



Regenera4MED

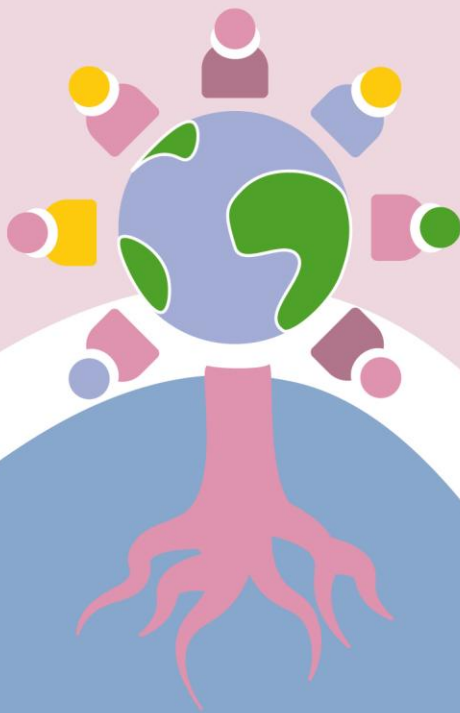
Interreg
Euro-MED



Co-funded by
the European Union

MODEL INTEGRAT DE GOVERNANÇA PER AL TURISME REGENERATIU

Un marc multiactor de 8 hèlixs per
a una governança turística
regenerativa i inclusiva



Septiembre 2025

<https://regenera4med.interreg-euro-med.eu/>



Índex

Introducció	8
1. Fonaments conceptuals	11
1.1. Turisme regeneratiu i governança	11
1.2. Fonament teòric	12
1.3. Arquitectura dels Grups d'Interès: el Model de 8-Hèlix	14
1.4. Alineació Estratègica i Política	21
2. Avaluació de vulnerabilitat	24
2.1. Propòsit i Raonament	24
2.2. Metodologia	25
3. Procés de governança a la pràctica	27
3.1. Propòsit i justificació	27
3.2. A la pràctica	29
Sessió 0 Formació del Grup de Llevats Crítics	30
Sessió 1 Història del lloc: Llegint l'essència del lloc	32
Sessió 2 Història del turisme: impactes i aprenentatges	33
Sessió 3 Propòsit compartit i línies estratègiques	34
Sessió 4 Objectius específics i lideratge compartit	35
Sessió 5 Coordinació i propers passos	35
3.3. Co-creació de resultats i pla d'acció	36
Marc Estratègic Co-creat	37
Resultats de la participació de les parts interessades	39
4. Conclusions	42
Annexos	44
Annex 1 - Plantilla d'Informe per a la Contractació d'Experts Externs per a Realitzar l'Avaluació de Vulnerabilitats	44
Annex 2 - Perfil del facilitador per a les Sessions de Governança	47
Annex 3 - Sessions de Governança en Detall	49
Annex 4 - La revolució de l'hèlix i l'hèlix octupla	62
Annex 5 - "Levat crític" com a motor de la governança de l'octupla hèlix	64



Annex 6 - Les Cinc Capitals com a lògica de valors del Llevat Crític dins de la governança d'octuple hèlix	67
Annex 7 — Història de Place com a terreny generador per al llevat crític, l'hèlix octuple i les cinc capitals	70
Fonts, taules i xifres	72
Projectes de referència	72
Referències acadèmiques	72
Llista de figures	74



Resum executiu

Aquest document representa el model final i validat de Governança Integrada per al Turisme Regeneratiu (Entregable 1.2.1; Sortida O1.1) del projecte Regenera4MED. Partint del marc conceptual desenvolupat al Paquet de Treball 1, aquest model ha estat posat en prova, ajustat i validat mitjançant la seva aplicació pràctica en sis territoris pilot de la Mediterrània durant el Paquet de Treball 2. Com a resultat, es consolida com una estratègia conjunta completa un pla d'acció llest per a la seva adopció territorial.

Com a estratègia conjunta i pla d'acció, aquest document proporciona:

- Una metodologia provada per al disseny participatiu de governança centrada en l'arquitectura de 8-Hèlix de grups d'interès i l'enfocament Critical Yeast.
- Contingut estratègic clar que inclogui declaracions de propòsit, línies estratègiques, objectius específics i accions prioritàries cocreades amb els grups d'interès.
- Documentar la participació de les parts interessades que involucren organitzacions de diversos països Euro-MED en el procés de redacció.
- Alineació amb les estratègies de la UE, incloent-hi el Pacte Verd, l'Estratègia de Biodiversitat 2030 i la Via de Transició Turística.
- Accions concretes per a l'adopció que garanteixi que aquesta estratègia pugui ser implementada eficaçment pels territoris mediterranis.

Aquest document validat serveix com a base per a la fase d'implementació del Programa de Turisme de Regeneració i es perfeccionarà encara més al Pla Transferible de Regenera4MED (O3.2), assegurant la seva escalabilitat a tota la regió mediterrània.



Abbreuacions

DG REFORM – Direcció General de Suport a la Reforma Estructural

ESG – Mediambiental, Social i de Governança

UE – Unió Europea

EURO-MED – Interreg Euro-Mediterrani

HIDDEN MED – Desenvolupament Inclusiu basat en el patrimoni a la Mediterrània

IGM – Model de Governança Integrada

LIGURIATURISME – Desenvolupament regional de Ligúria Occidental a través del turisme

MPA4Change – Àrees Marinyes Protegides per al Canvi

MPAEngage - Participació d'Àrees Marines Protegides

ReSea Sports – Esports Marins Regeneratius

Eina RTJ - Viatge de Turisme Regeneratiu: Eina d'autoavaluació

S3 - Estratègies d'especialització intel·ligents

SMARTMED – Desenvolupament Estratègic del Turisme Mediterrani

PIMES – Petites i mitjanes empreses

TSI – Instrument de Suport Tècnic

TTP – Via de Transició Turística

UNOC3 – 3a Conferència Oceànica de les Nacions Unides



Definicions

Avaluació de Vulnerabilitats – Una anàlisi basada en sistemes de les vulnerabilitats i capacitats ambientals, socials, culturals i econòmiques d'un territori, utilitzades per informar estratègies de governança regenerativa.

Governança regenerativa – Governança inclusiva, basada en el lloc, adaptativa i centrada a la vida. Es tracta menys de control i més de cultivar les condicions per a una renovació continuada, una gestió compartida i un benestar sistèmic.

Llevat crític – Un concepte (Lederach, 2005) que descriu com un petit grup estratègicament posicionat d'individus compromesos i connectats pot catalitzar la transformació des de dins d'un sistema, de manera similar a una petita quantitat de llevat que fa que tot un pa creixi.

Marc de les Cinc Capitals – Una eina per garantir que les estratègies turístiques abordin tot l'espectre del benestar comunitari mitjançant la regeneració:

- **Capital Natural** – Biodiversitat, ecosistemes i recursos naturals.
- **Capital Humà** – Habilitats, salut, coneixement i creativitat.
- **Capital Social** – Confiança, relacions i xarxes.
- **Capital Cultural** – Patrimoni, identitat, tradicions i creativitat.
- **Capital Construït/ Financer** – Infraestructures, inversions i sistemes econòmics.

Model 8-Helix – Un model ampliat de parts interessades utilitzat a l'IGM que inclou:

1. Administracions i Agències Públiques
2. PiMEs en Turisme i Sectors Relacionats
3. Organitzacions de la societat civil
4. Institucions acadèmiques i de recerca
5. Associacions Mediambientals i Culturals
6. Natura
7. Residents
8. Turistes

Model de Governança Integrada (IGM) – El marc participatiu desenvolupat a Regenera4MED per guiar el turisme regeneratiu. Basada en el pensament de sistemes vius, utilitza l'arquitectura de 8 Hèlixs per assegurar que veus diverses —inclosa la naturalesa— estiguin representades en la presa de decisions, amb èmfasi en la col·laboració, l'adaptabilitat i la cocreació.



Pensament de sistemes vius: Veure el món —persones, llocs i naturalesa— no com a elements aïllats, sinó com un sistema interconnectat. Aquesta manera de pensar prové d'una visió ecològica del món, inspirada en com funciona la naturalesa pròpia: tot està interrelacionat i cada element inclou i depèn de la resta. ***Programa de Turisme de Regeneració*** – La fase posterior a la formació de la governança en què els principals actors codisenyen, proven i perfeccionen les experiències de turisme regeneratiu, guiats pel propòsit, estratègies i objectius compartits definits en el procés d'IGM.

Turisme Regeneratiu – Una forma de turisme que va més enllà de la sostenibilitat de recursos per restaurar i millorar activament la salut d'ecosistemes, cultures i comunitats. Aspira a resultats nets positius, on el turisme contribueix més del que extreu, tot fomentant la resiliència, l'equitat i la vitalitat per a les generacions actuals i futures. Requereix un enfocament de pensament del sistema sobre el territori i canvi de mentalitat.



Introducció

El **Model Integrat de Governança (IGM) per al Turisme Regeneratiu** és un marc estratègic desenvolupat dins del [projecte Regenera4MED](#) (Euro-MED0401306) per donar suport a la governança com a pilar clau en la transició dels territoris turístics mediterranis cap a un **model regeneratiu (turisme)**.

Basat en **la teoria dels sistemes vius**, el model proporciona una estructura per dissenyar una governança participativa i alineada amb el benestar a llarg termini tant de **comunitats humanes com no humanes**. Per ser més específics, el model de governança integra cinc fonaments teòrics clau:

- 1. Paradigmes regeneratius** : aquesta base teòrica ens convida a canviar la manera com veiem i interactuem amb el món. En lloc de veure la natura i la societat com a parts separades o com a recursos a utilitzar, aquesta manera de pensar veu tot —persones, comunitats, ecosistemes— com a profundament interconnectat, com un sistema viu. Aquesta perspectiva s'inspira en profundes perspectives mediambientals que emfatitzen les relacions, el respecte per la natura i l'harmonia amb el medi ambient. També implica una reflexió crítica sobre com molts dels nostres sistemes actuals —com els models econòmics, el turisme o l'educació— han estat modelats per perspectives extractivistes que prioritzen el control, l'extracció i la ¹separació.
- 2. Governança com a sistema adaptatiu complex** : aquesta base teòrica veu el turisme i la gestió local com a sistemes dinàmics i interconnectats; més semblants a organismes vius que a màquines. Els territoris involucren molts actors (governos, comunitats, empreses, naturalesa, visitants...) les interaccions dels quals evolucionen constantment. Això vol dir que la governança no ha de dependre de regles rígides ni de solucions universals, sinó que ha de ser flexible, receptiva i capaç d'aprendre de l'experiència. En comptes d'intentar controlar els resultats, aquest enfocament se centra **en fomentar** la retroalimentació contínua, **l'adaptació** al canvi i la col·laboració entre sectors. D'aquesta manera, ajuda a construir sistemes resilents, inclusivament i capaços d'evolucionar amb el temps. En essència, es tracta de cuidar els llocs perquè puguin prosperar i respondre eficaçment tant a les oportunitats com als desafiaments ².

¹Bellato et al. (2024); Ateljevic (2020); Dragado (2022); Bellato et al. (2022); Aquino et al. (2024)

²Dredge, D. (2022); Bellato et al. (2022); Mang & Reed (2012); Rodriguez-Giron & Vanneste (2019) (citat a Bellato et al., 2022); El CoLab de Turisme (Dragatge i equip)



- 3. El compromís i l'apoderament comunitari** significa passar d'un model on les decisions sobre el turisme les prenen uns quants actors externs (com agències governamentals o grans empreses) a un on la gent local és líder activa i socis en la formació del turisme a les seves comunitats. En lloc de ser receptors passius de l'impacte del turisme, es convida els membres de la comunitat a codissenyar experiències, aportar els seus coneixements i valors, i ajudar a prendre decisions que afecten les seves vides. Aquest enfocament valora totes les veus, especialment les que sovint queden fora, com els joves, la gent local o els petits negocis locals.

L'apoderament en aquest context va més enllà de la participació. Significa atorgar a les comunitats una veritable propietat sobre la planificació i els beneficis turístics. Quan els habitants locals tenen el poder de modelar com funciona el turisme (segons les necessitats, cultures i visions), s'enforteix la cohesió social, preserva la identitat local i fa que el turisme sigui més sostenible i significatiu per a tots els implicats. En resum, aquest enfocament consisteix a compartir el poder, generar confiança i crear un turisme que funcioni per a les persones, no només per obtenir beneficis ³.

- 4. Teoria del llevat crític** : suggereix que un canvi significatiu en la societat no sempre requereix un gran nombre de persones. **El canvi** sovint comença amb un petit grup de persones profundament connectades i compromeses que actuen com a catalitzadors — de forma similar a com una petita quantitat de llevat fa que un pa sencer pugui. Aquestes persones —com el llevat— poden ser poques, però la seva influència s'estén. A través de les relacions, creativitat i dedicació, ajuden a canviar valors, a impulsar noves idees i inspiren moviments més amplis. Aquesta teoria ens recorda que la transformació sovint comença als marges, amb els quals estan disposats a liderar amb valor, cura i imaginació. En lloc de centrar-se en **mobilitzacions massives** o grans campanyes, **aquesta** teoria emfatitza el poder relacional, la construcció de confiança i la influència estratègica des **de l'interior dels sistemes** , **impulsant el canvi de** dins cap a fora ⁴.

- 5. Rols transformadors en el turisme regeneratiu** : replanteja com les persones es relacionen amb el turisme, no només com a turistes o proveïdors de serveis, sinó com a part d'un sistema viu. Amb aquest enfocament, tots els implicats es converteixen en participants actius en la cura i cocreació del benestar del lloc. Els visitants no són només consumidors; Són hostes respectuosos que contribueixen positivament a la comunitat i al medi ambient. De la mateixa manera, els amfitrions i els actors locals no només són proveïdors de serveis, sinó també guardians de la seva cultura, terra i històries. Els rols transformadors en el turisme regeneratiu estan guiats per set principis fonamentals que

³Aquino, J., Falter, M., & Fusté-Forné, F. (2024).; Duxbury, N., Bakas, FE, Vinagre de Castro, T., & Silva, S. (2021); Bellato, L., & Cheer, JM (2021).

⁴ Lederach, JP (2005)



promouen un compromís més profund i significatiu: el turisme ha de ser **basat en el lloc i específic del context**, **centrat en la vida i recíproc**, però també **connectat i relacional**, **amb propòsit i reflexió**, **evolutiu i emergent**, i **co-creatiu** ⁵.

Per operacionalitzar el model, aquest es recolza en una **arquitectura de 8 hèlixs amb parts interessades**, que amplia els models tradicionals d'hèlix quintuple per incloure vuit dominis interconnectats: (1) administracions públiques i agències; (2) PIMES del sector turístic i sectors relacionats; (3) organitzacions de la societat civil; (4) institucions acadèmiques i de recerca; (5) associacions mediambientals i culturals; (6) naturalesa; (7) residents i (8) turistes. Aquesta estructura inclusiva garanteix que **els diversos sistemes de coneixement**, experiències viscudes i marcs de valors estiguin representats en els processos de governança.

A través d'un procés de **desenvolupament de capacitats**, **disseny col·laboratiu** i **coimplementació acompanyada per mentoria**, el Model de Governança Integrada ofereix una via pràctica perquè els territoris **reorientin el turisme** cap a la **regeneració a llarg termini, la justícia i la resiliència**. Serveix com a eina fonamental per alinear l'acció local amb els objectius del Pacte Verd de la UE, els objectius d'Interreg Euro-MED i la visió d'una **Mediterrània més verda**.

El model de governança integrat s'estructura en dues parts. La **primera** part se centra a fer una avaluació ambiental i social **del territori** (vegeu la figura 1, "Avaluació de vulnerabilitat"). La **segona** se centra a establir la **governança basada en un model de 8-Hèlix** (explicat posteriorment) **de baix a dalt** (vegeu la figura 1 "Creació 8-Hèlix"). Tots dos components estan guiats pel **Marc de Turisme Regeneratiu** i, alhora, alimenten **el Programa de Turisme de Regeneratiu**, concebut com el mecanisme mitjançant el qual els actors clau del territori defineixen i implementen de forma conjunta pràctiques de turisme regeneratiu adaptades al seu territori.

⁵Bellato, L. et al. (2022)

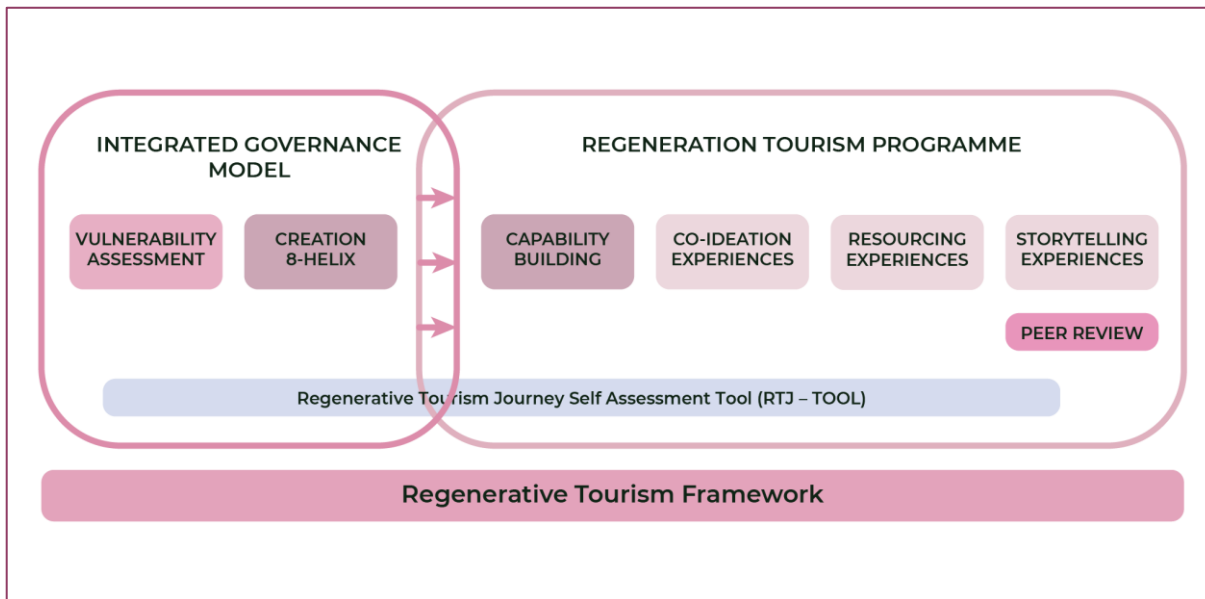


Figura 1- El Model de Governança Integrada (que a la imatge es mostra com a governança) és la primera part d'un camí cap a la posada en pràctica d'un model de turisme regeneratiu. Un cop establerta una estructura de governança, la comunitat podrà començar a treballar al Programa de Turisme de Regeneració per co-crear un sistema que ajudi a sorgir experiències regeneratives.

