

Procesos participativos de gestión para la sostenibilidad del desarrollo rural. El caso CETS (Carta Europea de Desarrollo Sostenible) en el Delta del Ebro, España

Participatory management processes for sustainable rural development. The case CETS (European Charter for Sustainable Development) in the Delta del Ebro, Spain

María Teresa Bartual Figueras¹, Montserrat Pareja Eastaway²

RESUMEN: El desarrollo rural se asocia habitualmente tanto a los recursos endógenos de cada territorio como a los procedimientos que se articulan para movilizarlos. Recientemente, la sostenibilidad territorial se ha incorporado como elemento intrínsecamente asociado al despliegue del potencial del mundo rural. Sin embargo, ciertas actividades como el turismo han planteado una dicotomía entre la vertiente económica y la preservación medioambiental del territorio. Este trabajo enfatiza la articulación de partenariados en los procesos de gestión como estrategia clave para el desarrollo rural sostenible. A través del análisis del proceso de la Carta Europa de Turismo Sostenible (CETS) en el Delta del Ebro (España), se identifican los elementos de gobernanza participativa que facilitan el consenso y la movilización de recursos para el desarrollo sostenible, dotando de este modo de mayor legitimidad a las actuaciones.

Palabras clave: Carta Europea de Turismo Sostenible (CETS), desarrollo rural, partenariado.

ABSTRACT: Rural development has been associated with the endogenous resources, both as a competitiveness factor as a growing social demand. Nevertheless, over the last decade, the concept of territorial sustainability has emerged as an additional target in many economic activities of rural areas. The importance of recognizing the environmental constraints to the economic development remains controversial. This paper discusses up to what extent the articulation of participative partnership in management tourism planning becomes essential to rural sustainable development, giving focus to community involvement. This is achieved through the study of the implementation process of European Charter for Sustainable Tourism (CETS) in the Delta del Ebro, Spain. Significant attention is paid to the relevance of the participative governance applied and the decision-making processes concerning collective agreements.

Keywords: European Charter for Sustainable Tourism (CETS), rural development, partnership.

(Presentado: 21 de enero del 2015 Aceptado: 09 de abril del 2015)

¹ Doctora en Economía, profesora titular del Departamento de Teoría Económica, Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Barcelona, Barcelona, España. bartual@ub.edu

² Profesora titular del Departamento de Teoría Económica, Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Barcelona, Barcelona, España. mpareja@ub.edu

INTRODUCCIÓN

La necesidad de un cambio de modelo de desarrollo en el entorno rural.

El proceso de reestructuración de la agricultura europea en los años sesenta y setenta conllevó la ruptura del modelo agrario tradicional y obligó a modificar los sistemas de producción para adaptarlos a las exigencias de un modelo empresarial competitivo y globalizado. Ello dificultó la viabilidad a medio y largo plazo de muchas explotaciones familiares, conllevando una crisis profunda en el medio rural europeo. Como consecuencia, a finales de los años ochenta se introducen, especialmente desde la Política Agrícola Europea (PAC), nuevos sistemas de protección y ayuda, destinados a promover estrategias de diversificación económica en el medio rural. Se fomenta el desarrollo endógeno, la valorización y movilización de los recursos locales y la implicación de la población en las estrategias de desarrollo.

Las sucesivas reformas de los años noventa y dos mil siguen la misma línea. Se avanza hacia un enfoque multidimensional del desarrollo, que integra aspectos económicos, ambientales y de cohesión social, incidiendo en la multifuncionalidad de los espacios rurales y favoreciendo nuevas líneas de acción económica como: las industrias relacionadas con el turismo, el ocio, los servicios ambientales y la agricultura ecológica. Las nuevas propuestas de regulación de las políticas de desarrollo rural inciden en esta orientación, impulsando el establecimiento de un marco común a nivel europeo, de financiación, estrategias, seguimiento y evaluación de acciones (Comisión Europea, 2012).

La necesidad de orientarse hacia un nuevo modelo productivo, menos focalizado en la agricultura y en el mercado y más centrado en los componentes del espacio rural, abre paso a la formulación y creación de estrategias de desarrollo basadas en la interac-

ción, participación y protagonismo de los diferentes actores territoriales. Así, en este contexto, el uso del espacio rural para el consumo de ocio y los mecanismos cooperativos para dinamizar y proteger ese espacio, son los temas clave de este trabajo.

El análisis de estos aspectos toma como territorio de referencia el Delta del Río Ebro en Tarragona, España. Su biodiversidad y fragilidad ambiental ha sido reconocida en numerosas declaraciones, catalogaciones y normativas nacionales e internacionales. La actividad turística y el consumo de ocio conjugan ciertos aspectos que lo hacen singular, diferenciándolo de los clásicos destinos de turismo de sol y playa de la Costa Mediterránea.

Este trabajo presenta como principal aportación la identificación de los factores que han contribuido tanto al éxito del proyecto de gobernanza participativa en el Delta, como aquellos que requieren de una mayor reflexión y mejora. Metodológicamente el análisis se asienta en tres ejes: en primer lugar, se recopilan los artículos académicos que reflexionan tanto sobre la naturaleza de la gobernanza participativa como sobre la necesidad de apostar por modelos de turismo integrado en el territorio. En segundo lugar, se procede a la revisión de la información documental proporcionada por Parque Natural del Ebro, referente a la Carta Europea de Turismo Sostenible (CETS) y al proceso de seguimiento y evaluación. También se efectúa una aproximación cuantitativa (estadísticas disponibles) a la evolución económica del Delta en general y de las actividades turísticas en particular. Finalmente, se conduce una exploración cualitativa a través de entrevistas en profundidad semi estructuradas a agentes relevantes del espacio.

El artículo se estructura como sigue: tras la introducción se recogen, en primer lugar, las principales aportaciones teóricas al tema de estudio, señalando las implicaciones para el análisis empírico. A continuación se analiza el proceso de implementación de la CETS y se exploran las implicaciones derivadas de la elaboración de estrategias y acciones compartidas. Finalmente, se procede a reflexionar sobre los elementos que han actuado como catalizadores del proceso.

Desarrollo rural, gobernanza participativa y territorio

Las propuestas de desarrollo rural de la Unión Europea reflejan el reconocimiento institucional de la necesidad de diseñar un nuevo modelo de organización e impulso de las economías del medio rural, que valore todos los componentes del espacio desde una perspectiva flexible, integral y participativa (Cebrián, 2003)). En este sentido, los programas propuestos (LEADER, INTERREG, TERRA y LIFE...) ya apuntaban hacia la valorización de la especificidad y el aprovechamiento de las ventajas comparativas de cada espacio mediante un proceso participativo en la definición e implementación de las estrategias de desarrollo, con predominio de los diferentes grupos de interés en el diseño de las actuaciones y en el proceso de toma de decisiones. Ello representaba la introducción de un nuevo sistema de gobernanza en los espacios rurales, entendiendo por tal el conjunto de normas y procedimientos sobre los procesos de toma de decisiones y su ejecución (UNESCAP, 2009). Se refiere también a la interrelación de estructuras formales e informales y a las redes de actores sociales relevantes establecidas.

