

# Cómo un municipio puede convertirse en impulsor del turismo sostenible

MANUAL

UST



MEJORAR LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL  
MUNICIPAL EN LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL  
TURISMO SOSTENIBLE





# UST

## **MEJORAR LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL MUNICIPAL EN LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL TURISMO SOSTENIBLE**



**Cofinanciado por  
la Unión Europea**

Financiado por la Unión Europea. No obstante, las opiniones expresadas son responsabilidad exclusiva de los autores y no reflejan necesariamente las de la Unión Europea o la Agencia Ejecutiva en el Ámbito Educativo y Cultural (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser consideradas responsables de las mismas.

Pr. nr.:2022-1-SE01-KA220-VET-000089744







# Tabla de Contenido

02	Tabla de contenido	13	Principios clave
04	El proyecto en resumen	19	Autoevaluación
05	Introducción	21	De la reflexión a la acción
10	Interpretando la sostenibilidad	35	Testimonios

# El proyecto en resumen



Acrónimo Título	<b>UST</b> Mejorar las competencias del personal municipal en la planificación y gestión del turismo sostenible
Duración del programa de financiación	ERASMUS+ 2022 - 2025
Objetivo general	<i>El objetivo general del proyecto es fortalecer el desarrollo del turismo local sostenible y aumentar el atractivo de los municipios de tamaño medio mediante la mejora de las cualificaciones del personal de los municipios.</i>
Objetivos específicos	Los objetivos específicos son: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Aumentar el conocimiento y las competencias de los trabajadores de las autoridades locales en materia de turismo sostenible y gestión;</li><li>2. Desarrollar estrategias locales innovadoras para definir el marketing territorial de las ciudades para promover las ciudades como destino turístico, impulsando la participación activa de los actores locales.</li><li>3. Promover un turismo local sostenible que tenga plenamente en cuenta los impactos económicos, sociales y ambientales actuales y futuros.</li></ol>
Resultados	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>MARCO DE AUTOEVALUACIÓN:</b> una herramienta de autoevaluación que ayudará a los municipios a comprender dónde están las lagunas de conocimiento y práctica en áreas clave del turismo.</li><li>• <b>CURSO DE FORMACIÓN ONLINE:</b> Nuevos contenidos formativos para funcionarios y directivos que trabajan en el ámbito del turismo respondiendo a competencias esenciales para el personal de los municipios.</li><li>• <b>MANUAL FINAL:</b> una colección de buenas prácticas y ejemplos concretos de turismo sostenible a nivel europeo.</li></ul>
Socio principal Otros socios	SveDest (Svensk Destinationsutveckling) (SE) SERN (Sweden Emilia Romagna Network), Municipalidad de Scandiano (IT); Municipalidad de Falköping (SE); CARDET (CY), Municipalidad de Xixona (ES)
Página web Página de Facebook	<a href="https://ustproject.eu/">https://ustproject.eu/</a> <a href="https://www.facebook.com/ust.project/">https://www.facebook.com/ust.project/</a>





# Introducción

## Nuestro viaje empieza aquí

El turismo vuelve a ser uno de los motores de crecimiento económico más rápidos del mundo. Se calcula que en 2024 el número de pernoctaciones en alojamientos de uso turístico de la UE alcanzó los 2.990 millones, superando en 53,4 millones al año anterior, es decir, un 2%. A ello hay que añadir incalculables excursiones de un día. Esos flujos de visitantes crean empleo y orgullo local, pero también ejercen presión sobre el suelo, el agua, la vivienda, el transporte y los bienes culturales. Las infraestructuras locales se ven sometidas a tensiones, se corre el riesgo de aumentar las diferencias sociales y se erosionan los paisajes y el modo de vida que atraen a los visitantes en primer lugar.



## Europa y el panorama global

El turismo es global. No todo el mundo va a todos los sitios, pero la tendencia de que todo el mundo vaya a algún sitio es muy clara y va en aumento.

El turismo mundial cerró 2024 con unos 1.400 millones de llegadas internacionales, un 11 % más que en 2023 y casi volvió a los volúmenes de 2019. Sin embargo, la recuperación no fue uniforme:

- **Oriente Medio:** 95 millones de llegadas, 32% superior a 2019 y 1% superior a 2023.
- **África:** 74 millones de llegadas, 7% superior a 2019 y 12% superior a 2023.
- **Europa:** 747 millones de llegadas, 1% superior a 2019 y 5% superior a 2023. El turismo europeo está impulsado por la gran cantidad de viajes intraeuropeos. Todas las subregiones superan los niveles anteriores a la pandemia, excepto Europa Central y Oriental, donde la ofensiva rusa contra Ucrania sigue frenando la demanda.

- **Las Américas:** 213 millones de llegadas, 97% de 2019. El Caribe y América Central ya superan sus niveles de referencia de 2019.
- **Asia y el Pacífico:** 316 millones de llegadas, todavía un 13% menos que en 2019, pero un 33% más que en 2023, lo que se traduce en 78 millones de visitantes más en un solo año.



“En 2024, el turismo mundial completó su recuperación de la pandemia y, en muchos lugares, las llegadas de turistas y sobre todo los ingresos ya son superiores a los de 2019. Se espera que el crecimiento continúe a lo largo de 2025, lo que nos hace recordar nuestra inmensa responsabilidad de situar a las personas y al planeta en el centro del desarrollo.”

*Zurab Pololikashvili, Secretario General de Turismo de la ONU*

## Un gasto turístico cambiante

Los ingresos por turismo internacional alcanzaron los 1,6 billones de USD en 2024, un 4% más que en 2019 en términos reales y un 3% más que en 2023. Si se añade el transporte de pasajeros, la exportación turística total alcanza un valor récord de 1,9 billones de USD.

El gasto medio por llegada internacional se está normalizando gradualmente. Detrás de estas cifras se hallan los beneficiarios de los que más gastan: Kuwait (+232% en ingresos durante 2019), El Salvador (+206%), Arabia Saudí (+148%), Albania (+136%), Serbia (+98%), República de Moldavia (+86%) y Canadá (+70%).

En cuanto a las salidas, los hogares de Alemania, Reino Unido, Estados Unidos, Italia y Francia gastaron al menos un 11% más en el extranjero que en 2019. Los viajeros indios gastaron un 81% más solo durante el primer semestre de 2024.

## EL CONTEXTO EUROPEO

Este desarrollo ha aportado muchos matices también al contexto europeo.

El ecosistema turístico de la UE es muy diverso y complejo, y abarca cadenas de valor globalizadas e interconectadas. Comprende empresas de varios sectores, como servicios de alimentación y bebidas, proveedores de información y servicios en línea (por ejemplo, oficinas de turismo o plataformas digitales), agencias de viajes y operadores turísticos, proveedores de alojamiento, compañías de gestión de destinos, atracciones y transporte de pasajeros (como aerolíneas y aeropuertos, trenes, autobuses y barcos).

A pesar de las notables disparidades entre los países de la UE, el turismo representa una parte importante de la economía general de la UE. En 2019, representó casi el 10% del PIB de la UE y supuso alrededor de 23 millones de puestos de trabajo en la Unión Europea.

Al igual que para los demás ecosistemas, la actualización de la estrategia industrial de la UE subrayó la necesidad de acelerar aún más la transición verde y digital y aumentar la resiliencia del turismo de la UE. Con este fin, la Comisión Europea propuso crear conjuntamente una vía de transición con la industria, las autoridades públicas,



los interlocutores sociales y otras partes interesadas.

El 4 de febrero de 2022, la Comisión publicó el itinerario de transición para el turismo.

El informe identifica 27 áreas de medidas para la transición verde y digital y para mejorar la resiliencia del turismo de la UE. El itinerario se estructura sobre bases desarrolladas por el Grupo de Trabajo 2 del Foro Industrial y reúne elementos identificados por las partes interesadas y las estructuras de más de 30 reuniones y talleres.

El 1 de diciembre de 2022, el Consejo de la Unión Europea adoptó la Agenda Europea para el Turismo 2030. La agenda se basa en la vía de transición de la Comisión para el turismo e incluye un plan de trabajo plurianual con medidas que deben adoptar los países de la UE, la Comisión y las partes interesadas del sector turístico.

Con estos datos queda claro que el sector turístico seguirá creciendo y exigirá políticas más sólidas entre todos los funcionarios que trabajan con estos asuntos, a nivel regional, nacional y local.

## Por qué el turismo sostenible es ahora una necesidad

Cuando la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible nos recuerda que la prosperidad debe mantenerse «dentro de los límites planetarios», el foco del debate turístico suele centrarse en un grupo de objetivos conocidos: trabajo decente (ODS 8), comunidades sostenibles (ODS 11), producción y consumo responsables (ODS 12), acción por el clima (ODS 13) y protección de la tierra y el mar (ODS 15 y 14). Sin embargo, en un municipio, donde la política se encuentra con la vida cotidiana, entran en juego los 17 objetivos.

Las decisiones sobre vivienda o movilidad afectan a la pobreza y la desigualdad (ODS 1 y 10). Las tradiciones alimentarias locales están vinculadas a la lucha contra el hambre (ODS 2), las decisiones energéticas invocan una energía limpia y asequible (ODS 7) y se necesitan instituciones y asociaciones sólidas para que los pensamientos y las ideas sobre el turismo sostenible lleguen a la vida cotidiana (ODS 16 y 17). Contemplar el turismo desde la perspectiva de todos los ODS hace que la sostenibilidad deje de ser un tema especializado para convertirse en una gobernanza general en la que los presupuestos, los permisos, las adquisiciones, los planes de uso del suelo y las alianzas intersectoriales influyen en que dejemos un lugar mejor (o peor) de lo que lo encontramos.

La apertura de esta perspectiva tan amplia conlleva sus propios problemas. Si la sostenibilidad lo es todo, existe un riesgo real de que se convierta en nada.

## Las múltiples funciones de un municipio

Los gobiernos locales nunca son «solo» oficinas de turismo. Según la Asociación Sueca de Autoridades Locales y Regiones (SKR), los municipios desempeñan cuatro funciones que se solapan y dan forma a la experiencia del visitante:

- Captadora: Creando motivos para visitar la ciudad, desde festivales culturales hasta rutas ciclistas.
- Proveedora de servicios: Garantizando estancias tranquilas y seguras a través de la movilidad, la señalización, los residuos, el agua y los servicios digitales.
- Reguladora: Estableciendo y aplicando normas de zonificación, seguridad, conservación y fiscalidad para que se compartan los beneficios y se contengan los daños.
- Facilitadora: Dando difusión a las historias locales, movilizando el apoyo empresarial y mediando en asociaciones que mantienen el valor en la comunidad.

## Fomentar el turismo sostenible a través de las políticas

La planificación estratégica del turismo es una cuestión compleja. Hay muchos intereses y diferentes puntos de vista que necesitan actuar juntos con una cierta sintonía. El punto de partida del desarrollo turístico de una zona suele ser un empresario entusiasta o un grupo de empresarios que encuentran una tendencia o una necesidad de mercado que puede satisfacerse mediante actividades en la zona local. También puede ser el resultado del esfuerzo de entusiastas por crear un determinado evento deportivo o de cualquier otro tipo. El destino puede tener un atractivo histórico, gastronómico, natural o cualquier otro aspecto singular que alguien haya descubierto y quiera comunicar, haciendo correr la voz.