La secció següent explica els fonaments conceptuals del Model de Governança. Els lectors interessats a la pràctica poden passar directament a la secció 3.

1. Fonaments conceptuals

1.1. Turisme regeneratiu i governança

El turisme regeneratiu (RT) se centra a **tornar més del que rep**, amb l'objectiu de **revitalitzar ecosistemes, cultures i economies**. En contrast amb el turisme sostenible, que busca minimitzar els danys, RT fomenta la restauració activa i la cocreació de serveis turístics integrats.

El turisme regeneratiu representa un canvi paradigmàtic allunyant-se dels models explotadors i mecanicistes impulsats pel creixement del turisme convencional. Adopta una perspectiva holística de sistemes vius, on els territoris es consideren sistemes socioecològics dinàmics. En lloc de limitar-se a reduir el dany, la RT **cerca guarir, restaurar i potenciar activament la vitalitat dels ecosistemes, cultures i comunitats**. Es basa en el potencial únic de cada lloc, fomenta relacions recíproques entre



tots els interessats i s'alinea amb els principis regeneratius de la Terra per assolir resultats nets positius.

La governança en aquest context ha de ser **inclusiva , basada en el lloc , participativa , centrada en la comunitat, centrada en el medi ambient i adaptativa**, reflectint el canvi del turisme regeneratiu cap a una cosmovisió basada en sistemes vius. El Model de Governança Integrada (MGI) **dóna suport a un nou vocabulari i sistema** de valors —que afavoreix termes com a **amfitrió, convidat i lloc**— per anar més enllà de les metàfores industrials i entrar en un llenguatge relacional i coevolutiu.

La governança regenerativa no es tracta només de gestionar sistemes, sinó **de co-crear les condicions per a una renovació contínua**. Tots els participants —invitats, amfitrions i els propis paisatges vius— són reconeguts com a agents clau en la transformació. Inspirats a Bellato (2022), aquests rols són fluids i emergents, requerint responsabilitat compartida, cura i capacitat creativa. Per tant, el MGI es basa en principis ambientals, socials i de governança (ESG), complementats per principis regeneratius com la reciprocitat, la integritat, l'adaptabilitat i la contribució neta positiva.

1.2. Fonament teòric

El **Model de Governança Integrada** es basa en paradigmes regeneratius que ofereixen tant la base ètica com el suport conceptual per replantejar com es governa i desenvolupa el turisme. Basat en la **teoria dels sistemes vius**, el pensament regeneratiu desafia les lògiques lineals de l'era industrial a favor de la **complexitat, la relacionalitat i la coevolució**⁶. La teoria proposa dissenyar des del i amb el lloc, desbloquejant el potencial i permetent resultats nets positius tant per a les comunitats humanes com per a les comunitats més que humanes (inclosos els ecosistemes). Aquests paradigmes se centren en la saviesa local, integren el pensament sistèmic i la crítica decolonial, i emfatitzen principis com la reciprocitat, l'adaptabilitat i la cocreació. A més, reforcen la necessitat de reimaginar models econòmics, marcs polítics i cultures de governança en sintonia amb el desenvolupament⁷ regeneratiu.

D'aquesta visió del món en sorgeix la necessitat de sistemes de governança que no siguin només ètics, sinó també adaptatius i relacionals. La **governança entesa com a Sistema Adaptatiu Complex**⁸ proporciona aquesta perspectiva operativa, en concebre els territoris com a sistemes vius dinàmics i interconnectats. Des d'aquest enfocament, la governança deixa de centrar-se en la gestió de resultats

⁶ Obres fundacionals de Bellato, Frantzeskaki & Nygaard (2022), Mang & Reed (2012) i Pollock (2012, 2023).

⁷ Contribucions de Dredge (2022), Cave & Dredge (2020).

⁸ Farsari, 2021; Draga, 2022



predeterminats i passa a facilitar processos iteratius, codissenyats i sensibles a l'evolució de les condicions socioecològiques. . Aquest canvi implica transitar de modes de control jeràrquic cap a la facilitació de formes de coordinació participativa i emergent entre actors humans i no humans.

Perquè aquesta governança adaptativa funcioni a la pràctica, és essencial una profunda implicació i empoderament comunitari ⁹. Els models regeneratius veuen les comunitats no com a receptores passives, sinó com a cocreadores actives i guardianes del seu futur. Això requereix formes de col·laboració horitzontal basades en el coneixement i la confiança. Un compromís iteratiu i inclusiu afavoreix l'apropiació compartida dels processos i supera els enfocaments tradicionals de la 'gestió' dels grups d'interès per avançar cap al desenvolupament mutu de capacitats i una responsabilitat relacional compartida.

En el turisme regeneratiu, la governança s'entén millor mitjançant una perspectiva de xarxa: els territoris són sistemes vius formats per actors interconnectats —governos, empreses, comunitats, societat civil i visitants— en lloc d'organitzacions aïllades. **Un enfocament de xarxa** (Farsari, 2021) emfatitza que les decisions i innovacions sorgeixen a través de relacions, confiança i col·laboració entre aquests diversos interessats. A partir d'això, **les xarxes d'impacte** (TACSI, 2021) van més enllà de la coordinació per abordar les estructures més profundes que presenten desafiaments, com ara les dinàmiques de poder, els models mentals i les maneres de treballar. Prioritzen el propòsit compartit sobre la representació, fomenten espais inclusius per al diàleg i l'experimentació i abracen la complexitat com a font de resiliència i creativitat. Per a una governança integrada al turisme regeneratiu, això significa cultivar xarxes de confiança i aprenentatge mutu on tots els actors contribueixin a solucions basades en el lloc. En invertir en aquestes xarxes adaptatives i orientades a propòsits, els territoris poden passar d'esforços fragmentats a accions col·lectives, enfortint la seva capacitat per regenerar tant comunitats com ecosistemes.

Però com sorgeix un canvi significatiu dins d'aquests sistemes complexos? La **Teoria del Llevat Crític** ¹⁰ ofereix una metàfora aclaridora sobre això. Aquesta teoria posa de relleu com actors petits, però estratègicament posicionats —individus o microxarxes— poden catalitzar processos de transformació sistemàtica en generar confiança, connectar sitges i crear espais relacionals de cocreació. Aquests "llevats crítics" impulsen canvis profunds de forma silenciosa però sostinguda, facilitant transformacions culturals, el diàleg intersectorial i noves narratives. La seva capacitat d'influència no resideix a l'escala, sinó al seu potencial per activar processos de canvi autosostinguts des de dins .

Per traslladar aquestes idees a la pràctica, el model es basa en el marc dels **Rols i Principis Transformadors al Turisme Regeneratiu** ¹¹. Aquest enfocament reimagina tots els actors del sistema turístic —amfitrions, visitants, institucions, ecosistemes— com a participants en evolució

⁹ Bramwell & Lane, 2011

¹⁰ Lederach, 2005

¹¹ Bellato et al., 2022



constant constant d'un sistema viu. Els rols deixen de ser fixos i jeràrquics per tornar-se fluidos i situats, definits per la capacitat, el context i la col·laboració. Així, els amfitrions assumeixen el paper de guardians, els visitants es converteixen en col·laboradors i les comunitats -tant humanes com ecològiques- guien el disseny d'experiències turístiques basades en la cura, el lloc i el potencial regeneratiu. Aquests rols regeneratius sustenten la implementació del WP2, on la cocreació, l'aprenentatge mutu i la gestió distribuïda reemplacen els enfocaments extractius i verticals tradicionals.

En definitiva, l'enfocament teòric de la governança a Regenera4MED està arrelat profundament en la teoria regenerativa i el pensament de sistemes vius. En lloc d'imposar models de gestió jeràrquics i definits externament, **cerca crear entorns propicis per a una governança ascendent, basada en el lloc i en** evolució constant. Aquest enfocament abraça la incertesa i la complexitat, emfatitzant el codiseny de sistemes que siguin adaptatius, ètics i relacionals.

Per tant, la governança no es concep com un exercici de control, sinó com un procés de cultiu de les **condicions que permeten l'emergència, la participació i la cura mutu entre totes les formes de vida**. Prioritza el potencial local, la pluralitat dels sistemes de coneixement i l'adopció de rols transformadors per part de tots els actors, incloent-hi tant els actors no humans com els ecosistemes. En aquest sentit, el MGI proposa un trànsit des de l'extracció i planificació lineal cap a la regeneració i co-creació circular, ancorades en ontologies plurals i en una transformació sistèmica profunda. Aquest canvi de rols i responsabilitats convida, finalment, a una reflexió més profunda sobre com s'organitzen i coordinen els actors del sistema. La secció següent explora això a través de l'**Arquitectura de Stakeholders del projecte**, introduint el Model de 8-Hèlix com a eina per mapejar, involucrar i alinear diversos contribuents dins d'un sistema de governança regenerativa.

1.3. Arquitectura dels grups d'interès: el model de 8-hèlix

El Model de Governança Integrada (MGI) desenvolupat en el marc del projecte Regenera4MED representa un component fonamental del paradigma de turisme regeneratiu. Es fonamenta en una cosmovisió de sistemes vius i s'operacionalitza mitjançant un innovador **marc de 8-Hèlix** que promou una governança holística, inclusiva i adaptativa. Aquest model transcendeix les tipologies tradicionals dels grups d'interès en integrar tant actors humans com actors més que humans, reconeixent la interconnexió dels sistemes socials, ecològics i culturals que configuren els territoris.



De la 5-Hèlix a la 8-Hèlix: Una Expansió Regenerativa

Mentre que els models convencionals solen emprar el 5-Hèlix (que inclou autoritats públiques, empreses, el món acadèmic, la societat civil i organitzacions mediambientals), el MGI inclou intencionadament tots aquests Helix, a més d'estendre això a residents, turistes i la natura.

En aquest model, **els residents** són reconeguts com a guardians a llarg termini del territori, i són vitals per garantir la continuïtat del coneixement local, la identitat cultural i les pràctiques de cura del lloc. Les seves experiències viscudes, el seu arrelament i la seva implicació emocional amb el territori constitueixen una pedra angular de les estratègies regeneratives; **Els turistes**, per la seva banda, són replantejats com a co-creadors i coagents de la transformació regenerativa. Deixen de ser consumidors passius per convertir-se en participants actius capaços de prendre decisions conscients, involucrar-se en experiències participatives i establir relacions recíproques amb llocs i comunitats que visiten. De manera igualment central, **la naturalesa** és tractada com un actor d'interès ple. Això significa que els ecosistemes i les formes de vida no humanes són reconeguts com a participants actius en la governança i no únicament com a recursos per gestionar.

En reconèixer la Natura així, el model s'allunya de la presa de decisions centrada en l'ésser humà i prioritza la salut, la integritat i els drets dels ecosistemes. Aquest enfocament es basa en idees del coneixement local, l'ecologia i el pensament regeneratiu, que coincideixen els éssers humans com a part d'una xarxa de vida més àmplia. Si bé cap ésser humà no pot representar plenament la naturalesa, el model reconeix la importància de crear espais específics perquè els seus interessos siguin presents en els processos de governança. A través de representants, científics especialitzats, organitzacions i institucions, es busca assegurar que les decisions donin suport a la salut ecològica a llarg termini i respectin els límits i les dinàmiques dels sistemes naturals.

En tractar la Natura com un actor interessat, el MGI promou una governança basada en la cura, la responsabilitat i la col·laboració amb –i no únicament sobre– el món natural, respectant la seva capacitat i càrrega i el seu paper fonamental en la resiliència i regeneració dels territoris.

Rols i contribucions dels grups d'interès

Cadascuna de les vuit hèlixs té funcions específiques que contribueixen a la regeneració del sistema turístic. A continuació especifiquem cada actor i el seu paper al model de governança integrada.

Administracions i Agències Públiques : Ofereixen marcs reguladors, planificació estratègica i finançament. Això inclou no només organismes governamentals, sinó també institucions que gestionen parcs, llocs de patrimoni cultural i àrees marines protegides.



- **Actors d'exemple** : juntes regionals de turisme, municipis, gestors de llocs patrimonials, autoritats de parcs.
- **A la pràctica** : liderar plans de zonificació per protegir els llocs naturals i culturals; proporcionar finançament per a projectes pilot de turisme regeneratiu; integrar el turisme regeneratiu a les estratègies de desenvolupament regional.

PIMEs en Turisme i Sectors Relacionats : Actuen com a motors d'ocupació local, innovació i responsabilitat, oferint experiències regeneratives basades en el lloc i recolzant economies circulars.

- **Actors d'exemple** : eco-lodges, operadors turístics, productors artesanals locals, granges d'agroturisme.
- **A la pràctica** : Co-dissenyar experiències turístiques de baix impacte; organitzar tallers d'educació per a visitants sobre tradicions locals i ecologia; implementar pràctiques circulars com a sistemes de conversió de residus en recursos.

Organitzacions de la societat civil : Facilitar la inclusió social, l'apoderament i la democràcia participativa. Representen els valors locals, intervinguin entre les parts interessades i salvaguarden l'equitat social.

- **Actors d'exemple** : cooperatives locals, ONG, associacions culturals, fundacions per al desenvolupament comunitari.
- **A la pràctica** : Organitzar fòrums comunitaris per expressar les preocupacions dels residents; mediar en tallers amb múltiples parts interessades; donar suport a empreses socials i llocs de treball en turisme inclusiu.

Institucions acadèmiques i de recerca : Proporcionar anàlisis rigoroses, monitoritzar impactes i co-desenvolupar el coneixement amb les comunitats. També tenen un paper clau en la integració d'eines d'avaluació i en el foment de la innovació.

- **Actors d'exemple** : universitats, centres de recerca, laboratoris de sostenibilitat
- **A la pràctica** : Realitzar avaluacions d'impacte i monitorització de la biodiversitat; co-desenvolupar l'Eina RTJ; facilitar programes de formació en turisme regeneratiu amb actors locals.

Associacions Mediambientals i Culturals : Lideren la conservació de la biodiversitat i la protecció del patrimoni cultural. Monitoritzen la salut de l'ecosistema i promouen narratives específiques de cada indret i valors regeneratius.

- **Actors d'exemple** : ONG de conservació de la vida silvestre, societats de preservació del patrimoni, xarxes de protecció marina.



- **A la pràctica** : Restaurar els ecosistemes afectats pel turisme; assessorar sobre capacitats de càrrega i fluxos de visitants; recopilar històries orals per integrar narratives culturals al disseny turístic.

Naturalesa : Posicionada no com un fons passiu, sinó com a participant actiu. Des d'aquesta perspectiva, els sistemes naturals se salvaguarden i restauren com a co-beneficiaris i co-creadors de valor. La natura té la seva pròpia veu i sovint no hi és representada.

- **Exemple de representació** : defensors mediambientals, biòlegs de la conservació, administradors locals
- **A la pràctica** : Actuar com a guardians dels ecosistemes locals informant les decisions de governança; advocar pels drets de la naturalesa; monitoritzar els límits ecològics i assenyalar canvis en la salut del sistema.

Residents : Custodis de la identitat i del coneixement basat en el lloc, garanteixen la continuïtat i legitimitat. La seva implicació millora el capital social i en fomenta la confiança.

- **Actors d'exemple** : ciutadans locals, ancians de la comunitat, representants juvenils
- **A la pràctica** : Compartir coneixements basats en el lloc durant la planificació participativa; organitzar experiències culturals per als visitants; participar en iniciatives de narració i cogestió. També els residents expressen les seves necessitats i aspiracions que donen suport al benestar, la dignitat i el sentit de la llar.

Turistes Vistos com a participants transitoris però amb gran impacte, els turistes s'involucren a través de la narració, rituals i experiències co-creatives que els connecten amb la visió regenerativa del territori (destí).

- **Actors d'exemple** : viatgers responsables, visitants recurrents
- **A la pràctica** : Participar en activitats de restauració d'hàbitat; donar suport a empreses locals i co-crear experiències; oferir retroalimentació que informi la governança adaptativa.

El model de 8-Helix és una estructura fonamental dins del Model de Governança Integrada que reflecteix el paradigma de governança regenerativa. En lloc d'organitzar els actors mitjançant categories estàtiques o mandats de dalt a baix, el model dóna suport a una visió dinàmica i de sistemes vius sobre la implicació dels grups d'interès. Cada hèlix—Autoritats Públiques, PIMES, Societat Civil, Acadèmia, Associacions Mediambientals, Residents, Turistes i Natura—representa un node relacional **que evoluciona i interactua de manera co-creativa** . Els turistes i residents ja no es veuen com a participants externs o passius, sinó com a agents integrals capaços de co-moldejar resultats regeneratius a través dels seus comportaments, eleccions i participació local.



Figura 2- representació dels 8 tipus de parts interessades que es tenen en compte al Model Integrat de Governança Regenera4MED.

© Font: font pròpia.

Cal considerar que, en general, els **actors institucionals són altament heterogenis** quant a mida, ubicació geogràfica (costera o interior) i a nivell de desenvolupament econòmic i social. Aquests inclouen petites comunitats de l'interior, territoris turístics costaners amb fluctuacions estacionals significatives, pobles històrics, grans àrees urbanes industrialitzades i capitals metropolitanes i provincials.

Als models de turisme comunitari, les institucions públiques locals participen activament en la gestió de recursos turístics i en els processos de presa de decisions a través de diverses formes associatives (com associacions de serveis, consorcis i entitats instrumentals, com ara parcs o comunitats de muntanya). Un enfocament basat en la comunitat atorgaria a les **comunitats locals** un control més gran sobre els seus recursos turístics, assegurant que els beneficis econòmics del turisme romanguin principalment en la població resident. Cal superar la realitat actual, evitant que la fragmentació dels actors i l'escala de les xarxes es puguin tornar disfuncionals. En general, cal tenir en compte



l'existència d'una forta identitat local i una gran diversitat d'actors turístics, des de petites empreses familiars fins a operadors a gran escala.

Un model de governança participativa seria eficaç, ja que permetria a tots els actors contribuir activament a la gestió sostenible i regenerativa dels recursos turístics. Aquests actors **han d'incloure grups comunitaris que donin suport a la gestió** de parcs regionals, en què els municipis col·laboren amb associacions empresarials, universitats i organitzacions mediambientals, abordant qüestions tradicionalment complexes com els costos interns i les dificultats per generar consens a nivell local, una complexitat que l'enfocament regeneratiu pretén desentranyar.

