



Regenera4MED

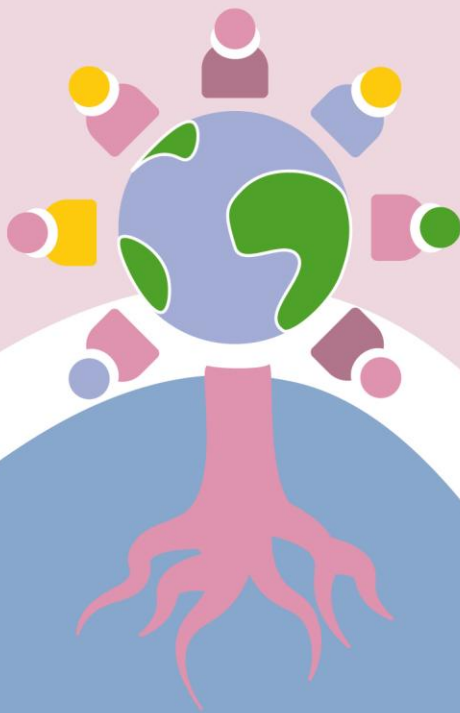
Interreg
Euro-MED



Co-funded by
the European Union

MODELO INTEGRADO DE GOBERNANZA PARA EL TURISMO REGENERATIVO

Un marco multiactor de 8 hélices
para una gobernanza turística
regenerativa e inclusiva



Septiembre 2025

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



Índice

Introducción	8
1. Fundamentos conceptuales	12
1.1. Turismo regenerativo y gobernanza.....	12
1.2. Fundamento teórico	13
1.3. Arquitectura de los Grupos de Interés: el Modelo de 8-Hélice	15
1.4. Alineación Estratégica y Política.....	22
2. Evaluación de vulnerabilidad	25
2.1. Propósito y Razonamiento	25
2.2. Metodología	26
3. Proceso de gobernanza en la práctica	29
3.1. Propósito y justificación	29
3.2. En la práctica	30
Sesión 0 Formación del Grupo de Levaduras Críticas	31
Sesión 1 Historia del lugar: Leyendo la esencia del lugar	33
Sesión 2 Historia del turismo: impactos y aprendizajes.....	34
Sesión 3 Propósito compartido y líneas estratégicas	35
Sesión 4 Objetivos específicos y liderazgo compartido	36
Sesión 5 Coordinación y próximos pasos.....	37
3.3. Co-creación de Resultados y Plan de Acción	38
Marco Estratégico Co-creado.....	38
Resultados de la participación de las partes interesadas	40
4. Conclusiones.....	44
Anexos	46
Anexo 1 - Plantilla de Informe para la Contratación de Expertos Externos para Realizar la Evaluación de Vulnerabilidades	46
Anexo 2 - Perfil del facilitador para las Sesiones de Gobernanza	50
Anexo 3 - Sesiones de Gobernanza en Detalle.....	52
Anexo 4 - La revolución de la hélice y la hélice octupla	65
Anexo 5 - "Levadura crítica" como motor de la gobernanza de la octupla hélice.....	67



Anexo 6 - Las Cinco Capitales como lógica de valores de la "Levadura Crítica" dentro de la gobernanza de octuple hélice.....	70
Anexo 7 — Historia de Place como terreno generador para la levadura crítica, la hélice octuple y las cinco capitales.....	73
Fuentes, tablas y cifras	76
Proyectos de referencia	76
Referencias académicas.....	76
Lista de figuras	78



Resumen ejecutivo

Este documento representa el modelo final y validado de Gobernanza Integrada para el Turismo Regenerativo (Entregable 1.2.1; Salida O1.1) del proyecto Regenera4MED. Partiendo del marco conceptual desarrollado en el Paquete de Trabajo 1, dicho modelo ha sido puesto en prueba, ajustado y validado mediante su aplicación práctica en seis territorios piloto del Mediterráneo durante el Paquete de Trabajo 2. Como resultado, se consolida como una estrategia conjunta completa un plan de acción listo para su adopción territorial.

Como estrategia conjunta y plan de acción, este documento proporciona:

- Una metodología probada para el diseño participativo de gobernanza, centrada en la arquitectura de 8-Helix de grupos de interés y el enfoque Critical Yeast.
- Contenido estratégico claro que incluya declaraciones de propósito, líneas estratégicas, objetivos específicos y acciones prioritarias co-creadas con los grupos de interés.
- Documentar la participación de las partes interesadas que involucren a organizaciones de varios países Euro-MED en el proceso de redacción.
- Alineación con las estrategias de la UE, incluyendo el Pacto Verde, la Estrategia de Biodiversidad 2030 y la Vía de Transición Turística.
- Acciones concretas para la adopción que garantice que esta estrategia pueda ser implementada eficazmente por los territorios mediterráneos.

Este documento validado sirve como base para la fase de implementación del Programa de Turismo de Regeneración y se perfeccionará aún más en el Plan Transferible de Regenera4MED (O3.2), asegurando su escalabilidad en toda la región mediterránea.



Abreviaciones

DG REFORM – Directorate-General for Structural Reform Support

ESG – Environmental, Social, and Governance

EU – European Union

EURO-MED – Interreg Euro-Mediterranean

HIDDEN MED – Heritage-based Inclusive Development in the MEDiterranean

IGM – Integrated Governance Model

LIGURIATOURISM – Regional Development of Western Liguria through tourism

MPA4Change – Marine Protected Areas for Change

MPAEngage – Marine Protected Areas Engage

ReSea Sports – Regenerative Sea Sports

RTJ Tool – Regenerative Tourism Journey: Self-assessment tool

S3 – Smart Specialization Strategies

SMARTMED – Strategic Mediterranean Tourism Development

SME – Small and Medium-sized Enterprise

TSI – Technical Support Instrument

TTP – Tourism Transition Pathway

UNOC3 – 3rd United Nations Ocean Conference



Definiciones

Evaluación de Vulnerabilidades – Un análisis basado en sistemas de las vulnerabilidades y capacidades ambientales, sociales, culturales y económicas de un territorio, utilizado para informar estrategias de gobernanza regenerativa.

Gobernanza regenerativa – Gobernanza inclusiva, basada en el lugar, adaptativa y centrada en la vida. Se trata menos de control y más de cultivar las condiciones para una renovación continua, una gestión compartida y un bienestar sistémico.

Levadura crítica – Un concepto (Lederach, 2005) que describe cómo un pequeño grupo estratégicamente posicionado de individuos comprometidos y conectados puede catalizar la transformación desde dentro de un sistema, de forma similar a una pequeña cantidad de levadura que hace que todo un pan crezca.

Marco de las Cinco Capitales – Una herramienta para garantizar que las estrategias turísticas aborden todo el espectro del bienestar comunitario mediante la regeneración:

- **Capital Natural** – Biodiversidad, ecosistemas y recursos naturales.
- **Capital Humano** – Habilidades, salud, conocimiento y creatividad.
- **Capital Social** – Confianza, relaciones y redes.
- **Capital Cultural** – Patrimonio, identidad, tradiciones y creatividad.
- **Capital Construido/ Financiero** – Infraestructuras, inversiones y sistemas económicos.

Modelo 8-Helix – Un modelo ampliado de partes interesadas utilizado en el IGM que incluye:

1. Administraciones y Agencias Públicas
2. PyMEs en Turismo y Sectores Relacionados
3. Organizaciones de la sociedad civil
4. Instituciones académicas y de investigación
5. Asociaciones Medioambientales y Culturales
6. Naturaleza
7. Residentes
8. Turistas



Modelo de Gobernanza Integrada (IGM) – El marco participativo desarrollado en Regenera4MED para guiar el turismo regenerativo. Basada en el pensamiento de sistemas vivos, utiliza la arquitectura de 8 Hélices para asegurar que voces diversas —incluida la naturaleza— estén representadas en la toma de decisiones, con énfasis en la colaboración, la adaptabilidad y la cocreación.

Pensamiento de sistemas vivos: Ver el mundo —personas, lugares y naturaleza— no como elementos aislados, sino como un sistema interconectado. Esta forma de pensar proviene de una visión ecológica del mundo, inspirada en cómo funciona la propia naturaleza: todo está interrelacionado y cada elemento incluye y depende del resto.

Programa de Turismo de Regeneración – La fase posterior a la formación de la gobernanza en la que los principales actores co-diseñan, prueban y perfeccionan las experiencias de turismo regenerativo, guiados por el propósito, estrategias y objetivos compartidos definidos en el proceso de IGM.