Una vez que comienza la afluencia de turistas, la necesidad de una planificación estratégica se vuelve crucial. Los políticos locales son evaluados en mayor medida por los electores por cómo afrontan el turismo y cómo los beneficios pueden llegar a todos los habitantes del destino: puede que algunos grupos encuentren el desarrollo del turismo perjudicial para otros negocios o para su vida cotidiana. La velocidad a la que se desarrolla el turismo es mucho mayor que la de los negocios tradicionales y, como el principal activo suele ser el destino y las personas que viven en él, esto fácilmente puede crear malestar y malentendidos entre la población local, las empresas turísticas y la política. Por ejemplo, se tarda mucho más en crear las infraestructuras para un determinado número de visitantes que en atraer y convencer a la misma cantidad de visitantes para que vengan a conocer un lugar.

Por este motivo, se necesitan herramientas para integrar prácticas sostenibles desde el principio de la planificación estratégica del turismo.

El turismo no puede tratarse como un producto de exportación que sólo necesita producirse de forma eficiente, ya que esta forma de pensar deteriora rápidamente el principal activo, el destino.

## La particular homogeneidad de los municipios europeos

Los municipios de toda Europa trabajan de forma diferente con los mismos problemas, y la mayoría de ellos se sienten solos ante sus retos particulares y no ven las similitudes con otros municipios europeos.

Pueden tener diferentes necesidades económicas, diferentes puntos de partida y también diferentes políticas públicas.

Además, la organización de las herramientas de dirección puede estar en las manos de silos aislados, que no participan directamente en el resultado real, lo que puede causar frustración y desesperanza entre los funcionarios para trabajar activamente con estas cuestiones de forma estratégica.

Otra cuestión relativa a los funcionarios es el hecho de no ser conscientes o no estar suficientemente concienciados sobre las prácticas sostenibles y sobre cómo los cambios pequeños pero coherentes en las políticas tienen un gran impacto tanto para los visitantes como para los habitantes del lugar.

Por lo tanto, al hablar de turismo sostenible necesitamos un terreno común de debate del que partir.

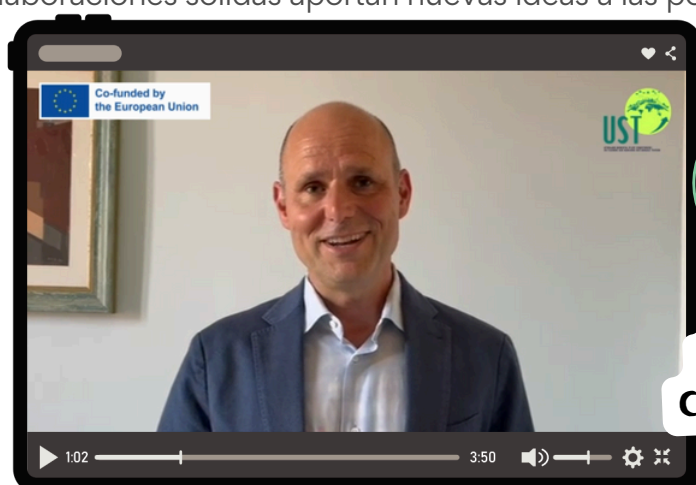


## Bienvenido al manual

El objetivo del proyecto UST es precisamente este: hacer que todas las personas del municipio se sientan cómodas hablando de sostenibilidad y mejorar el trabajo, independientemente del punto de partida.

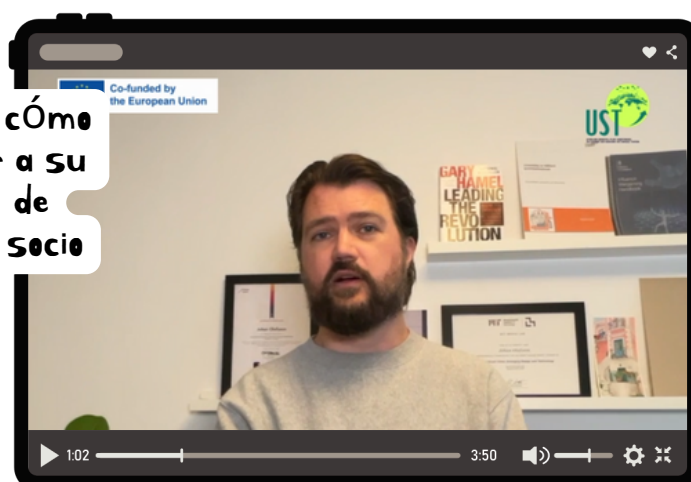
Las herramientas de UST permiten a cualquier municipio (o a las partes interesadas de un comité para un evento anual) empezar a mirar dentro de la organización para evaluar en qué punto se encuentran en la promoción de su trabajo en materia de sostenibilidad y qué se puede mejorar. La herramienta de autoevaluación realizada en formato de taller es excelente para sacar a la luz los retos y los puntos fuertes que tiene el municipio. A menudo muestra que ya estamos haciendo muchas cosas sostenibles que están pasando desapercibidas, pero que si las ponemos en un contexto de mejora continua, adquirirán un valor a medio-largo plazo para todos los implicados en el destino, y contribuirán a que el turismo sea cada vez más regenerativo.

A lo largo de este manual veremos cómo los municipios socios de UST equilibran estos papeles, dependiendo de su contexto y capacidad. Lo importante no es elegir un papel, sino reconocer cómo todos se refuerzan mutuamente y contribuyen a formar un todo. Promover el turismo sostenible a través de políticas y normativas bien pensadas puede liberar el compromiso privado. Los buenos servicios aportan credibilidad a la marca del lugar y las colaboraciones sólidas aportan nuevas ideas a las políticas.



**Haga clic aquí para saber más sobre el proyecto UST con Johan Cavallini, de SveDest, socio principal del proyecto.**

**Haga clic aquí para descubrir cómo el manual UST puede ayudar a su municipio, con información de Johan Olofsson, de SveDest, socio principal del proyecto.**



# Interpretar la sostenibilidad: herramientas y actitudes

El turismo sostenible se refiere al desarrollo de un modelo de turismo que pueda asegurar beneficios diferentes y a largo plazo para todos los sujetos implicados: la comunidad y el entorno local, los operadores turísticos y los turistas.

El turismo sostenible se construye en torno a un conjunto de principios clave diseñados para garantizar que el desarrollo turístico sea una experiencia positiva para la población local, las empresas turísticas y los propios turistas. Estos principios ayudan a minimizar los impactos sociales, económicos y medioambientales negativos, a la vez que mejoran la integridad cultural y la conservación ecológica de los destinos.

## El turismo sostenible en la práctica

En la práctica, el turismo sostenible depende de cómo los municipios decidan gestionarlo. Promover el turismo sostenible brinda a los municipios la oportunidad de crear impactos positivos duraderos tanto para los residentes como para los visitantes. No se trata sólo de gestionar a los visitantes, sino de fomentar una relación entre el turismo y la comunidad que sea de beneficio mutuo y pueda durar mucho tiempo.

Mediante la planificación estratégica, la colaboración y la acción concreta, los responsables municipales pueden garantizar que el turismo contribuya a crear comunidades dinámicas, inclusivas y resilientes, protegiendo al mismo tiempo la biodiversidad y el entorno natural. Cuando los municipios colaboran con las empresas, los residentes y las organizaciones locales, pueden crear un futuro sostenible para el turismo que beneficie a todos.

## REFLEXIONES LOCALES: EL TURISMO SOSTENIBLE EN LA PRÁCTICA

El turismo sostenible no es un plan fijo ni un conjunto de soluciones prefabricadas: es un proceso dinámico y cambiante que debe arraigarse en las realidades únicas de cada lugar. En toda Europa, los municipios se enfrentan a diferentes retos, prioridades y oportunidades en su esfuerzo por integrar la sostenibilidad en sus estrategias turísticas. Sin embargo, más allá de estas diferencias, surgen patrones comunes: la necesidad de colaboración intersectorial, la importancia de la planificación a largo plazo y la responsabilidad de equilibrar los intereses de los visitantes, los residentes, las empresas y el medio ambiente.

Para dar vida a esta complejidad, los socios del proyecto UST invitaron a reflexionar a autoridades municipales y a los técnicos que trabajan a diario con estas cuestiones. Sus reflexiones revelan las realidades prácticas que hay tras los principios del turismo sostenible: cómo debe incluirse la sostenibilidad en la ordenación del territorio, cómo la continuidad política y administrativa puede condicionar los resultados y cómo el sector público desempeña un papel clave para garantizar que el desarrollo turístico apoye el bienestar de la comunidad en lugar de menoscabarlo.

Y lo que es más importante, nos recuerdan que la sostenibilidad no es un estado que deba alcanzarse de forma definitiva, sino un proceso continuo de reflexión, aprendizaje y adaptación.



Reconocer esto ayuda a los municipios a abordar sus propios esfuerzos con paciencia, flexibilidad y voluntad de evolucionar.

## MUNICIPIO DE TIDAHOLM



### ANNA-KLARA BÖRJESSON

Directora de la Administración de Cultura y Ocio del municipio de Tidaholm, antigua directora de Turismo del municipio de Falköping

#### 1 ¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrenta en su municipio a la hora de trabajar en la planificación del turismo sostenible?

→ Uno de los principales retos a los que nos enfrentamos en nuestro municipio cuando trabajamos con la planificación del turismo sostenible es la integración de las cuestiones relacionadas con el turismo en los procesos de planificación territorial y social a largo plazo. Este reto persiste independientemente de los cambios en el liderazgo político o entre los funcionarios municipales. El turismo sostenible requiere un enfoque intersectorial, pero trabajar a través de los límites administrativos del municipio puede resultar difícil. Para garantizar un apoyo coherente por parte del sector público, es fundamental que el municipio tenga un mandato claro y un entendimiento compartido de cómo debe abordarse estratégicamente el turismo. Sin esto, el turismo corre el riesgo de ser tratado como una cuestión separada o secundaria, en lugar de como una parte integrada del desarrollo sostenible de la comunidad.

#### 2 ¿De qué logro se siente más orgullosa?

→ Uno de los logros de los que me siento más orgullosa es la colaboración interdepartamental que establecimos en Falköping, sobre todo con el trabajo del municipio con las rutas de senderismo. Desarrollamos una estructura clara que define las responsabilidades, tanto dentro del municipio como en relación con las partes interesadas externas. Esto incluyó establecer acuerdos que garantizaran el mantenimiento y la gestión a largo plazo de los caminos, ya fuera por el propio municipio o por socios externos. Estos esfuerzos dieron lugar a un enfoque más estratégico y sostenible que ahora está integrado en las rutinas del municipio. También estoy orgullosa de haber contribuido al trabajo en la zona del lago Hornborga, que fue seleccionada como zona modelo nacional para el desarrollo sostenible basado en el lugar a través del turismo. Conseguimos ampliar la percepción de lo que el desarrollo turístico sostenible requiere del sector público. Sin embargo, para mantener este progreso a lo largo del tiempo es necesario un esfuerzo continuo, sobre todo para transmitir los conocimientos a los nuevos políticos y funcionarios.

#### 3 ¿Por qué son importantes estas cuestiones?

→ Estas cuestiones son importantes porque el desarrollo del turismo sostenible exige una clara responsabilidad pública. El sector público debe garantizar que el turismo evolucione de forma que respete la capacidad de carga del lugar: su naturaleza, su fauna y las personas que viven y trabajan allí. No debemos fomentar el turismo si repercute negativamente en el medio ambiente o en las comunidades locales, o si el sector público no está dispuesto a responsabilizarse a largo plazo de las consecuencias de ese desarrollo.

Tenemos que cambiar la perspectiva y pasar de centrarnos únicamente en el marketing y el desarrollo de productos a integrar el turismo en una planificación espacial y comunitaria más amplia.