Aquest model s'alinea amb la teoria regenerativa en emfatitzar **la interdependència, la col·laboració emergent i la pluralitat dels sistemes de coneixement**. Per exemple, les organitzacions de la societat civil no són tractades com a meres receptores de polítiques, sinó com a co-dissenyadores de futurs arrelats al territori. Les pimes s'impliquen no només com a proveïdors de serveis, sinó com a guardianes de la cultura i l'ecologia locals. De manera similar, els turistes es replantegen com a hostes i contribuents-agents capaços de generar impactes positius mitjançant una participació conscient - mentre que els residents són considerats guardians a llarg termini del lloc i portadors fonamentals de la continuïtat cultural.

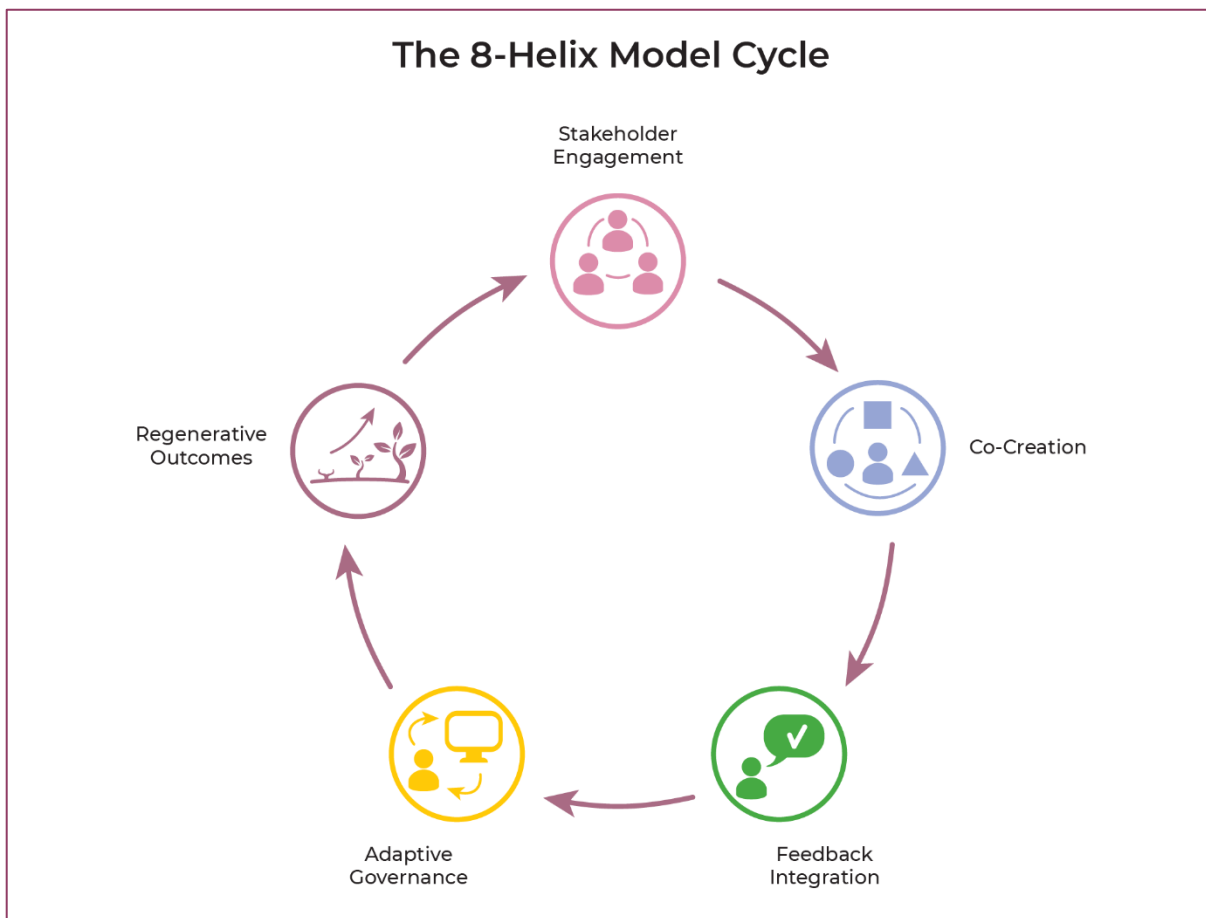


Figura 3– El Cicle del Model 8-Hèlix il·lustra un procés continu i col·laboratiu per assolir resultats regeneratius mitjançant la participació dels grups d'interès, la cocreació, la integració de retroalimentació i la governança adaptativa.

© Font: font pròpia.

És important destacar que aquesta arquitectura operacionalitza l'enfocament teòric en incorporar els **principis del disseny ascendent, gestió compartida, dinàmica crítica de llevats i aprenentatge continu**. Permet que la governança es desenvolupi a través de **la relació, la cura i la cocreació adaptativa**, en lloc de basar-se en el control jeràrquic. En aquest sentit, el marc 8-Hèlix funciona tant com un mapa de col·laboració com un instrument per a la transformació regenerativa.

Un model de governança participativa, que involucra tots els actors de l'Octe Hèlix, contribueix a la construcció de territoris integrats, amb responsabilitats compartides i resultats efectius.



1.4. Alineació Estratègica i Política

El Model de Governança Integrada (MGI) representa una contribució directa a la prioritat Més Verda del Programa Interreg Euro-MED i aborda específicament l'Objectiu Específic RSO2.4: "Promoure l'adaptació al canvi climàtic i la prevenció del risc de desastres, així com la resiliència, tenint en compte enfocaments basats en ecosistemes". Com a estratègia conjunta desenvolupada a través de la cooperació transnacional, el MGI s'alinea i reforça diversos marcs estratègics de la UE, entre ells el Pacte Verd Europeu i Estratègia de Biodiversitat 2030. En aquest sentit, el model recolza marcs promovent pràctiques de turisme regeneratiu a la bio emissions de carboni. Així mateix, fomenta la implicació dactors mediambientals en la conservació, l'aplicació de solucions basades en la naturalesa i la integració d'indicadors ecològics en els processos de planificació i seguiment.

- **Via de Transició Turística (TTP):** Alineada amb la TTP, la MGI fomenta una governança turística inclusiva, intel·ligent i resilient en empoderar els interessats, promoure el desenvolupament sostenible de les pimes i implementar eines, com panells ESG i l'autoavaluació de l'Eina RTJ, per guiar els territoris clima.
- **Estratègies d'especialització intel·ligent (S3):** El MGI operacionalitza S3 permetent que els territoris construeixin estratègies turístiques al voltant d'actius culturals, naturals i econòmics locals, recolzant la innovació i especialització en nínxols de turisme regeneratiu, i activant la col·laboració intersectorial a través del seu model de governança de 5 hèlixs.
- **Declaració de Glasgow sobre l'Acció Climàtica en el Turisme:** En línia amb la Declaració de Glasgow, el MGI integra l'acció climàtica en cada fase de governança en permetre que els actors turístics mesurin emissions, adoptin pràctiques de baix impacte i co-desenvolupin estratègies adaptatives per a la resiliència climàtica, fomentant el netes zero. A més a més, la Declaració de Glasgow inclou una línia sobre la Regeneració.
- **3a Conferència de les Nacions Unides sobre l'Oceà (UNOC3)** a Niça: Els "[Acords per a una Mediterrània Sostenible](#)" promouen la cooperació entre regions mediterrànies per abordar desafiaments compartits i donar suport a la resiliència climàtica, el turisme sostenible i el desenvolupament verd mitjançant compromisos coordinats i alineació política.
- **Sinergies entre programes (per exemple, Interreg Euro-Med, Erasmus+):** El MGI aprofita les metodologies i les millors pràctiques de diverses iniciatives finançades per la UE que han pilotat enfocaments innovadors per al turisme regeneratiu i inclusiu. La llista completa està inclosa a la "Regenera4Med-CrossFertilisation-DataDatabase". Aquestes inclouen SMARTMED (planificació estratègica del turisme), MPAEngage (governança costanera participativa), MPA4Change (Avaluació de Vulnerabilitats, Ciència Ciutadana), Regenera Water Sport i ReSea



Sports (experiències inclusives de turisme regeneratiu), HIDDEN MED (turisme comunitari basat en el patrimoni comunitari basat en el patrimoni [Ligúria](#) Occidental, finançat per la DG REFORM a través de l'Instrument de Suport Tècnic (TSI). LIGURIATOURISM dóna suport a la transformació sostenible de la regió de Ligúria Occidental mitjançant estratègies de turisme verd i regeneratiu, en estreta col·laboració amb el Govern Regional i la Universitat de Gènova.

En conjunt, aquestes sinergies contribueixen a fer que el MGI sigui un model de governança provat, integrat i escalable, adequat per a diversos contextos regionals i capaç de fomentar la innovació, la implicació dels actors i la sostenibilitat a llarg termini en la governança turística.

La taula següent resumeix aquestes contribucions.

Estratègia/Iniciativa de la UE	Com contribueix l'IGM	Rellevància per a RSO2.4
Acord Verd de la UE i Estratègia de Biodiversitat 2030	Promou la restauració activa d'ecosistemes, protegeix la biodiversitat mitjançant la governança turística i integra indicadors ecològics a la planificació	Adaptació climàtica mitjançant solucions basades en la natura
Via de Transició Turística (TTP)	Fomenta una governança turística inclusiva, intel·ligent i resilient en apoderar tots els actors de 8-Hèlix en la presa de decisions	Fomenta la resiliència a les destinacions mitjançant una governança participativa
Declaració de Glasgow sobre l'Acció Climàtica al Turisme	Integra l'acció climàtica en cada fase de governança i permet als actors turístics codesenvolupar estratègies adaptatives	Enfocament directe en adaptació i mitigació climàtica
3a Conferència Oceànica de les Nacions Unides (UNOC3) Acords	Recolza la cooperació mediterrània en matèria de resiliència costanera i turisme sostenible mitjançant enfocaments de governança provats	Cooperació regional en matèria de resiliència climàtica
Estratègies d'especialització intel·ligents (S3)	Permet als territoris construir estratègies turístiques al voltant dels actius culturals, naturals i econòmics locals	Adaptació basada en el lloc i la resiliència econòmica

Taula 1 – Alineació del Model de Governança Integrada amb els Marcs Internacionals



La contribució als Objectius del Programa Euro-MED és a través de:

- 1. Cooperació transnacional** : Desenvolupada mitjançant la col·laboració entre organitzacions de sis països mediterranis, assegurant que la metodologia s'adapti a diversos contextos regionals.
- 2. Transferència de coneixement** : Es basa en metodologies provades en iniciatives anteriors finançades per la UE (SMARTMED, MPAEngage, ReSea Sports, HIDDEN MED, LIGURIATOURISM), creant un model sòlid i integrat.
- 3. Impacte escalable** : Dissenyat per replicar-se a territoris mediterranis, contribuint a l'objectiu del programa d'una Mediterrània més verda a través de la transformació turística.
- 4. Empoderament de les parts interessades** : Implementa l'èmfasi del programa en la governança multinivell involucrant administracions públiques, sector privat, societat civil, acadèmia i organitzacions mediambientals en el desenvolupament conjunt de l'estratègia.

El MGI operacionalitza l'objectiu del projecte Regenera4MED de "Millorar el turisme sostenible" en proporcionar un marc de governança concret que impulsa la transició del turisme mediterrani des de models extractius cap a sistemes regeneratius que enforteixen, en comptes d'esgotar, el capital natural, cultural i social.



2. Avaluació de vulnerabilitat

2.1. Propòsit i raonament

Dins l'itinerari de governança regenerativa proposat per Regenera4MED, l' **Avaluació de Vulnerabilitat Socioambiental** representa una fase essencial d'orientació. Aquest procés no es limita a diagnosticar riscos; Il·lumina el potencial latent dels territoris i contribueix a alinear la governança regenerativa amb les dinàmiques ecològiques, culturals i socioeconòmiques específiques de cada context. Proporciona un diagnòstic sistèmic de vulnerabilitats i capacitats territorials, integrant de forma coherent les dimensions climàtica, ecològica, econòmica i social.

L'avaluació identifica **tant punts de pressió visibles com ocults**, incloent-hi àrees afectades per la degradació d'ecosistemes, l'exclusió social, la dependència econòmica o la sobreintensificació del turisme. Aquests coneixements se sintetitzen en informes tècnics i cartografies territorials, que funcionen com a eines d'orientació per al disseny de estratègies regeneratives basades en el lloc. De manera crucial, l'avaluació guia els processos de co-creació d'itineraris de turisme regeneratiu en posar en manifest tant limitacions com oportunitats per a la restauració i el floriment territorial.

L'Avaluació de Vulnerabilitats (VA) constitueix una eina central a Regenera4MED per identificar les **fragilitats ecològiques i socials** dels territoris pilot i transformar-les en **vies pràctiques** per al turisme regeneratiu. La seva finalitat va més enllà de la identificació de riscos, ja que permet als municipis i a les parts interessades comprendre on es concentren les exposicions més grans, quines sensibilitats són més crítiques i quines capacitats adaptatives ja existeixen per fer-hi front.

En aquest enfocament, la vulnerabilitat no es concep com un dèficit estàtic, sinó com una condició relacional i dinàmica amb potencial transformador. En replantejar la vulnerabilitat des d'aquesta perspectiva el VA posa en relleu oportunitats per reforçar la resiliència territorial i dissenyar estratègies regeneratives arrelades al lloc. Aquest plantejament garanteix que les vulnerabilitats associades al canvi climàtic, la degradació ambiental i les pressions turístiques es tradueixin de manera sistemàtica en decisions informades, innovacions a la governança i plans d'acció operatius.

La raó de ser del VA és triple:

1. **Presca de decisions basada en la evidència** – Els municipis necessiten informació sòlida, comparable i verificable per prioritzar les intervencions. El VA proporciona això mitjançant indicadors, cartografies i anàlisis estructurades que orienten l'assignació, la planificació i la implementació.



- 2. Integració de sistemes de coneixement** – Les dades quantitatives (per exemple, erosió costanera, dependència socioeconòmica) es complementen amb coneixements locals de vida recopilats a través d'entrevistes i tallers. Aquest equilibri assegura que les avaluacions tècniques reflecteixin les prioritats i realitats de la comunitat.
- 3. Base per a l'acció regenerativa** - En identificar els punts en què les vulnerabilitats s'encavalquen amb oportunitats, el VA es converteix en el punt de partida per dissenyar Plans d'Acció per al Turisme Regeneratiu. Aquests plans inclouen mesures orientades a la preservació dels ecosistemes, l'enfortiment de la resiliència comunitària i la promoció de models de turístics sostenibles i regeneratius.

En conjunt, el VA garanteix que el desenvolupament turístic contribueixi de manera positiva tant als **sistemes ecològics** com a **les comunitats locals**, creant les condicions per a la sostenibilitat i regeneració a llarg termini.

Per dur a terme l'Avaluació de Vulnerabilitat, cal comptar amb una entitat especialitzada en anàlisis socioeconòmica i mediambiental –preferiblement una universitat, centre de recerca o consultoria especialitzada– amb experiència en metodologies integrades i participatives, així com en Turisme Regeneratiu. L'objectiu és obtenir un diagnòstic sistemàtic, rigorós i adaptat localment que permeti identificar tant les vulnerabilitats com les capacitats regeneratives de cada territori, facilitant així la correcta implementació del Model de Governança i del Programa de Turisme Regeneratiu

2.2. Metodologia

L' **Avaluació de Vulnerabilitats (VA)** per a Regenera4MED és un primer pas pel camí cap a la governança regenerativa. És una anàlisi basada en sistemes que va més enllà de simplement diagnosticar riscos per poder il·luminar el potencial únic d'un lloc. L'avaluació ha de ser sistemàtica, rigorosa i adaptada al context local per identificar tant les vulnerabilitats com les capacitats de regeneració.

El VA es pot adaptar, però ha de seguir una metodologia estructurada que combini **l'avaluació basada en indicadors** amb **la validació participativa** :

Marc d'indicadors suggerits:

La vulnerabilitat s'ha d'analitzar a partir de tres dimensions: **Exposició (E)**, **Sensibilitat (S)** i **Capacitat Adaptativa (A)**.



De forma més específica:

- **Exposició (E):** Es refereix a les pressions externes a què està sotmès el territori. Inclou factors com el retrocés de la riba, la freqüència i la intensitat de les maror, el nombre de dies d'onada de calor, els pics de flux turístic o els índexs de sequera.
- **Sensibilitat (S):** Es refereix al frau en què els actius, ecosistemes o grups socials es poden veure afectats per aquestes pressions. Per exemple, la presència d'hàbitats protegits en zones exposades, la proporció de gent gran en zones propenses a inundacions, una estacionalitat turística elevada o altes ràtios de dependència econòmica del turisme.
- **Capacitat Adaptativa (A):** Fa al·lusió a la capacitat local per respondre. Hi inclou l'existència de plans d'adaptació climàtica, la disponibilitat d'infraestructures de protecció, la fortalesa de xarxes comunitàries, l'assignació de recursos pressupostaris i l'existència de protocols d'emergència.

La fórmula que se suggereix fer servir és:

$$V = \frac{E \times S}{A + \varepsilon}$$

Selecció d'indicadors:

Els indicadors se seleccionen en funció de quatre criteris: (i) la seva rellevància per a la presa de decisions municipals, (ii) la disponibilitat fiable i oberta de dades, (iii) la comparabilitat entre pilots i (iv) la compacitat per evitar duplicacions.

Entre les mesures més habituals s'hi inclouen: l'erosió costanera, els dies d'onada de calor, la dependència del turisme, els hàbitats protegits en zones de risc, els protocols locals d'emergència i els pressupostos d'adaptació.

Participació:

Es recomana fer entrevistes dirigides i/o un **minitaller** per validar les eleccions d'indicadors, posar a la llum prioritats locals i contextualitzar-ne els resultats. L'aportació dels grups d'interès es captura com a declaracions DAFO (debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats) i propostes inicials d'acció, que posteriorment es contrasten amb l'evidència proporcionada pels indicadors seleccionats.

Cada territori ha de definir els indicadors que li resulten rellevants.



Diagnòstic i traducció d'accions:

Els resultats se sintetitzen en taules i en un diagnòstic territorial estructurat. Es produeix una anàlisi DAFO concís i basada en l'evidència, seguida d'una llista curta de **5-7 accions prioritzades** per pilot. Aquestes accions s'emmarquen amb actors responsables, horitzons temporals, notes de viabilitat i indicadors de monitorització.