Turismo Regenerativo – Una forma de turismo que va más allá de la sostenibilidad de recursos para restaurar y mejorar activamente la salud de ecosistemas, culturas y comunidades. Aspira a resultados netos positivos, donde el turismo contribuye más de lo que extrae, fomentando la resiliencia, la equidad y la vitalidad para las generaciones actuales y futuras. Requiere un enfoque de pensamiento del sistema sobre el territorio y un cambio de mentalidad.



Introducción

El **Modelo Integrado de Gobernanza (IGM) para el Turismo Regenerativo** es un marco estratégico desarrollado dentro del [proyecto Regenera4MED](#) (Euro-MED0401306) para apoyar la gobernanza como pilar clave en la transición de los territorios turísticos mediterráneos hacia un **modelo regenerativo (turismo)**.

Basado en **la teoría de los sistemas vivos**, el modelo proporciona una estructura para diseñar una gobernanza participativa y alineada con el bienestar a largo plazo tanto de **comunidades humanas como no** humanas. Para ser más específicos, el modelo de gobernanza integra cinco fundamentos teóricos clave:

- 1. Paradigmas regenerativos:** esta base teórica nos invita a cambiar la forma en que vemos e interactuamos con el mundo. En lugar de ver la naturaleza y la sociedad como partes separadas o como recursos a utilizar, esta forma de pensar ve todo — personas, comunidades, ecosistemas — como profundamente interconectado, como un sistema vivo. Esta perspectiva se inspira en profundas perspectivas medioambientales que enfatizan las relaciones, el respeto por la naturaleza y la armonía con el medio ambiente. También implica una reflexión crítica sobre cómo muchos de nuestros sistemas actuales — como los modelos económicos, el turismo o la educación — han sido moldeados por perspectivas extractivistas que priorizan el control, la extracción y la ¹separación.
- 2. Gobernanza como sistema adaptativo complejo:** esta base teórica ve el turismo y la gestión local como sistemas dinámicos e interconectados; más parecidos a organismos vivos que a máquinas. Los territorios involucran a muchos actores (gobiernos, comunidades, empresas, naturaleza, visitantes...) cuyas interacciones evolucionan constantemente. Esto significa que la gobernanza no debe depender de reglas rígidas ni de soluciones universales, sino que debe ser flexible, receptiva y capaz de aprender de la experiencia. En lugar de intentar controlar los resultados, este enfoque se centra **fomentar** la retroalimentación continua, **la adaptación** al cambio y la colaboración entre sectores. De este modo, ayuda a construir sistemas resilientes, inclusivos y capaces de evolucionar con el tiempo. En esencia, se trata de cuidar a los lugares para que puedan prosperar y responder eficazmente tanto a las oportunidades como a los desafíos².

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

² Dredge, D. (2022); Bellato et al. (2022); Mang & Reed (2012); Rodriguez-Giron & Vanneste (2019) (citado en Bellato et al., 2022); El CoLab de Turismo (Dragado y equipo)



- 3. El compromiso y el empoderamiento comunitario** significa pasar de un modelo en el que las decisiones sobre el turismo las toman unos pocos actores externos (como agencias gubernamentales o grandes empresas) a uno en el que la gente local es líder activa y socios en la formación del turismo en sus comunidades. En lugar de ser receptores pasivos del impacto del turismo, se invita a los miembros de la comunidad a co-diseñar experiencias, aportar sus conocimientos y valores, y ayudar a tomar decisiones que afectan sus vidas. Este enfoque valora todas las voces, especialmente aquellas que a menudo quedan fuera, como los jóvenes, la gente local o los pequeños negocios locales. El empoderamiento en este contexto va más allá de la participación. Significa otorgar a las comunidades una verdadera propiedad sobre la planificación y los beneficios turísticos. Cuando los habitantes locales tienen el poder de moldear cómo funciona el turismo (según sus necesidades, culturas y visiones), se fortalece la cohesión social, preserva la identidad local y hace que el turismo sea más sostenible y significativo para todos los implicados. En resumen, este enfoque consiste en compartir el poder, generar confianza y crear un turismo que funcione para las personas, no solo para obtener beneficios³.
- 4. Teoría de la levadura crítica:** sugiere que un cambio significativo en la sociedad no siempre requiere un gran número de personas. **El cambio** a menudo comienza con un pequeño grupo de personas profundamente conectadas y comprometidas que actúan como catalizadores — de forma similar a como una pequeña cantidad de levadura hace que un pan entero suba. Estas personas —como la levadura— pueden ser pocas, pero su influencia se extiende. A través de sus relaciones, creatividad y dedicación, ayudan a cambiar valores, a impulsar nuevas ideas e inspiran movimientos más amplios. Esta teoría nos recuerda que la transformación a menudo comienza en los márgenes, con quienes están dispuestos a liderar con valor, cuidado e imaginación. En lugar de centrarse en **movilizaciones masivas** o grandes campañas, **esta** teoría enfatiza el poder relacional, la construcción de confianza y la influencia estratégica desde **el interior de los sistemas** — **impulsando el cambio de dentro hacia fuera**⁴.
- 5. Roles transformadores en el turismo regenerativo:** replantea cómo las personas se relacionan con el turismo, no solo como turistas o proveedores de servicios, sino como parte de un sistema vivo. Con este enfoque, todos los implicados se convierten en participantes activos en el cuidado y co-creación del bienestar del lugar. Los visitantes no son solo consumidores; Son huéspedes respetuosos que contribuyen positivamente a la comunidad y al medio ambiente. Del mismo modo, los anfitriones y los actores locales no solo son proveedores de servicios, sino guardianes de su cultura, tierra e historias. Los

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

⁴ Lederach, J. P. (2005)



roles transformadores en el turismo regenerativo están guiados por siete principios fundamentales que promueven un compromiso más profundo y significativo: el turismo debe ser **basado en el lugar y específico del contexto, centrado en la vida y recíproco**, pero también **conectado y relacional, con propósito y reflexión, evolutivo y emergente, y co-creativo y participativo**⁵.

Para operacionalizar el modelo, este se apoya en una **arquitectura de 8 hélices con partes interesadas**, que amplía los modelos tradicionales de hélice quintuplice para incluir ocho dominios interconectados: (1) administraciones públicas y agencias; (2) PYMES del sector turístico y sectores relacionados; (3) organizaciones de la sociedad civil; (4) instituciones académicas y de investigación; (5) asociaciones medioambientales y culturales; (6) naturaleza; (7) residentes y (8) turistas. Esta estructura inclusiva garantiza que **los diversos sistemas de conocimiento**, experiencias vividas y marcos de valores estén representados en los procesos de gobernanza.

A través de un proceso de **desarrollo de capacidades, diseño colaborativo y co-implementación acompañada por mentoría**, el Modelo de Gobernanza Integrada ofrece una vía práctica para que los territorios **reorienten el turismo** hacia la **regeneración a largo plazo, la justicia y la resiliencia**. Sirve como herramienta fundamental para alinear la acción local con los objetivos del Pacto Verde de la UE, los objetivos de Interreg Euro-MED y la visión de un **Mediterráneo más verde**.

El Modelo de Gobernanza Integrada se estructura en dos partes. La **primera** parte se centra en realizar una evaluación ambiental y social **del territorio** (véase la figura 1, "Evaluación de vulnerabilidad"). La **segunda** se centra en establecer la **gobernanza basada en un modelo de 8-Hélice** (explicado posteriormente) **de abajo hacia arriba** (véase la figura 1 "Creación 8-Hélice"). Ambos componentes están guiados por el **Marco de Turismo Regenerativo** y, al mismo tiempo, alimentan **el Programa de Turismo de Regenerativo**, concebido como el mecanismo mediante el cual los actores clave del territorio definen y implementan de forma conjunta prácticas de turismo regenerativo adaptadas a su territorio.