## Proyecto UST

*Al mismo tiempo, las empresas turísticas deben responsabilizarse de su impacto y los visitantes deben respetar los lugares que visitan. El turismo sostenible es una responsabilidad compartida que debe basarse en una reflexión a largo plazo y en las condiciones del lugar.*

### MUNICIPIO DE KALMAR



**SYLVIA NYLIN**

**Directora general de Destination Sigtuna, anteriormente directora general de VisitKalmar**

#### **1 ¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrenta en su municipio a la hora de trabajar en la planificación del turismo sostenible?**

→ *Nuestro mayor reto es el tiempo. Al principio, nos lleva tiempo familiarizarnos con las distintas cuestiones y aprender a reflejar la sostenibilidad en nuestro trabajo. También requiere tiempo entender y aplicar distintas herramientas. Por ejemplo, este año utilizamos \*GreenTime\* por primera vez en el marco del Festival de la Ciudad de Kalmar. GreenTime es una herramienta para certificar eventos sostenibles.*

#### **2 ¿De qué logro se siente más orgullosa?**

→ *Estamos especialmente orgullosos de la estrategia de destinos que nos encargaron desarrollar los dirigentes políticos. Incluye la decisión de trabajar de acuerdo con la GSTC, la norma internacional del Consejo Mundial de Turismo Sostenible para desarrollar destinos sostenibles. El hecho de que la estrategia haya sido aprobada por el consejo municipal demuestra que esta labor cuenta con un fuerte respaldo político.*

#### **3 ¿Por qué son importantes estas cuestiones?**

→ *Para nosotros, la sostenibilidad está integrada de forma natural en todo lo que hacemos. Al trabajar con las tres dimensiones de la sostenibilidad, creamos mejores condiciones para que el sector turístico gestione negocios viables durante todo el año. También mejoramos la accesibilidad para que todo el mundo pueda disfrutar de nuestros destinos y experiencias. Por último, pero no por ello menos importante, preservamos el patrimonio cultural y los entornos naturales para las generaciones futuras*



# Principios clave

Los principios clave del turismo sostenible según las principales instituciones internacionales son:

- 
**MINIMIZAR EL IMPACTO MEDIOAMBIENTAL**  
 Reducir la contaminación, los residuos, el consumo de energía y el uso del agua para proteger los hábitats naturales y preservar los paisajes.
- 
**APOYAR LA ECONOMÍA LOCAL**  
 Fomentar el uso de servicios y bienes locales para garantizar que los beneficios del turismo se distribuyan de forma generalizada, especialmente mediante la creación de empleo y la generación de ingresos para las empresas locales.
- 
**CONSERVAR EL PATRIMONIO CULTURAL**  
 Respetar y preservar el patrimonio cultural y las tradiciones del destino, lo que incluye apoyar la conservación de lugares históricos y fomentar el diálogo y el entendimiento cultural.
- 
**PROPORCIONAR EXPERIENCIAS SIGNIFICATIVAS A LOS TURISTAS**  
 Ofrecer a los turistas una experiencia profunda y gratificante que fomente una mayor comprensión de los problemas medioambientales y culturales locales.
- 
**GARANTIZAR LA EQUIDAD SOCIAL**  
 Garantizar que el desarrollo turístico contribuya a la equidad social y al bienestar, incluida la accesibilidad para todas las personas, las prácticas laborales justas y la contribución a las infraestructuras y servicios comunitarios.
- 
**EDUCAR A LOS TURISTAS Y A LA POBLACIÓN LOCAL SOBRE LA SOSTENIBILIDAD**  
 Sensibilizar tanto a los turistas como a las comunidades locales sobre la importancia de las prácticas turísticas sostenibles.
- 
**PLANIFICAR A LARGO PLAZO**  
 Adoptar una perspectiva a largo plazo para el desarrollo turístico sostenible, que incluya una planificación cuidadosa y una buena gestión de los recursos para evitar el turismo excesivo y garantizar que el desarrollo sea sostenible a lo largo del tiempo.

Referencias para lecturas complementarias: La Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (OMT) ofrece abundante información sobre turismo sostenible, e incluye directrices y políticas encaminadas a maximizar la contribución socioeconómica del turismo y minimizar sus posibles efectos negativos. Visite su web oficial: [UNWTO - Sustainable Development](https://www.unwto.org/es/sustainable-development). El Consejo Global de Turismo Sostenible (GSTC) gestiona las normas mundiales para los viajes y el turismo sostenibles, ofreciendo criterios e indicadores para las prácticas de sostenibilidad. Sus recursos pueden consultarse aquí: [GSTC Criteria](https://www.gstc.org/) The International Ecotourism Society (TIES) ofrece ideas y recursos educativos sobre el ecoturismo, un subconjunto del turismo sostenible centrado en la conservación ecológica y la educación de los viajeros sobre el entorno natural.

## Introducción al Desarrollo de Lugares - una nueva perspectiva

En una época de incertidumbre climática, crecientes divisiones sociales y rápidas transformaciones de la vida rural y urbana, la forma en que entendemos el turismo -y su papel en la configuración de los lugares- debe evolucionar. El desarrollo de lugares es una de esas evoluciones. Va más allá de la idea del turismo como un objetivo en sí mismo y, en su lugar, lo posiciona como una herramienta, un medio para fortalecer las comunidades locales, crear resiliencia y apoyar una transición sostenible más amplia.

Para ayudarnos a entender este cambio, el proyecto UST invitó a dos destacados expertos externos para que aportaran sus puntos de vista: Kristina Lindström, investigadora de la Universidad de Stavanger y especialista en desarrollo de destinos y lugares, y Joakim Forsemalm, profesor asociado de etnología y geógrafo cultural especializado en cambio organizativo, prácticas espaciales y sostenibilidad.

Kristina Lindström posee un profundo conocimiento del cambio de paradigma que supone pasar del marketing de destinos y la promoción turística al desarrollo integrado de lugares. En su trabajo, el turismo ya no es el único objetivo de las estrategias de desarrollo, sino una de las muchas herramientas que los municipios pueden utilizar para alcanzar objetivos sociales a largo plazo. En particular, destaca la importancia de alinear el turismo con la gobernanza local, la sociedad civil y la responsabilidad medioambiental.

Joakim Forsemalm aborda el turismo sostenible desde un ángulo diferente. Nos recuerda que cada acción que realizamos está determinada por una perspectiva arraigada en nuestros valores, identidades profesionales y experiencias vividas. Al reconocer esas perspectivas y el modo en que influyen en nuestras decisiones, nos abrimos a nuevas posibilidades de cooperación y cambio. Forsemalm nos insta a «recortar las distancias», es decir, a evitar las desconexiones entre departamentos, entre niveles de gobierno y entre visiones a largo plazo y prácticas cotidianas. Al «recortar las distancias» llegamos a ver estos espacios como oportunidades para el aprendizaje, la reflexión y la reconexión.



“La base de la sostenibilidad social es la sostenibilidad organizativa. Y la base de la sostenibilidad organizativa es la sostenibilidad personal”.

*Joakim Forsemalm*

Esta doble perspectiva, estratégica y reflexiva por un lado y sistémica y personal por otro, ha sido fundamental para el desarrollo del proyecto UST. Combinando herramientas prácticas como los marcos de autoevaluación y el mapeo de las partes interesadas con orientaciones teóricas procedentes de campos como los estudios sobre destinos y la geografía cultural, el proyecto ayuda a los municipios a dar los siguientes pasos hacia un desarrollo de lugares más inclusivo, sostenible y centrado en el futuro.

## Interpretar la sostenibilidad

Hay muchas formas diferentes de trabajar la sostenibilidad en el turismo. Muchos municipios cuentan con políticas y han logrado avances, pero no existe una única forma correcta de hacerlo ni un método establecido que se ocupe de este campo polifacético.

Dentro del proyecto UST, los distintos socios partían de perspectivas diferentes sobre la sostenibilidad: algunos más orientados hacia las cuestiones sociales de la comunidad y otros hacia las iniciativas ecológicas. Uno de los principales objetivos del proyecto era desarrollar y utilizar un cuestionario de autoevaluación diseñado para evaluar y comprender el trabajo de los municipios en el ámbito del desarrollo del turismo sostenible de una forma no prescriptiva. Esto significaba ofrecer una guía sobre como reflexionar sobre la sostenibilidad sin tener que basarse en un marco único -una talla única- que obstaculizaría el aprendizaje en lugar de promoverlo.

Los marcos prescriptivos para la sostenibilidad suelen tener una perspectiva de destino en lugar de una perspectiva municipal. Al utilizar el conjunto completo de los ODS, el cuestionario de autoevaluación ayuda a identificar buenas prácticas, áreas de mejora y puntos ciegos de la situación única de cada municipio, a la vez que reconoce el marco más amplio de los ODS con el que se relaciona gran parte de la gobernanza municipal. El objetivo general es utilizar los cuestionarios de autoevaluación para identificar las oportunidades de mejora de las competencias de las partes interesadas en cada uno de los municipios asociados y poner el marco a disposición de los demás mediante la creación de cambios claros en las políticas y estrategias que promuevan acciones con un alto grado de adecuación organizativa y situacional.

## Como los ODS han sido interpretados en el proyecto

Con diferentes perspectivas y diferentes contextos para la sostenibilidad y el turismo, los socios emprendieron un viaje para definir denominadores comunes y llevar a cabo una autorreflexión y una autoevaluación. Con un alcance más amplio, los municipios implicaron a sus partes interesadas para utilizar las buenas prácticas locales con el fin de diseñar un diálogo sobre turismo sostenible entre las partes interesadas. El resultado es el cuestionario de autoevaluación. No está diseñado para ser prescriptivo, ya que esa no es la intención de los ODS, sino para inspirar la acción, las políticas y las iniciativas locales.

A cada ODS se le ha dado una definición amplia para fomentar el diálogo. A partir de ahí, la autoevaluación aplica una metodología que permite a los municipios evaluar su comprensión e identificar las lagunas que deben abordar. A través de este proceso, los municipios colaboradores y sus partes interesadas adquirieron un conocimiento mucho más profundo de las prácticas sostenibles y, con el marco establecido, es fácil identificar exactamente en qué aspecto o matiz de un ODS quieres centrarte para poder desarrollarlo.

El marco de autoevaluación ofrece un conocimiento más amplio que puede desarrollar con sus propias partes interesadas. Esto creará un conjunto de resultados de sostenibilidad que son específicos para usted, pero cuya comparabilidad facilita la evaluación comparativa.

Este enfoque recoge el triple resultado que buscaban todos los municipios asociados, pero a través de la participación de las partes interesadas añadieron un cuarto pilar: la buena gobernanza.

## Cómo trabajar la sostenibilidad con las partes interesadas

Un destino cuenta con una multitud de partes interesadas diferentes, desde actores de la gobernanza, como un municipio o un organismo regional, hasta pequeñas empresas y asociaciones de actores sin ánimo de lucro. El trabajo por la sostenibilidad aspira a incluir a todas estas partes interesadas en el debate sobre el turismo sostenible y su contribución a los ODS.



## Proyecto UST

Si representa a un municipio, es probable que su organización ya haya pensado en los ODS y en el impacto que le gustaría tener en ellos a través del trabajo que realiza como municipio. Sin embargo, es posible que no haya podido aprovechar la oportunidad de incluir el turismo en su caja de herramientas para mejorar los resultados de sus esfuerzos. Esta caja de herramientas requiere que involucre al ecosistema turístico, lo que a veces es más fácil de decir que de hacer. La herramienta de autoevaluación es una buena manera de empezar a hablar de los ODS. A medida que descubre el potencial de utilizar grandes grupos de partes interesadas para un bien mayor, también empezará a establecer relaciones y a generar confianza dentro de su ecosistema turístico.

