

## **Antimodelos y autodecisión en las formas de desarrollo**

### Un enfoque del sector turístico desde la perspectiva de la oferta

Xavier Muñoz i Torrent,  
Geógrafo, máster en Gestión Pública  
Presidente de la Asociación Caué, Amigos de São Tomé e Príncipe

São Tomé, 15 de julio de 2008

---

#### **Desarrollo y modelos turísticos**

Los modelos de desarrollo aplicados durante años a los países menos avanzados han sido los que impone la demanda. Esto se ha puesto de relieve en un crecimiento basado en dar extrema especialización a la estructura económica de esos países y, por tanto, en acrecentar su relación de dependencia de un centro de poder extraterritorial, generando vínculos jerárquicos, mercados cautivos y de provisión única, dificultando incluso el establecimiento de relaciones normales con países o territorios limítrofes. Eso sucede hasta el punto de situar el centro o los centros de decisión a millares de kilómetros del territorio donde se produce la actividad y, por tanto, a supeditar cada vez más la producción de bienes y servicios a las necesidades de ese centro y no a atender las necesidades más básicas de la comunidad local. Se trata principalmente de proyectos explotación poco generativos, modelos de desarrollo que persiguen la máxima rentabilidad de las inversiones, sea cual fuere el efecto sobre el territorio en el que se ponen en marcha, y por tanto, hacen escaso énfasis en aspectos importantes para el lugar, como el respeto al medio o el derecho colectivo o individual de sus moradores en factores tan relevantes para la comunidad como la vivienda o el propio sustento básico<sup>1</sup>.

Esto también se ha trasladado al desarrollo de la industria turística imponiendo formas de explotación que se fundan en gustos estandarizados, en actividades que banalizan el producto y que afectan decisivamente tanto a la transformación del paisaje como a la cultura local o a la oferta a largo plazo, y que poca relación tienen con las posibilidades y los intereses de desarrollo de los territorios donde aquéllos se reproducen. Son modelos de explotación extensiva del espacio, que generalmente poco o nada tienen que ver con un desarrollo sostenible del territorio, ni desde el punto de vista ecológico ni desde el punto de vista social; ni tampoco con la retención de las rentas en el territorio, aunque sea en forma de inversiones en infraestructuras o servicios básicos, que a la larga se amortizan sobradamente.

En países o territorios considerados “nuevos destinos”, como los del África Ecuatorial, donde inicialmente hay pocos recursos humanos especializados y

---

<sup>1</sup> En el trasfondo de la cuestión está la identificación de las formas de globalización con la extensión del modelo de economía-mundo y con las formas de imperialismo más o menos sofisticadas.

formados en el sector (no sólo para la atención directa de los clientes, sino también en la organización de los productos y de las políticas turísticas), la introducción de estándares globalizados supone incluso la importación de esos recursos humanos y, por tanto, la subordinación –al menos- de una generación de profesionales a la dirección, mandato e imposición de patrones de comportamiento ajenos a las formas de atención propias del país, a otro estilo de atender al visitante, a otro *tempo*, a otra ética profesional. En general –y los que venimos de países del sur de Europa lo vivimos anteriormente-, se experimenta la imposición de unas normas de servicio ajustadas a un estándar que se percibe como *superior, perfecto e incuestionado*, cuando no necesariamente lo es, y cuando necesariamente no incorpora rasgos propios de la hospitalidad local que lo enriquecerían y permitirían marcar su diferencia.

Me refiero a fórmulas que procuran una alta y rápida rentabilidad del capital invertido (principalmente externo) y que van indiscutiblemente ligadas a la minimización de los costes de puesta en marcha y de explotación, ya sea los referidos a la construcción de las infraestructuras necesarias o a la contratación de los recursos humanos de acuerdo con el modelo predefinido. Se presupone, muchas veces erróneamente, la escasez o inexistencia de ambos recursos y por tanto la generación casi desde cero de toda la organización del negocio. Se parte de la base de tratarse de mercados nuevos, remotos, desconocidos para el gran público, consiguientemente difíciles y arriesgados en la implantación inicial, pero en los que se pone de manifiesto las ventajas para el inversor o bien de ser el primero, o bien incluso de ser el único, estableciéndose en ese sentido redes clientelares tendentes a acaparar el mercado y a crear una situación casi monopolística.

Con frecuencia para esos inversores resulta mucho más ventajoso al corto plazo, en términos de coste, construir de nuevo sobre emplazamientos generosos en paisaje (playas, por ejemplo) o aprovechar oportunidades ligadas a otros negocios (por ejemplo proximidad a instituciones públicas del país, que permitan, por ejemplo la diversificación del abanico de clientes), que restaurar o aprovechar infraestructuras anteriores, quizás no tan bien situadas. Eso supone, como veremos, la inducción a unos patrones que no reparan en el “**gasto de territorio**” y, por consiguiente, en la modificación de escenarios hasta ahora intactos<sup>2</sup>. Por contra, la restauración de patrimonio, sólo se efectúa en el caso que coincida necesariamente con la localización deseada y si no hay condiciones estrictas para su adaptación al modelo que se desea implantar<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> El “gasto de territorio” supone crear nuevos emplazamientos, por delante de aprovechar los antiguos, con unos accesos poco basados en el transporte colectivo y por tanto productores de nuevos flujos de movilidad cotidiana y, a la postre, también de un efecto de concentración de infraestructuras a lo largo del itinerario y desde aquél, generando un crecimiento tipo “mancha de aceite”, lo que los anglosajones llaman *sprawl*. El impacto sobre el territorio puede ser determinante si el emplazamiento es nuevo y si se halla lejos de centros urbanos o centros ya existentes.