⁵ Bellato, L. et al. (2022)

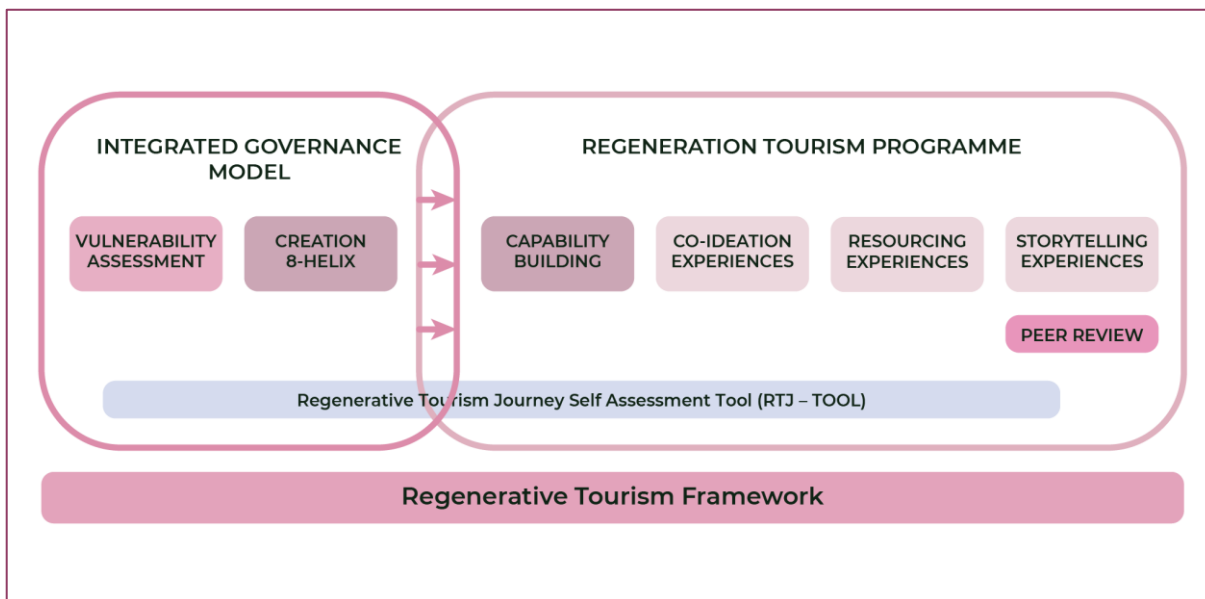


Figura 1- El Modelo de Gobernanza Integrada (que en la imagen se muestra como gobernanza) es la primera parte de un camino hacia la puesta en práctica de un modelo de turismo regenerativo. Una vez establecida una estructura de gobernanza, la comunidad podrá comenzar a trabajar en el Programa de Turismo de Regeneración para co-crear un sistema que ayude a surgir experiencias regenerativas.

La siguiente sección explica los fundamentos conceptuales del Modelo de Gobernanza. Los lectores interesados en la práctica pueden pasar directamente a la sección 3.



1. Fundamentos conceptuales

1.1. Turismo regenerativo y gobernanza

El turismo regenerativo (RT) se centra en **devolver más de lo que recibe**, con el objetivo de **revitalizar ecosistemas, culturas y economías**. En contraste con el turismo sostenible, que busca minimizar los daños, RT fomenta la restauración activa y la co-creación de servicios turísticos integrados.

El turismo regenerativo representa un cambio paradigmático alejándose de los modelos explotadores y mecanicistas impulsados por el crecimiento del turismo convencional. Adopta una perspectiva holística de sistemas vivos, donde los territorios se consideran sistemas socioecológicos dinámicos. En lugar de limitarse a reducir el daño, la RT **busca sanar, restaurar y potenciar activamente la vitalidad de los ecosistemas, culturas y comunidades**. Se basa en el potencial único de cada lugar, fomenta relaciones recíprocas entre todos los interesados y se alinea con los principios regenerativos de la Tierra para lograr resultados netos positivos.

La gobernanza en este contexto debe ser **inclusiva, basada en el lugar, participativa, centrada en la comunidad, centrada en el medio ambiente y adaptativa**, reflejando el cambio del turismo regenerativo hacia una cosmovisión basada en sistemas vivos. El Modelo de Gobernanza Integrada (MGI) **apoya un nuevo vocabulario y sistema** de valores —que favorece términos como **anfitrión, invitado y lugar**— para ir más allá de las metáforas industriales y entrar en un lenguaje relacional y coevolutivo.

La gobernanza regenerativa no se trata solo de gestionar sistemas, sino **de co-crear las condiciones para una renovación continua**. Todos los participantes — invitados, anfitriones y los propios paisajes vivos — son reconocidos como agentes clave en la transformación. Inspirados en Bellato (2022), estos roles son fluidos y emergentes, requiriendo responsabilidad compartida, cuidado y capacidad creativa. Por lo tanto, el IGM se basa en principios Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ESG), complementados por principios regenerativos como la reciprocidad, la integridad, la adaptabilidad y la contribución neta positiva.



1.2. Fundamento teórico

El **Modelo de Gobernanza Integrada** se basa en paradigmas regenerativos que ofrecen tanto la base ética como el apoyo conceptual para replantear cómo se gobierna y desarrolla el turismo. Basado en **la teoría de los sistemas vivos**, el pensamiento regenerativo desafía las lógicas lineales de la era industrial en favor de la **complejidad, la relacionalidad y la coevolución**⁶. La teoría propone diseñar desde el y con el lugar, desbloqueando el potencial y permitiendo resultados netos positivos tanto para las comunidades humanas como para las comunidades más que humanas (incluidos los ecosistemas). Estos paradigmas se centran en la sabiduría local, integran el pensamiento sistémico y la crítica decolonial, y enfatizan principios como la reciprocidad, la adaptabilidad y la cocreación. Además, refuerzan la necesidad de reimaginar modelos económicos, marcos políticos y culturas de gobernanza en sintonía con el desarrollo⁷ regenerativo.

De esta visión del mundo surge la necesidad de sistemas de gobernanza que no solo sean éticos, sino también adaptativos y relacionales. La **gobernanza entendida como Sistema Adaptativo Complejo**⁸ proporciona esta perspectiva operativa, al concebir los territorios como sistemas vivos dinámicos e interconectados. Desde este enfoque, la gobernanza deja de centrarse en la gestión de resultados predeterminados y pasa a facilitar procesos iterativos, co-diseñados y sensibles a la evolución de las condiciones socioecológicas. Este cambio implica transitar de modelos de control jerárquico hacia la facilitación de formas de coordinación participativa y emergente entre actores humanos y no humanos.

Para que esta gobernanza adaptativa funcione en la práctica, es esencial una profunda implicación y empoderamiento comunitario⁹. Los modelos regenerativos ven a las comunidades no como receptoras pasivas, sino como cocreadoras activas y guardianas de su futuro. Esto requiere formas de colaboración horizontal basadas en el conocimiento y la confianza. Un compromiso iterativo e inclusivo favorece la apropiación compartida de los procesos, superando los enfoques tradicionales de la 'gestión' de los grupos de interés para avanzar hacia el desarrollo mutuo de capacidades y una responsabilidad relacional compartida.

En el turismo regenerativo, la gobernanza se entiende mejor a través de una perspectiva de red: los territorios son sistemas vivos formados por actores interconectados —gobiernos, empresas, comunidades, sociedad civil y visitantes— en lugar de organizaciones aisladas. **Un enfoque de red** (Farsari, 2021) enfatiza que las decisiones e innovaciones surgen a través de relaciones, confianza y colaboración entre estos diversos interesados. A partir de esto, **las redes de impacto** (TACSI, 2021)

⁶ Obras fundacionales de Bellato, Frantzeskaki & Nygaard (2022), Mang & Reed (2012) y Pollock (2012, 2023).

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

⁸ Farsari, 2021; Draga, 2022

⁹ Bramwell & Lane, 2011



van más allá de la coordinación para abordar las estructuras más profundas que presentan desafíos, como las dinámicas de poder, los modelos mentales y las formas de trabajar. Priorizan el propósito compartido sobre la representación, fomentan espacios inclusivos para el diálogo y la experimentación, y abrazan la complejidad como fuente de resiliencia y creatividad. Para una gobernanza integrada en el turismo regenerativo, esto significa cultivar redes de confianza y aprendizaje mutuo donde todos los actores contribuyan a soluciones basadas en el lugar. Al invertir en estas redes adaptativas y orientadas a propósitos, los territorios pueden pasar de esfuerzos fragmentados a acciones colectivas, fortaleciendo su capacidad para regenerar tanto comunidades como ecosistemas.

Pero, ¿cómo surge un cambio significativo dentro de estos sistemas complejos? La **Teoría de la Levadura Crítica**¹⁰ ofrece una metáfora esclarecedora al respecto. Esta teoría pone de relieve cómo actores pequeños, pero estratégicamente posicionados —individuos o micro-redes— pueden catalizar procesos de transformación sistemática al generar confianza, conectar silos y crear espacios relacionales de co-creación. Estas "levaduras críticas" impulsan cambios profundos de forma silenciosa pero sostenida, facilitando transformaciones culturales, el diálogo intersectorial y nuevas narrativas. Su capacidad de influencia no reside en la escala, sino en su potencial para activar procesos de cambio autosostenidos desde dentro.