Empiece por reunir a las partes interesadas internas. Se trata de sus compañeros de las distintas partes de la organización municipal. Es importante que no limite su grupo de partes interesadas a las personas con las que trabaja normalmente, como sus compañeros más cercanos, sino que intente mantener un tamaño de grupo manejable para el primer debate. Las preguntas generales de la sección 1 están pensadas para que usted comience y adquiera una valiosa comprensión de la posición del municipio en relación con los diferentes enfoques de gobernanza del turismo sostenible. Una vez completadas las preguntas generales, comprenderá mejor cuáles son sus puntos fuertes y cuáles pueden mejorarse desde el punto de vista de la gobernanza.

Con el fin de orientar su toma de decisiones, planificación estratégica y de inspirar la colaboración para los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ahora puede invitar a un grupo más amplio de partes interesadas a participar en la conversación. Su herramienta ahora es la Sección 2, donde puede abordar los ODS desde una perspectiva holística o limitar sus esfuerzos a ODS específicos para el debate. Como parte de este proceso, el proyecto UST ha puesto a su disposición una plataforma de aprendizaje electrónico en la que podrá inspirarse, tanto a nivel básico como avanzado, en cuatro de los ODS a través de las perspectivas de los socios del proyecto y de su labor de promoción del turismo sostenible. La plataforma de aprendizaje electrónico le ofrece otra herramienta de autoevaluación para destacar sus puntos fuertes y sus áreas de mejora.

Lo más importante es que comprenda y acepte que el turismo sostenible es una maratón, no un sprint, pero que hay algunos logros fáciles de conseguir desde el principio. En el nivel avanzado se han proporcionado algunas ideas al respecto, pero su objetivo debe ser destacar sus propios logros y ver adónde puede llevarle el siguiente paso. Combinando los puntos fuertes de las distintas partes del ecosistema turístico, debería ser capaz de dar pasos hacia un turismo más sostenible en su municipio, independientemente del nivel en el que empiece.

Aquí puede encontrar un poco de inspiración para que piense en sus grupos de interés. Pueden ser empresas de hostelería, como hoteles y pensiones. Pueden ser organizadores de eventos, como festivales de música o gastronómicos. Podrían ser líderes de la comunidad, como el club de fútbol local o la cámara de comercio. Pueden ser operadores turísticos locales o extranjeros, grandes o pequeños. Puede tratarse de su agrupación local de desarrollo rural. Podrían ser agentes agrícolas, productores locales de alimentos y bebidas o productos artesanales. Podrían ser agentes locales de seguridad, como la policía o los servicios de rescate. Intente pensar con originalidad e invite a las partes interesadas a sugerir otras partes interesadas.



## El cambio de paradigma en la práctica: lo que revelan los estudios de casos de UST

El proyecto UST invitó a los municipios a reflexionar sobre su papel en el turismo sostenible, y muchos han tomado medidas que se ajustan claramente al cambio de paradigma perfilado por Kristina Lindström y Joakim Forsemalm. El cambio es visible en la medida en que el turismo ya no se trata como un sector aislado, sino que se considera cada vez más como parte de una estrategia más amplia de desarrollo local, entrelazada con la gobernanza, la cultura y el bienestar de la comunidad.

### ➤ DE DESTINO A LUGAR: XIXONA

En el caso de Xixona, la Feria de Navidad anual empezó como un evento para atraer turistas y estimular la actividad económica. Pero con el tiempo se ha convertido en mucho más que eso: ahora es una fuente de orgullo local, inclusión comunitaria y empoderamiento económico. Los productores, artesanos y voluntarios locales ocupan un lugar central en la feria, no sólo como proveedores de servicios, sino como cocreadores de la identidad del evento. Esto refleja el cambio que describe Kristina

Lindström: el turismo como medio para el desarrollo de la comunidad, no sólo como un fin en sí mismo.

Al mismo tiempo, la experiencia de Xixona demuestra que el éxito requiere una reflexión continua sobre la inclusión y la visión a largo plazo. ¿Qué voces siguen faltando? ¿Qué medidas se están tomando para garantizar un acceso justo a las oportunidades? Este es el tipo de preguntas que Forsemalm nos anima a hacernos revisando nuestras perspectivas, mirando hacia dentro para cuestionar nuestras creencias y ampliar nuestro concepto del éxito.

### ➤ **CONSTRUIR ALIANZAS CON PROPÓSITO: SCANDIANO**

El evento Spergolonga de Scandiano es otro ejemplo de este cambio. Aunque celebra la comida, el vino y el paisaje, su verdadero punto fuerte radica en las redes que crea. Clubes locales, asociaciones ecologistas, empresas y servicios de protección civil se unen para organizar el evento. Esto refleja el llamamiento de Joakim a trabajar en todos los sectores y tener en cuenta las diferencias, y el papel del municipio como facilitador de ese ecosistema es clave.

Pero aún se puede ir más lejos. Como subrayan Kristina y Joakim, no hay que temer los conflictos relativos a los objetivos, sino aceptarlos como oportunidades para profundizar en la colaboración. ¿Podría Scandiano ampliar el enfoque del evento para incluir conversaciones más directas sobre sostenibilidad, economía circular o inclusión? ¿Podría invitarse a las partes interesadas no vinculadas tradicionalmente al turismo a participar en la labor estratégica? ¿Podrían estar invitados a participar en la creación conjunta de políticas y estrategias sostenibles?

### ➤ **REIMAGINANDO LA GOBERNANZA: FALKÖPING**

En Falköping vemos uno de los ejemplos más claros de colaboración interdepartamental y planificación a largo plazo. Al trabajar para lograr el ODS 15 (vida de ecosistemas terrestres), el municipio ha adoptado una estrategia basada en el lugar que vincula el turismo con la biodiversidad, el bienestar de los residentes y las alianzas intermunicipales. Esto hace eco del argumento de Kristina Lindström según el cual el desarrollo de destinos debe estar en consonancia con la gobernanza pública y los objetivos medioambientales.

Sin embargo, como demuestran las propias reflexiones de Falköping, esta labor no está exenta de desafíos. La creación de un “destino verdaderamente sostenible” requiere un mandato político, la voluntad de actuar sin silos y la capacidad de escuchar y adaptarse, un tema central en el llamamiento de Forsemalm tanto a los cambios internos como a los externos.

La herramienta de autoevaluación es la parte más integral del viaje hacia la sostenibilidad de este proyecto. Es la columna vertebral del proyecto y la manera en que nos planteamos los cambios en las políticas, los métodos de trabajo y la gobernanza en su conjunto. Mediante el uso regular de la herramienta de autoevaluación para «revisar» nuestro camino hacia la sostenibilidad junto con nuestras partes interesadas, la gobernanza se fortalece, al igual que la red de sostenibilidad de las acciones de las partes interesadas, que ayuda a promover prácticas sostenibles en empresas, asociaciones y en el comportamiento de los visitantes

## La herramienta de autoevaluación

El cuestionario de autoevaluación, basado en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, es el primer paso para identificar los puntos fuertes y los retos de los socios.

El cuestionario de autoevaluación ha sido probado por los socios y los municipios afiliados y pretende ser una herramienta que pueda ser utilizada por cualquier municipio que esté interesado en explorar cómo su gobernanza y todo su ecosistema de partes interesadas se ven afectados por la estrategia, formulación de políticas e implementación que lleva a cabo un municipio en relación con el desarrollo del turismo sostenible y las oportunidades de mejora de las competencias. La herramienta funciona mejor cuando se utiliza en forma de taller con un amplio grupo de partes interesadas y no sólo con el personal municipal.

La herramienta ayuda a visibilizar la posición de un municipio en relación con los ODS, al tiempo que pone de relieve los puntos fuertes ocultos, como políticas o estrategias específicas, prácticas innovadoras y retos locales concretos que pueden ser bastante singulares en los detalles, pero que comparten retos comunes en materia de sostenibilidad como tema general. Algunas preguntas parecerán en gran medida pertinentes y válidas, y mucho dependerá del contexto y las prioridades municipales, pero también de quién participe en el taller. Esta herramienta es lo suficientemente flexible como para adaptarse a las diferencias locales y al mismo tiempo fomentar una amplia participación. Le animamos a que se centre en dónde le lleve la conversación, no la trate como una autoevaluación en la que todas las cuestiones requerirán la misma atención. La próxima vez que vuelva a visitar el cuestionario después de haber trabajado con los retos o lagunas que descubrió la primera vez, tendrá ideas nuevas y más desarrolladas, y empezará a abordar áreas que podrían haber parecido irrelevantes la primera vez que lo realizó.

Al utilizar estos recursos, los municipios pueden desarrollar estrategias específicas, fomentar la colaboración entre las partes interesadas y contribuir a un sector turístico más resistente, inclusivo y responsable con el medio ambiente.

## « El camino » - Notas sobre la elaboración de la herramienta de autoevaluación

SveDest dirigió el proceso de elaboración de un prototipo de cuestionario alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para uso municipal. La versión inicial se puso a prueba y se perfeccionó a través de comentarios y observaciones estructurados de los municipios de Falköping, Xixona y Scandiano, en los que se evaluó el rendimiento, la pertinencia y la facilidad de cumplimentación de cada pregunta. A partir de ahí, se ajustaron el alcance y la estructura del cuestionario.



## Proyecto UST

El prototipo, aunque ambicioso, presentaba retos. Se observó una notable disparidad en la madurez estratégica de los municipios, especialmente en su compromiso con los ODS.

Algunos municipios se plantearon el proceso desde un punto de vista estratégico, mientras que otros se centraron más en cuestiones operativas. El propio concepto de «sostenibilidad» planteó problemas de interpretación, ya que las definiciones variaban no sólo entre municipios, sino también dentro de cada organización. Esto generó dudas sobre cómo se iba a recibir en los talleres el tono académico del cuestionario y si los municipios encontrarían pertinentes las preguntas. La información recibida dio lugar a importantes revisiones que mejoraron la accesibilidad y el impacto de la herramienta.

A pesar de estas diferencias, surgieron oportunidades comunes. Aunque cada municipio demostró tener puntos fuertes determinados por factores culturales, geográficos y políticos, también se identificaron retos y áreas de desarrollo comunes. Cada participante se hizo una idea de sus necesidades específicas de mejora de competencias, y se formularon recomendaciones a medida.

Por último, el proceso puso de manifiesto los distintos niveles de progreso de los municipios. Algunos tenían bien establecidas sus estrategias de turismo sostenible, mientras que otros aún estaban tratando cuestiones fundamentales. Esto reveló una clara necesidad de apoyar a los municipios en las primeras etapas de su camino, ofreciéndoles herramientas y orientación para ayudarles a ponerse en marcha y -quizá más aún- a mantener sus esfuerzos.

La versión revisada se utilizó posteriormente en talleres específicos. Otros socios, como SERN y Cardet, ampliaron el alcance de la herramienta organizando talleres similares con sus municipios afiliados: Municipio de Bertinoro (IT), Municipio de Limasol (CY), Municipio de Polemida (CY) y Municipio de Agios Athanasios (CY).

El Informe de análisis de brechas elaborado a partir de las principales conclusiones de los cuestionarios, puso de relieve las áreas clave para la mejora de las capacidades y orientó la selección de ODS específicos y estudios de casos en los que centrarse dentro de esta plataforma.