<sup>3</sup> La recuperación de patrimonio supone casi siempre la introducción de costes adicionales a los proyectos, relacionados con la adaptación de las infraestructuras a los nuevos usos y a las necesidades del nuevo negocio (no siempre en línea con las políticas públicas) y con la observancia de las condiciones necesarias la preservación del original. Además, cuando se trata de edificaciones que se hallan en lugares poblados (como en el caso de la mayoría de las plantaciones de São Tomé e Príncipe), la recuperación puede comportar la absorción de recursos humanos preexistentes y por tanto una inversión en desarrollo social que se entiende en todo caso como añadida. Para el inversor será preferible siempre rehuir esos lugares, a menos que sea el anterior propietario o la Administración pública quienes asuman esos costes adicionales o sean compensados de alguna forma.

Esos modelos se suelen identificar además con la **exclusividad de acceso** a los establecimientos turísticos, hasta el punto de cerrar esos espacios, de establecer, en aras a una supuesta garantía de seguridad, muros o fronteras frente la población local, provocando separación; que incluso se traslada a la reducción o control de las relaciones de los clientes con otros operadores o con la población local durante toda su estancia. Consecuentemente, se trata también de **formas de apropiación y de segregación del espacio y de direccionamiento del consumo**. En este sentido desde los años 90 hasta nuestros días, la geografía africana ha venido manchándose de *resorts* exclusivos, prácticamente cerrados a todo aquel que no sea cliente o personal de la empresa, guardando expresamente poca relación con el exterior, para además hacerse cada vez más evidentes –escandalosamente evidentes- las diferencias entre el espacio interior del *resort*, tremendamente estándar, y la vida exterior, la real del país, la diferente; para mí la más interesante para la diferenciación del objeto turístico<sup>4</sup>.

Esa apropiación es tanto más grande cuando más acusada es la distancia entre clases sociales, porque de ello depende el uso del establecimiento que acaso puedan hacer como clientes, circunstancia reservada generalmente para unos pocos nativos.

Paralelamente, ese modelo se ha podido acompañar a la inversión de capital interno y a la concentración de nuevas actividades económicas e infraestructuras alrededor de los centros principales, normalmente de categoría más baja, pero usando a la sazón las mismas formas de implantación extensiva en el territorio y, por tanto, ampliando también sus efectos, o, lo que es peor, empleando muy frecuentemente versiones baratas, *low cost*, malas copias del original que pueden incidir negativamente sobre el territorio y la calidad de la oferta.

En ausencia de regulación urbanística (normalmente de promulgación posterior a la evidencia de efectos negativos del *laissez faire*<sup>5</sup>), la difusión de este tipo de turismo supone un incremento añadido del “gasto territorial” y por tanto, a medio y largo plazo, la implantación de una forma de crecimiento poco o nada sostenible desde una perspectiva social<sup>6</sup>. Se trata pues de considerar también la existencia de una oferta incipiente, anterior o paralela al estilo marcado por las multinacionales del sector, mucho más acorde con un ritmo de crecimiento más adecuado a las posibilidades reales del país.

---

<sup>4</sup> La exclusividad también puede tener la intencionalidad de control o retención del cliente, con la intención de incrementar el consumo dentro del resort y, por tanto, los beneficios originados por servicios complementarios, a precios evidentemente superiores.

<sup>5</sup> La ausencia de legislación urbanística clara (o un nivel bajo de aplicación o control) es una ventaja evidente para el capital, ya que supone también en la práctica la inexistencia de limitaciones a la expansión física sobre el territorio e, incluso, en ausencia de cánones de estilo, a la proliferación de establecimientos muy poco respetuosos, como edificios de estética poco acorde con el paisaje, que desdibujan una desorganización urbanística (un caos consentido), que a la postre será muy difícil corregir.

<sup>6</sup> Los modelos extensivos incorporan además otros elementos que incrementan todavía más ese “gasto de territorio”, como la expansión horizontal de la urbanización y la implantación de actividades altamente lesivas como los campos de golf o determinados tipos de parques de ocio (acuáticos, de atracciones), cuando no la proliferación de edificaciones descontroladas que atentan incluso contra la estética más elemental y que la mayoría de las veces no atienden las necesidades más básicas de saneamiento urbano.

De hecho, la implantación de esos modelos enfocados al desarrollo económico (principalmente a los intereses del capital) escasamente acostumbra a enfatizar como objetivos principales el contenido del territorio (las personas), ni tampoco las relaciones sociales, suponiendo en todos los casos la introducción de patrones culturales ajenos, que pueden contrastar fuertemente con los propios, hasta el extremo de incidir sobre la ética social, permitiendo comportamientos que nunca antes se habrían consentido aquellas comunidades ni que tampoco se aceptarían en otros lugares. La introducción de esos modelos supone, en todos los casos, una modificación cultural, repercutiendo notablemente en la transformación de los valores hasta ahora aceptados y creando, por ejemplo, contradicciones entre lo que se trata de inculcar en casa o en la escuela y lo que impera en realidad en lo cotidiano; un contraste que en nuestros días hace muy difícil la tarea de los educadores y que afecta decisivamente a las actitudes y comportamientos de los ciudadanos.