Para trasladar estas ideas a la práctica, el modelo se basa en el marco de **los Roles y Principios Transformadores en el Turismo Regenerativo**¹¹. Este enfoque reimagina a todos los actores del sistema turístico— anfitriones, visitantes, instituciones, ecosistemas — como participantes en constante evolución dentro de un sistema vivo. Los roles dejan de ser fijos y jerárquicos para volverse fluidos y situados, definidos por la capacidad, el contexto y la colaboración. Así, los anfitriones asumen el papel de guardianes, los visitantes se convierten en colaboradores y las comunidades — tanto humanas como ecológicas— guían el diseño de experiencias turísticas basadas en el cuidado, el lugar y el potencial regenerativo. Estos roles regenerativos sustentan la implementación del WP2, donde la co-creación, el aprendizaje mutuo y la gestión distribuida reemplazan los enfoques extractivos y verticales tradicionales.

En definitiva, el enfoque teórico de la gobernanza en Regenera4MED está profundamente arraigado en la teoría regenerativa y el pensamiento de sistemas vivos. En lugar de imponer modelos de gestión jerárquicos y definidos externamente, **busca crear entornos propicios para una gobernanza ascendente, basada en el lugar y en constante** evolución. Este enfoque abraza la incertidumbre y la complejidad, enfatizando el co-diseño de sistemas que sean adaptativos, éticos y relacionales.

Por tanto, la gobernanza no se concibe como un ejercicio de control, sino como un proceso de cultivo de las **condiciones que permiten la emergencia, la participación y el cuidado mutuo entre todas**

¹⁰ Lederach, 2005

¹¹ Bellato et al., 2022



las formas de vida. Prioriza el potencial local, la pluralidad de los sistemas de conocimiento y la adopción de roles transformadores por parte de todos los actores — incluyendo tanto los actores no humanos como los ecosistemas. En este sentido, el MGI propone un tránsito desde la extracción y planificación lineal hacia la regeneración y co-creación circular, ancladas en ontologías plurales y en una transformación sistémica profunda. Este cambio de roles y responsabilidades invita, finalmente, a una reflexión más profunda sobre cómo se organizan y coordinan los actores del sistema. La siguiente sección explora esto a través de la **Arquitectura de Stakeholders del proyecto**, introduciendo el Modelo de 8-Hélice como herramienta para mapear, involucrar y alinear a diversos contribuyentes dentro de un sistema de gobernanza regenerativa.

1.3. Arquitectura de los grupos de interés: el modelo de 8-hélices

El Modelo de Gobernanza Integrada (MGI) desarrollado en el marco del proyecto Regenera4MED representa un componente fundamental del paradigma de turismo regenerativo. Se fundamenta en una cosmovisión de sistemas vivos y se operacionaliza a través de un innovador **marco de 8-Helix** que promueve una gobernanza holística, inclusiva y adaptativa. Este modelo trasciende las tipologías tradicionales de los grupos de interés al integrar tanto actores humanos como actores más que humanos, reconociendo la interconexión de los sistemas sociales, ecológicos y culturales que configuran los territorios.

De la 5-Hélice a la 8-Hélice: Una Expansión Regenerativa

Mientras que los modelos convencionales suelen emplear el 5-Helix (que incluye autoridades públicas, empresas, el mundo académico, la sociedad civil y organizaciones medioambientales), el MGI incluye intencionadamente todos estos Helix, además de extender esto a residentes, turistas y la naturaleza.

En este modelo, **los residentes** son reconocidos como guardianes a largo plazo del territorio, y son vitales para garantizar la continuidad del conocimiento local, la identidad cultural y las prácticas de cuidado del lugar. Sus experiencias vividas, su arraigo y su implicación emocional con el territorio constituyen una piedra angular de las estrategias regenerativas; **Los turistas**, por su parte, son replanteados como co-creadores y coagentes de la transformación regenerativa. Dejan de ser consumidores pasivos, para convertirse en participantes activos capaces de tomar decisiones conscientes, involucrarse en experiencias participativas y establecer relaciones recíprocas con lugares y comunidades que visitan. De forma igualmente central, **la naturaleza** es tratada como un



actor de interés pleno. Esto significa que los ecosistemas y las formas de vida no humanas son reconocidos como participantes activos en la gobernanza y no únicamente como recursos que gestionar.

Al reconocer la Naturaleza de esta manera, el modelo se aleja de la toma de decisiones centrada en el ser humano y prioriza la salud, la integridad y los derechos de los ecosistemas. Este enfoque se basa en ideas del conocimiento local, la ecología y el pensamiento regenerativo, que coinciden a los seres humanos como parte de una red de vida más amplia. Si bien ningún ser humano puede representar plenamente a la naturaleza, el modelo reconoce la importancia de crear espacios específicos para que sus intereses estén presentes en los procesos de gobernanza. A través de representantes, científicos especializados, organizaciones e instituciones, se busca asegurar que las decisiones apoyen la salud ecológica a largo plazo y respeten los límites y las dinámicas de los sistemas naturales.

Al tratar a la Naturaleza como un actor interesado, el MGI promueve una gobernanza basada en el cuidado, la responsabilidad y la colaboración con—y no únicamente sobre—el mundo natural, respetando su capacidad e carga y su papel fundamental en la resiliencia y regeneración de los territorios.

Roles y contribuciones de los grupos de interés

Cada una de las ocho hélices tiene funciones específicas que contribuyen a la regeneración del sistema turístico. A continuación especificamos cada actor y su papel en el modelo de gobernanza integrada.

Administraciones y Agencias Públicas: Ofrecen marcos regulatorios, planificación estratégica y financiación. Esto incluye no solamente a organismos gubernamentales, sino también a instituciones que gestionan parques, sitios de patrimonio cultural y áreas marinas protegidas.

- **Actores de ejemplo:** juntas regionales de turismo, municipios, gestores de sitios patrimoniales, autoridades de parques.
- **En la práctica:** liderar planes de zonificación para proteger los sitios naturales y culturales; proporcionar financiación para proyectos piloto de turismo regenerativo; integrar el turismo regenerativo en las estrategias de desarrollo regional.

PYMES en Turismo y Sectores Relacionados: Actúan como motores de empleo local, innovación y responsabilidad, ofreciendo experiencias regenerativas basadas en el lugar y apoyando economías circulares.

- **Actores de ejemplo:** eco-lodges, operadores turísticos, productores artesanales locales, granjas de agroturismo.



- **En la práctica:** Co-diseñar experiencias turísticas de bajo impacto; organizar talleres de educación para visitantes sobre tradiciones locales y ecología; implementar prácticas circulares como sistemas de conversión de residuos en recursos.

Organizaciones de la sociedad civil: Facilitar la inclusión social, el empoderamiento y la democracia participativa. Representan los valores locales, median entre las partes interesadas y salvaguardan la equidad social.

- **Actores de ejemplo:** cooperativas locales, ONG, asociaciones culturales, fundaciones para el desarrollo comunitario.
- **En la práctica:** Organizar foros comunitarios para expresar las preocupaciones de los residentes; mediar en talleres con múltiples partes interesadas; apoyar a empresas sociales y empleos en turismo inclusivo.

Instituciones académicas y de investigación: Proporcionar análisis rigurosos, monitorizar impactos y co-desarrollar el conocimiento con las comunidades. También desempeñan un papel clave en la integración de herramientas de evaluación y en el fomento de la innovación.

- **Actores de ejemplo:** universidades, centros de investigación, laboratorios de sostenibilidad
- **En la práctica:** Realizar evaluaciones de impacto y monitorización de la biodiversidad; co-desarrollar la Herramienta RTJ; facilitar programas de formación en turismo regenerativo con actores locales.

Asociaciones Medioambientales y Culturales: Lideran la conservación de la biodiversidad y la protección del patrimonio cultural. Monitorizan la salud del ecosistema y promueven narrativas específicas de cada lugar y valores regenerativos.

- **Actores de ejemplo:** ONG de conservación de la vida silvestre, sociedades de preservación del patrimonio, redes de protección marina.
- **En la práctica:** Restaurar los ecosistemas afectados por el turismo; asesorar sobre capacidades de carga y flujos de visitantes; recopilar historias orales para integrar narrativas culturales en el diseño turístico.

Naturaleza: Posicionada no como un fondo pasivo, sino como participante activo. Desde esta perspectiva, los sistemas naturales se salvaguardan y restauran como co-beneficiarios y co-creadores de valor. La naturaleza tiene su propia voz y a menudo no está representada.

- **Ejemplo de representación:** defensores medioambientales, biólogos de la conservación, administradores locales



- **En la práctica:** Actuar como guardianes de los ecosistemas locales informando las decisiones de gobernanza; abogar por los derechos de la naturaleza; monitorizar los umbrales ecológicos y señalar cambios en la salud del sistema.

Residentes: Custodios de la identidad y del conocimiento basado en el lugar, garantizan la continuidad y legitimidad. Su implicación mejora el capital social y fomenta la confianza.