## Trabajar con el cuestionario de autoevaluación

- Utilice el cuestionario de autoevaluación para evaluar sus actuales estrategias de sostenibilidad.
- Explore nuestros módulos de aprendizaje electrónico, que ofrecen información sobre los principales ODS y muestran ejemplos reales de distintos municipios.
- Aprenda de los estudios de casos que destacan las buenas prácticas en la planificación y aplicación del turismo sostenible.
- Identifique los puntos fuertes de su municipio y encuentre inspiración para mejorar el impacto sostenible, incluyendo posiblemente otros ODS que no haya considerado.

# De la reflexión a la acción

Una cosa es hacer una autoevaluación y otra muy distinta conseguir acciones a partir de ella. Para ello es necesario comprender no sólo cuáles son las lagunas en materia de sostenibilidad, sino también qué medidas pueden adoptarse y quién puede hacerlo. Algunas acciones se basan en un nivel estratégico sobre la gobernanza municipal en el que el diálogo con socios como otros municipios, gobiernos regionales y otras partes interesadas regionales o nacionales cuyas acciones y políticas conforman el paisaje municipal. También hay acciones a nivel local en las que el municipio puede implicar a diversos grupos para desbloquear acciones que afecten tanto a los visitantes como a la comunidad local.

## Reflexiones desde otros lugares

Para evitar estancarnos a escala local, el proyecto UST ha estudiado distintas fuentes que inspiran a los socios a dar el siguiente paso. Estos son los casos que nos han servido de inspiración y las principales conclusiones que los socios han extraído de cada uno de ellos.

### EL PROYECTO ECOSOSTENIBLE CINQUE TERRE

#### UBICACIÓN

Cinque Terre, Liguria Region, Italy

#### RESUMEN

Cinque Terre, declarado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, es famoso por sus pintorescos pueblos, su escarpada costa y sus paisajes en terrazas a lo largo de la Riviera italiana. Sin embargo, la belleza y singularidad de la zona han provocado una gran afluencia de turistas, lo que plantea importantes retos para su delicado ecosistema y el bienestar de las comunidades locales. Para hacer frente a estos retos, la Autoridad del Parque Nacional de Cinque Terre puso en marcha un proyecto ecosostenible destinado a promover prácticas turísticas sostenibles que protejan el medio ambiente y mejoren al mismo tiempo la experiencia de los visitantes.

#### DESCRIPCIÓN DETALLADA

El proyecto engloba un enfoque integral del turismo sostenible, que incluye la gestión de los flujos turísticos, la promoción de transportes ecológicos y el apoyo a la agricultura y los productos artesanales locales. Una de las iniciativas clave es la Tarjeta Cinque Terre, que da acceso a senderos, transporte público y lugares de interés cultural, y anima a los visitantes a minimizar su huella de carbono utilizando trenes y autobuses en vez de coches. Además, el proyecto apoya a los viñedos locales que practican la agricultura en terrazas, un método agrícola tradicional que evita la erosión y preserva el paisaje. La promoción de productos y artesanía locales es otra de las bases del proyecto, que anima a los visitantes a apoyar la economía local comprando productos auténticos.

#### ASPECTOS CLAVE

**Gestión del flujo turístico:** Aplicar estrategias de control y distribución del tráfico turístico a lo largo del año para evitar el exceso de turismo durante las temporadas altas.



**Conservación de las prácticas tradicionales:** Apoyar la agricultura en bancales, vital para evitar la erosión del suelo y mantener el paisaje característico de la zona. Esto incluye promover el cultivo de variedades de uva autóctonas y las técnicas tradicionales de vinificación.

**Productos locales sostenibles:** Fomentar el consumo y la compra de productos locales, incluidos el vino, el aceite de oliva y los productos artesanales, contribuyendo a la sostenibilidad de las empresas locales y reduciendo la huella de carbono asociada a los bienes importados.

**Educación y concienciación:** Educar a los turistas sobre la fragilidad del ecosistema de Cinque Terre mediante visitas guiadas, material informativo y señalización a lo largo de los senderos. Esta iniciativa pretende fomentar un sentido de la responsabilidad que lleve a los visitantes a adherirse a prácticas sostenibles durante su estancia.

## EL ICEHOTEL DE SUECIA

### UBICACIÓN

Jukkasjärvi, Norte de Suecia

### RESUMEN

El Icehotel en Jukkasjärvi es un ejemplo pionero de turismo sostenible y diseño innovador, a unos 200 km al norte del Círculo Polar Ártico. Fundado en 1989, es el primer hotel del mundo hecho en su totalidad de hielo y nieve, reconstruido cada año a partir de las aguas heladas del río Torne, situado en las cercanías. Esta efímera creación ofrece a sus huéspedes la experiencia única de dormir en habitaciones mantenidas a temperaturas bajo cero, rodeados de impresionantes esculturas y arquitectura hechas de hielo.

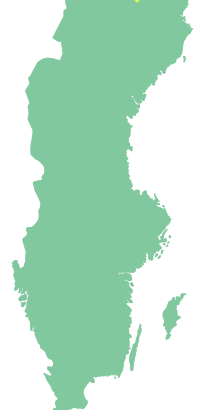
### DESCRIPCIÓN DETALLADA

Cada invierno, artistas de todo el mundo se reúnen en Jukkasjärvi para diseñar y construir el Icehotel. El hotel utiliza aproximadamente 2.500 toneladas de hielo y 30.000 metros cúbicos de *snice* (una mezcla de nieve y hielo que refuerza la estructura) procedente del río Torne. El diseño del hotel cambia cada año, convirtiendo cada iteración en un proyecto artístico único que muestra diseños y técnicas innovadoras en la construcción de hielo. El hotel consta de habitaciones, un bar, una capilla y galerías de arte, todo hecho de hielo. Los muebles e incluso las camas están hechos de hielo, con cálidas pieles de reno y sacos de dormir especialmente diseñados para garantizar la comodidad de los huéspedes. El Icehotel también ofrece alojamientos acogedores y una serie de experiencias árticas, como excursiones para ver auroras boreales, paseos en trineo tirado por perros y talleres de escultura de hielo, para complementar la experiencia de la estancia en el hielo.

### ASPECTOS CLAVE

**Impacto medioambiental:** El Icehotel aprovecha el ciclo natural del río Torne, y todo el hielo utilizado en la construcción vuelve al río cada primavera, lo que garantiza un impacto ambiental mínimo. Este ciclo de creación y deshielo ejemplifica los principios del uso sostenible de los recursos naturales.

**Eficiencia energética:** A pesar de su construcción helada, el Icehotel emplea varias medidas para minimizar su consumo de energía. El hotel utiliza energía renovable procedente de centrales hidroeléctricas para todas sus necesidades de electricidad, lo que reduce significativamente su huella de carbono.



**Promoción de la cultura y la economía local:** El Icehotel desempeña un papel crucial en la promoción de la cultura y las tradiciones locales de los samis, ofreciendo a los huéspedes una experiencia auténtica del modo de vida ártico. También contribuye significativamente a la economía local al atraer turistas a la región durante los meses de invierno, crear puestos de trabajo y apoyar a las empresas locales.

**Innovación y educación:** El hotel es un claro ejemplo de diseño innovador y prácticas turísticas sostenibles. Educa a los visitantes sobre la vida sostenible en condiciones extremas y la importancia de la conservación del medio ambiente. La reconstrucción anual ofrece continuas oportunidades para explorar y utilizar técnicas y materiales de construcción sostenibles.

El Icehotel ofrece un alojamiento y experiencia que representan un ejemplo de las posibilidades del turismo sostenible y el uso creativo de los recursos naturales. Su compromiso con la sostenibilidad ambiental, combinado con su apoyo a la cultura y la economía locales, lo convierten en un modelo de prácticas turísticas innovadoras y ecológicas.

## EL PROYECTO DEL PUERTO DEPORTIVO DE AYIA NAPA

### UBICACIÓN

Ayia Napa, Chipre

### RESUMEN

El proyecto del puerto deportivo de Ayia Napa es un desarrollo a gran escala en Chipre destinado a crear un puerto deportivo moderno que garantice al mismo tiempo la sostenibilidad medioambiental. El proyecto pretende impulsar el turismo de alto nivel, aportar beneficios económicos y preservar la belleza natural de la región litoral. Integra los principios del turismo sostenible, haciendo hincapié en las infraestructuras ecológicas, la gestión responsable de los recursos y la participación activa de la comunidad.



### DESCRIPCIÓN DETALLADA

El puerto deportivo de Ayia Napa está diseñado como destino de lujo frente al mar:

- Un puerto deportivo de última generación con capacidad para yates y embarcaciones.
- Edificios residenciales de lujo con diseños arquitectónicos sostenibles.
- Tiendas, restaurantes e instalaciones de ocio que promueven el comercio local.
- Espacios públicos y zonas recreativas para fomentar el turismo y la interacción con la comunidad.

Para minimizar su huella medioambiental, el proyecto incorpora:

- Diseño de edificios ecológicos: Las estructuras utilizan materiales energéticamente eficientes e incorporan fuentes de energía renovables.
- Conservación del agua: Se han implantado sistemas avanzados de recogida de aguas pluviales y tratamiento de aguas residuales.
- Transporte sostenible: La urbanización fomenta las zonas peatonales y las opciones de transporte alternativas.

### ASPECTOS CLAVE

En términos de sostenibilidad medioambiental, el proyecto del puerto deportivo de Ayia Napa incorpora varias medidas para proteger el ecosistema marino y prevenir la contaminación. Se aplican programas sostenibles de gestión de residuos y reciclaje para



### Proyecto UST

minimizar el impacto ambiental, mientras que el uso de paneles solares y sistemas de eficiencia energética en los edificios reduce el consumo de energía y las emisiones de carbono.

Desde el punto de vista de la sostenibilidad económica, el proyecto crea oportunidades laborales para las comunidades locales, fomentando el empleo en diversos sectores relacionados con el turismo y la hostelería. Además, incentiva el crecimiento de empresas y proveedores de servicios locales, garantizando que los beneficios económicos se extiendan más allá del propio puerto deportivo. La inversión a largo plazo en infraestructuras turísticas refuerza el atractivo de la región como destino turístico sostenible y de alta calidad.

En cuanto a la sostenibilidad social y cultural, el proyecto pone énfasis en la colaboración con los actores locales en las fases de planificación y desarrollo, garantizando que la comunidad tenga un papel activo en la toma de decisiones. También promueve el patrimonio y la cultura locales a través de actividades turísticas, preservando y mostrando la identidad única de la zona. Además, se prioriza el acceso público a las zonas frente al mar, fomentando la inclusión de la comunidad y permitiendo que tanto residentes como visitantes disfruten de la oferta del puerto deportivo.

## Reflexiones de los socios del proyecto

### MUNICIPIO DESCANDIANO

#### LO QUE HEMOS APRENDIDO APLICANDO LAS HERRAMIENTAS NOSOTROS MISMOS

Nuestra participación en el proyecto UST ha sido un viaje significativo de autodescubrimiento y reflexión estratégica.

A través de las herramientas y los talleres -especialmente el cuestionario de autoevaluación y el marco de los ODS- hemos adquirido una valiosa perspectiva de nuestros puntos fuertes y hemos redefinido nuestro enfoque del turismo dentro de una visión de la sostenibilidad más amplia y centrada en la comunidad.

En las primeras fases de la administración del cuestionario -primero internamente y después con los principales actores locales, en particular los de nuestra red de asociaciones -nos dimos cuenta de que al principio no teníamos una idea clara de lo que constituían buenas prácticas de turismo sostenible a nivel municipal. Aunque el municipio había promocionado activamente la zona, especialmente a través de eventos dirigidos a los residentes de los territorios vecinos, faltaba un marco estratégico más amplio en torno a la sostenibilidad. Al mismo tiempo, nuestro territorio está situado en una región rica en excelencia gastronómica y producción vinícola, lo que ofrece una base sólida para el desarrollo del turismo sostenible.