Este es el modelo que, a grandes trazos, se ha venido a denominar el “turismo industrial” o “turismo de masas” que se identifica con la oferta de paquetes baratos en aras a la creación de una masa crítica suficiente para asegurar la viabilidad económica del negocio. El resultado que se acostumbra a obtener consiste en la generación de productos turísticos poco o nada diferenciados de los que ya existen en otros lugares del mundo con playas bonitas, haciendo poco énfasis en la valoración de lo realmente diferencial.

De hecho, la sensación para quienes nos hemos puesto a tomar el sol en las magníficas playas, por ejemplo, del *Ilhéu das Rôlas*, en São Tomé, es la misma que tendríamos en cualquier playa del Caribe o del Índico (si no fuera quizás por la exuberancia de un panorama de fondo singular, con los *cães y morros*<sup>7</sup>). A la vista de nuestras fotos ninguno de nuestros amigos en Europa identificaría el lugar ni tan siquiera con África. Y eso debería preocupar, puesto que se pone de manifiesto la construcción de productos turísticos que no generan marca y por tanto redundan en el concepto y en el valor dado al lugar, a la escena y al servicio y, a la postre, a la imagen del país.

Todo eso aporta, a mi modo de ver, todas las ventajas para el inversor, para la rentabilidad del capital que aplica una copia de un modelo probado; también para el tipo cliente que se siente cómodo con esa fórmula de turismo, que quizás se siente seguro aceptando un modelo estándar; pero, sin embargo, es a todas luces poco ventajoso para el país, para el desarrollo de la comunidad local e incluso para la difusión del conocimiento de su existencia, y juzgo también que para el cliente, para el cual lo visto y aprehendido en lugares clónicos como los propuestos por el turismo de masas poco redundan en enriquecer su conocimiento.

Por todo ello desde el análisis social o territorial es muy difícil situarse al margen de la crítica a esos modelos, ni tan siquiera desde el propio enfoque capitalista, al que, con toda certeza, también beneficia al corto plazo el

---

<sup>7</sup> Formas excepcionales del relieve volcánico de las islas de la diagonal del Monte Camerún, especialmente visibles en São Tomé y Príncipe. *Cão* = *torre de penedo* (pt) o aguja basáltica (es); *Morro* = montaña o peñasco de origen volcánico con perfil redondeado, suavizado por la erosión.

establecimiento de un producto diferenciado y de calidad, que, *per se*, afecta a la responsabilidad corporativa de los negocios y puede redundar a su vez, en la mejora de la calidad de vida de la población local y en la imagen de la propia empresa. No necesariamente los intereses públicos y privados presentan posiciones yuxtapuestas y enconadamente enfrentadas. Hay espacio para el encaje y la cooperación. Como diríamos en clave de la *Teoría de Juegos*, hay espacio para una solución en el “ganar-ganar”, en el establecimiento de relaciones cooperativas<sup>8</sup>. Con todo, resulta difícil pensar que un enfoque desde la demanda no subvierta, por poco que sea, los conceptos originales y nos merezca, por tanto, más confianza que los planteados desde el propio territorio.

Actuando como “*abogados del diablo*”, podemos constatar como el turismo industrial, basado en la *Triple S* (en inglés, “*Sand, Sun & Sex*”, “arena, sol y sexo”) y en la aplicación/imposición de un modelo estandarizado, permite, por el lado positivo:

- La creación de masa crítica suficiente para la atracción de inversiones extranjeras y nacionales, en la difusión de un modelo de turismo extensivo y de masas.
- Y por tanto la atracción de nuevos visitantes (nuevos consumidores).
- La generación de nueva demanda y de nueva actividad económica
- La generación de nuevos puestos de trabajo, directos e indirectos, principalmente de carácter dependiente.
- La formación profesional relacionada con los puestos de trabajo creados.
- La generación de una oferta incipiente, complementaria y dependiente de la gran empresa.
- La obligatoriedad incluso de inversiones en obras públicas en accesos y elementos de la movilidad cotidiana.
- Implica también la importación de protocolos hechos (probados) de desarrollo de negocios.
- Y el aumento de información estratégica sobre el sector y en general sobre el funcionamiento de los mercados. Por ósmosis, introducción del pensamiento estratégico a la planificación de políticas públicas.

Sin embargo el otro lado de la balanza el modelo de explotación del turismo de masas supone:

---

<sup>8</sup> En los últimos años se han extendido nuevos conceptos de turismo desde la perspectiva de la demanda, ligadas a las corrientes “conscientes” de la aldea global. Una de ellas es el denominado *turismo responsable*, por el cual se entiende aquél que (1) minimiza los impactos económicos, ambientales y sociales negativos; (2) genera mayores beneficios económicos para la comunidad local y realza la calidad de vida en el territorio, mejora las condiciones de trabajo y de acceso al sector; (3) integra a la población local en decisiones que afectan a sus vidas y retos y oportunidades de futuro de vida local; (4) hace contribuciones positivas a la conservación del patrimonio natural y cultural, al mantenimiento de la diversidad; (5) facilita experiencias más agradables e interesantes para los turistas a través de la interacción con la comunidad local y una mayor comprensión de los aspectos culturales, sociales y ambientales locales; (6) facilita incluso el acceso a personas con dificultades físicas de movilidad, y (7) es culturalmente sensible, genera respeto entre turistas y anfitriones y constituye orgullo y confianza para los locales. Ver *The Cape Town Declaration in Responsible Tourism in Destinations*, 2002. Para más información, se puede consultar la web del *International Centre for Responsible Tourism*, de la *Leeds Metropolitan University*: <http://www.icrtourism.org>. A pesar de todas sus bondades, se trata también de visiones desde la demanda, que son seguidas minoritariamente y muchas veces usadas como elemento de marketing vacuo.