Este nuevo modelo basa su funcionamiento y eficacia en tres aspectos: el territorio (como contraposición al enfoque fundamentalmente sectorial); el uso, conservación y valorización de los recursos

locales (conciliación entre su explotación y conservación); y la movilización de los mismos a través de la participación e interacción de los diferentes grupos de interés (públicos y privados), en el proceso de toma de decisiones (cooperación horizontal y soluciones desde abajo), (Ray, 2000). Con este objeto, se promueve la transformación de la clásica jerarquía de poder (top-down) hacia una estructura más abierta y descentralizada (bottom-up) que permita la inclusión de diferentes voces en la planificación y en los procesos de decisión, las relaciones de red, el aprendizaje y confianza social, y la formulación de propuestas y acuerdos compartidos de manera que se favorezca la difusión del conocimiento, la innovación y la creación de capital social (Dwyer et al, 2009; Ward and Brown, 2009; Go et al., 2013).

En términos generales, la idea de gobernanza se fundamenta en la sustitución de formas tradicionales de prácticas normativas de gobierno en aproximaciones multi-agencia (Mugnano et al. 2005). Se concibe como un concepto dinámico, un proceso (y no un fin) que basa su desarrollo en la necesidad de favorecer la sostenibilidad de los espacios a través de procesos de participación democráticos (Zamora y Ceruti, 2014). En este ámbito, los partenariados representan una posible forma de lograr, a través de una fórmula organizativa más o menos definida y un conjunto de agentes participantes, los mandatos del gobierno compartido.

Además, los partenariados no se restringen únicamente a simples colaboraciones entre actores públicos y el sector empresarial sino que incorporan las aportaciones de todos los actores relevantes en el proceso, tal y como Geddes afirma, "Los límites entre lo público y el sector privado son ahora muy borrosos, los partenariados de hoy implican a la comunidad y a otros grupos educativos y de salud, muchos de los cuales reciben fondos tanto públicos como fuentes privadas" (Geddes, 1998, p.1).

Algunos autores matizan, no obstante, el papel de las instituciones públicas, señalando su función esencial en el proceso de transformación desde el clásico sistema de gobernanza vertical hacia una organización más horizontal y participativa (OCDE, 2005; Shucksmith, 2010; Copus et al., 2011, Romero y Farinós, 2011).

Bajo este enfoque, la importancia de desarrollar planes y estrategias compartidas a través de dichos partenariados, subrayando y reafirmando el papel de las comunidades locales, emerge como componente esencial y catalizador del cambio de modelo (Byrd, 2007; Shucksmith, 2010; De los Ríos et al., 2011; Luna, 2014). Algunos estudios añaden también, la necesidad de construir una conciencia colectiva, una identidad territorial, que permita proyectar una configuración más amplia del espacio (place-shaping) (Healey, 2004); en otros términos, una estrecha red de relaciones socio-espaciales, que faciliten la definición de prioridades y la ulterior canalización de los esfuerzos de inversión y conservación hacia la sostenibilidad (económica, social y ambiental) del espacio. Consecuentemente, se estimula la construcción de partenariados de enfoque múltiple y participativo, que fomenten la cooperación, las relaciones en red y la superación de localismos.

Sobre esta base, y con formatos muy distintos, se han abordado planificaciones estratégicas de desarrollo económico. Sin embargo, en la práctica, la participación y el reparto del poder en los partenariados ha sido más compleja de lo esperado, implementándose diferentes estructuras de gobernanza en función del contexto y la participación y supremacía de los actores (Healey, 2004; Shucksmith, 2010). Los estudios de Osti (2000) sobre el programa LEADER en Italia, Kovach y Kucerova (2006) en Hungría y Checoslovaquia o Macken-Walsh (2012) en Irlanda muestran, por ejemplo, la existencia de dinámicas de exclusión o posiciones de dominio de

determinados sectores o grupos profesionales y sus consecuentes efectos sobre las acciones emprendidas. También se señalan problemas y fricciones asociados a las posibles motivaciones y a la distribución de costes y beneficios. En resumen, tanto desde la perspectiva académica como desde las instancias supranacionales de poder (i.e. Unión Europea) se subraya la necesidad de articular modelos de gobernanza participativa en los territorios rurales con el objeto de compartir objetivos de desarrollo sostenible, equilibrado y duradero, pese a la complejidad que entrañan dichos procesos.

Turismo rural integrado: una apuesta por el crecimiento sostenible

La reorientación del desarrollo en torno al territorio y los recursos locales introdujo nuevas acepciones a la ruralidad (valorización del paisaje, la cultura, la protección y gestión del medio natural, la producción de alimentos ecológicos y de calidad y la sostenibilidad territorial) sobre las cuales debía sedimentarse el nuevo modelo de desarrollo. Las estrategias derivadas del nuevo enfoque debían de ser proactivas e impulsar la formulación y diseño de actividades que aprovecharan las posibilidades de mercados próximos, la exploración de nuevos nichos de mercado o los cambios en los patrones de demanda respecto al consumo de bienes y de ocio.

En este contexto, y recogiendo el creciente interés por la aproximación a la naturaleza y las formas de vida rural, el turismo rural ha sido una de las estrategias de desarrollo más extendidas. (Saxena et al., 2007; Panyik et al., 2011). La mayor parte de investigaciones destacan también el carácter multidimensional de la industria turística y su vinculación con el desarrollo ambiental, económico y social. Se subraya la relación conflictiva que se establece entre el consumo de ocio y espacio, y la preservación de medio natural y rural, introduciéndose el término "turismo sostenible".

El turismo rural integrado (TRI) engloba y define el turismo explícitamente relacionado con los recursos económicos, sociales, culturales y humanos de los espacios donde tiene lugar (Jenkins and Oliver, 2001 cit. en Saxena et al., 2007). El concepto incorpora, también la "sostenibilidad", dado que trata de alcanzar resultados sostenibles en el uso y explotación de los recursos (Saxena et al., 2007). La noción de "integración" sugiere, asimismo, la necesidad de impulsar y constituir estructuras de participación y cooperación basadas en la valorización de los recursos endógenos, la identidad territorial y el empoderamiento de las comunidades locales, enfatizando las sinergias derivadas del asociacionismo y la importancia de vehicular el retorno de los beneficios sobre dichas comunidades (Saxena et al., 2007).

En este sentido, la idea que sustenta el TRI alienta, a nuestro entender, una conceptualización más sólida y menos problemática respecto al uso turístico del espacio rural incorporando, en la misma, la necesidad de constituir redes o estructuras de colaboración que faciliten la visión colectiva, la conservación y movilización de recursos y el beneficio mutuo. Su aplicación es especialmente relevante en el caso de los espacios naturales protegidos (como el que presenta nuestro caso de estudio). La Complejidad implícita a estos espacios, fragilidad y excelencia ambiental (fauna, flora y paisaje), los sitúa como puntos de referencia ligados al turismo de naturaleza y exige, al mismo tiempo, la aplicación de un modelo de gobernanza territorial con participación y compromiso de los principales actores del desarrollo (Zamora y Ceruti, 2014).