- **Actores de ejemplo:** ciudadanos locales, ancianos de la comunidad, representantes juveniles
- **En la práctica:** Compartir conocimientos basados en el lugar durante la planificación participativa; organizar experiencias culturales para los visitantes; participar en iniciativas de narración y cogestión. También los residentes expresan sus necesidades y aspiraciones que apoyan el bienestar, la dignidad y el sentido de hogar.

Turistas: Vistos como participantes transitorios pero con gran impacto, los turistas se involucran a través de la narración, rituales y experiencias co-creativas que les conectan con la visión regenerativa del territorio (destino).

- **Actores de ejemplo:** viajeros responsables, visitantes recurrentes
- **En la práctica:** Participar en actividades de restauración de hábitat; apoyar a empresas locales y co-crear experiencias; ofrecer retroalimentación que informe la gobernanza adaptativa.

El modelo de 8-Helix es una estructura fundamental dentro del Modelo de Gobernanza Integrada que refleja el paradigma de gobernanza regenerativa. En lugar de organizar a los actores mediante categorías estáticas o mandatos de arriba hacia abajo, el modelo apoya una visión dinámica y de sistemas vivos sobre la implicación de los grupos de interés. Cada hélice—Autoridades Públicas, PYMES, Sociedad Civil, Academia, Asociaciones Medioambientales, Residentes, Turistas y Naturaleza—representa un nodo relacional **que evoluciona e interactúa de manera co-creativa**. Los turistas y residentes ya no se ven como participantes externos o pasivos, sino como agentes integrales capaces de co-moldear resultados regenerativos a través de sus comportamientos, elecciones y participación local.



Figura 2 – representación de los 8 tipos de partes interesadas que se tienen en cuenta en el Modelo Integrado de Gobernanza Regenera4MED.

© Fuente: fuente propia.

Debe considerarse que, en general, los **actores institucionales son altamente heterogéneos** en cuanto a tamaño, ubicación geográfica (costera o interior) y a nivel de desarrollo económico y social. Estos incluyen pequeñas comunidades del interior, territorios turísticos costeros con fluctuaciones estacionales significativas, pueblos históricos, grandes áreas urbanas industrializadas y capitales metropolitanas y provinciales.

En los modelos de turismo comunitario, las instituciones públicas locales participan activamente en la gestión de recursos turísticos y en los procesos de toma de decisiones a través de diversas formas asociativas (como asociaciones de servicios, consorcios y entidades instrumentales, como parques o comunidades de montaña). Un enfoque basado en la comunidad otorgaría a las **comunidades locales** un mayor control sobre sus recursos turísticos, asegurando que los beneficios económicos del turismo permanezcan principalmente en la población residente. Es necesario superar la realidad actual, evitando que la fragmentación de los actores y la escala de las redes puedan volverse



disfuncionales. En general, debe tenerse en cuenta la existencia de una fuerte identidad local y una gran diversidad de actores turísticos, desde pequeñas empresas familiares hasta operadores a gran escala.

Un modelo de gobernanza participativa sería eficaz, ya que permitiría a todos los actores contribuir activamente a la gestión sostenible y regenerativa de los recursos turísticos. Estos actores **deben incluir grupos comunitarios que apoyen la gestión** de parques regionales, en los que los municipios colaboran con asociaciones empresariales, universidades y organizaciones medioambientales, abordando cuestiones tradicionalmente complejas como los costes internos y las dificultades para generar consenso a nivel local, una complejidad que el enfoque regenerativo pretende desentrañar.

Este modelo se alinea con la teoría regenerativa al enfatizar **la interdependencia, la colaboración emergente y la pluralidad de los sistemas de conocimiento**. Por ejemplo, las organizaciones de la sociedad civil no son tratadas como meras receptoras de políticas, sino como co-diseñadoras de futuros arraigados en el territorio. Las pymes se implican no solo como proveedores de servicios, sino como guardianas de la cultura y la ecología locales. De manera similar, los turistas se replantean como huéspedes y contribuyentes—agentes capaces de generar impactos positivos mediante una participación consciente - mientras que los residentes son considerados guardianes a largo plazo del lugar y portadores fundamentales de la continuidad cultural.

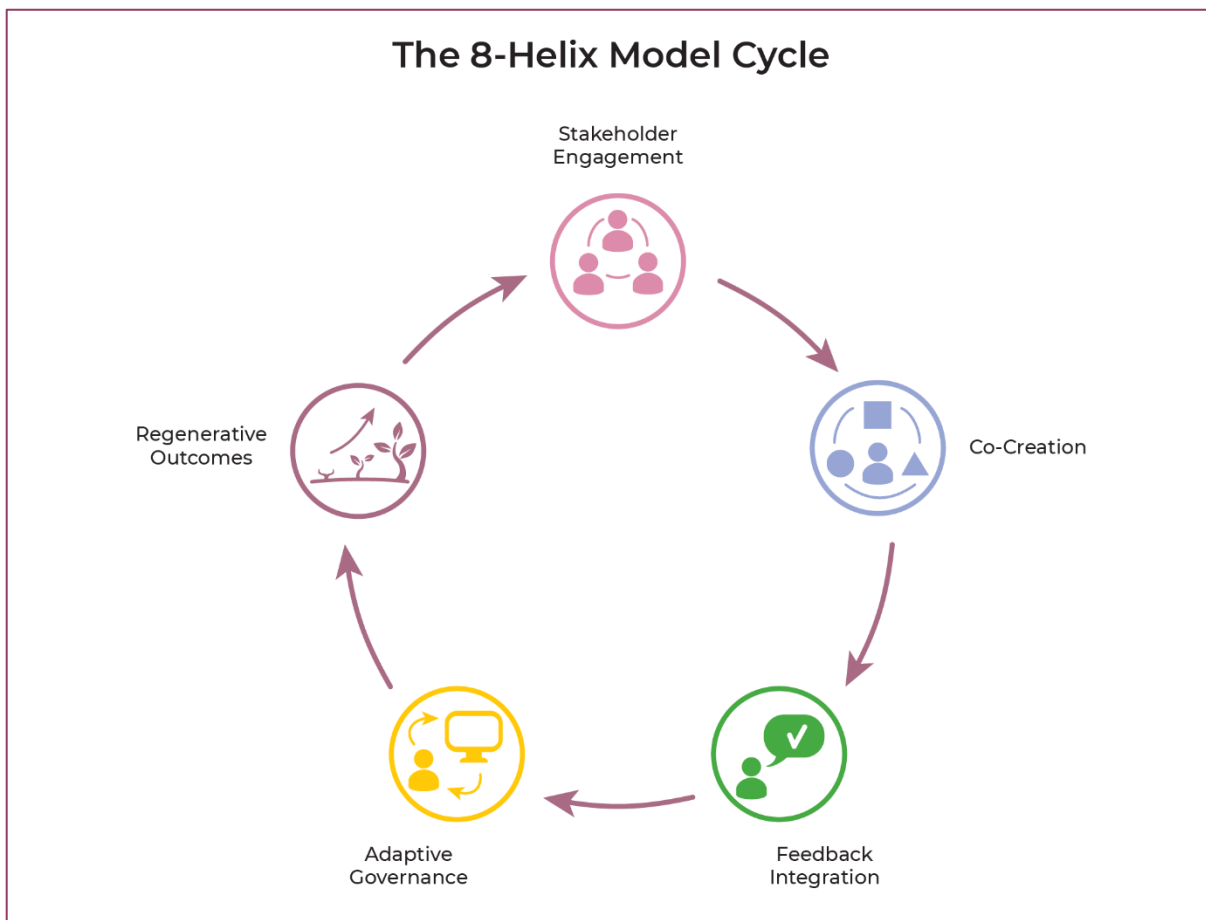


Figura 3 – El Ciclo del Modelo 8-Hélice ilustra un proceso continuo y colaborativo para lograr resultados regenerativos mediante la participación de los grupos de interés, la co-creación, la integración de retroalimentación y la gobernanza adaptativa.

© Fuente: fuente propia.

Es importante destacar que esta arquitectura operacionaliza el enfoque teórico al incorporar los **principios del diseño ascendente, gestión compartida, dinámica crítica de levaduras y aprendizaje** continuo. Permite que la gobernanza se desarrolle a través de **la relación, el cuidado y la cocreación adaptativa**, en lugar de basarse en el control jerárquico. En este sentido, el marco 8-Hélice funciona tanto como un mapa de colaboración como como un instrumento para la transformación regenerativa.

Un modelo de gobernanza participativa, que involucra a todos los actores de la Octo Hélice, contribuye a la construcción de territorios integrados, con responsabilidades compartidas y resultados efectivos.



