2010).

Hem vist en tots els exemples triats, així com en les anàlisis teòriques, que la resiliència és un concepte compartit per la majoria d'especialistes, però són pocs els que l'integren de manera global, ja que molts només consideren una dimensió de la resiliència.

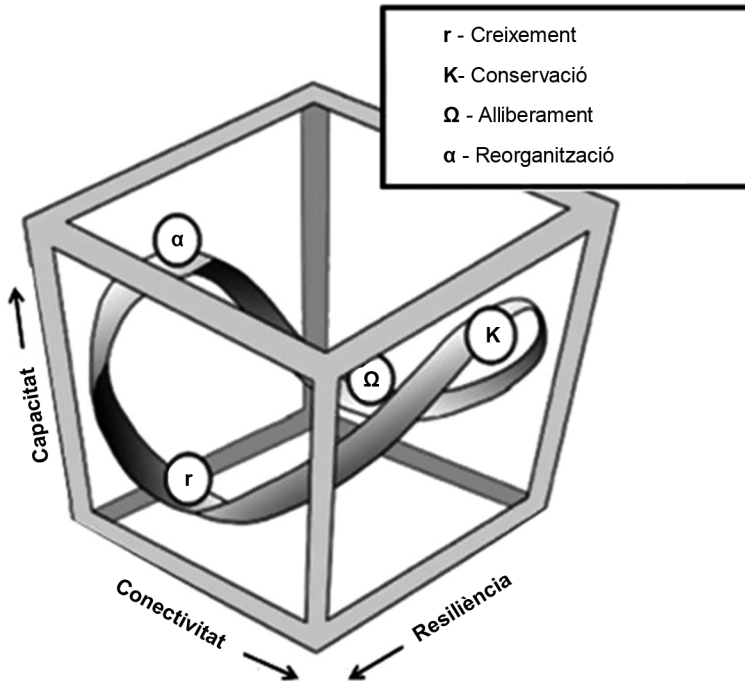
Si analitzem les formes de resiliència comunitària, aquells ja han canviat la manera de pensar, la capacitat d'adaptar-se a uns canvis ràpids, com ocorre amb els desastres naturals. En aquests casos, el turisme pot ser una força estructural del canvi en un context de transformació econòmica a llarg termini.

La perspectiva socioecològica de la resiliència és una base de desenvolupament de les capacitats de les societats comunitàries per anticipar i preparar-se per als canvis estructurals, a causa de l'economia turística. No obstant això, falta encara matèria per analitzar els efectes a llarg termini de la resiliència per a les destinacions turístiques. Aquest aspecte serà, per tant, essencial en l'adaptació als canvis climàtics i socials del nou mil·lenni.

Un nou paradigma de l'economia turística podria basar-se en un marc de referència, incloent-hi la resiliència com a part del futur desenvolupament de les comunitats dependents del turisme. El creixement d'aquestes comunitats seria, així, dependent de les tres variables –capacitat adaptativa, interrelació i

resiliència–, formant cicles permanents on se seguiran diferents fases: creixement, conservació, desplegament i reorganització, com ens mostra l'esquema següent.

Figura 11. *Heuristic model of the adaptive cycle*



Font: Adaptat d'Allison i Hobbs (2004).

Resum

Aquest material d'aprenentatge, «Els nous sistemes de gestió resilient de les destinacions turístiques resilents. Estudis de casos i models de bones pràctiques», el mòdul 3 de l'assignatura *Governança i resiliència social en destinacions turístiques*, té com a objectiu fer un repàs als casos pràctics de nous sistemes de gestió resilient de les destinacions turístiques.

El propòsit d'aquest document és recopilar i prendre com a referències els exemples de bones pràctiques en aquest àmbit, prenent com a base de partida les tipologies de sistemes de governança i exemples de destinacions turístiques representatives dels diferents tipus de resiliència. Es busca donar a l'estudiant les claus necessàries per desenvolupar el seu esperit crític i els coneixements necessaris per elaborar, imaginar models de turisme resilents, en línia amb els objectius de sostenibilitat del mil·lenni i els desafiaments de les societats modernes, inspirant-se en els exemples d'èxit.

També s'intentarà donar-li les eines necessàries per elaborar estudis de cas. Per a això, se li proposaran uns exercicis al llarg del material.

Bibliografia

Bec, A.; McLennan, C. L.; Moyle, B. (2016). «Community resilience to long-term tourism decline and rejuvenation: a literature review and conceptual model». *Current Issues in Tourism* (núm. 19, vol. 5, pàg. 431-457). DOI: 10.1080/13683500.2015.1083538.

Klocker, L. R.; Calgaro, E.; Thomalla, F. (2010). «Governing resilience building in Thailand's tourism-dependent coastal communities: Conceptualising stakeholder agency in social-ecological systems». *Global Environmental Change*. Elsevier Ltd.

Luthe, T.; Wyss, R.; Schuckert, M. (2012). «Network governance and regional resilience to climate change: empirical evidence from mountain tourism communities in the Swiss Gotthard region». *Reg Environ Change* (núm. 12, pàg. 839-854).

Pulido-Fernández M.; Pulido-Fernández, J. I. «¿Existe gobernanza en la actual gestión de los destinos turísticos? Estudio de casos». *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. ISSN: 1695-712.

Romagosa, F.; Chelleri, L.; Trujillo, A. J.; Breton, F. (2013). «Sostenibilidad y resiliencia socio-ecológica en el delta del Ebro». Universitat Autònoma de Barcelona. Departament de Geografia. *Documents d'Anàlisi Geogràfica* (núm. 2, vol. 59, pàg. 239-263).

Roca, E.; Villares, M. (2014). «Reforzar la resiliencia socioecológica de los destinos turísticos: el caso de la Badia de Roses (Costa Brava)». *ACE: Architecture, City and Environment* (núm. 9, vol. 25, pàg. 493-524). DOI: 10.5821/ace.9.25.3637. ISSN: 1886-4805.

Ruiz-Ballesteros, E. (2011). «Social-ecological resilience and community-based tourism An approach from Agua Blanca, Ecuador- 2010». *Tourism Management* (núm. 32, pàg. 655-666).

Stephen, E.; Susanne, B. (2014). «Tourist towns on the edge: conceptualising vulnerability and resilience in a protected area tourism system». *Journal of Sustainable Tourism* (núm. 22, vol. 4, pàg. 646-665). DOI: 10.1080/09669582.2013.855222.