Según ello, la construcción y desarrollo del turismo en los espacios rurales debe integrar las necesidades de los diferentes actores involucrados y hacerlas compatibles a través de la participación activa en el debate acerca de los objetivos y el proceso para conseguirlos (McCool et al., 2001). En este ámbito, y entroncando con las referencias anteriormente

efectuadas la articulación de procesos de gobernanza participativa se perfila como un elemento positivo para el consenso y la implementación de los acuerdos, considerando en su desarrollo, la definición de procesos de colaboración transparentes, la clara identificación de los agentes implicados en el territorio (o, en su caso, de los distintos grupos de interés), la elaboración de diagnósticos comparados, el establecimiento conjunto de responsabilidades y prioridades en el desarrollo, la identificación de los costes y los beneficios y la equidad en su distribución y la rendición de cuentas (Diez et al, 2010; Romero and Farinós, 2011; Saxena et al, 2007).

Algunos estudios (Bartual y Pareja-Eastaway, 2013; Waligo et al., 2013) introducen, también, la función de liderazgo, ejercida de forma respetuosa y democrática como elemento catalizador para la identificación y compatibilización de las diferentes sensibilidades e intereses relevantes. Otros autores (Wilson et al., 2001; Saxena et al., 2007) añaden, también, como elementos favorables para la cohesión y el desarrollo territorial, la clusterización de actividades y la creación y difusión de una imagen de una marca consensuada que identifique los atributos del territorio.

METODOLOGÍA

La investigación se asienta en un estudio de caso que toma como referente la metodología comunicativa (Flecha y Soler, 2014), la cual, utilizada en diversos EU Framework Program Research Projects, se basa en el dialogo intersubjetivo entre investigador e investigado.

Para el análisis del estudio de caso se han utilizado diferentes técnicas de recogida y análisis de información. En primer lugar, para contextualizar el territorio analizado, se efectuó una aproximación cuantitativa y cualitativa a partir de estadísticas disponibles y la consulta de páginas web. En segundo

lugar, centrándonos ya en la CETS, se realizó una revisión de la información documental proporcionada por el Parque Natural del Delta del Ebro, principal articulador del proceso, referente al proceso de acreditación, funcionamiento, estrategias adoptadas y procesos de seguimiento (dossier de Candidatura 2007-2011, Estrategia y Plan de Acción 2007-2011, Informe para la renovación de la carta 2011, Estrategia y II Plan de Acción 2012-2016 y actas de las sesiones de trabajo). Posteriormente, se inició un estudio cualitativo basado en diez entrevistas en profundidad a agentes relevantes en el proceso de implantación y seguimiento de la CETS. Las entrevistas fueron realizadas a personas de diferentes perfiles que intentan representar la totalidad de las posibles voces dentro del proceso.

Entre las personas entrevistadas se encuentran gestores y técnicos del parque, cooperativas agrarias, ayuntamientos, activistas medioambientales y empresas y alojamientos turísticos). Las entrevistas tuvieron lugar durante el mes de marzo de 2014 y tuvieron una duración aproximada de una hora cada una. Se siguió un guión semi estructurado que permitió crear espacios de diálogo abierto, facilitando que las personas entrevistadas pudieran aportar e intercambiar sus conocimientos, impresiones y valoraciones sobre la implantación y desarrollo de la carta y sobre los objetivos de la investigación. Todas las entrevistas fueron grabadas y transcritas. La información fue analizada previa identificación de los temas angulares, como: implantación y evolución del proceso, valoración e implicación de los actores, visión estratégica y estructura de gobernanza adoptada.

La Carta Europea de Turismo Sostenible (CETS): un ejemplo de gobernanza para el desarrollo rural

Síntesis de contexto el Delta del Ebro constituye un espacio rural formado por una extensa planicie aluvial, de unos 320 Km.2 (32.000 hectáreas) de gran

valor ambiental³, situado al nordeste de la península Ibérica. El paisaje está dominado por arrozales, que concentran un 65% de la superficie total. El resto del territorio se reparte entre los otros cultivos (10%), las zonas urbanas (5%) y zonas naturales (20% de playas, arenales, lagunas y marjales), la mayor parte de las cuales están bajo la protección del Parque Natural.

La estructura administrativa del territorio integra siete municipios y concentra, en conjunto, 64.117 habitantes, alcanzando una densidad media de 132,61 habitantes/km2. El análisis de la población ocupada confirma, siguiendo el patrón nacional, una estructura sectorial concentrada en el sector terciario; siguen en orden de importancia la construcción, la industria y las actividades primarias. Sin embargo, el peso sectorial es, comparativamente, diferencial y los sectores que definen la singularidad del espacio son el sector primario y la construcción. El PIB per cápita está por debajo de la media, presentando, en conjunto, una estructura productiva intensiva en la utilización del factor trabajo y con escasos efectos de arrastre (Cataluña Caixa, 2014; Instituto de Estadística de Cataluña, 2014).

Su atractivo turístico se sustenta, esencialmente, en la singularidad de su patrimonio natural, asociado a su diversidad ecológica, biológica, paisajística, científica y cultural.

El desarrollo turístico del espacio del Delta del Ebro es relativamente reciente (se asocia a los últimos 30 años) y ha estado marcado por la declaración del espacio como área protegida bajo la figura de Parque Na-

³ La importancia ambiental del Delta del Ebro ha sido reconocida por diversas normativas nacionales e internacionales. Destacan su catalogación como Parque Natural en 1983, su declaración como zona de especial protección de aves (ZEPA) en 1987, además, en 1993 el espacio fue incluido en la lista de zonas húmedas de importancia internacional (RAMSAR) y en 2013 fue designado Reserva de la Biosfera.

tural (Parc Natural del Delta de l'Ebre –PNDE) en 1983 y la consecuente difusión de sus valores naturales y patrimoniales. Actualmente, según las informaciones derivadas de las estadísticas del PNDE, el número de visitantes anuales ha pasado de los 30.000 a valores cercanos a los 600.000. Su contribución en el PIB del territorio ha pasado de ser inexistente a alcanzar valores cercanos al 8% (PNDE, 2012). No obstante, para algunos actores del proceso, este incremento turístico, unido a la falta de recursos de una mayoría de agentes turísticos locales y a la planificación de grandes proyectos políticos de marcado corte mercantilista, podría suponer una amenaza al desarrollo de un modelo de turismo sostenible.

“La declaración de Parque Natural generó notables expectativas turísticas sobre el Delta, creando un nuevo peligro, el del turismo. Por más que el turismo de naturaleza, el ecoturismo, el turismo rural, pudieran ser recursos turísticos que ayudaran a incrementar, en lugar de destruir los ecosistemas deltaicos”, Activista del Delta.