1.4. Alineación Estratégica y Política

El Modelo de Gobernanza Integrada (MGI) representa una contribución directa a la prioridad Más Verde del Programa Interreg Euro-MED y aborda específicamente el Objetivo Específico RSO2.4: "Promover la adaptación al cambio climático y la prevención del riesgo de desastres, así como la resiliencia, teniendo en cuenta enfoques basados en ecosistemas". Como estrategia conjunta desarrollada a través de la cooperación transnacional, el MGI se alinea y refuerza diversos marcos estratégicos de la UE, entre ellos el Pacto Verde Europeo y Estrategia de Biodiversidad 2030. En este sentido, el modelo apoyados dichos marcos promoviendo prácticas de turismo regenerativo que restauran activamente los ecosistemas, protegen la biodiversidad y contribuyen a la reducción de las emisiones de carbono. Asimismo, fomenta la implicación de actores medioambientales en la conservación, la aplicación de soluciones basadas en la naturaleza y la integración de indicadores ecológicos en los procesos de planificación y seguimiento.

- **Vía de Transición Turística (TTP):** Alineada con la TTP, la MGI fomenta una gobernanza turística inclusiva, inteligente y resiliente al empoderar a los interesados, promover el desarrollo sostenible de las pymes e implementar herramientas, como paneles ESG y la autoevaluación de la Herramienta RTJ, para guiar a los territorios (destinos) en su transición hacia un modelo turístico inteligente frente al clima.
- **Estrategias de Especialización Inteligente (S3):** El MGI operacionaliza S3 permitiendo que los territorios construyan estrategias turísticas en torno a activos culturales, naturales y económicos locales, apoyando la innovación y especialización en nichos de turismo regenerativo, y activando la colaboración intersectorial a través de su modelo de gobernanza de 5 hélices.
- **Declaración de Glasgow sobre la Acción Climática en el Turismo:** En línea con la Declaración de Glasgow, el MGI integra la acción climática en cada fase de gobernanza al permitir que los actores turísticos midan emisiones, adopten prácticas de bajo impacto y co-desarrollen estrategias adaptativas para la resiliencia climática, fomentando al mismo tiempo el compromiso de las partes interesadas con el desarrollo turístico de emisiones netas cero. Además, la Declaración de Glasgow incluye una línea sobre la Regeneración.
- **3ª Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Océano (UNOC3)** en Niza: Los "[Acuerdos para un Mediterráneo Sostenible](#)" promueven la cooperación entre regiones mediterráneas para abordar desafíos compartidos y apoyar la resiliencia climática, el turismo sostenible y el desarrollo verde mediante compromisos coordinados y alineación política.
- **Sinergias entre programas (por ejemplo, Interreg Euro-Med, Erasmus +):** El MGI aprovecha las metodologías y las mejores prácticas de varias iniciativas financiadas por la UE



que han pilotado enfoques innovadores para el turismo regenerativo e inclusivo. La lista completa está incluida en la "Regenera4Med-CrossFertilisation-DataDatabase". Estas incluyen SMARTMED (planificación estratégica del turismo), MPAEngage (gobernanza costera participativa), MPA4Change (Evaluación de Vulnerabilidades, Ciencia Ciudadana), Regenera Water Sport y ReSea Sports (experiencias inclusivas de turismo regenerativo), HIDDEN MED (turismo comunitario basado en el patrimonio) y LIGURIATOURISM – [Desarrollo Regional de la Liguria Occidental](#), financiado por la DG REFORM a través del Instrumento de Apoyo Técnico (TSI). LIGURIATOURISM apoya la transformación sostenible de la región de Liguria Occidental mediante estrategias de turismo verde y regenerativo, en estrecha colaboración con el Gobierno Regional y la Universidad de Génova.

En conjunto, estas sinergias contribuyen a que el MGI sea un modelo de gobernanza probado, integrado y escalable, adecuado para diversos contextos regionales y capaz de fomentar la innovación, la implicación de los actores y la sostenibilidad a largo plazo en la gobernanza turística.

La siguiente tabla resume estas contribuciones.

Estrategia/Iniciativa de la UE	Cómo contribuye el IGM	Relevancia para RSO2.4
Acuerdo Verde de la UE y Estrategia de Biodiversidad 2030	Promueve la restauración activa de ecosistemas, protege la biodiversidad mediante la gobernanza turística e integra indicadores ecológicos en la planificación	Adaptación climática mediante soluciones basadas en la naturaleza
Vía de Transición Turística (TTP)	Fomenta una gobernanza turística inclusiva, inteligente y resiliente al empoderar a todos los actores de 8-Helix en la toma de decisiones	Fomenta la resiliencia en los destinos mediante una gobernanza participativa
Declaración de Glasgow sobre la Acción Climática en el Turismo	Integra la acción climática en cada fase de gobernanza y permite a los actores turísticos co-desarrollar estrategias adaptativas	Enfoque directo en adaptación y mitigación climática
3.ª Conferencia Oceánica de las Naciones Unidas (UNOC3) Acuerdos	Apoya la cooperación mediterránea en materia de resiliencia costera y turismo sostenible mediante enfoques de gobernanza probados	Cooperación regional en materia de resiliencia climática



Estrategia/Iniciativa de la UE	Cómo contribuye el IGM	Relevancia para RSO2.4
Estrategias de especialización inteligentes (S3)	Permite a los territorios construir estrategias turísticas en torno a los activos culturales, naturales y económicos locales	Adaptación basada en el lugar y resiliencia económica

Tabla 1 – Alineación del Modelo de Gobernanza Integrada con los Marcos Internacionales

La contribución a los Objetivos del Programa Euro-MED es a través de:

- 1. Cooperación transnacional:** Desarrollada mediante la colaboración entre organizaciones de seis países mediterráneos, asegurando que la metodología se adapte a diversos contextos regionales.
- 2. Transferencia de conocimiento:** Se basa en metodologías probadas en iniciativas anteriores financiadas por la UE (SMARTMED, MPAEngage, ReSea Sports, HIDDEN MED, LIGURIATOURISM), creando un modelo sólido e integrado.
- 3. Impacto escalable:** Diseñado para replicarse en territorios mediterráneos, contribuyendo al objetivo del programa de un Mediterráneo más verde a través de la transformación turística.
- 4. Empoderamiento de las partes interesadas:** Implementa el énfasis del programa en la gobernanza multinivel involucrando a administraciones públicas, sector privado, sociedad civil, academia y organizaciones medioambientales en el desarrollo conjunto de la estrategia.

El MGI operacionaliza el objetivo del proyecto Regenera4MED de "Mejorar el turismo sostenible" al proporcionar un marco de gobernanza concreto que impulsa la transición del turismo mediterráneo desde modelos extractivos hacia sistemas regenerativos que fortalecen, en lugar de agotar, el capital natural, cultural y social.



2. Evaluación de vulnerabilidad

2.1. Propósito y razonamiento

Dentro del itinerario de gobernanza regenerativa propuesto por Regenera4MED, la **Evaluación de Vulnerabilidad Socioambiental** representa una fase esencial de orientación. Este proceso no se limita a diagnosticar riesgos; ilumina el potencial latente de los territorios y contribuye a alinear la gobernanza regenerativa con las dinámicas ecológicas, culturales y socioeconómicas específicas de cada contexto. Proporciona un diagnóstico sistémico de vulnerabilidades y capacidades territoriales, integrando de forma coherente las dimensiones climática, ecológica, económica y social.

La evaluación identifica **tanto puntos de presión visibles como ocultos**, incluyendo áreas afectadas por la degradación de ecosistemas, la exclusión social, la dependencia económica o la sobreintensificación del turismo. Estos conocimientos se sintetizan en informes técnicos y cartografías territoriales, que funcionan como herramientas de orientación para el diseño de estrategias regenerativas basadas en el lugar. De manera crucial, la evaluación guía los procesos de co-creación de itinerarios de turismo regenerativo al poner en manifiesto tanto limitaciones como oportunidades para la restauración y el florecimiento territorial.

La Evaluación de Vulnerabilidades (VA) constituye una herramienta central en Regenera4MED para identificar las **fragilidades ecológicas y sociales** de los territorios piloto y transformarlas en **vías prácticas** para el turismo regenerativo. Su finalidad va más allá de la identificación de riesgos, ya que permite a los municipios y a las partes interesadas comprender dónde se concentran las mayores exposiciones, qué sensibilidades son más críticas y qué capacidades adaptativas existen ya para hacerles frente.