Sortida:

El procés culmina a:

- un informe final validat de l'Avaluació de Vulnerabilitat (VA),
- un pla d'acció territorial,
- i una matriu de monitorització.

L'Avaluació de Vulnerabilitat és un procés compacte que transforma dades socials i ambientals i turístiques en coneixements accionables per als territoris. Requereix tant rigor tècnic com habilitats participatives. Les entitats responsables de la seva implementació permetran que les destinacions avancin amb passos concrets cap al turisme regeneratiu i la resiliència climàtica. L'informe s'integrarà com a primera part d'un **Pla Estratègic Local per al Turisme Regeneratiu**.

3. Procés de governança a la pràctica

3.1. Propòsit i Raonament

Aquest procés de governança està dissenyat per donar suport a l'aparició de propostes pilot de turisme regeneratiu als territoris mediterranis (destinacions). En lloc d'imposar un model predefinit, el procés convida a la comunitat a modelar la seva pròpia visió i camins reconnectant amb la identitat única del lloc, guarint les seves fractures socials i ecològiques, i activant el lideratge local col·laboratiu. El procés s'implementarà a les àrees pilot de Regenera4MED, però ha estat creat per poder aplicar-se a qualsevol territori disposat a implementar el model.

Més enllà de construir plans, el procés cerca desenvolupar capacitats: el conjunt d'habilitats col·lectives, relacions i mentalitats que permeten a una comunitat assumir la responsabilitat del seu futur.



Entre elles es troben:

- **Profunda consciència basada en el lloc** : la capacitat de llegir la singularitat ecològica, cultural i històrica del territori
- **Pensament sistèmic** : entendre el turisme no de forma aïllada, sinó en relació amb els mitjans de vida locals, els ecosistemes i les dinàmiques socials
- **Agència regenerativa** : la capacitat de percebre i actuar des d'un sentit de contribució a la vitalitat del conjunt
- **Governança dialògica** : habilitats en escolta activa, facilitació, presa de decisions col·lectives i lideratge distribuït

El procés s'articula mitjançant una estructura participativa de diverses sessions que combina tres ingredients essencials:

1. **Un grup crític de 'llevat'** : un petit grup divers de persones clau del territori que són de confiança, curioses i capaces de connectar a través de diferències, de vegades articulades com a node d'una xarxa local. Actuen com a catalitzadors, ajudant a guiar i dinamitzar el procés des de dins, connectant a la comunitat i les xarxes entre ells.
2. **Coordinació multinivell** : en lloc de dependre d'una única autoritat central, el procés distribueix el lideratge i la presa de decisions entre diferents nivells (local, regional, sectorial), connectant competències i assegurant que tots exerceixin un paper significatiu basat en el seu context i influència.
3. **Participació multiactor** (8 hèlixs): el turisme travessa múltiples dimensions de la vida territorial, per la qual cosa el procés inclou persones de diferents sectors: administració pública, empreses privades, educació, cultura, societat civil, pagesos, joves i altres. Es pot entendre com la combinació de diferents P "ingredients" que, en entrellaçar-se, creen un tot més resistent i intel·ligent que la suma de les parts. Quan les diferents comunitats i xarxes s'interconnecten en complementarietat, es comença a articular l'ecosistema local del turisme regeneratiu.

En termes senzills, aquest mètode de governança permet que :

- Petits grups de persones clau iniciïn el canvi (com el llevat)
- Diferents sectors i xarxes treballin conjuntament (com a ingredients en una recepta)
- Les decisions creixin en coherència i alineació a través de diferents escales (com un ecosistema saludable)

En reunir aquests elements, el procés ajuda les comunitats:

- Crear espai per al diàleg sobre la diversitat de veus sense requerir consens total
- Activar un grup d'actors locals clau amb un propòsit comú



- Coordinar l'acció respectant l'autonomia de cada nivell i rol

Aquest enfocament és essencial perquè el turisme regeneratiu arrela al territori. La regeneració no és un model fix que s'implementi sinó un procés viu de construcció de relacions, reconeixement de patrons i col·laboració adaptativa. Requereix una cultura de governança inclusiva, reflexiva i arrelada a la identitat específica de cada lloc. Aquest és el terreny on germina el turisme regeneratiu.

A través d'aquest procés, les comunitats deixen de ser merament “consultades” per esdevenir guardians actius de la pròpia transformació.

3.2. A la pràctica

Aquest document està concebut com a base de referència per a professionals dedicats al desenvolupament d'ecosistemes de turisme regeneratiu. Presenta una estructura de governança i ofereix exemples de plans de sessió dissenyats per acompanyar les comunitats en la configuració de les pròpies estratègies de turisme regeneratiu.

No és una recepta, ni un model fix aplicable de manera uniforme en tots els contextos. . En el desenvolupament regeneratiu, el primer i més essencial pas és sempre conèixer el teu lloc i la seva gent — començar pel que és viu, és únic i ja és present al territori. Cada procés ha de créixer des del terreny. Per aquesta raó, es recomana treballar amb un professional experimentat en regeneració — no per proporcionar solucions ja fetes, sinó per mantenir les condicions en què el potencial local es pugui revelar i cultivar.

El procés comença amb la Sessió 0, que estableix les bases i identifica les persones clau que formaran el *llevat crític* . Les cinc sessions següents estan dissenyades per guiar aquest grup divers en un viatge compartit: reconnectar amb el lloc, explorar la història del turisme i definir progressivament un esborrany d'estratègia per a un ecosistema de turisme regeneratiu. Cada sessió inclou una descripció general amb un objectiu clar. Els plans es presenten detalladament per mostrar la coherència interna del procés i, alhora, inspirar adaptacions específiques a cada territori. Es proposen diverses activitats basades en metodologies habituals de facilitació. Per aprofundir en aquestes eines, es poden consultar els recursos següents:

- [Eines i tècniques de facilitació](#)
- [Biblioteca de tècniques de facilitació](#)

Es recomana encaridament adaptar el disseny de la sessió al context local i a la cultura del grup, altrament la manca d'escolta podria generar desconfiança. També és possible fusionar algunes



sessions depenent del context local.

Cal assenyalar que l'Annex 1 conté una descripció de les principals habilitats del facilitador per poder desenvolupar el model integrat de turisme regeneratiu d'una manera alineada amb els conceptes i els valors regeneratius. A més, l'Annex 2 proporciona un pla detallat per a cada sessió, i ofereix al facilitador un enfocament estructurat que pugui servir com a base per a la implementació del model de governança.

Sessió 0 | Formació del Grup de Llevats Crítics

Durada estimada : 2h

Horari : Dia feiner, matí o tarda, depenent de la disponibilitat dels participants o en l'hora que us resulti més convenient.

Lloc: Ajuntament o oficina de Turisme — qualsevol lloc que sigui fàcil, accessible i accessible

Participants : Equip tècnic de Regenera4MED

- 1-2 representants clau de l'administració pública local (per exemple, desenvolupament econòmic, sostenibilitat, turisme)
- 1-2 representants destacats del sector turístic local
- 1-2 Agents respectats de la societat civil o del moviment ecologista

Nota: *Aquests participants només podran participar en aquesta sessió si són seleccionats per formar part del grup crític de llevats.*

Descripció general : Aquesta sessió té com a objectiu formar el *grup crític de llevat*, el petit grup divers i respectat de persones que ajudaran a guiar i dinamitzar el procés de governança.

Per a més informació: [La teoria del llevat crític \(Lederach, 2005\)](#)

Aquest grup és la llavor que inicia el viatge col·lectiu i assegura la inclusió de múltiples perspectives des del començament.

El llevat crític està compost per individus que, independentment de la seva posició formal, de vegades liderant organitzacions o xarxes i altres més informals, són vistos com a connectors, oients i agents de canvi a la seva comunitat. Han de reflectir la diversitat del lloc i ser capaços de gestionar les tensions de manera constructiva.



El grup està dissenyat no per actuar de manera aïllada, sinó com el primer punt d'activació d'una arquitectura de governança més àmplia basada en:

- **Coordinació multinivell** : connectar la base i les xarxes, l'administració local, la planificació regional i els actors sectorials;
- **Col·laboració multiactor** : reunir veus de totes les parts de l'ecosistema local, basada en l'enfocament de 8 hèlixs utilitzat en el turisme regeneratiu: administració pública, sector privat, acadèmia i investigació, organitzacions de la societat civil, actors culturals i creatius, responsables mediambientals, educadors i joves

Aquesta sessió zero estableix les bases per entreteixir aquestes capes, partint d'un nucli enfocat i compromès (el llevat) que activarà gradualment una massa crítica més àmplia de col·laboració.

Objectius de la sessió:

- Comprendre què és el grup crític de llevats i quin paper jugarà.
- Acordar els criteris de selecció per a la composició del llevat crític
- Mapejar la diversitat local de parts interessades i perspectives.
- Realitzar una pluja d'idees sobre possibles noms o perfils de candidats.
- Definir com i quan es faran les invitacions per a la sessió 1.

Criteris generals de selecció:

- Diversitat en gènere, edat, origen, neurodiversitat i antecedents socials
- Representació de la 8-hèlix del turisme regeneratiu: administració pública, sector privat, acadèmia i investigació, organitzacions de la societat civil, actors culturals i creatius, responsables mediambientals, educadors i joves o futures generacions
- Persones respectades localment, amb bones habilitats escolta i diàleg
- Persones implicades o afectades per tensions reals en el turisme o el desenvolupament basat en el lloc
- Compromís d'assistir a les cinc sessions i contribuir-hi activament

Resultats esperats d'aquesta fase:

- Llista consensuada de criteris de selecció el grup que formarà part del 8-Hèlix
- Mapa preliminar dels actors ecosistèmics del territori que formen part de la 8-Hèlix
- Llista de candidats o descripcions de perfils
- Pla d'acció per a la divulgació i la confirmació

Un cop format i confirmat el grup crític de llevat, seran convidats a participar a **la Sessió 1 – Història del Lloc**, el primer pas del procés de governança col·lectiva.



Sessió 1 | Història del lloc: Llegint l'essència del lloc

Durada estimada : 2h

Horari : Dia feiner, matí o tarda, depenent de la disponibilitat dels participants o en l'hora que us resulti més convenient.

Lloc : Tria un espai que ressoni amb la memòria i identitat del poble — idealment simbòlic, significatiu i propici per al diàleg.

Participants : Equip tècnic de Regener4med i **entre 10 i 15 participants** dels 8 sectors d'hèlix identificats durant la Sessió 0 com el **llevat crític** .

Objectiu de la sessió : Reconnectar amb la identitat profunda i en evolució del municipi; presentar els **resultats de l'avaluació de vulnerabilitat** ; explorar com la singularitat del lloc ha modelat la vida social, cultural i econòmica; i establir les bases per imaginar un model de turisme regeneratiu.

Descripció general : Aquesta sessió convida els participants a reconnectar amb la identitat profunda i en evolució del seu municipi explorant la seva " *Història del Lloc* ". A través del diàleg, l'intercanvi de records i la cartografia col·lectiva, el grup descobreix els patrons naturals, culturals i històrics que han modelat la ciutat, des del seu estat prehumà fins avui.

Es reflexiona sobre allò que feia únic aquest lloc:

- les forces naturals que ho van definir,
- Les raons per les quals els primers habitants es van assentar allà
- La manera com el paisatge ha influït en la cultura, l'economia i la identitat col·lectiva al llarg del temps.

La sessió també inclou la presentació de l'avaluació de vulnerabilitat i prepara el terreny per reimaginar el paper del turisme segons l'essència del lloc.

Preguntes orientatives :

- Com era aquest lloc abans de l'arribada dels humans?
- Quines forces naturals, espècies i patrons la definien?
- Per què van triar els primers habitants assentar-se aquí?
- Com ha modelat el lloc la cultura, l'economia i la identitat dels qui hi viuen?
- Quin és el propòsit o el paper més profund d'aquest lloc dins del territori més ampli?



Resultats esperats:

- Comprensió compartida de la identitat del lloc i els patrons històrics
- Línia temporal col·lectiva o mapa visual de la transformació local
- Primera articulació de tensions clau, records i qualitats basades en el lloc
- Arrelament emocional i relacional del grup

Programació preliminar de les sessions 2-5, basada en la disponibilitat dels participants i els compromisos compartits

Sessió 2 | Història del turisme: impactes i aprenentatges

Durada estimada : 2h

Horari : De dilluns a divendres, de matí o tarda, segons la disponibilitat dels participants o el moment que els resulti més convenient

Lloc : Un lloc que ajuda a il·lustrar els canvis relacionats amb el turisme a la ciutat

Participants : Equip tècnic de Regenera4MED i grup de llevats crítics

Objectiu de la sessió : Descobrir la història local del turisme com a fenomen complex i en evolució. Reflexiona sobre com ha modelat —i ha estat modelat per— el lloc, i explora alternatives regeneratives basades en els valors revelats a la Sessió 1.

Descripció general : Aquesta sessió explora la història del turisme al municipi des d'una perspectiva sistèmica. Convida els participants a reconstruir col·lectivament records, identificar transformacions clau i reflexionar sobre com el turisme ha modificat les relacions entre les persones i el territori. En lloc d'avaluar el turisme únicament en termes de beneficis i impactes, la sessió proposa comprendre'l com una força dinàmica: un fenomen modelat per la cultura, l'economia i les ecologies locals. Aquesta presa de consciència prepara el terreny per imaginar un futur regeneratiu arrelat en la singularitat i l'essència del lloc.

Preguntes orientatives :

- Com va sorgir el turisme en aquest municipi i per què?
- Quins papers ha tingut al llarg del temps (econòmics, culturals, ecològics)?
- Com ha influït en les relacions entre les persones i el lloc?
- Què ha desplaçat, transformat o regenerat?
- Quins patrons i suposicions més profunds subjauen a la seva forma actual?



Resultats esperats :

- Cronologia visual de l'evolució del turisme
- Perspectives clau sobre els impactes relacionals i sistèmics del turisme
- Conjunt inicial de principis o valors regeneratius
- Continuitat emocional i connexió amb l'essència del lloc

Sessió 3 | Propòsit compartit i línies estratègiques

Durada estimada : 2h

Horari : De dilluns a divendres, de matí o tarda, segons la disponibilitat dels participants o el moment que els resulti més convenient

Lloc : Un lloc proposat pels participants o fins i tot allotjat en un dels seus espais per aprofundir la confiança i la intimitat.

Participants : Equip tècnic de Regenera4MED i grup de 'llevat crític'

Objectiu : Acordar un propòsit comú per al turisme regeneratiu al municipi i codefinir línies estratègiques que proporcionin direcció i claredat per a les accions futures.

Descripció general Aquesta sessió marca un punt d'inflexió en el procés de governança, passant de l'exploració a la definició de rumbos. Basant-se en la identitat del lloc (sessió 1) i la història sistèmica del turisme (sessió 2), el grup treballarà amb un primer esborrany d'un propòsit comú per al turisme regeneratiu i 3-5 línies estratègiques proposades per l'equip tècnic.

L'objectiu no és començar des de zero, sinó refinar, enfortir i dotar d'energia col·lectiva una proposta que emergeix dels aprenentatges i els patrons identificats fins ara.

Reflexió guia : "Què significaria que el turisme servís realment a aquest lloc — a través de generacions, ecosistemes i comunitats?"

Resultats esperats :

- Un esborrany de la declaració de propòsit refinat col·lectivament
- Línies estratègiques més clares, coherents i significatives.
- Mapeig dels tipus de capital a què contribueix cada línia estratègica.
- Un sentit emergent de direcció compartida i energia col·lectiva



Sessió 4 | Objectius específics i lideratge compartit

Durada estimada : 2h

Horari : Dia feiner, matí o tarda, depenent de la disponibilitat dels participants o en l'hora que us resulti més convenient.

Lloc : Un lloc proposat pels participants o fins i tot allotjat en un dels seus espais per aprofundir la confiança i la intimitat.

Participants : equip tècnic de Regenera4MED i grup crític de llevats.

Objectiu : Traduir cada línia estratègica en 3-5 objectius específics i accionables i identificar membres del grup de 'llevat crític' disposats a assumir la responsabilitat o oferir suport per a cadascú.

Descripció general : Aquesta sessió trasllada el grup d'un propòsit i una estratègia cap a una acció realista. Basant-se en el propòsit compartit i les línies estratègiques desenvolupades a la Sessió 3, els participants definiran objectius concrets que facin tangible la regeneració.

Aquests objectius formaran la base d'una proposta pilot de turisme regeneratiu basada en el territori. Paral·lelament, la sessió activa el lideratge compartit, reconeixent que la transformació no passa quan tot està planificat per endavant, sinó quan les persones compromeses assumeixen responsabilitat i agència sobre el procés. El lideratge que es promou en aquest marc és distribuït, relacional i adaptatiu, no posicional.

Resultats esperats :

- Un conjunt d'objectius específics vinculats a cada línia estratègica
- Mapa visual de possibles accions i la seva contribució a la regeneració dels diferents tipus de capital
- Identificació de responsables i aliats clau per a la implementació dels objectius.
- Un enfortiment del sentit d'agència i responsabilitat compartida entre els participants.

Sessió 5 | Coordinació i propers passos

Durada estimada : 2h

Horari : Dia feiner, matí o tarda, depenent de la disponibilitat dels participants o en l'hora que us resulti més convenient.

Lloc : Un lloc proposat pels participants o fins i tot allotjat en un dels seus espais per aprofundir la



confiança i la intimitat.

Participants : Equip tècnic de Regenera4MED i grup de llevats crítics

Objectiu : Establir mecanismes de coordinació per a la implementació dels objectius definits, confirmar els rols de lideratge i co-dissenyar una via per obrir el procés a una implicació comunitària més gran — com a inici d'un viatge regeneratiu a llarg termini.

Descripció general : Aquesta sessió final de la fase de governança representa tant un tancament com un nou començament. Conclou el procés de disseny participatiu desenvolupat amb el grup de 'llevat crític' i obre la porta per **a una nova etapa** : l'articulació d'un ecosistema de turisme regeneratiu liderat per actors locals. A partir d'ara, el grup està convidat a assumir un lideratge més profund, **orientat a impulsar** la transformació del turisme al seu municipi amb autenticitat i ambició.

El projecte Regenera4MED continuarà acompanyant aquesta evolució a través del Programa de Turisme Regeneratiu . Les properes sessions i accions seran definides pel propi grup, en coherència amb les estratègies i objectius construïts a les fases anteriors. L'objectiu és transcendir la planificació i avançar cap a la creació de prototips: fer que el turisme regeneratiu sigui tangible i arrelat al lloc.