El taller, en el que se debatió y reflexionó sobre el cuestionario de forma colaborativa, se convirtió en un momento crucial de aprendizaje compartido.



Creó un espacio para el diálogo abierto en torno a la sostenibilidad y permitió a los participantes reconocer los puntos fuertes ya existentes. El intercambio de perspectivas subrayó una idea clave: la participación de la comunidad y de las partes interesadas es esencial para el desarrollo territorial.

Una de las conclusiones más significativas fue darnos cuenta de que Scandiano tiene una aptitud natural para la implicación comunitaria, especialmente a través de la participación activa de asociaciones y voluntarios en la organización de eventos. Este profundo compromiso cívico ha resultado ser un gran recurso para promover un modelo de turismo sostenible e integrador.

Esta toma de conciencia, adquirida en las primeras fases del proyecto, sirvió para guiar nuestra reflexión y nuestro pensamiento estratégico a lo largo de todo el recorrido del proyecto UST. No sólo dio forma a nuestra comprensión de la sostenibilidad en el turismo, sino que también reafirmó la importancia del compromiso de la comunidad como motor del desarrollo a largo plazo basado en el lugar.

## EL VIAJE DE “AUTO-DESCUBRIMIENTO” A TRAVÉS DEL PROYECTO UST

El marco de autoevaluación reveló una fuerte alineación con el ODS 12: Consumo y producción sostenibles, lo que ayudó a Scandiano a centrarse en prioridades clave como la reducción de la huella medioambiental de los eventos, el apoyo a las empresas locales y la conservación del patrimonio cultural mediante prácticas responsables.

Al principio, el enfoque se centró en cómo el valioso patrimonio asociativo y cultural de Scandiano podía contribuir al turismo, y cómo la sostenibilidad podía integrarse en los eventos y las actividades de la comunidad. El punto de partida fue la sólida red de asociaciones y eventos locales, y un sentimiento compartido de identidad arraigado en el patrimonio, la gastronomía y el paisaje.

## REPENSAR EL PUNTO DE PARTIDA

Sin embargo, a medida que avanzábamos en el proyecto y en los talleres, experimentamos un cambio de paradigma: en lugar de preguntarnos cómo podían servir los eventos al turismo, nos preguntamos: «¿Cómo puede el turismo servir a la comunidad?».

Este cambio de enfoque nos permitió realinear nuestra estrategia con los principales objetivos municipales: mejorar el bienestar de los residentes, reforzar los lazos comunitarios e invertir en infraestructuras y cultura locales. Nos dimos cuenta de que el bienestar de la comunidad no sólo es compatible con el turismo, sino que de hecho es un poderoso motor del turismo sostenible.

1. La sostenibilidad empieza con la comunidad.
2. Una comunidad fuerte y comprometida sienta las bases de un turismo auténtico y atractivo.
3. Eventos como el Spergolonga encarnan el turismo comunitario.
4. Su éxito no radica en el número de visitantes, sino en la profunda implicación de al menos 15 asociaciones locales y la promoción de la comida y los vinos locales. Es un modelo de turismo de bajo impacto, basado en el orgullo, la colaboración y la identidad compartida.
5. Pasar de una promoción basada en eventos a una planificación basada en la calidad de vida.
6. En lugar de buscar un equilibrio entre medio ambiente, economía y sociedad, ahora exploramos cómo las inversiones en la calidad de vida de los residentes conducen de forma natural a resultados turísticos sostenibles.

Gracias al proyecto, se están perfilando varios avances políticos y estratégicos:

- La renovación de Rocca está siendo reimaginada como un centro cultural comunitario, dando prioridad a los residentes y acogiendo al turismo como beneficio secundario (Objetivo Estratégico: SC02.3 - CULTURA: LA FORTALEZA EN EL CENTRO)
- Se está desarrollando una red de senderos culturales, históricos y naturales, no sólo como atracción turística, sino como mejora de la vida local, de la movilidad y de la educación medioambiental.
- Una mayor colaboración con las asociaciones se considera ahora un elemento central de la planificación turística, no un accesorio, sino un pilar estructural incluido en el Objetivo Estratégico: SC01.5 - PARTICIPACIÓN: LOS PUEBLOS Y CIUDADES COMO PROTAGONISTAS DE SU PROPIO FUTURO. Por ello, se espera que en breve se constituyan mesas de debate que permitan reflexionar sobre los distintos acontecimientos y el objetivo común de promover el turismo sostenible.

También reconocemos la necesidad de desarrollar estrategias de comunicación más sólidas para transmitir con claridad este modelo de turismo: un turismo arraigado en la comunidad, respetuoso con el lugar y basado en la autenticidad y la sostenibilidad.

Con el proyecto UST hemos aprendido que el turismo sostenible no es un objetivo aislado, sino el resultado natural de un enfoque que pone a la comunidad en el centro. Al centrarnos en los residentes, invertir en las capacidades locales y reforzar las redes asociativas, estamos creando un modelo turístico resistente, integrador y profundamente vinculado a nuestro territorio.

Nuestro viaje continúa, pero ahora tenemos un sentido más fuerte de dirección y propósito. UST no sólo nos ha ofrecido herramientas, sino que nos ha ayudado a reflexionar, cuestionar y evolucionar.

## MUNICIPIO DE XIXONA

### LO QUE HEMOS APRENDIDO APLICANDO LAS HERRAMIENTAS

Participar en el proyecto UST nos ha permitido ver la Feria de Navidad, uno de los eventos más emblemáticos de Xixona, desde una nueva perspectiva. Al utilizar el marco de los ODS y el proceso de autoevaluación, pudimos identificar las múltiples funciones que la feria desempeña en nuestra comunidad, no solo como una fuerte atracción turística estacional, sino como un potente motor de inclusión social, emprendimiento local y patrimonio gastronómico sostenible.

En un principio, enfocamos la Feria de Navidad como un evento que apoyaba el turismo y el orgullo local. Pero la herramienta de autoevaluación nos ayudó a comprender mejor el impacto más amplio que tiene la feria respecto a diferentes dimensiones de la sostenibilidad, especialmente los ODS 1 (Fin de la pobreza) y 2 (Hambre cero).





Nos dimos cuenta de que muchos de los elementos de la feria ya estaban alineados con las buenas prácticas en turismo sostenible, pero aún no los habíamos concebido de esa manera. La herramienta nos ayudó a reconocer esos puntos fuertes, nos dio un objetivo más claro y el lenguaje para comunicar nuestro trabajo y un nuevo impulso para ver otras partes del trabajo como piezas integradas en nuestro viaje hacia la sostenibilidad.

Cuando analizamos la feria a través del marco de autoevaluación, descubrimos la base de una plataforma de apoyo a la iniciativa empresarial local y la inclusión económica. La feria ofrece un canal de venta directo a artesanos, turroneiros y microempresas. Los efectos indirectos también son evidentes, tanto en la logística como en la hostelería.

La estructura inclusiva de la feria, la participación de asociaciones comunitarias y las oportunidades que brinda a pequeños productores y artesanos destacaron como áreas en las que ya estábamos contribuyendo al desarrollo económico local y a la equidad social. Además, nuestros esfuerzos por promover la gastronomía local y el consumo responsable de alimentos ofrecían una base sólida para vincular el turismo con la identidad cultural y la sostenibilidad, así como para abordar las complejidades de la sostenibilidad y la fuerte estacionalidad propias de la producción de turrón.

## EL VIAJE DE “AUTO-DESCUBRIMIENTO” A TRAVÉS DEL PROYECTO UST

A través del proyecto UST, experimentamos un cambio en la manera en la que percibimos nuestro papel como municipio en el desarrollo del turismo. En vez de centrarnos únicamente en atraer visitantes, empezamos a preguntarnos: ¿cómo puede contribuir el turismo al bienestar de nuestros residentes y cómo puede reforzar la identidad y la cohesión de nuestro municipio?

La Feria de Navidad se convirtió en un ejemplo a través de la cual pudimos ver esta transformación. Emergió al otro lado de la UST no sólo como un acontecimiento comercial, sino como un proceso comunitario compartido. Asociaciones de diferentes sectores, como grupos de vecinos, organizaciones culturales y entidades educativas, ahora co-crean el evento, convirtiéndolo en una expresión viva de los valores y tradiciones de Xixona. Estas tradiciones ahora incluyen un espectro más amplio de la cultura alimentaria de Xixona y existen mejores formas de mostrarla y crear experiencias inclusivas en torno a ella, por ejemplo mediante talleres, degustaciones y experiencias que refuerzan el vínculo entre la comida, la tradición y el lugar.

El proyecto también nos permitió unir este enfoque comunitario con la sostenibilidad. Al introducir medidas medioambientales, como la reducción de residuos y el fomento de la movilidad sostenible, y al crear una programación intergeneracional e integradora, la feria y el turismo han adquirido un papel más holístico en nuestra estrategia de desarrollo del lugar. Estas reflexiones nos han ayudado a entender la sostenibilidad como algo que puede conseguirse no sólo a través de las políticas, sino también mediante el compromiso diario de la comunidad y la celebración de las tradiciones.



## Proyecto UST

El mayor cambio ha sido reconocer que la Feria de Navidad forma parte de una estrategia más amplia de desarrollo sostenible. Ya no la vemos como un evento aislado. En su lugar, se ha convertido en la pieza clave de un conjunto de iniciativas interrelacionadas que reflejan los valores de nuestra comunidad y refuerzan nuestro tejido económico y social.

Entre las nuevas iniciativas anuales nacidas de esta forma de trabajar usando los eventos como impulsores de la promoción del turismo sostenible se incluyen la Ruta del Almendro en Flor, que vuelve a conectar a residentes y visitantes con el paisaje agrícola de Xixona a través de experiencias basadas en la naturaleza, el Mercado Artesano Sostenible, que promueve el consumo de proximidad y apoya la economía circular, y celebraciones culinarias anuales como el Día Mundial del Turrón y el Día Europeo del Helado Artesano, que elevan el patrimonio gastronómico de Xixona. En el marco de estas iniciativas, actualmente se están planificando con la IGP eventos como la Muestra del Helado Artesano de Turrón.

Estas actividades no se crearon únicamente con fines turísticos. Surgieron de un proceso de diálogo y reflexión local, apoyado por el proyecto UST y el marco de autoevaluación, sobre cómo conectar sostenibilidad, identidad e inclusión económica. Las herramientas ofrecidas por el proyecto nos ayudaron a articular estas conexiones y nos dieron confianza en la dirección que ya estábamos tomando.

## EL CAMINO A SEGUIR

Ahora comprendemos mejor cómo nuestras iniciativas locales contribuyen a objetivos de sostenibilidad más amplios. El proyecto UST nos ha ayudado a ver el turismo y la sostenibilidad no como objetivos en sí mismos, sino como elementos de desarrollo comunitario e identidad basada en el lugar. A través de estas políticas el turismo y la sostenibilidad se están fusionando y convirtiendo en pilares fundamentales de un marco centrado en las personas, la sostenibilidad y el lugar. Mediante la integración del turismo y la sostenibilidad podemos aprovechar los puntos fuertes de muchas partes de nuestra comunidad y modo de vida para crear resiliencia y reforzar nuestra identidad.

De cara al futuro, nuestro objetivo es potenciar aún más los elementos participativos de nuestro trabajo. El éxito de la Feria de Navidad nos ha demostrado el poder de la colaboración. No sólo entre departamentos municipales, sino también con organizaciones de la sociedad civil, productores y residentes. Nuestros próximos pasos implican garantizar que estas colaboraciones sigan estando en el centro de nuestra estrategia, especialmente a medida que seguimos evolucionando y ampliando iniciativas como la Ruta del Almendro en Flor y el Mercado Artesanal Sostenible.