“Otra amenaza muy grande son las infraestructuras turísticas que matan a los atractivos turísticos (...) Si esta cultura (refiriéndose a la del Delta) y las pequeñas explotaciones que aún la practican, se combinarán adecuadamente en las empresas de turismo activo comprometidos con el desarrollo sostenible pienso que se avanzaría en el camino correcto, pero la administración sólo piensa en grandes obras, ahora todo el interés de esta zona está en el BCN Word, una maniobra especulativa a gran escala. Estas son las principales amenazas, las grandes obras”, activista y empresario del Delta.

La CETS es otorgada por la federación de Parques Naturales y Nacionales de Europa (EUROPARC), una organización no gubernamental e independiente, que representa a más de 450 miembros en unos 35 países. De entre los objetivos de esta organización cabe destacar la promoción de buenas prácticas en la gestión de áreas protegidas y el desarrollo de políticas y programas públicos dentro de las mismas. La CETS es “una herramienta práctica de gestión que ayuda a las áreas protegidas a mejorar, continuamente, el desarrollo sostenible y la gestión del turismo, teniendo en cuenta las

necesidades del entorno, la población local y los negocios turísticos locales” (EUROPARC, 2012).

Su objetivo principal es promover y consolidar los espacios naturales protegidos como destino turístico basado en criterios de sostenibilidad, tomando en consideración las necesidades ambientales, la calidad de vida de los residentes locales, los objetivos empresariales y la satisfacción de los visitantes. Con la acreditación se favorece, también, el conocimiento del espacio, la cooperación y el emprendimiento pro-sostenible (Blanco, 2006; Gessa y Toledano, 2011), permitiendo conciliar el desarrollando sostenible de las áreas protegidas con el desarrollo de los territorios rurales a los que suelen estar asociadas.

La CETS se inscribe entre las prioridades mundiales y europeas recogidas en las recomendaciones de la Agenda 21 y cumple los principios de la Carta Mundial del Turismo Sostenible (OMT, 1995). La Carta es un instrumento de colaboración entre los actores, tanto institucionales como privados, constituye una referencia para los gestores del espacio aunque su adhesión es voluntaria para el resto de actores. Refleja la voluntad de los firmantes de favorecer el desarrollo de un turismo sostenible. Exige el cumplimiento de unas medidas de sostenibilidad y el compromiso de participar y trabajar en la los acuerdos de colaboración (European Charter Partnership Agreement) nacidos en el marco de la misma.

Las fases de aplicación de la CETS incluyen un proceso de diagnóstico (económica, social, cultural y medioambiental) que permite determinar las fortalezas y debilidades y la introducción e impulso de un proceso participativo de gestión que facilite el consenso. En consecuencia, la adhesión a la carta debe conducir a la creación de partenariados, la definición de una estrategia plurianual (a cinco años) y el desarrollo de un programa o plan de acción, elaborado y aprobado por todos los integrantes del acuerdo. Al final del periodo de aplicación de la Carta, Europarc evalúa los resultados y propone, en su caso, la renovación de la misma. Algunos autores subrayan, también, la necesidad de seleccionar un conjunto de indicadores que faciliten la estandarización y la comparación inter-espacial (Castellani y Sala, 2010).

El Delta del Ebro se acredita, en el año 2007, con la Carta Europea de Turismo Sostenible (CETS), para el periodo 2007-2011 y renueva la Carta en el 2012, para el periodo 2012-2016, iniciando un proceso hacia la consolidación de una imagen turística ligada al medio natural, diferenciándola del clásico turismo de masas asociada a la costa mediterránea española⁴.

El inicio del proceso: un ejemplo de iniciativa 'bottom-up'

La Carta refleja la voluntad de los firmantes de fortalecer su vinculación y cooperación con el objeto de iniciar estrategias y acciones compartidas que conduzcan a un desarrollo turístico sostenible (Comisión Europea, 2007). Es un proceso claramente 'bottom-up' o iniciado desde abajo donde el empresariado juega un papel fundamental:

"Son los empresarios los que después de varias reuniones en el 2006 sugieren la posibilidad de adoptar el modelo participativo que ya estaba en marcha en Doñana y La Garrotxa (...) A diferencia de Andalucía en donde todos los parques y espacios naturales van de 'arriba abajo', aquí es a la inversa, el empresariado local, pocos empresarios pero muy dinámicos, los que muestran esta voluntad y la tiran adelante" (técnico del Parque Natural).

El reconocimiento que otorga esta 'marca' va más allá de una mera etiqueta de calidad, representando una metodología de actuación en el territorio fundamentada en un modelo de gobernanza participativa y en la óptima combinación, a veces difícil, entre la actividad económica, en particular el turismo y, la conservación y preservación del medio ambiente. Su puesta en marcha requiere una reflexión global concertada que favorezca las interacciones positivas entre la actividad turística y el resto de sectores del territorio (Gómez-Limón y Múgica, 2007).

Cabe destacar el elevado nivel de concienciación del empresariado de la zona en el inicio del proceso:

"Los empresarios tenían claro que el turismo venía por el Delta, por el parque, los espacios naturales. (...) cada vez están más concienciados de que lo que les aporta

⁴ La reciente renovación de la CETS, en 2012, y la declaración del espacio como Reserva de la Biosfera en 2013 ahondan en dicho reconocimiento.

beneficios es la conservación del medio ambiente (...) se dan cuenta de que han de ser partícipes de la resolución de los problemas" (técnico del Parque Natural).

"Los que hacen mejores las cosas son las pequeñas empresas familiares que hacen lo que han hecho toda la vida y lo han convertido en un atractivo turístico. Pienso que este es el valor más importante que tenemos" (empresario de turismo rural).

Algunos actores plantean, sin embargo, como elemento crítico en este proceso inicial, la necesidad de estructurar, como elemento importante y previo a la diagnosis, la dinamización y concienciación de aquellos que usan y disfrutan el parque.

"Previo a cualquier certificación, hace falta un proceso de dinamización bestial (...), en que todo el mundo conozca y sepa que es lo que puede aportar y que puede ganar" (empresario de alojamientos turísticos).

Determinados factores como el aprendizaje social, el empoderamiento y legitimidad de la sociedad civil, su identificación con el espacio y la reinterpretación de su papel en la determinación del desarrollo futuro del espacio en el que habitan, se revelan como estrictamente necesarios para llevar a cabo la aplicación de este nuevo enfoque que implica la CETS (menos jerárquico, reglamentario y burocrático).

El desarrollo y ejecución del proceso: avanzando en la consolidación de los objetivos

En el Delta, la implementación del proceso condujo a iniciar, tras la diagnosis, unas sesiones de consulta y discusión que finalizaron con la creación del 'Forum permanente de turismo sostenible'. El Forum pretendía recoger la amplitud de sensibilidades de los actores implicados en el proceso y facilitar el diálogo y el debate acerca del futuro del territorio. En su etapa inicial, se contabilizaron 77 integrantes. Durante el periodo de implementación, el número ascendió a 137 (PNDE, 2012).