Resultats esperats :

- Una estructura de coordinació compartida, amb un ritme de reunions alineats amb els principis de governança dinàmica
- Confirmació dels rols de gestió i els compromisos d'acció a curt termini per a cada línia estratègica
- Un pla per ampliar la participació mitjançant un compromís multihèlix i multinivell
- Eines i condicions acordades per a la col·laboració (plataformes, ritmes, protocols)
- Tancament col·lectiu de la fase de governança i activació del Programa de Turisme Regeneratiu.

3.3. Co-crear els resultats i el pla d'acció

Aquesta secció presenta els resultats estratègics concrets que s'espera generar a través del procés de governança participativa. Aquests s'estructuren com un pla d'acció complet llest per implementar-lo a cada territori. Els elements descrits constitueixen l'estratègia conjunta co-creada mitjançant el procés participatiu basat en l'enfocament de la 8-Hèlixs.



Marc Estratègic Co-creat

Declaració de Propòsit Compartit (per destinació pilot): Desenvolupada i refinada col·lectivament durant la Sessió 3 mitjançant .

- [Exemple]: "Cultivar un ecosistema turístic que regeneri el nostre patrimoni costaner i cultural, reforci la resiliència de la comunitat i aculli els visitants com a coguardians de la vitalitat del nostre territori".

Línies Estratègiques (3-5 àrees prioritàries): Definides col·lectivament a la Sessió 3, les línies representen les àrees prioritàries d'acció. Cadascuna es vincula explícitament amb la regeneració de determinats tipus de capital. Exemples de línies estratègiques: Per exemple:

- Línia Estratègica 1: Regenerar els ecosistemes naturals i la biodiversitat mitjançant una gestió del turisme responsable i restaurativa
- Línia Estratègica 2: Enfortir les economies locals i les cadenes de valor circulars
- Línia Estratègica 3: Revitalitzar el patrimoni cultural i la identitat comunitària
- Línia Estratègica 4: Construir una governança adaptativa i un lideratge col·laboratiu
- Línia Estratègica 5: Dissenyar experiències i processos educatius que fomentin visitants conscients i compromesos .

Objectius i Accions Específiques : desenvolupats a la Sessió 4, amb lideratge assignat

Línia estratègica	Objectiu específic	Accions Prioritàries	Majordom responsable	Marc temporal	Capital regenerat
Regeneració natural	Restaurar 2 hàbitats costaners clau per al 2027	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establir un programa de seguiment comunitari 2. Dissenyar la participació dels visitants a la restauració 3. Crear directrius de protecció de lhàbitat 	Associació mediambiental + Turisme i Pimes	18-24 mesos	Natural, Social
Regeneració natural	Reduir el consum d'aigua turística un 30%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realitzar una auditoria lús actual daigua 2. Implementar tecnologies que estalviïn aigua 	Administració pública + Negocis d'hostaleria	12 mesos	Natural, construït/financer



Línia estratègica	Objectiu específic	Accions Prioritàries	Majordom responsable	Marc temporal	Capital regenerat
		3. Campanya d'educació per a visitants			
Economies locals	Augmentar l'adquisició local al 60%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mapa de productors locals 2. Crear xarxa de proveïdors 3. Desenvolupar directrius de contractació 	Associació de turisme + cooperativa agrícola	12-18 mesos	Construït/Financer, Social
Vitalitat cultural	Documentar i integrar 3 pràctiques tradicionals	<ol style="list-style-type: none"> 1. Col·lecció d'història oral 2. Experiència co-disseny amb la gent gran 3. Formació per a guies locals 	Associació cultural + Grup juvenil	12 mesos	Cultural, Humà
Governança adaptativa	Establir un fòrum trimestral de múltiples hèlixs	<ol style="list-style-type: none"> 1. Protocol de participació en el disseny 2. Fòrum de pilots de llançament 3. Crear un sistema de retroalimentació 	Grup de Llevats Crítics + Municipi	6 mesos	Social, Humà
Experiències transformadores	Experiències de turisme regeneratiu Pilot 3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conceptes d'experiència en codi-disseny 2. Prova amb petits grups de visitants 3. Refinar en funció de la retroalimentació 	Dissenyadors d'experiències + Amfitrions locals	12-18 mesos	Les cinc capitals

Taula 2 – Exemple d'objectius i accions específics derivats de l'Estratègia de Governança



Resultats esperats de la participació de les parts interessades

Es desenvoluparà mitjançant la implicació activa dels diferents grups d'interès que conformen la 8-Hèlix

Helix	Nombre de participants	Format de Compromís	Contribucions clau
Administracions públiques	3-5 per pilot	Revisió de l'Avaluació de Vulnerabilitats	Marc regulatori, alineació estratègica
Turisme i pimes	4-8 per pilot	Totes les sessions de governança, planificació d' accions	Implementació pràctica, models de negoci, participació del visitant
Organitzacions de la societat civil	3-6 per pilot	Formació crítica de llevats, tallers	Equitat social, representació comunitària, mediació

Taula 3 - Exemple de representació

Estructura d'Implementació i Coordinació

Establert a la Sessió 5

1. Ritme de Governança

- Grups de treball mensuals per línia estratègica
- Reunions trimestrals de coordinació multihèlix
- Revisió anual de l'estratègia i l'adaptació

2. Distribució del lideratge

- Delegats de Línia Estratègica (voluntaris, rotatius)
- Grup de Llevat Crític com a nucli de coordinació
- Punt de suport administratiu municipal

3. Marc de Monitorització

- Progrés trimestral en objectius específics
- Avaluació anual de regeneració de capital
- Integració de retroalimentació contínua

Aquest pla d'acció estructurat però flexible garanteix que l'estratègia transiti de la cocreació a la implementació, amb una responsabilitat clara, terminis i mecanismes que afavoreixen l'aprenentatge i l'adaptació contínua



En general, els resultats resumits inclouen:

Resultats tangibles :

- Una declaració de propòsit co-creada per al turisme regeneratiu, ancorada en la identitat i necessitats del territori
- Entre 3 i 5 línies estratègiques amb objectius i accions prioritàries clarament definits.
- Un model de coordinació compartida basat en principis de governança dinàmica, amb rols de lideratge clarament distribuïts i en evolució
- Un grup crític de llevat consolidats i de confiança, representatiu de sectors diversos i posicions socials basat en el model de 8 hèlixs
- Un viatge documentat (minuts, mapes, imatges) disponible per a ús en futurs projectes o comunicacions

Capacitats col·lectives adquirides:

- Capital relacional reforçat: connexions més profundes i confiança entre diversos actors locals
- Milliores en les capacitats de facilitació, escolta i diàleg dins la comunitat
- Major claredat sobre com identificar i treballar les tensions o conflictes de forma constructiva
- Major capacitat per pensar de forma sistèmica sobre el lloc, el turisme i el canvi
- Experiència pràctica amb lideratge distribuït i coordinació adaptativa
- Un sentit més gran de responsabilitat compartida i agència per modelar el futur local

Potencial emergent:

- La possibilitat d'obrir progressivament el cercle de governança a grups més amplis i a actors multinivell a través de línies estratègiques
- Una xarxa activa de líders basats en el lloc, disposats a prendre la iniciativa i respondre als reptes
- Una cultura de governança viva basada en la regeneració, la inclusió i la coevolució, inspirada en marcs com Sociocracy 3.0 i *Reinventing Organizations*, que afavoreixen models basats en la confiança, flexibles en rols i orientats al consentiment
- Una base per a futurs intercanvis transterritorials amb altres territoris mediterranis implicats a Regenera4MED
- Reconèixer que aquesta fase de governança és només el començament — el pas següent és que el grup crític de llevat assumeixi un lideratge creixent en l'articulació d'un ecosistema local de turisme regeneratiu que s'estengui més enllà de l'abast del projecte Regenera4MED
- L'equip tècnic de Regenera4MED continuarà acompanyant aquesta fase a través del Programa de Turisme de Regeneració, assegurant orientació i suport per a la co-creació d'un pilot de turisme regeneratiu



- Les futures sessions i processos estaran modelats per les necessitats canviants del grup i els propers passos, permetent flexibilitat i copropietat del camí a seguir

Aquest procés estableix les bases per a un canvi a llarg termini en la manera com s'imagina i governa el turisme — no com un sector aïllat de la vida local, sinó com un camí per a la vitalitat comunitària, la cura ecològica i l'expressió cultural.



Conclusions

El Model de Governança Integrada (MGI), desenvolupat en el marc del projecte Regenera4MED, constitueix una estratègia conjunta validada i un pla d'acció per acompanyar la transició dels territoris turístics mediterranis (i altres contextos) cap a futurs regeneratius.

No es tracta únicament d'una eina de planificació, sinó d'un canvi cultural i polític en la manera de governar el turisme: passar d'un model extractiu i fragmentat a un participatiu, arrelat al lloc i orientat a millorar la vida en totes les dimensions

Punts clau inclouen:

- **Fonaments Teòrics i Ètics** : El MGI es fonamenta en la teoria regenerativa, el pensament sistèmic i les perspectives decolonials. Desplaça l'enfocament de la gestió dels impactes turístics a la co-creació de resultats nets positius per a les comunitats humanes i més que humanes.
- **Marc Operatiu** – L'IGM amplia els models tradicionals de governança mitjançant una estructura de 8-Hèlixs que integra vuit tipus d'actors clau: administracions públiques, pimes, societat civil, acadèmia, organitzacions culturals i mediambientals, residents, turistes i natura. Aquesta inclusió de la naturalesa i els turistes com a actors actius representa una reconsideració radical dels rols i les responsabilitats en els sistemes turístics.
- **La governança com a procés, no com a estructura** : L'IGM emfatitza la governança com un procés viu, adaptatiu i relacional. En lloc de jerarquies fixes, afavoreix el lideratge distribuït, la coordinació dinàmica i estratègies crítiques de llevat per sembrar la transformació sistèmica des de dins.
- **Alineació amb les estratègies de la UE i internacionals**: L'IGM recolza i amplia marcs estratègics clau com ara el Pacte Verd de la UE, l'Estratègia de Biodiversitat 2030, la Via de Transició Turística, les Estratègies d'Especialització Intel·ligent (S3) i la Declaració de Glasgow. També es basa en metodologies provades en projectes finançats per la UE com SMARTMED, MPAEngage, ReSea Sports i HIDDEN MED.
- **Programa de Enfortiment de Capacitats i Turisme de Regeneració** : A través de les seves sessions participatives co-creatives, l'IGM desenvolupa capacitats locals en pensament estratègic, lideratge regeneratiu i acció col·laborativa. Aquests processos empoderen les comunitats perquè es responsabilitzin del seu futur, alineant el desenvolupament turístic amb la cura ecològica, la continuïtat cultural i l'equitat social.
- **Escalabilitat i Transferibilitat**: Tot i que està basat en la identitat i la complexitat local, el model ofereix una metodologia flexible aplicable a diversos contextos mediterranis. La seva naturalesa oberta i modular permet una adopció més enllà de les àrees pilot del projecte,

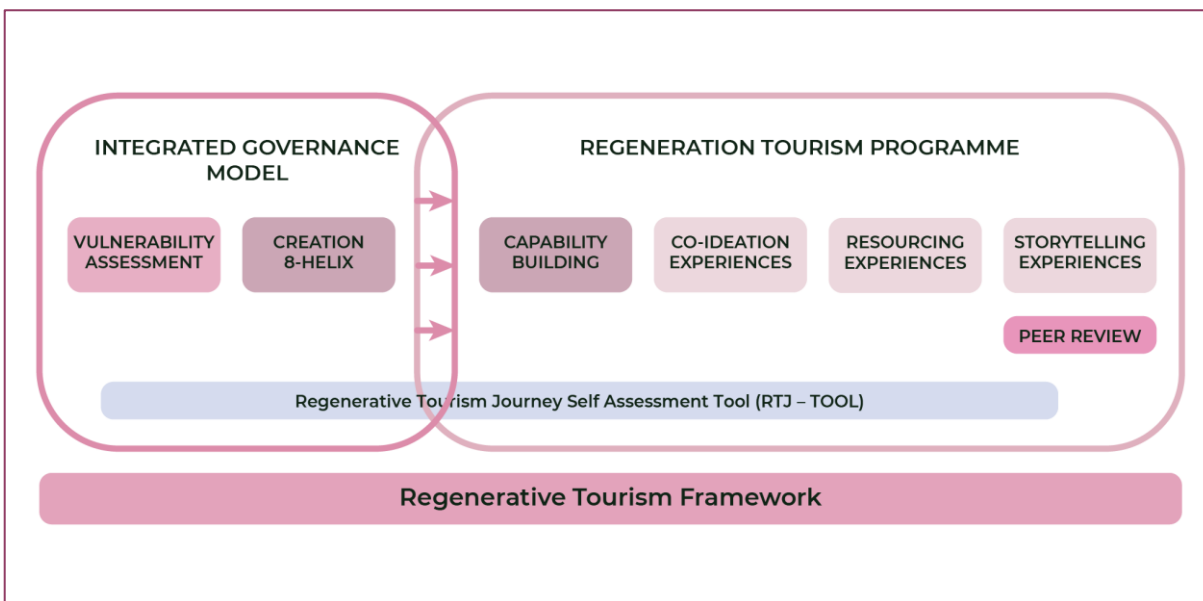


convertint-lo en una referència valuosa per a altres territoris que busquen una governança regenerativa.

En resum, l'IGM ofereix molt més que un marc de governança: contribueix a cultivar la infraestructura cultural i relacional necessària per regenerar el turisme des de dins. Representa un pas decisiu cap a un futur més just, inclusiu i amb arrels ecològiques per als territoris mediterranis –i, potencialment, per als sistemes turístics de tot el món.

El Model de Governança Integrada és la primera part d'un camí cap a la posada en pràctica d'un model de turisme regeneratiu. Un cop establerta una estructura de governança, la comunitat podrà començar a treballar al Programa de Turisme Regeneratiu per co-crear un ecosistema que permeti el sorgiment i consolidació d'experiències veritablement regeneratives

La validació d'aquest model mitjançant proves pilot garanteix que no es tracti únicament d'un exercici conceptual, sinó d'un instrument pràctic de governança, llest per ser adoptat per territoris mediterranis compromesos amb transformar el turisme d'una indústria extractiva a una força regenerativa.



El Model de Governança Integrada és la primera etapa d'un camí orientat a la implementació d'un model de turisme regeneratiu. Un cop establerta una estructura de governança sòlida i participativa, la comunitat podrà avançar cap al Programa de Turisme Regeneratiu per co-crear un ecosistema que afavoreixi el disseny i la consolidació d'experiències regeneratives al territori



Annexos

Annex 1 - Plantilla d'Informe per a la Contractació d'Experts Externs per a Realitzar l'Avaluació de Vulnerabilitats

Com a part de la implementació del Model Integrat de Governança per al Turisme Regeneratiu, que estableix un conjunt d'activitats per a la implementació pràctica del marc conceptual i metodològic del model Mediterrani de Turisme Regeneratiu, X, en qualitat de responsable de la destinació pilot X, haurà de dur a terme el desenvolupament d'una Avaluació de Vulnerabilitat integral (VA) en la destinació pilot. Aquesta anàlisi permetrà identificar les principals vulnerabilitats i fortaleses ecològiques i socials de cada territori per tal de fonamentar i orientar el disseny d'estratègies de turisme regeneratiu.

L'avaluació de vulnerabilitat socioambiental és una fase essencial d'orientació dins del procés de governança regenerativa. Aquest procés il·lumina el potencial latent dels llocs i ajuda a alinear la governança regenerativa amb les dinàmiques ecològiques, culturals i socioeconòmiques úniques de cada territori. L'avaluació proporciona un diagnòstic sistèmic de vulnerabilitats i capacitats territorials, integrant-ne les dimensions climàtiques, ecològiques, econòmiques i socials. Permet identificar tant pressions visibles com tensions estructurals menys evidents, incloent-hi: processos de degradació d'ecosistemes, dinàmiques d'exclusió social, dependència econòmica excessiva o sobreintensificació del turisme. Els resultats se sintetitzen en informes tècnics i serveixen com a eines de navegació per modelar estratègies regeneratives basades en el lloc.

L'Avaluació de Vulnerabilitat és una eina central per identificar les fragilitats ecològiques i socials de les destinacions pilot i transformar-les en vies pràctiques per al turisme regeneratiu. La vulnerabilitat no es tracta com un dèficit estàtic, sinó com una capacitat de transformació. En replantejar la vulnerabilitat com una cosa relacional i dinàmica, el VA destaca oportunitats per enfortir la resiliència i dissenyar estratègies regeneratives arrelades al lloc.

L'Avaluació de Vulnerabilitat compleix una triple funció estratègica:

- Presa de decisions basada en l'evidència: El VA proporciona evidència sòlida, comparable i auditable per guiar pressupostos, planificació i implementació.
- Integració de sistemes de coneixement: Les dades quantitatives es complementen amb coneixements locals viscuts recopilats a través d'entrevistes i tallers, assegurant que les avaluacions tècniques ressonen amb les prioritats i les realitats de la comunitat.



- Fundació per a l'acció regenerativa: En destacar on les vulnerabilitats s'encavalquen amb les oportunitats, el VA es converteix en el punt d'entrada per dissenyar Plans d'Acció per al Turisme Regeneratiu

Per dur a terme l'Avaluació de Vulnerabilitat al territori pilot, cal contractar una entitat amb experiència en anàlisi socioeconòmica i mediambiental –preferiblement una universitat, centre de recerca o consultoria especialitzada– amb experiència en metodologies integrades i participatives, així com en Turisme Regeneratiu. L'objectiu és obtenir un diagnòstic sistemàtic, rigorós i adaptat localment que permeti identificar tant les vulnerabilitats com les capacitats de regeneració de cada territori, per implementar correctament i amb èxit un Model de Governança i un Programa de Turisme Regeneratiu (generació d'idees i coneixements).

Segon – Objecte i Tasques

L'objectiu del contracte és la prestació de serveis de suport tècnic per a la realització d'una Avaluació Integral de Vulnerabilitats al territori pilot seleccionat. Aquesta avaluació ha de permetre obtenir un diagnòstic sistemàtic i rigorós de les vulnerabilitats i les capacitats de regeneració dels territoris, amb l'objectiu de fonamentar estratègies de turisme regeneratiu adaptades al context local.

La metodologia consta de quatre fases principals:

Fase 1: Inici i incorporació

- Aclarir l'abast, els rols i el calendari.
- Confirmeu l'accés a conjunts de dades, llicències i protocols ètics.
- Configurar l'espai de treball del projecte i els punts d'acceptació.
- Establir l'abast territorial i les parts interessades a involucrar.
- Establir el paper de l'eina RTJ dins l'avaluació (és a dir, durant les entrevistes).