- Establecimiento de una relación de dependencia del operador turístico. Dependencia en la comercialización del producto en los mercados masivos.
- Gasto en territorio y destrucción de parajes naturales. Modificación intensiva el paisaje. Aumento de la movilidad.
- Desarrollo a un *tempo* descompasado con las necesidades de evolución del país, con lo que se solapan diferentes sistemas de producción, a veces totalmente contradictorios y extremos.
- Generación de espacios exclusivos a costa de la restricción del acceso, incluso físico.
- Imposición de patrones de relación exportados y menoscabo de los usos y tradiciones locales. Visión etnocéntrica y abundancia en unas formas que evocan pasados colonialistas, incluso incrementados.
- Alteración de la ética local, introducción de patrones de comportamiento ajenos al territorio.
- Poca o baja valoración de la riqueza humana y cultural del país.
- Escaso aprovechamiento del patrimonio arquitectónico preexistente.
- Generación de economías de escala y de aglomeración, por parte de la inversión nacional: generación de versiones de peor calidad del modelo importado.
- Modelos insostenibles al medio plazo.
- Exportación del valor añadido, repercusión ínfima en las rentas locales.
- Generación principalmente de trabajo dependiente, con salarios bajos, que repercuten positivamente en la generación del margen de beneficios de la gran empresa. Muy frecuentemente se trata de uno de los factores clave del interés del negocio.
- Generación a base de excepcionalidades urbanísticas (o de transgresión urbanística). Probable configuración desordenada del paisaje urbano.
- Enfoque a lo privado, el interés público no es una prioridad.
- Carga al medio plazo para la inversión pública en todo lo relativo a movilidad, saneamiento, servicios básicos y seguridad y a su mantenimiento.

A pesar todo ello, cabe reconocer que, para el caso de los nuevos destinos, hay una importante ventaja: se puede aprender de otros ejemplos de la aplicación de estos modelos en otros lugares del mundo. Por tanto, se está a tiempo de determinar decisiones públicas que eviten las perversiones de estos modelos. Se puede aprender de los errores de otros para generar modelos alternativos o modelos totalmente diferentes. Lo que prefiero llamar "antimodelos", patrones propios de desarrollo, aprovechando el conocimiento local y sopesando los efectos de la experiencia ajena, dirigidos a alcanzar objetivos propios, la solución a los problemas locales, e incluso generar una vía a la competitividad en éste y otros sectores de la actividad humana del país.

## Contraste de modelos



### El antimodelo

Ante esa realidad, se propone otra perspectiva del **desarrollo basada principalmente en la formación de la oferta**, un *antimodelo* necesariamente ligado a la propia decisión. Una decisión que es posible y que está relacionada con el ejercicio fundamental de la soberanía política, que debe girar en torno a la formación de esa oferta, entendida como un acto de propia iniciativa, creativa, inteligente, basada en el enaltecimiento de los factores diferenciales y en el establecimiento de criterios infranqueables, en el que habrá de pesar la incorporación de conocimiento estratégico, la diversificación, la participación de los agentes interesados, la reflexión sobre el contenido y sobre los diferentes efectos fruto de decisiones alternativas, y muy especialmente la ética de la buena gobernanza enfocada a la cosa pública, a la comunidad. A ese modelo puede identificarse principalmente una visión responsable desde lo local, que procura por la sostenibilidad social y territorial y, en el sector turístico, por enfoques alternativos al modelo de turismo de masas.

Esta es la vía más difícil, porque entraña un ejercicio intelectual que incorpora la generación de decisiones participadas y, por tanto, de corresponsabilidad y lo es en y desde el territorio, esto es desde la escala humana, y es en esa escala donde los procesos se tornan complejos, donde no hay lugar para la simplificación. Sin embargo, a largo plazo, es más ventajosa cuando lo que está en juego es el patrimonio colectivo, la calidad de vida de los ciudadanos

que allí viven y la sostenibilidad del proyecto económico. De hecho se trata de regular los criterios fundamentales de la política de inversiones, que debe tener como objetivo principal el desarrollo humano de la comunidad local.

Sobre este *antimodelo* la decisión más importante a tomar es precisamente decidir si se plantea o no, es decir, si se deja el mercado en total libertad, dependiendo de la demanda (inversiones) o si, por el contrario se plantea una acción consistente en la definición del modelo propio, aparejada a una regulación específica de la legalidad i de su aplicación.