El Forum ha asumido también los objetivos de coordinación, ejecución y evaluación de las actuaciones definidas en el Plan de Acción. Se dinamizó un proceso de participación "bottom-up" para la toma de decisiones y la búsqueda de soporte financiero, consolidando una

estructura no jerárquica, abierta y flexible, y un marco claro de comunicación y participación. Se diferenciaron seis tipos relevantes de actores (parque natural, autoridades locales y comarcales, empresas privadas, asociaciones y entidades, organizaciones no gubernamentales y donantes nacionales y regionales), dos modelos de participación (económica y/o fuerza de trabajo) y diferentes niveles de compromiso (financiación y/o responsabilidad en determinadas acciones).

La financiación pública fue mayoritaria (96,48%), con una participación mayoritaria de las autoridades autonómicas y estatales (76,88%), seguida por las aportaciones de la administración local (15,36%). El resto (3,52%) está compuesto por asociaciones locales (productores agrarios, empresas turísticas y asociaciones culturales) y de ONGs. Los acuerdos se garantizaron mediante la aceptación y firma de un protocolo que certificaba las obligaciones y responsabilidades de cada firmante. La estrategia 2007-2012 se organizó en 10 líneas que se correspondían con los diez principios de la CETS (PNDE, 2007). La formulación de las líneas de acción respondió a un amplio proceso de debate vinculado a las propuestas efectuadas por Comisiones Trabajo Temáticas y Comisiones de Seguimiento, ambas creadas para agilizar la operativa. Las propuestas se elaboraron recogiendo las percepciones de los integrantes del Forum, posteriormente, tras evaluar los desajustes derivados de su implementación (desviaciones respecto a los objetivos planificados) fueron revisadas y adaptadas (ver figura 1).

Figura 1. Esquema del proceso de participación y toma de decisiones.



Fuente: Elaboración propia.

En esta fase del proceso el análisis de las entrevistas confirma que, en su desarrollo, los actores entendieron la importancia de afianzar el consenso y los procesos de cooperación. Ambos aspectos impulsaron la identificación con el espacio, el aprendizaje social, facilitaron la formación de sinergias y redes de colaboración, permitieron el diseño de estrategias más realistas y coherentes, y facilitaron su proceso de implementación.

Se constata también, que el PNDE ha ejercido un papel de liderazgo claro a lo largo de todas las etapas. Sus actuaciones han sido claves en la atracción y motivación de los actores involucrados en la CETS, en el diseño del Forum, en la definición de los beneficios esperados, en la compatibilización de las distintas sensibilidades, en el procedimiento de toma de decisiones y en la implementación de las actuaciones. Además, de forma similar a lo establecido en otros espacios acreditados con la Carta en el territorio español, como la zona volcánica de Garotxa o el Parque Nacional de Garajonay (Prats, 2001; Muñoz Flores, 2007 o Izquierdo et al., 2014), la Oficina Técnica del Parque Natural asumió, entre sus funciones, la de efectuar y coordinar el seguimiento y la evaluación del Plan de Acción. Para ello, se planificó que los diferentes grupos de trabajo, elaboraran un sistema de indicadores cuantitativos y cualitativos de ejecución, validados previamente por el fórum y acompañados de memorias de ejecución anuales por parte de cada entidad responsable. Se determinó, también, la necesidad de elaborar una memoria general de implantación que recogiese todas las actuaciones realizadas y aportara además una evaluación global de todo el proceso. El PNDE, también, se responsabilizó de las tareas de coordinación del Forum y de más de la mitad de las líneas de acción y evaluación.

“La mayoría de las acciones las lideraba el Parque, tanto como agente involucrado en la acción que se había de desarrollar como en la gestión (...) ahora, en esta segunda etapa, se espera más de los demás agentes, no sólo económicamente” (presidente de una cooperativa de arroz).

No obstante, la falta de capacidad legislativa o ejecutiva de las recomendaciones del Parque Natural ha

dejado algunas acciones sin aplicar. En este sentido, gran parte de los entrevistados manifiestan la necesidad de una implicación más notoria de las autoridades municipales y comarcales. Sobre este aspecto, un representante de la asociación de empresarios subraya que determinadas acciones requieren de una coordinación supramunicipal, un organismo que facilite la toma de decisiones conjuntas y su aplicación coordinada. Uno de los ejemplos más recurridos por los entrevistados en el que se requiere, según los mismos, esta coordinación es la movilidad o la señalización del amplio espacio del Delta.

“Una investigación que les animo a realizar es si verdaderamente las administraciones públicas, los ayuntamientos, creen en la CETS” (representante de empresarios turísticos y recreativos del Delta).

Sin embargo, por su parte los gobiernos locales, aún asumiendo la necesidad de una mayor colaboración, consideran que el mero hecho de reunirse de forma sistemática dos o tres veces al año ya contribuye a una visualización de la posible cooperación entre los mismos y permite generar proyectos cooperativos.

“Quizá tendríamos que reunirnos más, pero el hecho de reunirnos puntualmente hace que nos coordine-mos y permite la ejecución de proyectos comunes, sobretodo en proyectos a pequeña escala” (representante municipal-concejal de turismo de una de las poblaciones implicadas).

A lo largo del proceso, se ha producido también un cambio en el grado de implicación de los agentes. Mientras que al principio la participación se limitaba a recursos no económicos, tras la grave crisis económica sufrida en el territorio y en toda España, actualmente, se ha observado una mayor colaboración en campo económico.

“Nuestra implicación en el proceso de cambio que necesita esta tierra se manifiesta no sólo en nuestra participación en la CETS, sino en nuestra contribución con el 1% de los recursos que genera una de nuestras marcas: Segadors del Delta de l'Ebre. Y como nosotros otras entidades del Delta se han in-

volucrado en el desarrollo” (Director Financiero de una cooperativa de arroz).

Además, dichas menores aportaciones institucionales han determinado también, la creación de mayores sinergias entre los diferentes proyectos que se llevan a cabo en el territorio, facilitando los acuerdos y acciones compartidas:

“Ante la falta de recursos lo que hacemos es aprovechar las inercias de los proyectos existentes en el territorio y que usan unos instrumentos muy parecidos a los nuestros vinculando, por ejemplo, un proyecto de Montsià Actiu que se llama ‘7 comarques’ que trabaja con los territorios dónde se cultiva el arroz con el desarrollo sostenible del territorio. Es decir, aprovechamos las inercias ya creadas” (técnico del parque).

Finalmente, si bien los entrevistados valoran positivamente los beneficios generados por la puesta en marcha de planes compartidos. Un elemento crítico que se considera reiterativo en la mayor parte de las entrevistas y valorado como aspecto a mejorar, es la necesidad de dotar de mayor visibilidad a las empresas certificadas con la CETS así como de informar y concienciar al usuario del Delta del riesgo que supone una mala utilización del espacio, esto es, un uso recreativo y turístico sin respeto por la sostenibilidad.