* Cal tenir en compte que l'eina RTJ és una eina d'Autoavaluació Regenerativa creada pel projecte Regenera4MED.

Resultats : Carta del projecte, pla i alineació inicial.

Fase 2: Sistema d'indicadors i recollida de dades

- Construir el marc d'indicadors per a Exposició, Sensibilitat i Capacitat Adaptativa (ESA).
- Seleccionar i validar indicadors segons els criteris de rellevància, disponibilitat de dades i comparabilitat.
- Recollir i normalitzar dades a una escala 0-1.
- Realitzar participació llegeixin: ~6 entrevistes per pilot + 1 taller per validar i contextualitzar.
- L'eina RTJ servirà com a referència per a la validació i el seguiment dels pilots.



Resultat : Llista curta d'indicadors i mapes preliminars de dades.

Fase 3: Diagnòstic i priorització de l'acció

- Calcular els mapes de vulnerabilitat usant la fórmula $V = (E \times S) / (A + \epsilon)$.
 - **Exposició (E)**: Pressions externes com el retrocés de la riba, la freqüència de les maror, els dies d'onada de calor, els pics de flux turístic o els índexs de sequera.
 - **Sensibilitat (S)**: Actius o grups fràgils, per exemple, hàbitats protegits en zones exposades, proporció de gent gran en zones propenses a inundacions, estacionalitat turística o ràtios de dependència.
 - **Capacitat Adaptativa (A)**: **Capacitat** local per respondre, incloent-hi plans d'adaptació climàtica, disponibilitat d'infraestructures de protecció, xarxes comunitàries actives, assignacions pressupostàries i protocols d'emergència.
- Integrar els resultats quantitius amb el coneixement dels grups d'interès.
- Redactar una anàlisi DAFO específica per a cada lloc incloent els paràmetres de l'eina RTJ.
- Identificar i co-prioritzar entre 5 i 7 accions clau per pilot, amb una justificació, actors i terminis clars.

Resultat : Esborrany de diagnòstic, mapes de vulnerabilitats, accions prioritzades.

Fase 4: Traspàs i desenvolupament del Pla d'acció

- El paquet dóna lloc a resums bilingües (mapes, taules, narrativa breu).
- Lliurar un Pla d'Acció de Turisme Regeneratiu (v1.0) per a cada pilot inicial.
- Proporcionar geodades reutilitzables i eines de monitorització perquè els municipis puguin actualitzar els resultats de forma independent.
- Garantir el control de qualitat, el compliment ètic i la transferibilitat dels resultats.

Resultat : informe final validat del VA, pla d'acció i matriu de monitorització.

La metodologia consta de quatre fases principals. Aquest servei s'ha de materialitzar en un document tècnic en format editable i dissenyat. L'informe inclourà un resum executiu, informe detallat i un full de síntesi de l'anàlisi de vulnerabilitats amb la informació més rellevant i visual. L'informe s'integrarà com la primera part d'un Pla Estratègic Local per al Turisme Regeneratiu.

L'oferta ha de contenir, almenys, cinc seccions:

- Presentació de l'entitat
- Proposta de la metodologia de treball
- Currículum vitae dels experts que hi participaran directament
- Treballs similars realitzats per a l'assignació proposada



Annex 2 – Perfil del facilitador per a les Sessions de Governança

Lloc : Facilitador de Turisme Regeneratiu

Programa : Regenera4MED – Model Integrat de Governança per al Turisme Regeneratiu

Ubicació : Regió a omplir

Durada : Basada en projectes, alineada amb sessions de governança i necessitats de participació local

Propòsit del lloc: El Facilitador de Turisme Regeneratiu liderarà processos de governança participativa que donin suport a les destinacions mediterrànies en la transició cap a models de turisme regeneratiu. El facilitador dissenyarà i guiarà sessions amb múltiples parts interessades, assegurant-hi una participació inclusiva, lideratge compartit i l'aparició d'estratègies regeneratives arrelades a l'essència del lloc.

Responsabilitats clau

- Facilitar la implementació de les sessions de governança del Model Integrat de Governança (IGM).
- Dissenyar i impartir fins a 6 tallers participatius basats en la teoria i els marcs del turisme regeneratiu.
- Donar suport a la formació i el foment de grups de "llevats crítics" que catalitzen el canvi sistèmic.
- Garantir una participació equilibrada dels 8-Hèlix (administracions públiques, pimes, societat civil, acadèmia, associacions culturals/mediambientals, residents, turistes i naturalesa).
- Aplicar mètodes participatius com ara world cafè, design thinking, indagació apreciativa i narració per facilitar el diàleg i la co-creació.
- Guiar en el desenvolupament de narratives i estratègies compartides que connectin la identitat local, el patrimoni cultural i la regeneració ecològica.
- Gestionar la dinàmica del grup, mediar conflictes i fomentar la confiança col·laborativa entre actors diversos.
- Documentar els processos, els resultats i les lliçons apreses per donar suport a la supervisió, la transferibilitat i l'alineació de polítiques.

Qualificacions i coneixements

- Coneixements avançats sobre turisme regeneratiu o desenvolupament regeneratiu.
- Familiaritzar-se amb el pensament de sistemes vius, sistemes adaptatius complexos i models de governança multihèlix.
- Comprendre les crisis climàtiques i els límits planetaris.



- Conscienciació sobre els valors culturals i ecològics del patrimoni, inclosos els sistemes de coneixement locals i comunitaris.

Habilitats i competències

- Experiència en la facilitació de processos multiactorals o comunitaris.
- Experiència en metodologies participatives i co-creatives
- Habilitats sòlides interpersonalmentals i de comunicació, amb la capacitat de fomentar la confiança i el diàleg entre diversos grups.
- Competència en resolució de conflictes, mediació i construcció de consensos.
- Capacitat per dissenyar i impartir tallers estructurats amb objectius i resultats clars.
- Habilitats sòlides en la narració i la comunicació, incloent-hi la capacitat d'articular els principis del turisme regeneratiu de forma accessible.
- Fluïdesa en anglès; domini de la llengua mediterrània local del territori



Annex 3 – Sessions de Governança en Detall

Aquest Annex ofereix un exemple de sessió detallada per a cadascuna de les sessions de Governança Integrada. Aquest és un exemple per als professionals. Cal destacar que cada facilitador és qui jutjarà allò que és millor segons les condicions locals. A més, els facilitadors poden fusionar dues sessions en una de sola si cal.

Sessió 0 | Formació del Grup de Llevats Crítics

Hora	Títol	Descripció
0:00–0:10	Benvinguda i introducció	<p>El facilitador dóna la benvinguda als participants i exposa el propòsit de la reunió. Introdueix el model de governança i el connecta amb la visió més àmplia del projecte.</p> <p>Marc suggerit: "Som aquí per dissenyar un grup que pugui guiar aquest projecte des de dins —persones que es preocupin per aquest lloc i puguin representar la seva complexitat amb cura i creativitat."</p>
0:10–0:30	Presentació del Grup de Llevat Crític	<p>Explica la metàfora del llevat i la seva rellevància per a la governança: per què comencem de manera petita i relacional, i com aquest grup interactua amb altres capes i hèlixs.</p> <p>Ajuts visuals: diagrama de metàfora de llevat, model d'ecosistemes a capes. Es podrien fer servir connexions entre aquest grup i l'estructura més àmplia de 8-hèlixs.</p>
0:30–0:50	Mapeig de l'ecosistema local	<ul style="list-style-type: none"> Sessió de pluja d' idees facilitada per identificar quins grups, sectors, experiències viscudes i tensions han d'estar representats al procés de governança. Algunes preguntes orientadores podrien ser: <ul style="list-style-type: none"> Quines veus silencioses, invisibles o ignorades —si són absents— deixarien aquest procés fonamentalment incomplet? On apareixen les tensions més incòmodes al voltant del turisme —i qui les porta amb més intensitat? Si només convidem els "sospitosos habituals", qui en quedaran fora i quina part de la veritat d'aquest lloc quedarà sense escoltar? Qui, des dels marges o les vores inesperades, ja està assenyalant el futur que encara no som capaços de llegir? <p>Mètode: post-its o tauler digital compartit.</p>



Hora	Títol	Descripció
		Eina: clústers visuals de 8-hèlix. Objectiu: fer visible la diversitat del sistema i posar-hi nom
0:50-1:20	Definició de criteris de selecció	Diàleg grupal per codefinir quin tipus de persones es necessiten. Parla sobre valors, qualitats i equilibri representacional. Resultat: llista visible i editable de criteris (per exemple, experiència viscuda, confiança, abast intersectorial). S'utilitza per guiar la selecció dels membres del grup.
1:20-1:40	Perfils identificatius	Fes una pluja d'idees sobre possibles perfils o persones reals per al grup i en comprova l'alineació amb els criteris acordats. Exemples: "un jove emprenedor migrant", "un historiador local jubilat", "un netejador d'hotels amb 20 anys d'experiència". Assegurar l'alineació amb els objectius de diversitat i de representació.
1:40-2:00	Propers passos i coordinació	Planifica la logística de la divulgació i les invitacions. Assigna rols per contactar amb candidats i identifica el suport necessari. Conclou la sessió. Decideix: qui convida qui; quin suport s'ofereix (per exemple, atenció infantil, transport, traducció). Conclusió: confirma la data de la sessió 1; ronda final: "Una paraula sobre com et sents en començar aquest camí.

**Sessió 1 | Història del lloc: Llegint l'essència del lloc**

Hora	Títol	Descripció
0:00– 0:20	Benvinguts, presentacions i enquadrament	<p>Els facilitadors donen la benvinguda al grup crític de llevat i el presenten com a inici oficial del procés de governança participativa per al turisme regeneratiu. Expliquen l'estructura general del procés: cinc sessions de co-creació, cadascuna amb un enfocament diferent però construïnt-se les unes sobre les altres. Aquestes sessions no són tallers aïllats, sinó part d'un viatge dinàmic que cerca generar un propòsit compartit, prioritats estratègiques i lideratge per al turisme regeneratiu alineats amb la identitat i la singularitat del lloc.</p> <p>Es recorda als participants que han estat convidats com a veus locals clau que representen sectors i perspectives diverses, i que el seu paper és ajudar a modelar el procés des de dins, no només proporcionar retroalimentació. Els facilitadors aclareixen les expectatives de participació: escolta activa, contribucions constructives, compromís per assistir a totes les sessions i disposició a connectar amb altres més enllà del camp o interès immediat.</p> <p>S'ofereix una breu visió general del projecte Regenera4MED, destacant-ne l'ambició mediterrània de crear models de turisme regeneratiu basats en el lloc mitjançant una governança inclusiva i multinivell. El paper del grup crític de llevats es posiciona com la llavor vital per a aquesta transformació.</p> <p>Tot seguit es presenten personalment: nom, lloc o afiliació actual i connexió amb el lloc.</p> <p>Consigna de check-in : "Comparteix el teu nom, la teva connexió amb aquest lloc i una paraula que descriu com arribes avui." Consigna de check-in: "Comparteix el teu nom, la teva connexió amb aquest lloc i una paraula que descriu com arribes avui."</p>
0:20– 0:35	Trencagels a Petits Grups – Connexió Personal	<p>En grups de 3 a 4, els participants responen a: "Quina és una història o record personal que us connecta amb aquest lloc?"</p> <p>Objectiu : crear connexió emocional i treure a la llum perspectives diverses. Cada persona comparteix durant 3–4 minuts.</p>
0:35– 0:45	Marc: Què és una història de lloc?	<p>Breu explicació del concepte de "Història del lloc": una manera de descobrir patrons, qualitats i relacions al llarg del temps. Introdueix metàfores (per exemple, biografia de la terra).</p> <p>Visual : Línia temporal estratificada amb evolucions naturals, culturals i socials</p>
0:45– 1:30	Diàleg plenari – Mapejant la història del lloc	<p>Els facilitadors guien una exploració oberta:</p> <ul style="list-style-type: none"> Quins esdeveniments clau, cicles o transformacions van modelar aquest lloc?



Hora	Títol	Descripció
		<ul style="list-style-type: none"> • Què ha perdurat? Què ha desaparegut? • Quines tensions o punts d'inflexió van ser significatius? <p>Utilitza una línia de temps o un mapa amb post-its, dibuixos o retoladors. Permet espai per a experiències, emocions i contradiccions diverses.</p>
1:30– 1:45	Patrons de collita i essència de lloc	<p>Els facilitadors ajuden a identificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Temes, valors i imatges recurrents • El "caràcter" o vocació més profund d'aquest lloc • Què la fa distintiva a la regió o bioregió?
1:45– 2:00	Reflexió i preparació per a la propera sessió	<p>Ronda final:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Què em va cridar l'atenció de les històries d'avui? • Com es relaciona —o contradueix— el turisme avui amb la identitat d'aquest lloc? <p>Després, els facilitadors conviden els participants a ajudar a coprogramar les quatre sessions següents del procés de governança. Utilitza un calendari imprès o digital per revisar possibles dates, idealment mantenint les nits entre setmana per a més coherència i accessibilitat. Es demana als participants que confirmen la disponibilitat, suggereixin ajustaments i anotin qualsevol restricció (per exemple, cures, festius, torns de treball).</p> <p>Deixar clar el compromís esperat al llarg de les cinc sessions i la importància de la continuïtat per a la confiança, la creativitat i la coherència. Ofereix mecanismes de suport quan calgui (transport, cura infantil, interpretació, etc.).</p> <p>Idea suggerida : "Contemplant les setmanes següents, quins terminis són els millors per programar les properes quatre sessions i continuar aquest procés junts?"</p> <p>Els facilitadors registren les opcions acordades o preferides i es comprometen a compartir un calendari confirmat poc després de la sessió.</p> <p>Vista prèvia : La propera sessió explorarà la història i la transformació del turisme en aquest lloc, i com pot evolucionar per alinear-se amb els seus valors fonamentals.</p>

**Sessió 2 | Història del turisme: impactes i aprenentatges**

Hora	Títol	Descripció
0:00-0:15	Benvinguda	<p>Els facilitadors reconnecten el grup amb les idees de la sessió 1. Emmarquen el turisme no com un sector, sinó com una dinàmica relacional que interacciona amb la identitat i l'essència del lloc.</p> <p>Enunciat : "Què creus que aquest lloc ha ofert —o perdut— a través del turisme?"</p>
0:15-0:35	Escalfament en petits grups: fragments de memòria	<p>En grups de 3 a 4 persones, els participants comparteixen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quin és el primer record o història que recordes sobre el turisme aquí? • Com has experimentat els canvis provocats pels turistes o la infraestructura turística? <p>Objectiu : evocar experiències viscudes</p>
0:35-1:05	Cronologia plenària: Una història viva del turisme	<p>Els facilitadors co-creen una línia temporal visual amb el grup:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar esdeveniments clau, canvis, crisis, polítiques i fites emocionals • Utilitza dibuixos, post-its i anotacions emocionals (per exemple, tensió, orgull, alegria, resistència) <p>Suport visual : cronologia o mapa en capes (en paper o digital)</p>
1:05-1:30	Reflexió de sistemes	<p>Fa un pas enrere i observa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quins cicles o contradiccions han sorgit (per exemple, benvinguda/rebuig, creixement/declivi)? • Com ha afectat el turisme les relacions ecològiques i socials? • Utilitza mapes de polaritat o diagrames de sistemes senzills per descobrir la dinàmica
1:50-2:00	Reflexió final	<p>Ronda final: "Quina part d'aquesta història vull portar?"</p> <p>Els facilitadors introdueixen el tema de la sessió següent (Sessió 3), centrada a co-crear un propòsit per al turisme regeneratiu, basant-se en les històries i patrons que han sorgit fins ara</p>

**Sessió 3 | Propòsit compartit i línies estratègiques**

Hora	Títol	Descripció
0:00-0:10	Benvinguda	<p>Seguiment i orientació de la sessió. Breu resum de les principals conclusions de les sessions anteriors. Emfatitza que avui comencem a donar forma a una direcció col·lectiva.</p> <p>Idea inicial: "Què significaria que el turisme ajudés realment aquest lloc?"</p>
0:10-0:25	Introducció al pensament estratègic i els cinc capitals	<p>Els facilitadors introdueixen com pensar estratègicament de forma regenerativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una línia estratègica és un eix guia que connecta el propòsit compartit amb àrees significatives de treball col·laboratiu. No és un objectiu fix ni un projecte predissenyat, sinó una direcció viva que permet als actors locals alinear les seves accions i decisions al llarg del temps. • A la pràctica regenerativa, les línies estratègiques estan pensades per ser espaioses, adaptables i inspiradores. Serveixen per aclarir la intenció, convidar a la participació i assegurar que l'obra es mantingui coherent amb la singularitat del lloc. <p>Els facilitadors expliquen que una forma útil de guiar el pensament estratègic és a través del "Marc dels cinc capitals": una eina senzilla que ajuda les comunitats a reflexionar sobre allò que necessita ser nodrit, reparat o regenerat a través del turisme:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capital Natural – ecosistemes, aigua, sòl, biodiversitat i paisatges • Capital Humà – capacitats, habilitats, salut i aprenentatge de les persones • Capital Social – relacions, confiança, col·laboració i cohesió cívica • Capital Cultural – identitat, tradicions, llengua, memòria i expressió creativa • Capital Construït/Financer – infraestructures, models de negoci i economies locals <p>S'anima els participants a pensar en aquestes preguntes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quin tipus de valor regenera o enforteix aquesta línia estratègica? • Quins capitals han estat històricament descurats o degradats al nostre territori?