De hecho se supone, de entrada lo siguiente:

- ✓ Ya se ha implementado una serie de formas de negocio en el sector que no son únicas, sino variadas. La forma principal es la determinada por el volumen de las inversiones, la que en teoría ha de suponer un aumento cuantitativamente sustancial de clientes, y por tanto por el incremento del nivel de facturación. Por capacidad de alojamiento, el modelo mayoritario es el de masas o industrial, relacionado con las playas y los modelos estándares. Pero esta forma no es la única, sino que se añade a otras formas de explotación preexistentes basadas en negocios anteriores, quizás arcaicos pero válidos, fundamentados en una atracción minoritaria o relacionada con otras actividades en las cuales el turismo era complementario u ocasional. [Es el momento de preguntarse por lo anterior, cuál fue su papel y en qué medida debe mejorarse, en pro de la calidad del servicio y en pro del desarrollo de los lugares donde se realiza].
- ✓ La experiencia previa permite calibrar efectos sobre el territorio y la sociedad, en determinados momentos del año.
- ✓ No cabe preguntarse ya sobre si se desea o no el desarrollo turístico, puesto que ya existe. Lo que importará dirimir es cuál es la vía por la que los beneficios económicos sobre la comunidad se maximizan, y que a la vez repercuta lo menos negativo posible sobre el ambiente: de cómo las inversiones privadas pueden coincidir con el favorecimiento de la evolución de la calidad de vida de los ciudadanos, entre otras cosas también su capacidad para emprender actividades económicas que redunden sobre el alcance de mayor autonomía para la decisión nacional, que necesariamente concierne al interés público y no sólo a la viabilidad de los negocios privados.

En el análisis de ese contexto se dirime la capacidad real para poder plantear un modelo de oferta, que enfatice los aspectos diferenciales.

Se debe partir de la idea que la capacidad de influencia y el margen de actuación de las administraciones nacionales sobre los modelos son en todo momento muy altos desde muchas perspectivas, especialmente desde la potestad legislativa que detentan los poderes públicos para regular las actividades humanas. Y, a veces, muy frecuentemente, eso no se contempla o no se llega a percibir así, por muchos motivos, entre otros la pervivencia de sistemas paternalistas o una visión extremadamente acomplejada de las



capacidades propias, por no entrar en considerar otras razones alejadas de un ejercicio ético.

De hecho frente a las ideas, los obstáculos económicos siempre quedan en un segundo plano en la definición del modelo propio. Sin embargo son necesarias **voluntades decididas y capacidad profesional** para resolverlos en la dirección de los objetivos deseados, hacia la generación de bienes públicos. Lo público, lo comunitario es ahora la prioridad. La opción principal, por tanto, en ejercicio de la soberanía, recae siempre en la buena gobernanza de los responsables políticos, esto es, en su voluntad y en su *savoir-faire* en el impulso de un modelo diferenciado. Se precisan, por tanto, líderes públicos comprometidos, íntegros y capaces<sup>9</sup>.

Los responsables de las políticas deben poderse hacer abiertamente preguntas sobre el desarrollo de modelos (los impuestos y sobre los que también se tenga conocimiento), especialmente sobre si son o no deseables, si encajan o no con aquello que se espera, que se necesita o que se demanda por parte de la población o de los clientes habituales. Si esas resuelven problemas o si proyectan futuros posibilistas. También sobre si hay condiciones, sobre el mismo planteamiento de las preguntas, sobre la propia capacidad de poder ver más allá del presente en cuanto a los efectos.

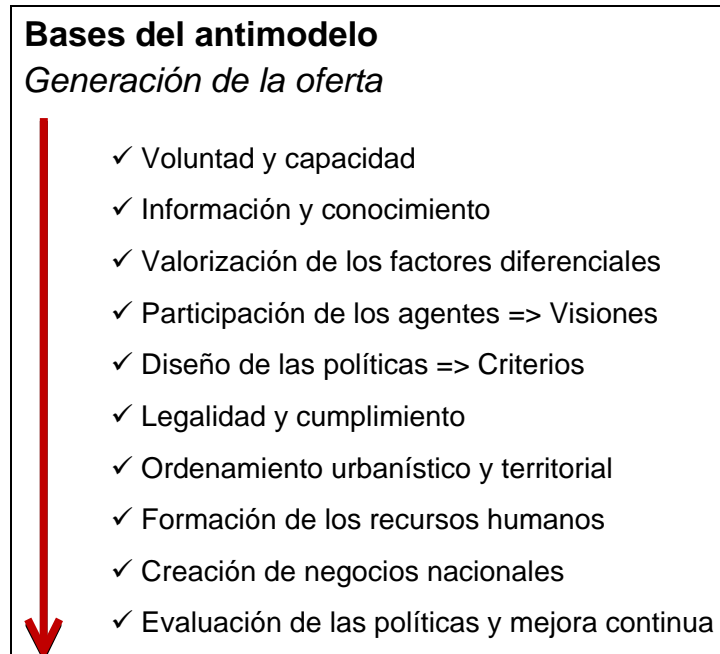
La primera pregunta que nos podemos hacer es si hay la suficiente conciencia ambiental sobre ese tipo de desarrollo o si tan solo se es capaz de reconocer cantos de sirenas, que acaban por atrapar totalmente a los patrones de la nave.