También reconocemos la importancia de seguir trabajando en todos los sectores, asegurándonos de que las consideraciones medioambientales, las oportunidades económicas y el patrimonio cultural sigan estando interrelacionados. Aunque aún estamos en los inicios de esta transformación, el proyecto UST nos ha ayudado a sentar las bases de un modelo turístico más justo, integrador y sostenible, que sitúa a las personas, el territorio y la identidad compartida en el centro del desarrollo.

# MUNICIPIO DE FALKÖPING



## LO QUE HEMOS APRENDIDO APLICANDO LAS HERRAMIENTAS NOSOTROS MISMOS

Uno de los primeros retos a los que nos enfrentamos al organizar los talleres fue el mero hecho de reunir a todas las personas en la misma sala. Coordinar a los participantes de distintos departamentos y encontrar tiempo en sus apretadas agendas resultó difícil. Sin embargo, cuando todos estuvieron presentes, los talleres resultaron muy provechosos. Una decisión clave que contribuyó a este éxito fue contar con un facilitador externo. Esto permitió que todos los participantes, incluidos los que habían convocado la reunión, se implicaran plenamente en el proceso. Ayudó a nivelar el terreno de juego e hizo que el taller fuera más integrador y eficaz.

Después del taller, analizamos nuestro contexto local y observamos que ya contamos con muchos documentos estratégicos sólidos que nos sirven de guía, como el plan medioambiental municipal, la estrategia empresarial, la estrategia de desarrollo rural y el acuerdo de cooperación del municipio de Falköping con Visit Hornborgasjön. Son recursos importantes en los que basarnos a la hora de trabajar con el turismo sostenible.

Sin embargo, también quedó claro que uno de los mayores retos persistentes es garantizar un diálogo continuo y reuniones periódicas entre los distintos departamentos del municipio. Esta comunicación intersectorial es esencial, pero difícil de mantener en el día a día.

Sin embargo, el reto permanente es mantener el entusiasmo una vez finalizado el taller. La gente a menudo vuelve a sus funciones y formas de trabajo tradicionales, lo que hace difícil mantener la energía y el espíritu de colaboración que surgieron durante las sesiones.

## EL VIAJE DE “AUTO-DESCUBRIMIENTO” A TRAVÉS DEL PROYECTO UST

A lo largo del proceso de UST, nos hemos dado cuenta de lo valioso que es compartir nuestro camino hacia la sostenibilidad con otros municipios, tanto nacionales como internacionales. El diálogo con los demás nos ha ayudado a reflexionar sobre nuestras propias prácticas, a comprender mejor nuestros retos y a valorar enfoques diferentes. Por ejemplo, pudimos ver que no somos los únicos que luchamos por traspasar las fronteras administrativas dentro de nuestro propio municipio. Muchos otros municipios compartían dificultades similares para establecer una colaboración interdepartamental duradera.



## Proyecto UST

Durante los talleres y reuniones del proyecto, compartimos activamente nuestro viaje, incluyendo tanto nuestros retos como las estrategias que funcionaron. Tuvimos la sensación de poder crear juntos «momentos eureka», por ejemplo, pasando de solo preguntarnos qué pueden aportar los visitantes económicamente, a explorar cómo podrían ayudar también a mejorar el lugar en sí. ¿Puede su presencia apoyar la protección de la naturaleza y el bienestar de los animales que viven allí? Estas ideas impulsaron nuevas formas de entender el papel del turismo en el desarrollo sostenible.

Empezamos el proyecto con una base sólida, habiendo realizado ya importantes avances en nuestra labor de sostenibilidad. Durante el proyecto, recibimos repetidas pruebas de que nuestros esfuerzos inspiran a otros y de que nuestro compromiso con el desarrollo sostenible y la innovación tiene sentido. Ese reconocimiento ha sido increíblemente estimulante y ha reafirmado nuestra motivación para continuar, incluso cuando resulta difícil traspasar los límites y establecer nuevos tipos de colaboración, especialmente con actores locales que tradicionalmente no están implicados en el turismo.

Para obtener una visión más detallada de nuestro trabajo y del contexto en el que operamos, le invitamos a explorar nuestro informe [“Visite Hornborgasjön – Desarrollo sostenible de lugares a través del turismo”](#), que resume nuestro enfoque, las estrategias locales y las ideas clave sobre cómo trabajamos con el turismo sostenible.

## CAMBIOS EN LAS ESTRATEGIAS, EN LAS POLÍTICAS O EN LA MANERA DE TRABAJAR

En nuestro caso, el proyecto no nos llevó a un cambio formal de estrategia. Por el contrario, reforzó y consolidó el camino que ya habíamos iniciado. Hemos ganado confianza e impulso para seguir avanzando en nuestro trabajo por un turismo sostenible. Uno de los mejores resultados han sido las relaciones que hemos establecido: conexiones con otros municipios y socios que valoramos mucho. Estas redes continuarán más allá del ámbito del proyecto, y ya estamos explorando formas de colaboración.

Al mismo tiempo, el proyecto ha contribuido a cambios sutiles pero importantes en nuestra forma de pensar y trabajar. Por ejemplo, ahora utilizamos más conscientemente los documentos estratégicos existentes -como el plan medioambiental municipal, la estrategia empresarial, la estrategia de desarrollo rural y nuestro acuerdo de cooperación con Visit Hornborgasjön- como bases para alinear nuestro desarrollo turístico con los objetivos de sostenibilidad, especialmente el ODS 17.

Durante el proyecto también quedó claro que uno de nuestros retos constantes es mantener un diálogo y una cooperación constantes más allá de los límites administrativos del municipio. Esto ha suscitado debates internos sobre cómo podemos trabajar de forma más holística y garantizar que la planificación turística se integre mejor con los esfuerzos de desarrollo medioambiental, cultural y comunitario.

Aunque estos cambios aún no se han formalizado en documentos políticos, representan una profundización de nuestro enfoque, pasando de los esfuerzos aislados a una forma de pensar más orientada al sistema. En ese sentido, el proyecto UST ha funcionado como catalizador de la reflexión, la alineación interna y el compromiso a largo plazo.

## EL CAMINO A SEGUIR

Trabajar con el proyecto UST ha reforzado nuestra convicción de que el desarrollo basado en el lugar a través del turismo es el camino a seguir, y de que vamos por buen camino. El siguiente paso será reflejarlo más claramente en nuestro renovado acuerdo de cooperación con Visit Hornborgasjön, en el que el desarrollo del lugar a través del turismo ocupará un lugar más central.

Trabajaremos activamente para crear redes que garanticen que las voces y el compromiso de los residentes locales formen parte de nuestro proceso de desarrollo de lugares. Una de las iniciativas que estamos planeando es un taller anual que reúna a agentes de distintos ámbitos administrativos, donde podamos compartir conocimientos, conocer el trabajo de los demás y explorar nuevas formas de colaboración.

Además, queremos organizar una gira anual en autobús para que los políticos locales conozcan de primera mano cómo trabajamos la sostenibilidad en los destinos. Nuestra ambición es seguir siendo una fuente de inspiración y liderar la labor de demostrar cómo desarrollar un lugar en el que todos puedan prosperar: los residentes locales, las empresas, la naturaleza, la fauna y los visitantes.

## SVEDEST

### LO QUE HEMOS APRENDIDO APLICANDO LAS HERRAMIENTAS NOSOTROS MISMOS - REFLEXIONES SOBRE LA REALIZACIÓN DE LOS TALLERES

Hemos puesto en marcha la herramienta de autoevaluación y los módulos de formación para el personal municipal y como parte de un curso de formación profesional, y hemos comprobado las ventajas de hacer políticas de sostenibilidad en grupo, combinando diferentes perspectivas y conjuntos de competencias para crear un todo.



SVENSK  
DESTINATIONS  
UTVECKLING

Nuestros principales aprendizajes proceden del trabajo con los socios en la creación y elaboración del prototipo de la herramienta de autoevaluación y la plataforma de aprendizaje electrónico. Hay tantas perspectivas y puntos de vista diferentes sobre la sostenibilidad y sobre si el turismo puede ser una fuente de bien o un mal necesario que hay que gestionar. Ha quedado claro que mientras la comunidad local esté implicada y haya un beneficio claro para la sociedad local, el turismo desempeña sin lugar a dudas un papel en la creación de sociedades resilientes que cuidan el patrimonio local a través de la cultura, la naturaleza, la gastronomía y las tradiciones. Muchas de las conclusiones clave de trabajar con grandes grupos de partes interesadas junto con los socios muestran que los ODS parecen estar muy lejos de la situación local, especialmente a nivel individual. Siempre existen políticas para gestionar los objetivos municipales de alto nivel dirigidos a lograr los ODS, pero no hay una forma real de conectarlos con un gran número de partes interesadas de la comunidad que hagan que los ODS sean importantes para la vida cotidiana. Esta desconexión puede hacer que los actores locales sientan que las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad son cosa de otros, lo que puede hacer que se sientan impotentes y desanimados.

Resulta que cuando se empieza a construir una definición de los ODS en un contexto turístico local también se descubren muchas buenas prácticas, todas ellas basadas en



movimientos populares, asociaciones y pequeños empresarios. Estas buenas prácticas pueden verse como cosas aisladas, pero una vez que empiezas a colocarlas una al lado de la otra aparece un entramado de acciones, la mayoría de las cuales tienen una relación sustancial con la promoción de un turismo sostenible vinculado a un gobierno municipal resiliente y sostenible.

### **EL VIAJE DE «AUTODESCUBRIMIENTO» A TRAVÉS DEL PROYECTO UST**

Los marcos prescriptivos, como el GSTC, tienen muchas ventajas: hay que considerar cuestiones y soluciones predefinidas y autoevaluarse siguiendo el camino preestablecido. A nivel de destino, el debate se convierte en una cuestión de políticas sobre las que luego se podrá actuar. Los enfoques y buenas prácticas de Falköping, Xixona y Scandiano demuestran que también hay muchas acciones fuera del ámbito de la gobernanza municipal que podrían apoyarse en las políticas.

El papel de facilitador se convierte en una parte aún más importante en la que la habilidad clave es hacer listas, así como traducir lo que se dice a un «lenguaje de sostenibilidad» común para compartirlo dentro del grupo. Las palabras se llenan de significado y las palabras llenas de significado crean llamadas a la acción entre los grupos interesados, lo que incluye a la población local del destino. Ya no se trata de personas en torno a las que elaborar políticas, sino de personas a las que incluir en la elaboración de políticas y las decisiones de gobernanza.

### **CAMBIOS EN LAS ESTRATEGIAS, EN LAS POLÍTICAS O EN LAS MANERAS DE TRABAJAR**

Hemos adoptado enfoques más amplios respecto a las partes interesadas como consecuencia del trabajo con UST, hemos puesto en marcha estrategias para nuestra propia organización en las que se incluye a un abanico más amplio de partes interesadas y también hemos influido en nuestra red más amplia de partes interesadas municipales de toda Suecia para incluir la perspectiva local.

También es necesario saber dónde son aplicables estos planteamientos y dónde no. Falköping, Scandiano y Xixona son municipios pequeños. A mayor tamaño, la estructura de gobierno municipal presenta una mayor distancia con respecto a las perspectivas locales. Por eso hemos empezado a desglosar el trabajo en materia de políticas para incluir la microperspectiva, lo que significa que las estructuras de gobierno más grandes tienen que segmentarse para que el enfoque UST funcione. Estas autoevaluaciones locales pueden servir de base para la elaboración de políticas estratégicas, que se han aplicado con éxito en los municipios de Kungsbacka y Laholm gracias al seguimiento del proyecto, la asistencia a seminarios de difusión y la aplicación de las herramientas.