Hora	Títol	Descripció
		<ul style="list-style-type: none"> Com es pot convertir el turisme en una eina per reparar o tornar a teixir això? <p>Aquest marc ajuda a garantir que les línies estratègiques no només siguin visionàries, sinó també holístiques, activant una comprensió sistèmica i multidimensional del que pot requerir la transformació regenerativa.</p>
0:25-0:50	Presentació del propòsit i línies estratègiques	<p>L'equip tècnic comparteix una declaració preliminar de propòsit (1-2 frases) i 3-5 esborranys de línies estratègiques. Aclareix que aquest és un esborrany de treball que ha de ser modelat pel grup.</p> <p>Visual : pòster o document compartit on tots poden anotar. Grups de 3-4 debaten:</p> <ul style="list-style-type: none"> Què se sent alineat? Què falta o què no és clar? Quines paraules o idees es podrien afegir o canviar? Són clares i concretes les línies estratègiques? <p>Un apuntador registra suggeriments</p>
0:50-1:10	Síntesi col·lectiva	<p>Els grups informen de nou sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> Patrons comuns i convergències Punts de tensió o divergència Suggeriments per a la claredat, energia i inclusió <p>Fes servir pissarra blanca o notes adhesives per agrupar les modificacions</p>
1:10-1:30	Refinament i validació de propòsits	<p>Com a grup, coediteu la declaració de propòsit:</p> <ul style="list-style-type: none"> No busques una expressió perfecta — centra't en el significat i el sentiment Convida frases poderoses, metàfores o llenguatge simbòlic <p>Idea inicial : "Si això es llegís en veu alta tot el poble, resultaria inspirador?"</p>
1:30-1:45	Immersió profunda a les línies estratègiques	<p>Els minigrups (un per línia estratègica) treballen per a:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aclarir la intenció de cada línia Suggerir reformulacions Identificar possibles primers passos o actors rellevants <p>Convida cada grup a considerar : "Quins tipus de capital activa o regenera aquesta línia?"</p> <p>Fomenta el pensament holístic : les línies estratègiques han de buscar regenerar múltiples formes de capital, no només abordar els resultats a curt termini.</p>



Hora	Títol	Descripció
		<p>Ronda de reflexions : "Quina part del propòsit o estratègia d'avui ressona més en mi?"</p> <p>Els facilitadors expliquen que es compartirà una versió refinada del propòsit i les línies estratègiques abans de la sessió 4 per rebre retroalimentació i activació final.</p>

**Sessió 4 | Objectius específics i lideratge compartit**

Hora	Títol	Descripció
0:00-0:10	Benvinguda i context	<p>Els facilitadors repassen el propòsit validat i les línies estratègiques. Resumeix breument l'objectiu de la sessió d'avui i la importància d'equilibrar claredat amb adaptabilitat.</p> <p>Idea inicial: "Quina energia vull aportar a aquesta fase?"</p>
0:10-0:25	Enquadrament: De l'estratègia als objectius	<p>Introdueix què fa que un objectiu regeneratiu sigui bo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Específic i clar, però no gaire rígid • Alineat amb el propòsit compartit • Possible d'assolir dins l'abast del programa • Permet adquirir noves capacitats a l'ecosistema. • Dissenyat per regenerar un o més dels cinc capitals <p>Explica que aquests objectius no són compromisos finals sinó invitacions a explorar possibles accions. Presenta'n alguns exemples si et resulta útil. Aquestes són algunes possibilitats:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfortir el capital natural En els propers sis mesos, dissenya i pilota un programa liderat per la comunitat per monitoritzar i regenerar una font local d'aigua, assegurant que el turisme contribueixi a la vitalitat ecològica en lloc de l'extracció. • Fer créixer el capital humà Desenvolupa un cercle d'aprenentatge entre iguals on treballadors del turisme, residents i petits empresaris comparteixin coneixements i habilitats sobre pràctiques regeneratives perquè la capacitat es construeixi col·lectivament en lloc d'externalitzar-se. • Activar el capital social Crea un espai compartit (físic o digital) on diferents hèlixs — agricultors, actors culturals, joves, funcionaris públics— es puguin reunir regularment per intercanviar perspectives, desbloquejar tensions i teixir confiança. • Regenerar el capital cultural Integra rituals locals, històries i pràctiques tradicionals en les experiències dels visitants d'una manera que honori la seva profunditat i enforteixi la memòria intergeneracional, no només com a màrqueting. • Fer evolucionar el capital construït/financer



Hora	Títol	Descripció
		<p>Prototipa un fons regeneratiu local, finançat amb contribucions d'activitats turístiques, que reinverteixen en la restauració d'ecosistemes, iniciatives culturals i projectes de resiliència comunitària.</p> <p>IMPORTANT — Reforça el concepte de lideratge distribuït: el lideratge consisteix a assumir una responsabilitat en què hi ha energia i cura. Qualsevol que se senti crida pot aportar.</p>
0:25–0:55	Treball en grup d'afinitat: definició d'objectius	<p>Els participants es divideixen en petits grups (un per línia estratègica):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proposar 3–5 objectius que puguin avançar la línia • Utilitza un llenguatge senzill per definir el perquè i el què • Opcionalment, fes esbossos d'idees o accions relacionades amb cadascun <p>Eines : plantilles impreses o fulles grans amb columnes: Objectiu Intenció Accions potencials Capital(s) regenerat(s).</p>
0:55–1:15	Passeig per la galeria i comentaris entre parells	<p>Cada grup publica els seus objectius a les parets oa la pissarra digital. Tots els participants caminen i llegeixen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Què és inspirador? • Què no és clar o falta? • On veiem solapaments o possibles col·laboracions? <p>Fes servir notes adhesives o punts de colors per rebre feedback.</p>
1:15–1:35	Ronda d'activació de lideratge	<p>Els facilitadors obren espai per a:</p> <p>Que es pugui mostrar interès a "administrar" un o més objectius</p> <p>Ofertes de suport, contactes o idees</p> <p>Fomenta parelles o miniequips sempre que sigui possible.</p>
1:35–2:00	Reflexió col·lectiva i tancament	<p>Indicacions del cercle final:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A quin objectiu em sento més atret? • Quin suport m'ajudaria a actuar? <p>Els facilitadors resum:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Què passa a continuació: els objectius es recopilaran i refinaran • La sessió 5 se centrarà en la coordinació, els passos d'implementació i l'ampliació de la participació.

**Sessió 5 | Coordinació i propers passos**

Hora	Títol	Descripció
0:00-0:10	Benvinguda	<p>Els facilitadors marquen el to daquesta sessió de transició. Tot i que tanca una fase, obre la porta a un procés autoorganitzat, liderat localment, amb acompanyament continu.</p> <p>Tema: <i>Què m'ajudarà a mantenir-me compromès i assumir la responsabilitat compartida?</i></p>
0:10-0:30	Resum d'objectius i rols	<p>Resum visual:</p> <p>Propòsit compartit i línies estratègiques</p> <p>Objectius i accions de la Sessió 4</p> <p>Persones que han mostrat interès en rols de gestió convida a aclariments o noves mostres de suport.</p>
0:30-0:50	Disseny de l'estructura de coordinació	<p>Co-creació oberta de com el grup vol organitzar aquesta propera fase d'activació del turisme regeneratiu. Això inclou dissenyar un sistema de coordinació que reflecteixi els valors del grup, generi confiança i permeti el progrés continu més enllà de la fase de governança:</p> <p>Defineix el ritme i els mitjans de comunicació (per exemple, WhatsApp, trucades regulars, espais digitals compartits)</p> <p>Explora rols lleugers per mantenir la coherència a través de línies estratègiques (per exemple, persones de referència, reunions, rols de narració)</p> <p>Comenta els formats de coordinació (reunions mensuals, facilitació rotativa, actualitzacions asincròniques)</p> <p>Introdueix la idea de governança dinàmica (basant-se en pràctiques com la Sociocràcia 3.0 i <i>Reinventant les Organitzacions</i>):</p> <p>Les estructures de coordinació han de ser flexibles, basades en rols i en evolució</p> <p>Els rols poden girar i adaptar-se a l'energia, la capacitat i l'interès</p> <p>Les decisions es poden prendre mitjançant consentiment i aprenentatge iteratiu, no jerarquies estrictes</p> <p>Recordatori: Aquesta estructura no és fixa —és un sistema viu que pot evolucionar a mesura que el grup aprèn i creix. Resultat suggerit: esbós cocreat d'un mapa de coordinació, ritme de reunions i eines compartides</p> <p>Ritme de comunicació (per exemple, grup de WhatsApp, trucades normals, carpetes compartides)</p>



Hora	Títol	Descripció
		<p>Estructura lleugera per mantenir la coherència a través de línies estratègiques</p> <p>Referència a la governança dinàmica: rols flexibles, responsabilitats en evolució, decisions basades en el consentiment</p> <p>Feu un esbós senzill d'un flux de coordinació o un calendari d'esborranys.</p>
0:50-1:15	Ampliant el cercle	<p>Explora com involucrar altres en el procés aplicant un enfocament multinivell i multihèlix:</p> <p>Reflexionar sobre el model de 8 hèlixs (Administracions i Agències Públiques, PIMES en Turisme i Sectors Relacionats, Institucions Acadèmiques i de Recerca, Organitzacions de la Societat Civil, Associacions Mediambientals i Culturals, Residents, Natura i Turistes) i identificar quins hèlixs estan infrarepresentades al grup actual.</p> <p>Considerar diferents nivells d'implicació —individus locals, associacions, institucions i actors regionals— que podrien tenir un paper a cada línia estratègica.</p> <p>Pregunta : Qui més té coneixement, influència o compromís per contribuir a cada àrea de treball?</p> <p>Debatre mètodes de divulgació inclusiva (esdeveniments públics, narració, invitacions específiques) i valors que haurien de guiar la participació (equitat, respecte mutu, transparència).</p> <p>Emfatitzar que el creixement ha de ser intencionat i regeneratiu, construint coherència i confiança mentre s'abraça la diversitat.</p> <p>Resultats : redactar un pla per ampliar la participació a través d'hèlixs i nivells, i invitacions o accions inicials per donar la benvinguda a nous participants.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qui més podria contribuir a cada línia estratègica? • Quines pràctiques i principis inclusius volem mantenir vius? • Quins esdeveniments locals o espais públics podrien convidar a una participació més gran? <p>Resultats : pla inicial per a la divulgació i la participació</p>
1:15-1:35	Planificació a curt termini	<p>Els participants es divideixen en grups petits segons la línia o funció estratègica per activar la fase immediata d'implementació:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifica 2-3 passos concrets que es poden fer en les properes 4-6 setmanes • Aclarir qui prendrà la iniciativa a cada pas i qui donarà suport • Comenta quines condicions facilitarien aquests passos (per exemple, temps, finançament, contactes, eines)



Hora	Títol	Descripció
		<ul style="list-style-type: none"> • Assegureu-vos que tots els objectius estiguin coberts per almenys una persona o grup compromès • Capturar dependències entre línies (és a dir, on cal coordinació entre estratègies) <p>Els facilitadors donen suport als grups amb un full de càlcul senzill de planificació que inclou: objectiu, pas d'acció, termini, persona de contacte, suport necessari i tipus(s) de capital a què contribueix el pas (basat en el marc dels Cinc Capitals)</p> <p>Preguntes de reflexió final:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Què és el resultat del procés? • Quin és un pas amb què em comprometo en les properes setmanes? <p>Els facilitadors agraeixen al grup i expliquen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La fase de governança ha completat — i comença el Programa de Turisme Regeneratiu • L'equip tècnic donarà suport a la implementació, coordinació i experimentació • La propera sessió es proposarà en funció de l'agenda del grup <p>Opcional : tancament simbòlic (per exemple, previsió meteorològica, ronda de frases curtes, història local)</p>

Seguiment posterior a la sessió (per part de l'equip tècnic):

- Document resum de governança (propòsit, línies estratègiques, objectius, rols)
- Calendari de coordinació i eines col·laboratives
- Esborrany del pla d'incorporació per a nous participants
- Esquema dels propers passos al Programa de Turisme Regeneratiu



Annex 4 - La revolució de l'hèlix i l'hèlix octuple

Aquest annex introdueix la Revolució Helix, el canvi de models d'innovació lineal a la col·laboració multihèlix (N-tuple) i explica perquè l'Octuple Helix és especialment útil per concebre, provar i escalar pilots de turisme regeneratiu dins el procés de governança de Regenera4MED. Està escrit com una referència pràctica per a facilitadors, funcionaris públics i actors locals perquè la facin servir al llarg de tallers i punts de decisió.

1. De triple a n-tupla (la "Revolució Helix")

La teoria de l'hèlix considera la innovació i la governança com a coevolució entre esferes socials.

- **Triple hèlix** : universitat-indústria-govern (coneixement, mercats, regulació).
- **Hèlix quàdruple** : afegeix societat civil/cultura i mitjans, ancorant legitimitat, participació i significat.
- **Quintuple Helix** : afegeix l'entorn natural, alineant l'acció amb els límits ecològics.
- **Hèlix N-tupla**: amplia el model segons calgui per representar altres actors que influeixen materialment en l'adopció, la rendició de comptes i l'aprenentatge (per exemple, ONG, residents...).

Aquesta evolució no és una escala de paraules de moda; és una arquitectura adequada per al seu propòsit. Expandim l'hèlix només quan millora l'explicació i l'execució en un lloc específic.

2. Per què l'Hèlix Octuple per al turisme regeneratiu

El turisme regeneratiu ha de servir la identitat del lloc, la vitalitat comunitària i la salut dels ecosistemes, i ha de ser liderat localment. En contextos mediterranis, els pilots tenen més probabilitats de tenir èxit quan s'activen explícitament vuit esferes diferents però complementàries:

1. **Administració pública** – mandat, alineació política, condicions **habilitadores**
2. **Sector privat** - capacitat d'execució, models de negoci, canals de mercat
3. **Acadèmia i investigació** – dades, avaluació, mètodes, aprenentatge a llarg termini
4. **Organitzacions de la societat civil** – paper de vigilant, defensors territorials
5. **Cultura i actors creatius** - identitat, narratives, qualitat de l'experiència del visitant
6. **Naturalesa** – límits ecològics, vies de restauració
7. **Residents** : legitimitat, equitat, experiència viscuda
8. **Turistes** – coneixement extern

Fer que aquestes vuit hèlixs siguin visibles i intencionades converteix la diversitat en agència coordinada. Protegeix els pilots de la captura (per exemple, lògiques purament comercials o purament administratives) i fonamenta les decisions en la cultura i l'ecologia, no només en els



ingressos.

3. Rigor i humilitat

Les hèlixs triple/quadruple/quintuple estan ben establertes; Octuple és una extensió orientada al context utilitzada quan la dinàmica mediàtica, les ONG, la joventut, la cultura i la gestió ambiental són materials per a la seva adopció i legitimitat, com és habitual al turisme regeneratiu. Fes servir l'hèlix octupla de manera transparent: justifica per què se'n necessiten vuit aquí i segueix revisant si cada hèlix aporta valor.

L'Octuple Helix converteix la diversitat dels grups d'interès en un motor de governança funcional, capaç de generar, provar i evolucionar pilots de turisme regeneratiu que siguin creïbles, viables i arrelats al lloc.



Annex 5 - "Levat crític" com a motor de la governança de l'octuple hèlix

Aquest annex aprofundeix el concepte de "llevat crític" (John Paul Lederach) i explica com permet un canvi de diversitat multiactor a massa crítica dins un entorn de governança Octuple-Helix per al turisme regeneratiu.

1. Què és el "llevat crític":

"Levat crític" designa a una petita constel·lació diversa i fiable de persones la influència de les quals és desproporcionada respecte a la seva grandària. Com el llevat a la massa, no dominen el sistema; canvien les seves condicions –la qualitat de les relacions, les històries que la gent segueix la vida, els llinars del que sembla possible– perquè sorgeixin i s'estenen nous patrons de comportament. El seu poder és relacional (confiança, legitimitat, significat) més que no pas posicional.

2. Capacitats del nucli

1. Escoltar i estendre ponts entre diferències (interessos, identitats, sectors).
2. Comprensió de tensions i oportunitats (reconeixement de patrons).
3. Sembrar i gestionar pilots petits i segurs que conviden a una participació més gran.
4. Narrant significat, perquè altres es vegin a si mateixos en el canvi (legitimitat).

3. Per què és important per al turisme regeneratiu

El turisme regeneratiu depèn de la identitat del lloc, de la vitalitat comunitària i de la salut de l'ecosistema. Això requereix consentiment, legitimitat i aprenentatge, tots els quals sorgeixen més ràpid quan un llevat crític és el centre del procés i convida altres a participar mitjançant pilots concrets en lloc de plans abstractes.

4. Com interactua el llevat crític amb l'hèlix octuple?

L'hèlix octuple aclareix *qui* ha de ser a la sala; el llevat crític aclareix *com* comença i s'estén la transformació.

Eight helices (who):

1. Administració pública - 2. Sector privat - 3. Acadèmia i investigació - 4. Societat civil - 5. Cultura i actors creatius - 6. Naturalesa - 7. Residents - 8. Turistes



Disseny de llevats (com):

- Composició: 10–15 persones repartides a les vuit hèlixs, seleccionades per a rols de confiança, escolta i connectors, no per rang formal.
- Funció: tenir un propòsit compartit, entendre les entrades, co-crear hipòtesis pilot i guiar les primeres proves.
- Enllaç de legitimitat: cada membre del llevat roman ancorat a la seva hèlix (comunicació bidireccional), impedit la captura per una única lògica (administrativa o comercial).

5. Des del llevat fins a la massa crítica: la dinàmica subjacent

La massa crítica s'assoleix quan una forma regenerativa de veure i actuar es torna autoreforçant, quan el nou patró és més fàcil d'adoptar que de resistir. El llevat crític catalitza aquesta transició a través de quatre dinàmiques entrelaçades:

1. **Densitat pont:** Ensorden els llaços de pont entre grups que altrament estarien separats (públic, privat, cívic, cultural, ecològic, educatiu, juvenil). A mesura que augmenta la densitat de llaços respectuosos transfronterers, els costos de coordinació disminueixen i la cooperació esdevé considerable.
2. **Coherència de sentit propi:** Ajuden els actors del lloc a reconèixer patrons compartits, restriccions, potencialitats i la "història del lloc". La coherència no esborra la diferència. La gent comença a avançar en la mateixa adreça.
3. **Cascades de legitimitat:** El dubte dóna pas al permís ("podem fer això aquí"). És així com creix el consentiment abans del consens formal.
4. **Ressonància narrativa.** Tradueixen els objectius tècnics en significat: què canvia, per a qui i per què és important per a aquest indret i els seus ecosistemes. Quan les narratives ressonen, es redueix la fricció social augmenta la participació.

Aquestes dinàmiques són no lineals. Al principi, el canvi sembla invisible; més endavant sembla inevitable.

6. Per què el "llevat crític" necessita l'hèlix octuple, i viceversa

L'hèlix octuple aclareix la composició completa de la intel·ligència social necessària al turisme regeneratiu (administració pública, sector privat, acadèmia i investigació, societat civil, cultura i creatius, responsables mediambientals, educació i formació, joventut/futures generacions). El llevat crític és el catalitzador de camp dins aquesta composició plural.

- **Una veu integral:** La diversitat de l'hèlix octuple n'impedeix l'homogeneïtzació per una única lògica (administrativa, comercial o activista). El llevat converteix aquesta diversitat en una tensió constructiva que produeix comprensió, no bloqueig.



- **Traducció a través de lògiques:** Els membres del llevat crític tenen una doble legitimitat (dins de la seva hèlix ia través d'hèlixs). Converteixen dades en significat, valors en criteris, límits ecològics en restriccions de disseny, de manera que cooperen diferents formes de coneixement.
- **Energia, no burocràcia:** L'hèlix octuple constata "el qui"; el llevat proporciona "com". Assegura que la governança sigui un motor viu i no pas un organigrama buit.