En todo esto podemos además destacar algunos elementos principales:

- Conciencia del **diseño de políticas públicas e imperio de la legalidad**. El Estado puede y debe al menos **generar criterios de desarrollo**, que incluyan límites infranqueables a la actividad económica. Eso significa, por un lado, prioridad a la resolución de los problemas de comunidad, mantenimiento de la cultura propia y conservación del patrimonio cultural y ambiental, que debe regularse por instrumentos normativos, principalmente ligados al desarrollo de la **regulación urbanística básica** y a la **planificación del territorio**. El imperio de la legalidad conlleva necesariamente mecanismos que regulen, exijan y faciliten su estricto cumplimiento.
- Al establecimiento de marcos legales debe anteceder **un ejercicio de planificación estratégica basado en el conocimiento**, que permita valorar en su justo término los factores diferenciales (para emplearlos, por ejemplo, en el desarrollo de las políticas turísticas) y sopesar todos los factores de atracción. De ahí la importancia de la generación y mantenimiento de organismos de observación y estudio, que permitan

<sup>9</sup> A aplicar la *Teoría de Líderes*, esto es, "no interesa lo que el líder gane individualmente (amplio margen de maniobra), si es democrático y transparente (por tanto sometido al escrutinio de los poderes legislativo y judicial, y revocable) y si es capaz de conseguir el bien público para alcanzar la máxima calidad de vida de los ciudadanos". En caso contrario se entiende que se atiende a otros intereses distintos al bien público y por tanto podría considerarse como una traición a los objetivos del Estado.

disponer de **conocimiento estratégico** para la toma de decisiones, que permita valorar alternativas posibles y hacer incluso simulaciones de lo que puede acontecer y que facilite esbozar los tipos de escenario deseados, así como el tipo de cliente.



- La **valoración de la cultura** que vincula la comunidad con el territorio es un elemento clave para redescubrir capacidades de esa comunidad por ella misma en cuanto a la competitividad en su actividad económica, en función precisamente de elementos diferenciales y de fomento de la creatividad y la innovación. La base de la oferta se construye precisamente con esos factores diferenciales, sobre los que se debe tener conciencia de su valor real (interno y externo). Es preciso el establecimiento de un **catálogo de esos factores diferenciales**, que permita a la postre utilizarlos en la definición de la oferta.

Podemos destacar:

- Excepcionalidades del patrimonio natural y paisajístico (*en São Tomé e Príncipe, todos los elementos diferenciales del Parque Natural del Obô, así como de los modelos agrícolas. También la riqueza marina y submarina: avistamiento de cetáceos, tortugas, paisajes submarinos incólumes, etc*).
- Excepcionalidades del paisaje urbano y del patrimonio histórico (*en STP: estructura colonial, arquitectura de las plantaciones*).
- Los elementos nucleares en la red cultural y en las tradiciones (*en STP: cultura de plantación, núcleo negrero, composición social, ...*).
- Manifestaciones culturales participativas (*en STP: bulaué, Txiloli, auto de Floripes, Danço congo, Djambi, baile en los fundãos, fiestas populares, etc...*).

- Riqueza gastronómica.
  - Otros elementos destacables: museos, jardines botánicos, archivos, teatros, espacios artísticos, exposiciones, etc ...
  - Mercados, otros centros de relación social..., etc
  - Las características propias de la gente: hospitalidad, conversación, posibilidad de convivencia abierta con las comunidades, etc...
- Para ello es imprescindible el **conocimiento sobre el territorio**, pero también el **conocimiento sobre los mercados externos** para cada uno de los sectores que interesen el proyecto de desarrollo. Se trata de avanzar sobre la observación de lo que está sucediendo en el territorio, pero también sobre la experiencia ajena, especialmente sobre lo que funcionó mal y que no se desea que suceda en nuestra comunidad. Aprender de los errores de los otros y también de las buenas prácticas. Es preciso también identificar a los actores externos que inciden sobre el desarrollo del modelo local y sobre el grado de sensibilización respecto de la sostenibilidad del territorio. El contraste con las experiencias externas también da idea sobre las posibilidades de **diversificación de los mercados**, factor clave para evitar la dependencia y las tendencias monopolísticas.
  - También es necesario el desarrollo de una política de **formación de los recursos humanos**, sin desechar para nada el conocimiento propio y la valoración de los elementos culturales diferenciadores del país. No se trata de trasladar miméticamente los modelos de otros lugares, sino de generar el propio modelo de formación también en función de los factores diferenciales. Respecto del turismo es imprescindible siempre la provisión de un centro o centros que permitan impartir programas formativos esenciales, enfocados al empleo inmediato y al reciclaje del personal, en paralelo al establecimiento de programas largos encauzados en la educación secundaria o superior.
  - Íntimamente ligada a esa formación está la introducción de nuevas actitudes hacia la generación de actividad económica. El sistema debe promover y facilitar la **creación de pequeñas y medianas empresas** de iniciativa nacional, el acceso a la industria, al conocimiento y a la tecnología más moderna.
  - En realidad, estamos hablando de un proyecto basado principalmente en las personas y en la comunidad que ellas forman. Los proyectos colectivos no son posibles si no hay una identificación de las personas con sus objetivos. Por tanto, en todo esto es necesario siempre tener en cuenta la **participación de las personas**, la opinión que puedan tener sobre la implementación de las políticas. Las políticas más efectivas han sido aquellas que han incorporado a la toma de decisión al máximo de actores, de personas interesadas, y las han hecho **copartícipes [y también corresponsables] de las decisiones**<sup>10</sup>.