### **EL CAMINO A SEGUIR**

Parte de lo que hacemos es trabajo de consultoría, y parte es participar en el desarrollo de los debates políticos suecos a través de apariciones en conferencias nacionales y regionales. Con clientes mayoritariamente regionales y nacionales, ofrecemos gratuitamente un conjunto de herramientas para apoyar a los municipios en su camino hacia la promoción de la sostenibilidad y la creación de comunidades locales más resilientes con el turismo como toll.

Con el conjunto de herramientas UST, con la autoevaluación como eje central y la plataforma de aprendizaje electrónico como apoyo, seguiremos abogando por enfoques del desarrollo sostenible basados en el diálogo para que todo el mundo pueda participar, no sólo a nivel estratégico.

## SERN

### LO QUE HEMOS APRENDIDO APLICANDO LAS HERRAMIENTAS NOSOTROS MISMOS - REFLEXIONES SOBRE LA REALIZACIÓN DE LOS TALLERES

En el caso de SERN, al tratarse de una red y no de un municipio, el taller del cuestionario de autoevaluación fue dirigido por el municipio de Bertinoro, socio asociado del proyecto y miembro de SERN. La participación en este taller fue muy instructiva, ya que puso de relieve cómo, a pesar de que Bertinoro ya tenía su propia estrategia desarrollada para promover el turismo sostenible, el uso del cuestionario, que incorpora los 17 ODS, garantizó que no se pasara por alto ningún aspecto. Esto incluía dimensiones que no suelen asociarse directamente con el turismo, pero que sí deberían integrarse en la planificación turística.



### EL VIAJE DE «AUTODESCUBRIMIENTO» A TRAVÉS DEL PROYECTO UST

Para SERN, el viaje a través del proyecto UST ha aportado nuevos y valiosos conocimientos, en particular sobre los pasos esenciales que hay que seguir cuando se trabaja por un turismo sostenible.

Entre ellos, la importancia del diálogo continuo y la participación activa de todos los interesados locales relevantes. Este mensaje ha sido un tema central en los debates y esfuerzos de difusión compartidos con otros miembros de SERN.

Más allá de estas reflexiones sobre proyectos específicos, la atención a la sostenibilidad se ha extendido a las operaciones generales de SERN. Ahora se presta más atención a la organización de eventos, reuniones y seminarios, con decisiones deliberadas como la selección de hoteles con certificación ecológica, la oferta de comidas elaboradas con ingredientes locales, el uso de vajillas reutilizables y la compensación de las emisiones de los viajes aéreos. Esta perspectiva más amplia influye ahora en todas las actividades de SERN, no sólo en las que están directamente relacionadas con el turismo.

### EL CAMINO A SEGUIR

Los próximos pasos de la SERN consistirán en seguir trabajando en el ámbito del turismo sostenible mediante la difusión de las herramientas y los materiales elaborados por el proyecto UST y con una mayor colaboración con su red de municipios. Esto se logrará a través de seminarios en línea, seminarios y apoyo directo a sus miembros, tanto en Suecia como en Italia, en el desarrollo de nuevas propuestas de proyectos que se basen y amplíen el trabajo realizado por los socios de UST.

## CARDET

### LO QUE HEMOS APRENDIDO APLICANDO LAS HERRAMIENTAS NOSOTROS MISMOS - REFLEXIONES SOBRE LA REALIZACIÓN DE LOS TALLERES

El proyecto UST alcanzó su principal objetivo mediante la realización de todos los talleres / seminarios y actividades piloto que formaron al personal municipal europeo para la planificación del turismo sostenible.



CARDET

La plataforma del curso electrónico y la estrategia de aprendizaje digital del proyecto recibieron una importante orientación por parte de CARDET como organización asociada especializada.

La plataforma de cursos electrónicos desarrollada se convirtió en la base esencial de las actividades de aprendizaje autodirigido y en un mecanismo de comunicación. La combinación de módulos interactivos breves con estudios de casos prácticos de municipios de la UE proporcionó oportunidades de aprendizaje flexibles que ofrecieron resultados sólidos mediante la integración de talleres.

Lecciones aprendidas:

- El proyecto UST obligó a CARDET a adaptar su experiencia en aprendizaje digital a los requisitos del sector público durante la entrada en el proyecto. El desarrollo de la plataforma de formación para el personal municipal exigió transformar información sofisticada sobre sostenibilidad en materiales operativos funcionales. El impacto real surge de la producción de conocimientos combinada con el desarrollo de herramientas adaptables que puedan satisfacer las necesidades de los usuarios finales.
- El Marco de Autoevaluación demostró que la autorreflexión sirve de potente catalizador del cambio. El curso electrónico resultó más atractivo para los funcionarios cuando reconocieron sus lagunas de conocimientos y los puntos débiles de la estrategia municipal durante la fase piloto. La herramienta de diagnóstico demostró a CARDET que funciona como punto de partida fundamental para ofrecer un desarrollo de capacidades específico y con objetivos concretos.
- Las autoridades públicas con escasos conocimientos digitales pueden encontrarse en municipios de todos los tamaños, especialmente en los pequeños y medianos. CARDET ha aprendido que las plataformas deben ser sencillas y, al mismo tiempo, ofrecer capacidades offline y una integración perfecta con los sistemas operativos actuales. Una plataforma bien diseñada es a la vez accesible y empoderadora para los usuarios.

## EL VIAJE DE «AUTODESCUBRIMIENTO» A TRAVÉS DEL PROYECTO UST

Como miembro de CARDET, consideramos el proyecto UST como una oportunidad de aplicar nuestros conocimientos y también como un importante viaje a nivel organizativo para descubrirnos como institución experta en aprendizaje tecnológico en línea dedicada a la transformación y la sostenibilidad.

El proceso de desarrollo del Marco de Autoevaluación con el consorcio proporcionó a CARDET conocimientos fundamentales sobre las necesidades reales de los funcionarios, que se centraron en las capacidades prácticas diarias de planificación y participación de las partes interesadas y en el desarrollo de una visión sostenible.

Los conocimientos adquiridos se convirtieron en la base de nuestro trabajo principal, que consistió en crear y gestionar la plataforma del curso electrónico UST. El proceso de desarrollo nos obligó a mejorar nuestro enfoque para transformar las ideas de sostenibilidad en contenidos prácticos que respondieran a las necesidades de los alumnos no académicos en una estructura modular.

## EL CAMINO A SEGUIR

La plataforma del curso electrónico, la herramienta de autoevaluación y el manual final han demostrado su eficacia en varios municipios europeos. La futura dirección requiere que estas herramientas se integren en los sistemas de gobernanza local y de Formación Profesional y en los marcos políticos regionales para lograr la sostenibilidad a largo plazo y la continuidad del proyecto.

# Testimonios

## MUNICIPIO DE SCANDIANO



**LORENA LANZONI**

**Concejala de Cultura, Política de Juventud y Relaciones Internacionales del Ayuntamiento de Scandiano**

“UST ha sido un punto de inflexión para quienes están llamados cada día a imaginar y construir un futuro para nuestras comunidades, porque ha reforzado las competencias, animándonos a emprender acciones concretas para un turismo verdaderamente sostenible y basado en el territorio. Hemos aprendido a diseñar experiencias sostenibles, a valorar el patrimonio local de forma auténtica y a implicar a los ciudadanos y a las partes interesadas en una visión compartida. Por lo tanto, no era sólo una cuestión de formación, sino de activación: ahora tenemos las herramientas -y sobre todo la motivación- para transformar las ideas en políticas concretas. Cuando la formación, la visión y la participación se unen, el cambio no sólo es posible, sino que se hace realidad.”



**MELISSA BOCCACCINI**

**Persona de contacto del proyecto UST para el municipio de Scandiano**

“Gracias al proyecto UST, hemos transformado nuestra idea del turismo sostenible: ya no es un objetivo a alcanzar, sino un motor de desarrollo para nuestra comunidad, para una ciudad que acoge de forma consciente.”

## VISIT HORNBOGASJÖN - FALKÖPING



**SOFIA LENNSTRÖM**

**Gestora de proyectos, iniciativas turísticas, promotora de negocios, Visit Hornborgasjön**

“El proyecto UST proporciona a Visit Hornborgasjön una herramienta concreta para seguir consolidando nuestro trabajo con el desarrollo sostenible de lugares. A través de la autoevaluación y los conocimientos adquiridos, conseguimos mejores condiciones para trabajar de forma intersectorial, establecer colaboraciones más sólidas y, así, crear mejores oportunidades para integrar el turismo en la planificación comunitaria. Esto nos ayuda a responsabilizarnos de los visitantes, los residentes locales y la naturaleza, ahora y en el futuro.”

## MUNICIPIO DE XIXONA

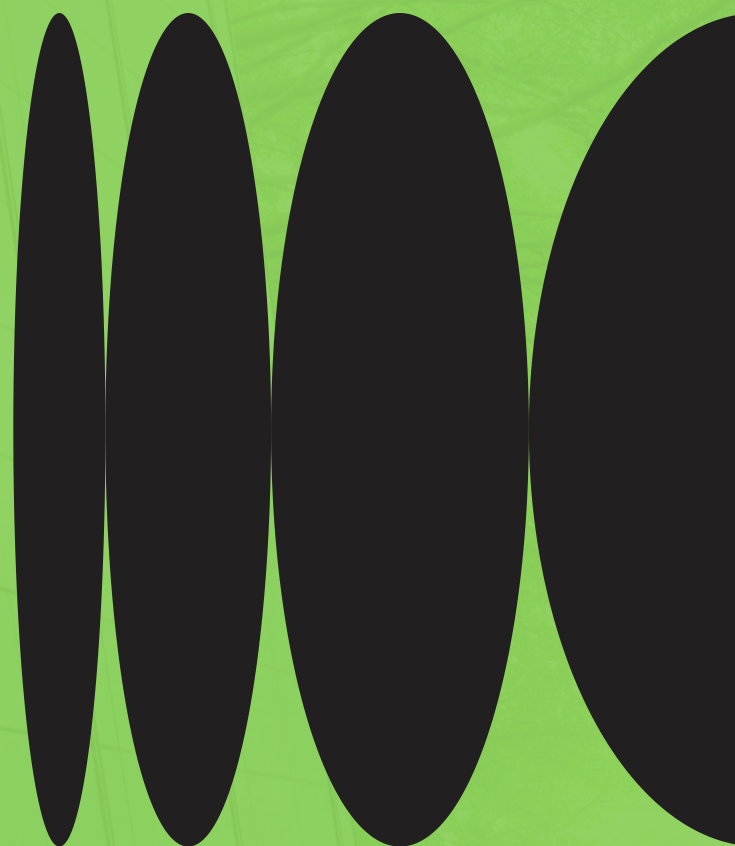


**ISABEL LÓPEZ GALERA**

**Alcaldesa, Municipio de Xixona**

“Gracias a este proyecto, ahora vemos la Feria de Navidad de Xixona no sólo como una tradición muy apreciada, sino como una poderosa herramienta de desarrollo económico, cohesión social y apoyo a las comunidades vulnerables.”





# UST

**MEJORAR LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL  
MUNICIPAL EN LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL  
TURISMO SOSTENIBLE**



[www.ustproject.eu](http://www.ustproject.eu)

[www.facebook.com/ust.project](https://www.facebook.com/ust.project)



**Cofinanciado por  
la Unión Europea**