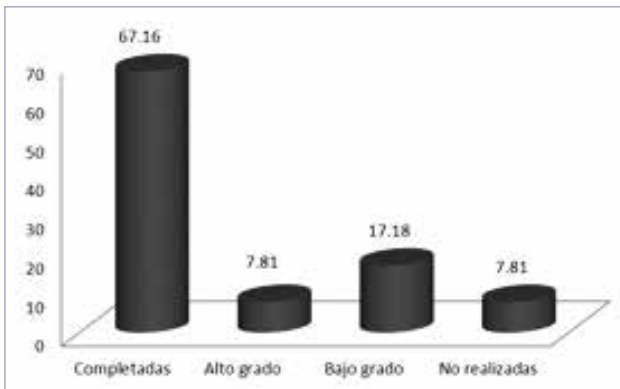
La consolidación del modelo: principales retos y amenazas

Del análisis de los informes de las actuaciones implantadas se desprende:

1.-Desde una vertiente cuantitativa:

Con un presupuesto inicial de 5.778.447 Euros y un coste total de 7.643.662,69, el balance de la aplicación de la CETS ha supuesto el cumplimiento cercano al 70% de las actuaciones previstas. Se formularon 64 actuaciones, de las cuales 43 se complementaron totalmente, 17 parcialmente y 4 no se implementaron. No se ha constatado ninguna modificación sustancial de las actuaciones previstas.

Figura 2. Grado de cumplimiento de las acciones del Plan de Acción de la CETS 2007-2011.



Fuente: PNDE (2007; 2011a).

2.- Desde la vertiente cualitativa:

a.- Los indicadores de seguimiento y evaluación, como el grado de participación en el Forum o en las mesas de trabajo y negociación, permiten constatar el destacado papel del Forum y de sus instrumentos de participación (ello ha comportado un proceso de aprendizaje social y la identificación y cohesión territorial).

b.- Una mayor sensibilización e implicación de los actores. Este hecho está acreditado mediante los numerosos programas de formación y sensibilización ambiental efectuados. Han contado con la participación de todos los ayuntamientos afectados y de las asociaciones de turismo y actividades de ocio.

c.- El avance hacia los objetivos de sostenibilidad. Dicho avance se constata en la ejecución y el seguimiento de proyectos como la construcción de nuevas infraestructuras turísticas y de mejora de la accesibilidad y movilidad, o la realización de estudios de la capacidad de acogida. Ambos proyectos han permitido la identificación de las zonas sensibles, con necesidades asistenciales o con problemas de presión ambiental, facilitando el diseño de los planes de ordenamiento y la planificación del uso y disfrute de espacio.

d.- La introducción de una visión transversal con perspectiva de retorno a largo plazo se intuye en la implantación de procesos de buenas prácticas de gestión

turística (ligadas a la protección y valorización del territorio) la promoción de productos específicos (como el Delta en bici, turismo ornitológico y paquetes de ecoturismo) y la promoción de productos locales y productos con la marca Parque Natural.

5.- Finalmente, la acreditación del territorio como reserva de la biosfera y la solicitud de renovación de la CETS, son una prueba de la incipiente implicación y compromisos de los actores del territorio.

Del análisis de los informes y de las informaciones derivadas de la percepción de los entrevistados destacan como elementos pendientes: el diseño e implementación de un “Plan rector de uso público y gestión del espacio”, una mayor visualización de las empresas acreditadas, la consolidación de estrategias de promoción, difusión y marketing conjuntas y el mantenimiento de los incentivos que consoliden la implicación y la confianza de los actores. Estos últimos elementos aparecen fuertemente vinculados al tenor de la percepción de los entrevistados, que apuntan como uno de los mayores retos a los que se enfrentan el seguir manteniendo su implicación si no se articula y consolida una estrategia de promoción institucional:

“Para rentabilizar el compromiso con la sostenibilidad se necesita de mayor promoción y difusión, que las palabras y los esfuerzos se materialicen en una mayor demanda de nuestros productos” (empresario de turismo rural).

“Lo difícil es mantener el pulso día a día, mantener la llama encendida y seguir involucrando a las administraciones y empresarios” (técnico del parque).

“Lo que ahora nos ocupa es consolidar la asociación de empresarios, que continúen con la marcha que llevan, que es lenta pero segura, que los empresarios puedan comercializar los productos que se ofrecen en el Delta, no sólo la promoción, dar un paso adelante, un salto cualitativo a que las empresas se acrediten en la segunda fase de la carta” (empresario turístico y presidente de una asociación de turismo rural).

A modo de síntesis se presenta un cuadro resumen de los retos conseguidos y de los posibles vectores de mejora. La información se deriva de la discusión y análisis de la documentación examinada (documentos oficiales y revista del parque), de las páginas web relacionadas con el territorio y sus productos, y de las

informaciones obtenidas de las entrevistas realizadas.

Elementos para la reflexión y discusión asociados a la gestión participativa en espacios protegidos asociados a zonas rurales

Este trabajo ha abordado la relación entre actividad turística, gobernanza participativa y sostenibilidad del medio rural del Delta del Ebro, Tarragona, España. Las aportaciones realizadas a lo largo del mismo subrayan el papel dinamizador de la CETS y permiten abordar las preguntas que se formulaban al inicio.

El desarrollo económico asociado al medio natural ha generado, en los últimos años, un aumento de la demanda turística y el uso recreativo de las zonas rurales. Ello provoca, a menudo, la concurrencia de intereses opuestos

derivados, en general, de la dualidad que presenta el uso del patrimonio natural y cultural frente a su conservación. Los aspectos que contribuyen al éxito en la garantía de un desarrollo sostenible del territorio se encuentran fundamentalmente asociados a los esfuerzos en la cooperación y participación multinivel (con énfasis en la cohesión y el impacto territorial) y al establecimiento de un modelo no coercitivo de participación, con una clara definición de los beneficios a obtener por la colaboración de todos los agentes implicados, la realización de diagnósticos consensuados que permitan el establecimiento de prioridades y la necesaria rendición de cuentas. En definitiva, las posibilidades, cuantificación y grado de implementación de actividades sostenibles e integradas en el espacio dependen del diseño del sistema de gobernanza y de la involucración y compromiso de los actores, a través de partenariados, en los objetivos de desarrollo sostenible.