7. *Per què això és important per als pilots de turisme regeneratiu*

El turisme regeneratiu escala quan els dominis de valor fonamentals d'un lloc passen d'esforços aïllats a un patró autoreforçant. *El llevat crític*, treballant dins d'un camp d'Octuple-Helix, crea les condicions socials i narratives perquè aquest patró s'arreli: la legitimitat s'acumula, la confiança redueix els costos de coordinació i l'aprenentatge esdevé col·lectiu en lloc de vinculat per experts. A mesura que aquests efectes s'acumulen, els pilots passen de "projectes prometedors" a normes compartides, és a dir, massa crítica.

Pràcticament això significa que el llevat ajuda a alinear propòsit i acció entre dominis (vegeu el següent annex sobre les Cinc Capitals) sense donar detalls tècnics inicials aquí: la veritat ecològica informa el disseny, l'experiència comunitària guia les prioritats, el significat ancora el compromís i els recursos segueixen allò que serveix demostrablement al conjunt. El resultat és un motor de governança on la diversitat es converteix en agència coherent, i els pilots guanyen prou impuls perquè l'opció regenerativa es converteixi en la forma menys resistida i més natural de fer turisme al lloc.

8. *Condicions que preserven el poder catalític (no operatiu, conceptual)*

- **Diversitat amb integritat:** La diferència és essencial; la diversitat performativa és corrosiva.
- **Proximitat a la realitat:** El llevat es manté a prop de l'experiència viscuda i els límits ecològics; resisteix l'abstracció i la ideologia.
- **Sobrietat narrativa:** La credibilitat creix a partir de relats verídics sobre limitacions, compensacions i resultats.
- **Reciprocitat:** La influència flueix en dues direccions, d'anada i de tornada a cada hèlix.

El llevat crític és el metabolisme intern de la governança d'Octuple-Helix. Converteix els actors plurals en agència coherent, permetent que les idees regeneratives es desplomïn cap a massa crítica; No per decret, sinó canviant el camp social fins que l'opció regenerativa es converteixi en allò més natural.



Annex 6 - Els Cinc Capitals com a guia de valors del Llevat Crític

1. Per què majúscules?

A la pràctica regenerativa (Regenesis/Carol Sanford), els Cinc Capitals descriuen la *salut funcional d'un lloc de vida*. No són meres "accions" que es comptabilitzen, sinó dominis de rendiment que coevolucionen. Un canvi és regeneratiu només quan millora un capital sense degradar els altres i, idealment, facilita les millores posteriors, característica distintiva del valor compost. Aquest annex aprofundeix en allò que significa cada capital i mostra com es relaciona amb l'Hèlix Octuple (quines veus sosté) i el llevat crític (el petit grup catalític que converteix la diversitat en massa crítica).

2. Què són realment les capitals::

• Capital Natural

La integritat i el rendiment dels sistemes vius: cicles de laigua, sòls, hàbitats, relacions entre espècies. Des d'una perspectiva regenerativa, la naturalesa no és un teló de fons ni una restricció que ha de ser "gestionada", sinó la font de la intel·ligència de disseny. Quan el Capital Natural millora, les funcions portadores d'un lloc (per exemple, filtració, ombra, pol·linització, cels silenciosos i foscos) s'enforteixen, expandint el que és possible a altres llocs.

• Capital humà

Les capacitats i el judici distintius de les persones: habilitats, salut, ofici, responsabilitat, confiança creativa. El número de personal no és capacitat. La regeneració fomenta *el domini específic del lloc* (el que aquest lloc necessita i pot ensenyar de manera única), de manera que el coneixement es posseeix localment i millora amb l'ús.

• Capital Social

La qualitat de la relació en un lloc: confiança, normes de reciprocitat, governança de processos justos, capacitat per coordinar-se entre diferències. El Capital Social redueix els costos i els riscos de transacció; converteix el permís en voluntat col·lectiva. Sense ella, fins i tot els bons dissenys s'estanquen.

• Capital Cultural

La identitat i el significat d'un lloc: llengües, memòria, arts, rituals i "evolució de la Història del Lloc". Quan s'honra el capital cultural, el canvi se sent com a continuïtat amb l'essència, no com una imposició.



• *Capital construït/financer*

Els artefactes i fluxos que poden accelerar o escalar allò que els altres capitals fan realitat: eines, infraestructura, espais i diners. En una lògica regenerativa, aquest capital és un amplificador i administrador, no un substitut: està "adreçat" a protegir, estendre i augmentar el valor Natural, Humà, Social i Cultural.

Principi de coevolució Un guany que esgota un altre capital és no regeneratiu. El treball consisteix a dissenyar la millora mútua, de manera que les millores en un àmbit redueixin lesforç necessari en el següent.

3. Com es relacionen els capitals, hèlixs i llevat

L'Hèlix Octuple anomena les *veus i responsabilitats* que un lloc necessita: administració pública, sector privat, acadèmia i investigació, societat civil, cultura i creatius, responsables mediambientals, educació i formació, joventut/futures generacions. Cada hèlix tendeix, per funció i competència, a gestionar diferents aspectes de les capitals:

- Guardians mediambientals;
- La cultura i els creatius;
- Leducació i la joventut desenvolupen la capacitat humana i la renovació;
- La societat civil cultiva legitimitat social i un procés just;
- L'administració pública i el sector privat *tenen com a objectiu* construir i finançar, servint el bé comú;
- L'acadèmia i la investigació donen suport a la qualitat epistèmica.

Aquest mapeig no és una sitja. És una forma de negociar compensacions en un llenguatge compartit: quan una hèlix defensa una inversió, d'altres es poden preguntar com amplifica (no reemplaça) els capitals que gestionen.

El llevat crític és el metabolisme intern daquest sistema. Extret d'hèlixs transversals, opera al *camp relacional* :

- dóna sentit a les tensions en termes de capital (així que els conflictes es converteixen en intel·ligència);
- orienta les narratives, de manera que els beneficis s'entenen com a *beneficis per al tot* ;
- protegeix contra la substitució (per exemple, l'ús de diners o de marca per amagar pèrdues ecològiques o culturals);
- i assenyala legitimitat, convidant a una participació més àmplia fins que nous patrons es tornin autoreforçants, el pas de la diversitat a la massa crítica.



4. Una breu il·lustració (com se sent a la pràctica)

Imagina un poble costaner que replanteja les "nits tranquil·les i fosques" com una funció natural que mereix ser restaurada. El disseny d'il·luminació i els ajustaments de mobilitat (Construït/Financer) estan *destinats* a complir aquesta funció; guies i artesans locals desenvolupen habilitats humanes al voltant de la interpretació del cel nocturn; La narració cultural reconecta residents i visitants amb els ritmes estacionals; Les normes socials s'ajusten mitjançant regles justes cocreades amb l'hospitalitat i els veïns. Cap intervenció "guanya" sola; Junts baixen les barreres mútuament, de manera que el que va començar com un pilot de nínxol es converteix en la *forma més fàcil i natural* d'allotjar vida en aquest lloc.

L'Hèlix Octuple assegura que les *veus correctes* hi siguin presents; les Cinc Capitals proporcionen la *lògica de valor* que manté lacció honesta i composta en conjunt; el llevat crític catalitza el camp perquè aquests elements agafin. Quan tots tres treballen junts, el turisme regeneratiu deixa de ser un projecte i es converteix en un patró viu, un que pot créixer fins a assolir una massa crítica sense perdre la integritat del lloc.



Annex 7 — Història del lloc com a terreny generador per al llevat crític, l'hèlix octuple i els cinc capitals

1. Per què "Història de lloc"?

En el desenvolupament regeneratiu (Regenesis Group), la història del lloc no és màrqueting, collage patrimonial ni branding de destinació. És una lectura rigorosa de l'essència d'un lloc, el llarg arc de forces biofísiques, sistemes vius i cultures humanes en coevolució. Converteix el "context" en adreça.

2. Què és la història de lloc?

Cada lloc té la seva pròpia veu i un paper a la salut del territori. Vist així, el lloc és un sistema viu les relacions del qual generen possibilitats.

D'aquesta lectura en sorgeix un resum generatiu, una adreça des del mateix lloc. No dicta els projectes; aclareix les funcions vitals per restaurar o millorar i les qualitats que ha d'incorporar qualsevol acció. Això és orientació, no nostàlgia. La història del lloc honra la memòria mentre mira cap al futur, integrant ciència, experiència viscuda i significat. Proporciona a l'Hèlix Octuple un horitzó comú, ofereix als Cinc Capitals una lògica de valors compartits perquè coevolucionin en lloc de competir, i dota el llevat crític d'una narrativa creïble que altres poden reconèixer i unir-se.

3. Com es relaciona amb l'hèlix octuple?

L'Hèlix Octuple anomena les veus que un lloc necessita llegir i transmetre la seva història de manera creïble:

- Els guardians mediambientals revelen veritats biofísiques (fluxos, límits, vies de restauració).
- La cultura i els actors creatius articulen significat i identitat i donen llenguatge a l'essència.
- L'educació i la joventut renoven la història perquè pertanyi a la propera generació.
- La societat civil té legitimitat i equitat, assegurant que cap veu no sigui esborrada.
- L'administració pública i el sector privat es comprometen a habilitar condicions i models que serveixin per a la història, no a l'inrevés.
- L'acadèmia i la investigació mantenen la qualitat epistèmica vinculant l'evidència amb la narrativa. La història del lloc uneix així les hèlixs en una orientació compartida: lògiques diferents, una sola direcció.

4. Com ancora els cinc capitals?

La història del lloc especifica el que significa millorar, per la qual cosa els cinc capitals coevolucionen en lloc de competir:



- **Natural** : nomena les funcions a restaurar (per exemple, ombra, filtració, connectivité de l'hàbitat).
- **Humà** : apunta a habilitats distintives que val la pena cultivar (artesanía, administració, ciències locals).
- **Social** : aclareix normes de procés just que coincideixen amb les formes locals de cooperació.
- **Cultural** : porta els significats que fan que el canvi se senti com a continuïtat amb l'essència.
- **Construït/financer** : orienta actius i finances per amplificar els altres capitals al servei de la història. Sense una història del lloc, les plusvàlues es desplacen; Amb ella, s'agrupen al voltant d'un propòsit compartit i específic per a cada lloc.

5. Com el llevat crític utilitza la història?

El llevat crític, un grup petit divers i de confiança, funciona com el metabolisme intern de la governança. Tradueix la història del lloc en un propòsit compartit i legítim a través de les hèlixs; replanteja la tensió com a intel·ligència de disseny, preguntant si les propostes encaixen realment amb la història. En sembrar narratives veraces, es redueix la fricció social. A mesura que més persones es reconeixen a la història, el consentiment s'acumula i el permís cobra impuls, permetent que els pilots passin dels experiments a la massa crítica.

6. Què preveu crear una història de lloc?

- **Marca abans que essència:** Liderar amb eslògans o campanyes en comptes del paper i les realitats del lloc. Resultat: projectes de moda, però fràgils, desconnectats de l'ecologia i la cultura.
- **Llistes d'actius sense patrons:** Catalogar atraccions (platja, festival, mirador) sense veure com s'hi relacionen. Resultat: accions disperses que no quadren.
- **"Menys mal" com a pla complet:** només mitigar impactes, sense un paper positiu on créixer. Resultat: petites correccions, sense impuls ni significat.
- **Experiència aïllada:** dades sense història, patrimoni sense ecologia, finances sense responsabilitat. Resultat: peces tècnicament sòlides que fracassen en conjunt.

El que fa la història de lloc : ancora les decisions en essència i rol, perquè la marca serveixi a la realitat, els actius s'entrellacen en patrons, la mitigació es combina amb una funció positiva i el coneixement expert treballa conjuntament.

La història de lloc és el terreny generatiu: orienta l'hèlix òctuple al voltant d'un paper compartit, proporciona la lògica de valor que permet que els Cinc Capitals es componguin i doni al llevat crític l'energia narrativa per convertir la diversitat en agència coherent. Amb aquest terreny, el turisme regeneratiu deixa de ser un complement i es converteix en l'expressió més natural del lloc complint el seu propòsit.



Fonts, taules i xifres

Projectes de referència

CE4RT & LABELSCAPE. (n.d.). *Policy, labelling, and business interface tools for sustainable tourism*. European Regional Development Fund (ERDF) – Interreg Europe. <https://www.interregeurope.eu/projects/labelscape>

HIDDEN MED. (n.d.). *Heritage-based inclusive development in the Mediterranean*. European Union project under the Interreg MED Programme. <https://interreg-med.eu>

Interreg Italy-France ALCOTRA. (n.d.). *PITEM MITO – Integrated Models for Outdoor Tourism*. Interreg ALCOTRA Programme. <https://www.interreg-alcotra.eu/>

Interreg Italy-France Maritime. (n.d.). *INTENSE – Integrated Sustainable Tourist Itineraries*. Italy-France Maritime Programme. <https://interreg-maritime.eu>

Liguria Region & DG REFORM. (n.d.). *LiguriaTourism – Regional development of Western Liguria*. Project funded by the Technical Support Instrument of the European Commission. https://commission.europa.eu/publications/technical-support-instrument_en

MPAEngage. (n.d.). *Engaging Mediterranean MPAs in adaptive management*. Interreg MED Programme. <https://mpa-engage.interreg-med.eu/>

Regenera Water Sport. (n.d.). *Inclusive regenerative coastal tourism experiences*. EU-funded thematic tourism project (programme unspecified).

SMARTMED. (n.d.). *Smart tourism strategy integration and governance in the Mediterranean*. Interreg MED Programme. <https://smartmed.interreg-med.eu/>

Referències acadèmiques

Aquino, J., Falter, M., & Fusté-Forné, F. (2024). A community development approach for regenerative tourism in the Nordics: Lifestyle entrepreneurs towards a place-based research agenda. *Journal of Tourism Futures*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JTF-06-2023-0148>



- Ateljevic, I. (2020). Transforming the (tourism) world for good and (re)generating the potential 'new normal'. *Tourism Geographies*, 22(3), 467–475. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759134>
- Bellato, L., & Cheer, J. M. (2021). Inclusive and regenerative urban tourism: Capacity development perspectives. *International Journal of Tourism Cities*, 7(3), 734–748. <https://doi.org/10.1108/IJTC-08-2020-0167>
- Bellato, L., & Pollock, A. (2023). Regenerative tourism: A state-of-the-art review. *Tourism Geographies*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/14616688.2023.2294366>
- Bellato, L., Frantzeskaki, N., & Nygaard, C. A. (2022). Regenerative tourism: A conceptual framework leveraging theory and practice. *Tourism Geographies*, 25(4), 1026–1046. <https://doi.org/10.1080/14616688.2022.2044376>
- Bellato, L., Frantzeskaki, N., Briceño Fiebig, C., Pollock, A., Dens, E., & Reed, B. (2022). Transformative roles in tourism: Adopting living systems' thinking for regenerative futures. *Journal of Tourism Futures*, 8(3), 312–329. <https://doi.org/10.1108/JTF-11-2021-0256>
- Bellato, L., Frantzeskaki, N., Lee, E., Cheer, J. M., & Peters, A. (2024). Transformative epistemologies for regenerative tourism: Towards a decolonial paradigm in science and practice? *Journal of Sustainable Tourism*, 32(6), 1161–1181. <https://doi.org/10.1080/09669582.2023.2208310>
- Bramwell, B., & Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5), 411–421. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.580586>
- Cave, J., & Dredge, D. (2020). Regenerative tourism needs diverse economic practices. *Tourism Geographies*, 22(3), 1–11. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1768434>
- Dredge, D. (2022). Regenerative tourism: Transforming mindsets, systems and practices. *Journal of Tourism Futures*, 8(3), 269–281. <https://doi.org/10.1108/JTF-01-2022-0015>
- Duxbury, N., Bakas, F. E., Vinagre de Castro, T., & Silva, S. (2021). Creative tourism development models towards sustainable and regenerative tourism. *Sustainability*, 13(1), Article 2. <https://doi.org/10.3390/su13010002>
- Farsari, I. (2021). Exploring the nexus between sustainable tourism governance, resilience and complexity research. *Tourism Recreation Research*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/02508281.2021.1922828>



Lederach, J. P. (2005). *The moral imagination: The art and soul of building peace*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/0195174542.001.0001>

Mang, P., & Reed, B. (2012). Designing from place: A regenerative framework and methodology. *Building Research & Information*, 40(1), 23–38. <https://doi.org/10.1080/09613218.2012.621341>

Pollock, A. (2012). Conscious travel: Signposts towards a new model for tourism. In *Proceedings of the 2nd UNWTO Ethics and Tourism Congress* (Quito).

Rodriguez-Giron, S., & Vanneste, D. (2019). Complexity in tourism destination systems: A network analysis of local governance. *Tourism Management Perspectives*, 30, 34–47. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.01.001>

Songklin, P. (2024). *Regenerative tourism* (Print ed.). Amazon.

The Tourism CoLab. (2022). *The Islander Way: A regenerative tourism living lab*. <https://www.thetourismcolab.com.au>

Llista de figures

Figura 1 - El Model de Governança Integrada (vist a la imatge com a governança) és la primera part d'un viatge cap a la posada en pràctica d'un model de turisme regeneratiu. Un cop establerta una estructura de governança, la comunitat podrà començar a treballar al Programa de Turisme de Regeneració per co-crear un sistema que ajudi a sorgir experiències regeneratives.11

Figura 2 – representació dels 8 tipus de parts interessades que es tenen en compte al Model Integrat de Governança Regenera4MED.18

Figura 3 – El Cicle del Model 8-Hèlix il·lustra un procés continu i col·laboratiu per assolir resultats regeneratius mitjançant la participació dels grups d'interès, la cocreació, la integració de retroalimentació i la governança adaptativa.20



Regenera4MED

**Interreg
Euro-MED**



**Co-funded by
the European Union**

 **Generalitat de Catalunya**
Government of Catalonia
Catalan Tourist Board



B-Link
BARCELONA
STRATEGIC PROJECTS



**MEDITERRANEAN
COMMISSION**



REGIONE LIGURIA



**REGIONE
ABRUZZO**



ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΡΗΤΗΣ
REGION OF CRETE



ZRC SAZU



COLLETTIVITÀ DI CORSICA
COLLETTIVITÀ DI CORSE

rerasd
JAVNA AGENCIJA ZA KOOBODINACIJO I
RAZVOJ SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**
UNIVERSITY OF PELLOPONNISE