En este enfoque, la vulnerabilidad no se concibe como un déficit estático, sino como una condición relacional y dinámica con potencial transformador. Al replantear la vulnerabilidad desde esta perspectiva, la VA pone en relieve oportunidades para reforzar la resiliencia territorial y diseñar estrategias regenerativas arraigadas en el lugar. Este planteamiento garantiza que las vulnerabilidades asociadas al cambio climático, la degradación ambiental y las presiones turísticas se traduzcan de manera sistemática en decisiones informadas, innovaciones en la gobernanza y planes de acción operativos.



La razón de ser del VA es triple:

- 1. Toma de decisiones basada en la evidencia** – Los municipios necesitan información sólida, comparable y verificable para priorizar las intervenciones. El VA proporciona esto mediante indicadores, cartografías y análisis estructurados que orientan la asignación, la planificación y la implementación.
- 2. Integración de sistemas de conocimiento** – Los datos cuantitativos (por ejemplo, erosión costera, dependencia socioeconómica) se complementan con conocimientos locales de vida recopilados a través de entrevistas y talleres. Este equilibrio asegura que las evaluaciones técnicas reflejen las prioridades y realidades de la comunidad.
- 3. Base para la acción regenerativa** – Al identificar los puntos en los que las vulnerabilidades se solapan con oportunidades, el VA se convierte en el punto de partida para diseñar Planes de Acción para el Turismo Regenerativo. Estos planes incluyen medidas orientadas a la preservación de los ecosistemas, el fortalecimiento de la resiliencia comunitaria y la promoción de modelos de turísticos sostenibles y regenerativos.

En conjunto, el VA garantiza que el desarrollo turístico contribuya de manera positiva tanto a **los sistemas ecológicos** como a **las comunidades locales**, creando las condiciones para la sostenibilidad y regeneración a largo plazo.

Para llevar a cabo la Evaluación de Vulnerabilidad, es necesario contar con una entidad especializada en análisis socioeconómico y medioambiental—preferiblemente una universidad, centro de investigación o consultoría especializada—con experiencia en metodologías integradas y participativas, así como en Turismo Regenerativo. El objetivo es obtener un diagnóstico sistemático, riguroso y adaptado localmente que permita identificar tanto las vulnerabilidades como las capacidades regenerativas de cada territorio, facilitando así la correcta implementación del Modelo de Gobernanza y del Programa de Turismo Regenerativo

2.2. Metodología

La **Evaluación de Vulnerabilidades (VA)** para Regenera4MED es un primer paso en el camino hacia la gobernanza regenerativa. Es un análisis basado en sistemas que va más allá de simplemente diagnosticar riesgos, para poder iluminar el potencial único de un lugar. La evaluación debe ser sistemática, rigurosa y adaptada al contexto local para identificar tanto vulnerabilidades como capacidades de regeneración.

El VA puede adaptarse, pero debe seguir una metodología estructurada que combine **la evaluación basada en indicadores** con **la validación participativa**:



Marco de indicadores sugeridos:

La vulnerabilidad debe analizarse a partir de tres dimensiones: **Exposición (E)**, **Sensibilidad (S)** y **Capacidad Adaptativa (A)**.

De forma más específica:

- **Exposición (E):** Se refiere a las presiones externas a las que está sometido el territorio. Incluye factores como el retroceso de la orilla, la frecuencia e intensidad de las marejadas, el número de días de ola de calor, los picos de flujo turístico o los índices de sequía.
- **Sensibilidad (S):** Se refiere al grado en que los activos, ecosistemas o grupos sociales pueden verse afectados por dichas presiones. Por ejemplo, la presencia de hábitats protegidos en zonas expuestas, la proporción de ancianos en zonas propensas a inundaciones, una elevada estacionalidad turística o altos ratios de dependencia económica del turismo.
- **Capacidad Adaptativa (A):** Hace alusión a la capacidad local para responder. Incluye la existencia de planes de adaptación climática, la disponibilidad de infraestructuras de protección, la fortaleza de redes comunitarias, la asignación de recursos presupuestarios y la existencia de protocolos de emergencia.

La fórmula que se sugiere usar es:

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

Selección de indicadores:

Los indicadores se seleccionan en función de cuatro criterios: (i) su relevancia para la toma de decisiones municipales, (ii) la disponibilidad fiable y abierta de datos, (iii) la comparabilidad entre pilotos y (iv) la compatibilidad para evitar duplicaciones.

Entre las medidas más habituales se incluyen: la erosión costera, los días de ola de calor, la dependencia del turismo, los hábitats protegidos en zonas de riesgo, los protocolos locales de emergencia y los presupuestos de adaptación.

Participación:

Se recomienda realizar entrevistas dirigidas y/o un **mini-taller** para validar las elecciones de indicadores, poner a la luz prioridades locales y contextualizar los resultados. La aportación de los grupos de interés se captura como declaraciones DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y



oportunidades) y propuestas iniciales de acción , que posteriormente se contrastan con la evidencia proporcionada por los indicadores seleccionados.

Cada territorio debe definir los indicadores que le resultan relevantes.

Diagnóstico y traducción de acciones:

Los resultados se sintetizan en tablas y en un diagnóstico territorial estructurado. . Se produce un análisis DAFO conciso y basado en la evidencia, seguido de una lista corta de **5-7 acciones priorizadas** por piloto. Estas acciones se enmarcan con actores responsables, horizontes temporales, notas de viabilidad e indicadores de monitorización.

Salida:

El proceso culmina en:

- un informe final validado de la Evaluación de Vulnerabilidad (VA),
- un plan de acción territorial,
- y una matriz de monitorización.

La Evaluación de Vulnerabilidad es un proceso compacto que transforma datos sociales y ambientales y turísticos en conocimientos accionables para los territorios. Requiere tanto rigor técnico como habilidades participativas. Las entidades responsables de su implementación permitirán que los destinos avancen con pasos concretos hacia el turismo regenerativo y la resiliencia climática.

El informe se integrará como la primera parte de un **Plan Estratégico Local para el Turismo Regenerativo**.



3. Proceso de gobernanza en la práctica

3.1. Propósito y Razonamiento

Este proceso de gobernanza está diseñado para apoyar la aparición de propuestas piloto de turismo regenerativo en los territorios mediterráneos (destinos). En lugar de imponer un modelo predefinido, el proceso invita a la comunidad a moldear su propia visión y caminos reconectando con la identidad única del lugar, sanando sus fracturas sociales y ecológicas, y activando el liderazgo local colaborativo. El proceso se implementará en las áreas piloto de Regenera4MED, pero ha sido creado para poder aplicarse en cualquier territorio dispuesto a implementar el modelo.

Más allá de construir planes, el proceso busca desarrollar capacidades: el conjunto de habilidades colectivas, relaciones y mentalidades que permiten a una comunidad asumir la responsabilidad de su propio futuro. Entre ellas se encuentran:

- **Profunda conciencia basada en el lugar:** la capacidad de leer la singularidad ecológica, cultural e histórica del territorio
- **Pensamiento sistémico:** entender el turismo no de forma aislada, sino en relación con los medios de vida locales, los ecosistemas y las dinámicas sociales
- **Agencia regenerativa:** la capacidad de percibir y actuar desde un sentido de contribución a la vitalidad del conjunto
- **Gobernanza dialógica:** habilidades en escucha activa, facilitación, toma de decisiones colectivas y liderazgo distribuido

El proceso se articula a través de una estructura participativa de varias sesiones que combina tres ingredientes esenciales:

1. **Un grupo crítico de 'levadura':** un pequeño grupo diverso de personas clave del territorio que son de confianza, curiosas y capaces de conectar a través de diferencias, en ocasiones articuladas como nodo de una red local. Actúan como catalizadores, ayudando a guiar y dinamizar el proceso desde dentro, conectando a la comunidad y las redes entre ellos.
2. **Coordinación multinivel :** en lugar de depender de una única autoridad central, el proceso distribuye el liderazgo y la toma de decisiones entre diferentes niveles (local, regional, sectorial), conectando competencias y asegurando que todos desempeñen un papel significativo basado en su contexto e influencia.



- 3. Participación multiactor** (8 hélices): el turismo atraviesa múltiples dimensiones de la vida territorial, por lo que el proceso incluye a personas de diferentes sectores: administración pública, empresas privadas, educación, cultura, sociedad civil, agricultores, jóvenes y otros. Puede entenderse como la combinación de diferentes P "ingredientes" que, al entrelazarse, crean un todo más resistente e inteligente que la suma de sus partes. Cuando las distintas comunidades y redes se interconectan en complementariedad, comienza a articularse el ecosistema local del turismo regenerativo.