Cuadro 1. Retos conseguidos y retos potenciales de la aplicación CETS

Retos conseguidos	Retos potenciales
<ul style="list-style-type: none">- Aglutina empresarios y entidades alrededor de un objetivo común: el turismo sostenible y el territorio.- Facilita o elimina las visiones localistas y la prevalencia de los intereses particulares sobre los intereses territoriales.- Refuerza las relaciones de entendimiento y colaboración entre instituciones públicas y privadas.- Genera vínculos de confianza, aprendizaje y colaboración entre los actores participantes.- Facilita la creación de redes, capital social y genera sinergias.- Permite planteamientos de mayor envergadura (como la consolidación del territorio como reserva de la biosfera).- Facilita la creación y promoción de productos locales, de la marca Parque Natural y del turismo, y actividades relacionadas con el ocio y recreación en espacios naturales.- Las iniciativas adoptadas por el sector turístico tienen el soporte de Europarc.- Mejora de la red de infraestructuras y espacios de uso público.- Mejora de la formación y sensibilización de la oferta en temas ambientales y de calidad turística.- Mejora el conocimiento e identificación de los actores y de la población con el territorio y sus valores patrimoniales.- Mayor potencial de recursos financieros.- Mayor conocimiento de la frecuentación turística y capacidad de acogida turística.	<ul style="list-style-type: none">- Consolidación de los argumentos para ganar confianza y credibilidad.- Mejora de la difusión para el público en general de la CETS.- Mejorar las estrategias de visibilidad del Parque (logos, eslogan, etc.).- Mejorar las estrategias de marketing y promoción de los productos, actividades y empresas asociadas a la valorización del territorio.- Mayor participación del sector primario y de la población local.- Necesidad de incentivar la búsqueda de mercados potenciales.- Mejorar la satisfacción de los visitantes (calidad y experiencia de las visitas).- Introducción de medidas de control y, en su caso, reducción de actividades que generen externalidades negativas.- Diseño y aplicación de un Plan rector de uso y gestión del espacio.- Mayor reconocimiento y soporte por parte de las instituciones de ámbito superior.

Fuente: Elaboración propia.

Las diferentes fórmulas que pueden adoptar los partenariados acerca del uso y preservación del espacio surgen de las peculiaridades de cada territorio. Existen, no obstante, tres factores esenciales: voluntad de cooperación de los actores implicados, existencia de estructuras que incentiven la cooperación y capacidad de liderazgo de algunos actores. Estas diferentes arquitecturas de cooperación responden tanto a las necesidades como a los objetivos acordados y se traducen en las funciones y compromisos que asumen cada uno de los agentes. Mecanismos de control, seguimiento y dación de cuentas, también, deben ser incorporados y resultan decisivos. En este sentido, la obtención de la CETS ha supuesto para el Delta del Ebro la integración de todos los aspectos anteriormente mencionados. Esto es, la adopción de mecanismos participativos de gestión a través de la creación de un partenariado local, el diseño y elaboración de diagnósticos y estrategias compartidas y la corresponsabilidad en la toma de decisiones.

La participación de todos los agentes tanto en la diagnosis, como en la definición de las estrategias y en plan de acción se ha convertido en un elemento clave del modelo de gobernanza adoptado, facilitando el consenso y la reducción de conflictos en el devenir del proceso. La instauración de un proceso de participación abierto y, aceptar y consensuar las prioridades en las actuaciones conociendo el estado de la cuestión han sido algunos de los factores clave para garantizar el desarrollo de estrategias de crecimiento económico y la sostenibilidad territorial.

CONCLUSIONES

El desarrollo de la CETS se ha basado, fundamentalmente, en un modelo participativo abierto, flexible y transparente mediante el cual los diferentes grupos de actores han aprendido, compartido y discutido sus conocimientos, evidencias y valoraciones sobre espacio. El diseño de los procedimientos de participación y toma de decisiones ha favorecido, asimismo, la definición de unos intereses comunes, la priorización de líneas de acción y el compromiso de los participantes impulsando y legitimando las actuaciones. Todo ello ha facilitado la construcción de una identidad territorial, la cohesión de los actores y la concepción de estrategias coherentes con un modelo de turismo rural integrado, sentando las bases de un modelo sostenible de desarrollo.

Los resultados obtenidos ilustran el afianzamiento de una dinámica participativa acompañada de una planificación

de actividades y de la introducción de elementos de valorización de los recursos territoriales, lo cual permite hablar de un avance significativo en la combinación desarrollo económico y sostenibilidad territorial. En este contexto, no parece exagerado afirmar que la metodología implícita en la CETS es un buen instrumento para promover proyectos de desarrollo sostenible en las zonas rurales a través de la gestión participativa. En el Delta, la CETS ha sido el mecanismo impulsor de un nuevo modelo de gestión de las actividades asociadas al turismo y al disfrute del espacio rural.

La carta ha actuado de verdadero catalizador, introduciendo la visión integradora y la perspectiva a largo plazo. Las dinámicas derivadas de su específica metodología han afianzado la conciencia colectiva y la identidad territorial de los actores implicados (place-shaping) que han asumido así, su significativo papel en la construcción de esta nueva arquitectura de desarrollo. En este contexto, merece la pena destacar que, en el éxito de las actuaciones, ha contribuido también el respaldo de las instituciones locales y regionales y, sobretudo, el liderazgo del Parque Natural. Su papel en la flexibilización de las posiciones enfrentadas, en la definición de marcos y procedimientos coherentes de desarrollo y en la articulación y coordinación de determinadas líneas de acción ha sido fundamental.

En definitiva, el concepto de turismo rural integrado adquiere un sentido particular en el entorno del Delta integrando a través de la CETS los partenariados y la vertiente medioambiental y económica de la explotación turística del territorio. La renovación de la Carta, en el año 2012, implica el reconocimiento de las actuaciones efectuadas en favor del desarrollo de un turismo sostenible e integrado en el espacio rural, así como del esfuerzo realizado en formar una red de cooperación y participación estrechamente involucrada en la gestión del desarrollo del territorio.

Por último, conviene señalar que los resultados de este trabajo deben valorarse teniendo en cuenta la singularidad del caso de estudio y su contexto territorial. A pesar de ello, el estudio de la implantación de la CETS en el Delta del Ebro permite avanzar en la comprensión de los instrumentos de gobernanza participativa y en la identificación de algunas líneas prioritarias para el desarrollo rural integrado. En este sentido, las actuaciones analizadas pueden ser transferibles a otros espacios rurales o que integran elementos de valoración ambiental.