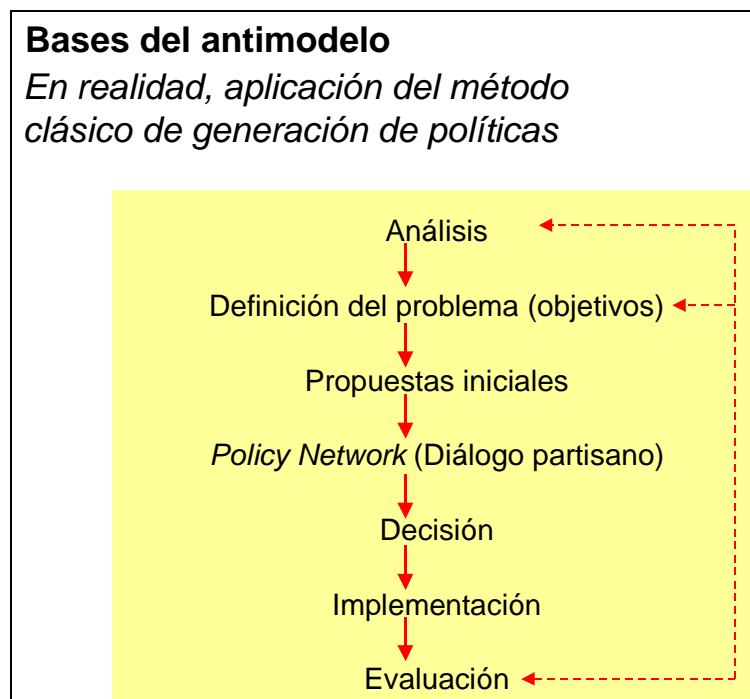
---

<sup>10</sup> Es interesante cotejar al respecto el estudio que está desarrollando la ambientóloga MIREIA BOYA i BUSQUET, en torno a las percepciones sobre el concepto de bosque en São Tomé e Príncipe *Obô* y su importancia en la obtención de los efectos deseados por las políticas de preservación de la naturaleza, así

- Y finalmente para que surta efecto, el modelo propio debe constituir el eje principal de la **planificación del marketing de la política**, basándolo en la **evaluación y seguimiento** de los resultados como fórmula inequívoca de transparencia enfocada a la mejora de los procesos y del impacto sobre la comunidad local, así como a la divulgación sobre su realidad.

La participación y la corresponsabilidad en la definición y impulso de modelos propios conlleva la adquisición de confianza en su aplicación y la activación de un proceso autogenerativo basado en la satisfacción y el orgullo por crear cosas propias y diferentes, únicas, que a la postre van a ser valoradas por los clientes. Activar ese tipo de proceso permite pensar en efectos multiplicadores a corto y medio plazo, aunque sea por mero mimetismo.

Si nos fijamos estamos en realidad esbozando el proceso de un proyecto político desde la más pura metodología de la gestión pública, y lo hacemos además desde un enfoque social y enfocado a la búsqueda de la excelencia del concepto turístico.



Las políticas de desarrollo no se pueden decidir desde fuera, deben ser creadas por los propios santomenses (con la ayuda de quien sea) pero la decisión y el proceso de decisión deben ser propios, debe generar una autodecisión y por tanto co-responsabilidad de todos los actores implicados.

---

como sobre su utilización en las formas de desarrollo económico y social en aquellas islas. Una parte de las conclusiones de sus trabajos se plasmaron en la comunicación “¿Integrar conservación y desarrollo? Usos y representaciones sociales de la naturaleza en el Parque Natural Obô de São Tomé e Príncipe”, presentada en el VI Congreso de Estudios Africanos en el Mundo Ibérico. *África, puentes, conexiones e intercambios*, Las Palmas (Gran Canaria), mayo de 2008. Obô (st) = bosque cerrado, selva, mato (pt).

## A modo de conclusión

El establecimiento de modelos propios en los países menos avanzados es posible y, además, necesario, por cuanto se trata de un proceso que persigue la determinación de un eje de desarrollo endógeno y, por tanto, la provisión de un bien público. Eso es aplicable a los modelos turísticos como a los de cualquier otro sector de la actividad económica.

Hay margen para la autodecisión en todo momento. Ante la presencia de movimientos especulativos e imposición de modelos foráneos irresponsables, es preciso ejercer voluntades públicas (como ejercicio de la soberanía nacional) y crear en las propias capacidades, para conocer, crear, diversificar, evaluar y mejorar las condiciones del crecimiento económico sin transgredir la sostenibilidad del territorio. Ese margen se debe hacer desde el compromiso nacional, contando con la participación de todos los actores. Autodecisión es sinónimo también de co-responsabilidad en el desarrollo, es decir de la aceptación de deberes públicos y la creación de una ética social enfocada a la generación de calidad de vida para toda la comunidad.

La autodecisión no depende de la dimensión del Estado o la comunidad. Los márgenes para ejercerla dependen principalmente de la voluntad, capacidad, coherencia, firmeza y habilidad de sus gobernantes ante las negociaciones externas. No se debe renunciar a la negociación prematuramente. De las situaciones tipo "*David vs Goliat*", el pequeño acostumbra a salir mejor parado por poco que sepa jugar bien sus cartas en la "*realpolitik*", especialmente si se tiene en cuenta que hay interés económico que puede constituir una cierta demanda inelástica por parte del capital privado<sup>11</sup>. Se trata de conocer en todo caso cuáles son esas "cartas"; por tanto un ejercicio de autorreconocimiento, de autoobservación y de valoración de los factores-clave en la propia realidad.

El dinero, aunque ayuda, no es el único recurso, ni el único determinante. El capital puede llegar a autogenerarse. Las necesidades de financiación externa pueden modularse y pensarse siempre como créditos al crecimiento que se amortizarán. Nunca debe supeditarse el modelo desarrollo propio (los criterios infranqueables, la legalidad) a la imposición externa ni mucho menos a la especulación.

La introducción de alternativas desde la oferta propia puede y debe impulsar una reflexión en la demanda, de forma que aquella incorpore poco a poco, por puro interés, conceptos basados en la responsabilidad sobre el impacto de la actividad turística sobre el territorio receptor.

Las políticas públicas deben dirigirse al desarrollo humano de la comunidad. El desarrollo económico es apenas un recurso para el desarrollo social. El desarrollo económico debe permitir niveles de competitividad que se basen en

---

<sup>11</sup> Sobre negociaciones desiguales entre Estados o poderes existen muchos ejemplos. Para el caso de microestados, ved el artículo de HOWARD WRIGGINGS, *Empieza la subasta. Malta negocia con la Gran Bretaña*, Columbia University, 1971, 42 pp. En este artículo se destaca cuánto podía ganar Malta en lo que aparentemente eran unas circunstancias poco prometedoras y cómo llegó a ello mediante la puesta en práctica de unas estrategias de negociación que incluyeron la diversificación de los actores en el proceso.

el impulso de la innovación y la creatividad de las personas en el territorio, más allá de la aceptación de fórmulas paternalistas o dependientes de otros centros de decisión. La competitividad se gana con información, conocimiento y formación, base esencial de planteamientos estratégicos.

Hoy en día no son aceptables fórmulas de desarrollo basadas en el concepto simple de cooperación internacional, que es en todo caso un concepto desigual y que se fundamenta en una ayuda de misericordia e interesada, sino que debe relacionarse con los factores de competitividad al máximo nivel. Proyectar la economía sin considerar los máximos reales es aceptar prematura e incondicionalmente la dependencia. Proyectar las políticas públicas con el financiamiento de una cooperación internacional caritativa, en función de los intereses de los donantes o incluso de las capacidades de los funcionarios o de las empresas que las controlan, es abundar en formas de neocolonialismo que pervierten sobremanera los procesos de desarrollo, porque se abunda en el mantenimiento de una evolución desequilibrada<sup>12</sup>. En este sentido quizás llegue a ser aconsejable renunciar a las ayudas de la cooperación internacional y fomentar directamente los tratos empresariales diversificados, si se desean relaciones que promuevan realmente el progreso económico y social equitativo y entre partes interesadas, esto es, sin transgresión de la legalidad ni de la ética del territorio, ni de su independencia en la capacidad de decidir y de gestionar sus asuntos públicos.

La buena gestión de las políticas de desarrollo del sector turístico culminará cuando el mercado propio genere también una demanda o forme parte de ella generalizadamente. Los responsables de las economías [por ahora] menos avanzadas se podrán sentir satisfechos cuando sus ciudadanos también puedan ir de vacaciones a otros países. Esa será la prueba del alcance de la equidad.

---

<sup>12</sup> Desde una perspectiva crítica, hablar hoy en día de *desarrollo* es hacerlo de un concepto totalmente viciado, cuando éste se utiliza indiscriminada y frívolamente no sólo en la programación de inversiones de alto rendimiento en el corto-medio plazo, sino también en el discurso de los programas de cooperación de agencias públicas. El término *desarrollo* se ha convertido en un “comodín” en el argot de las agencias nacionales y de las ONG, frecuentemente vacío de contenido. ¿Cómo es posible que cuando nos refiramos al III Mundo utilicemos *desarrollo* como sinónimo de *cooperación* o *ayuda* (por tanto identificándolo con incapacidad o falta de rigor, de ciencia o técnica suficiente, con inmadurez, con atraso,...), y cuando al referirnos al Mundo Occidental, al de los países ricos, lo relacionemos automáticamente a conceptos como *competitividad*, *innovación* o *creatividad*? ¿Quizás en el subconsciente de los funcionarios de países donantes o de las empresas inversoras aún subyazca tal etnocentrismo que haga improbable entender la posibilidad que un país africano pueda ser competitivo, innovador o creativo? El efecto es sin duda abundar en la distancia entre ricos y pobres y, como ya vaticinó GUNNAR MYRDAL [revisad en particular el clásico sobre la evolución del desarrollo: *Economic Theory and Underdeveloped Regions*, 1957. En él decía que el desarrollo no es un proceso estático y que, por tanto, no es cierto que tan sólo sea cuestión de tiempo que los países menos desarrollados lleguen al mismo estatus que los desarrollados. En realidad, la solidaridad de los países donantes nunca atentará contra su propio estatus ni irá a peor para ayudar a un país menos desarrollado], ese gap puede ser [intencionadamente] insalvable, especialmente en total ausencia de un modelo económico alternativo al capitalismo, que ya es generalizado y que se basa precisamente en la concentración del capital y en la eliminación de las fronteras al libre comercio.

Si es así –y creo no equivocarme–, ¿deberemos inventarnos otro concepto para referirnos a la evolución social o al logro de estándares de calidad de vida? ¿Y no son esos conceptos términos absolutamente relativos? En efecto, el desarrollo puede evocarse a través de otros factores como el de desarrollo humano más ligado al de cohesión social, por delante de una concepción excesivamente referida a los aspectos económicos, o quizás a un determinado y único modelo de estructura o de evolución económica, que se identifica a una determinada escala de valores que no tiene por qué coincidir con la escala de valores de todas las comunidades humanas.