REFERENCIAS

- Bartual, T. y Pareja-Eastaway, M. (2013). Actividad turística y sostenibilidad territorial: El caso del Delta del Ebro en Tarragona, España. En: González, M., León, C.J., de León, J. y Moreno, S. (coords): Turismo rural y en áreas protegidas. Editorial Síntesis. 305-318.
- Blanco, R. (2006). Productos de ecoturismo en Parques naturales acreditados con la CETS: Un proceso de cooperación institucional con los empresarios. Estudios turísticos, 169, 113-144.
- Byrd, E. T. (2007). Stakeholders in sustainable tourism development and their roles: Applying stakeholder theory to sustainable tourism development. *Tourism Review*, 62 (2), 6-13.
- Caltellani, V. y Sala, S. (2010). Sustainable performance index for tourism policy development. *Tourism Management*, 31, 871-880.
- Cataluña Caixa (2014). Anuari Econòmic Comarcal. Ed. Catalunya Caixa, Barcelona.
- Cebrián, A. (2003). Génesis, método y territorio del desarrollo rural con enfoque local. *Papeles de Geografía*, 38, 61-76.
- Comisión Europea (2007). Communication of the Commission: Agenda for a sustainable and competitive European Tourism. COM (2007) 621 (def).
- Comisión Europea (2012). Proposal for a regulation of the European parliament and of the council laying down common provisions on the European regional development fund. (EC) N° 1083/2006, 2011/0276 (COD).
- Copus, A., Shucksmith, M., Dax, T. y Meredith, D. (2011). Cohesion policy for rural 2013. A rationale derived from the EDORA project – ESPON 2013. *Studies in Agricultural Economics*, 113, 121-132.
- De los Ríos-Carmenado, I., Díaz-Puente, J. M. y Cárdenas-Iñiguez, J. (2011): La iniciativa leader como modelo de desarrollo rural: Aplicación a algunos territorios de México. *Agrociencia*, 45(5), 609-624.
- Díez, M. T., Etxano, I. y Garmendia, E. (2010). Gobernanza, procesos participativos y conflictos en los espacios naturales protegidos de la comunidad autónoma del país vasco. *Ekonomiaz* 74, 2º cuatrimestre. 179-199.
- Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C. y Scott, N. (2009). Destinations and enterprise management for a tourism future. *Tourism Management*, 30(1), 63-74.
- EUROPARC (2012). <http://www.europarc.org/who-we-are/> (visitado abril 2013)
- Flecha, R. y Soler, M. (2014). Communicative methodology: Successful actions and dialogic politics. *Current Sociology*, 62(2), 232-242.
- Geddes, M. (1998). Local partnership: A successful strategy for social cohesion? European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin (Ireland).
- Gessa, A. y Toledano, M. (2011). Turismo, emprendimiento y sostenibilidad en los espacios naturales protegidos. *Estudios y perspectivas en turismo*, 20, 1154-1174.
- Go, F. M., Trunfio, M. y Della Lucia, M. (2013). Social capital and governance for sustainable rural development. *Studies in Agricultural Economics*, 115, 104-110.
- Healey, P. (2004). The treatment of space and place in the new strategic spatial planning of Europe. *International Journal of Urban and Regional Research*, 28(1), 45-67.
- Gómez-Limón, J. y Múgica, M. (2007). Estrategias sostenibles en los espacios naturales. La implantación de la CETS en espacios naturales protegidos. *Estudios turísticos*, 172-173, 233-239.
- Instituto de Estadística de Cataluña (IDESCAT). (2012), <http://www.idescat.cat/es/> (visitado octubre 2014)
- Izquierdo, J., Armas, R. J., Fagundo, G. y Dorta, G. (2014). Diseño de una metodología para evaluar la implementación de un modelo de turismo sostenible, la Carta Europea de Turismo Sostenible en el Parque Nacional de Garajonay, La Gomera. *Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio cultural*, 12: 219-237.
- Kovach, I. y Kucerova, E. (2006). The project class in Central Europe: The Czech and Hungarian cases. *Sociologia Ruralis*, 46, 3-21.

- Luna, M.P. (2014). La participación de la comunidad local del Municipio de Suesca en el desarrollo turístico, Colombia. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 10(1), 33-39.
- MacKen-Walsh, A. y Curtin, C. (2012). Governance and rural development: The case of the rural partnership programme (RPP) in Post-Socialist Lithuania. *Sociologia Ruralis*, 53, 246-264.
- McCool, S. F., Moisey, R. N. y Mickerson, N. (2001). What should tourism sustain? The disconnect with industry perceptions of useful indicators. *Journal of Travel Research*, 40, 124-131.
- Mugnano, S, Pareja-Eastaway, M. y Tapada Berteli, T. (2005). Building partnerships in Spanish and Italian regeneration processes. In: *Restructuring large-scale housing estates*. Edited by R. van Kempen, K. Dekker, S.Hall and I. Tosics. The Policy Press. pp. 211-229.
- Muñoz Flores, J. C. (2007). Turismo y sostenibilidad en espacios naturales protegidos. La carta europea de turismo sostenible en la zona volcánica de la garrotxa y el plan de desarrollo sostenible en el cabo de gata-Nijar. Almería, ed. Universidad de Almería.
- OCDE (2005). *The new rural paradigm: policies and governance*. Paris, Organization for Economic Cooperation and Development.
- OMT (1995). Carta mundial de turismo sostenible. Lanza-rote. Conferencia Mundial de Turismo Sostenible.
- Osti, G. (2000). Leader and partnerships: The case of Italy. *Sociologia Ruralis*, 40, 172-180.
- Panyik, E., Costa, C. y Rätz, T. (2011). Implementing integrated rural tourism: An event-based approach. *Tourism Management*, 32, 1352-1363.
- Parc Natural del Delta de l'Ebre (PNDE). (2007). Carta europea de turismo sostenible. Dossier de candidatura. Generalitat de Catalunya, Departament de Medi Ambient i Habitatge
- Parc Natural del Delta de l'Ebre (PNDE). (2012). Informe para la renovación de la CETS en el Delta del Ebro. Generalitat de Catalunya, Departament de Medi Ambient i Habitatge.
- Prats, J. M. (2001). El proceso de elaboración del plan de ordenación del turismo en el parque natural de la zona volcánica de la Garroxa, según la carta europea de turismo sostenible en los espacios protegidos. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 32, 205-213.
- Ray, C. (2000). The EU LEADER programme: Rural development laboratory. *Sociologia Ruralis*, 40, 163-171.
- Romero, J. y Farinós, J. (2011). Redescubriendo la gobernanza más allá del buen gobierno, democracia como base, desarrollo territorial como resultado. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 88, 295-319.
- Saxena, G., Clark, G., Oliver, T. y Ilbery E. B. (2007). Conceptualizing Integrated rural tourism. *Tourism Geographies*, 9, (4); 347-370.
- Selin, S. (1999). Developing a typology of sustainable tourism partnership. *Journal of Sustainable Tourism*, 7, 260-273.
- Shucksmith, M. (2010). Desintegrated rural development? Neo-endogenous rural development, planning and place-shaping in diffused power context. *Sociologia Ruralis*, 50, 1-14.
- UNESCAP (2009). Good governance. <http://www.unescap.org/pdd/projects/ProjectActivities/Ongoing/ff/governance> (visitado, diciembre 2013).
- Waligo, V.M., Clarke, J. y Hawkins, R. (2013). Implementating sustainable tourism: A multi-stakeholder involvement management framework. *Tourism Management*, 38, 342-353.
- Ward, N. y Brown, D. L. (2009). Placing the rural in regional development. *Regional Studies*, 43(10), 1237-1244.
- Wilson, S., Fesenmaler, D.R., Fesenmaler, J. Y Van Es, J.C. (2001). Factors for success in rural tourism development. *Journal of Travel Research*, 40(2), 132-138.
- Zamora, J. y Ceruti, C. (2014). Diseño propuesta de gobernanza para el turismo de naturaleza en "hotspot" amenazados por actividades mineras, Chile. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 10(1), 40-54.