En términos sencillos, este método de gobernanza permite que :

- Pequeños grupos de personas clave inicien el cambio (como la levadura)
- Diferentes sectores y redes trabajen conjuntamente (como ingredientes en una receta)
- Las decisiones crezcan en coherencia y alineación a través de distintas escalas (como un ecosistema saludable)

Al reunir estos elementos, el proceso ayuda a las comunidades:

- Crear espacio para el diálogo sobre la diversidad de voces sin requerir consenso total
- Activar un grupo de actores locales clave con un propósito común
- Coordinar la acción respetando la autonomía de cada nivel y rol

Este enfoque es esencial para que el turismo regenerativo arraigue en el territorio. La regeneración no es un modelo fijo que se implemente, sino un proceso vivo de construcción de relaciones, reconocimiento de patrones y colaboración adaptativa. Requiere una cultura de gobernanza inclusiva, reflexiva y arraigada en la identidad específica de cada lugar. Este es el terreno de donde germina el turismo regenerativo.

A través de este proceso, las comunidades dejan de ser meramente "consultadas" para convertirse en guardianes activos de la propia transformación.

3.2. En la práctica

Este documento está concebido como una base de referencia para profesionales dedicados al desarrollo de ecosistemas de turismo regenerativo. Presenta una estructura de gobernanza y ofrece ejemplos de planes de sesión diseñados para acompañar a las comunidades en la configuración de sus propias estrategias de turismo regenerativo.

No se trata de una receta, ni un modelo fijo aplicable de manera uniforme en todos los contextos. . En



el desarrollo regenerativo, el primer y más esencial paso es siempre conocer tu lugar y a su gente — comenzar por lo que está vivo, es único y ya está presente en el territorio. Cada proceso debe crecer desde ese terreno. Por esta razón, se recomienda trabajar con un profesional experimentado en regeneración — no para proporcionar soluciones ya hechas, sino para mantener las condiciones en las que el potencial local pueda revelarse y cultivarse.

El proceso comienza con la Sesión 0, que establece las bases e identifica a las personas clave que formarán la *levadura crítica*. Las siguientes cinco sesiones están diseñadas para guiar a este grupo diverso en un viaje compartido: reconectar con el lugar, explorar la historia del turismo y definir progresivamente un borrador de estrategia para un ecosistema de turismo regenerativo. Cada sesión incluye una descripción general con un objetivo claro,. Los planes se presentan en detalle para mostrar la coherencia interna del proceso y, al mismo tiempo, inspirar adaptaciones específicas en cada territorio. Se proponen diversas actividades basadas en metodologías habituales de facilitación. Para profundizar en estas herramientas, se pueden consultar los siguientes recursos:

- [Herramientas y técnicas de facilitación](#)
- [Biblioteca de técnicas de facilitación](#)

Se recomienda encarecidamente adaptar el diseño de la sesión al contexto local y a la cultura del grupo, de lo contrario la falta de escucha podría generar desconfianza . También es posible fusionar algunas sesiones dependiendo del contexto local.

Cabe señalar que el Anexo 1 contiene una descripción de las principales habilidades del facilitador para poder desarrollar el modelo integrado de turismo regenerativo de una manera alineada con los conceptos y valores regenerativos. Además, el Anexo 2 proporciona un plan detallado para cada sesión, ofreciendo al facilitador un enfoque estructurado que pueda servir como base para la implementación del modelo de gobernanza.

Sesión 0 | Formación del Grupo de Levaduras Críticas

Duración estimada: 2h

Horario: Día laborable, mañana o tarde, dependiendo de la disponibilidad de los participantes o en la hora que les resulte más conveniente.

Lugar: Ayuntamiento o oficina de Turismo — cualquier sitio que sea fácil, accesible y accesible

Participantes: Equipo técnico de Regenera4MED



- 1-2 representantes clave de la administración pública local (por ejemplo, desarrollo económico, sostenibilidad, turismo)
- 1-2 representantes destacados del sector turístico local
- 1-2 Agentes respetados de la sociedad civil o del movimiento ecologista

Nota: Estos participantes solo podrán participar en esta sesión si son seleccionados para formar parte del grupo crítico de levaduras.

Descripción general: Esta sesión tiene como objetivo formar el *grupo crítico de levadura*, el pequeño grupo diverso y respetado de personas que ayudará a guiar y dinamizar el proceso de gobernanza.

Para más información: [La teoría de la levadura crítica \(Lederach, 2005\)](#)

Este grupo es la semilla que inicia el viaje colectivo y asegura la inclusión de múltiples perspectivas desde el principio.

La levadura crítica está compuesta por individuos que, independientemente de su posición formal, a veces liderando organizaciones o redes y otras más informales, son vistos como conectores, oyentes y agentes de cambio en su comunidad. Deben reflejar la diversidad del lugar y ser capaces de gestionar las tensiones de forma constructiva.

El grupo está diseñado no para actuar de forma aislada, sino como el primer punto de activación de una arquitectura de gobernanza más amplia basada en:

- **Coordinación multinivel** : conectar la base y las redes, la administración local, la planificación regional y los actores sectoriales;
- **Colaboración multiactor** : reunir voces de todas las partes del ecosistema local, basada en el enfoque de 8 hélices utilizado en el turismo regenerativo: administración pública, sector privado, academia e investigación, organizaciones de la sociedad civil, actores culturales y creativos, responsables medioambientales, educadores y jóvenes

Esta sesión cerra sienta las bases para entretelar estas capas, partiendo de un núcleo enfocado y comprometido (la levadura) que activará gradualmente una masa crítica más amplia de colaboración.

Objetivos de la sesión:

- Comprender que es el grupo crítico de levaduras y qué papel desempeñará.
- Acordar los criterios de selección para la composición de la levadura crítica
- Mapear la diversidad local de partes interesadas y perspectivas.
- Realizar una lluvia de ideas sobre posibles nombres o perfiles de candidatos.
- Definir cómo y cuándo se harán las invitaciones para la Sesión 1.



Criterios generales de selección:

- Diversidad en género, edad, origen, neurodiversidad y antecedentes sociales
- Representación de la 8-hélice del turismo regenerativo: administración pública, sector privado, academia e investigación, organizaciones de la sociedad civil, actores culturales y creativos, responsables medioambientales, educadores y jóvenes o futuras generaciones
- Personas respetadas localmente, con buenas habilidades de escucha y diálogo
- Personas implicadas o afectadas por tensiones reales en el turismo o el desarrollo basado en el lugar
- Compromiso de asistir a las cinco sesiones y contribuir activamente

Resultados esperados de esta fase:

- Lista consensuada de criterios de selección el grupo que formará parte del 8-Helix
- Mapa preliminar de los actores ecosistémicos del territorio que forman parte de la 8-Hélice
- Lista de candidatos o descripciones de perfiles
- Plan de acción para la divulgación y la confirmación

Una vez formado y confirmado el grupo crítico de levadura, serán invitados a participar en **la Sesión 1 – Historia del Lugar**, el primer paso del proceso de gobernanza colectiva.

Sesión 1 | Historia del lugar: Leyendo la esencia del lugar

Duración estimada: 2h

Horario: Día laborable, mañana o tarde, dependiendo de la disponibilidad de los participantes o en la hora que les resulte más conveniente.

Lugar: Elige un espacio que resone con la memoria e identidad del pueblo — idealmente simbólico, significativo y propicio para el diálogo.

Participantes: Equipo técnico de Regener4med y **entre 10 y 15 participantes** de los 8 sectores de hélice identificados durante la Sesión 0 como la **levadura crítica**.

Objetivo de la sesión: Reconectar con la identidad profunda y en evolución del municipio; presentar los **resultados de la evaluación de vulnerabilidad** ; explorar cómo la singularidad del lugar ha moldeado su vida social, cultural y económica; y sentar las bases para imaginar un modelo de turismo regenerativo.



Descripción general: Esta sesión invita a los participantes a reconectar con la identidad profunda y en evolución de su municipio explorando su "*Historia del Lugar*". A través del diálogo, el intercambio de recuerdos y la cartografía colectiva, el grupo descubre los patrones naturales, culturales e históricos que han moldeado la ciudad, desde su estado prehumano hasta la actualidad.

Se reflexiona sobre aquello que hacía único a este lugar:

- las fuerzas naturales que lo definieron,
- Las razones por las que los primeros habitantes se asentaron allí
- La manera en que el paisaje ha influido en la cultura, la economía y la identidad colectiva a lo largo del tiempo.

La sesión también incluye la presentación de la evaluación de vulnerabilidad y prepara el terreno para reimaginar el papel del turismo en función de la esencia del lugar.

Preguntas orientativas:

- ¿Cómo era este lugar antes de la llegada de los humanos?
- ¿Qué fuerzas naturales, especies y patrones la definían?
- ¿Por qué eligieron los primeros habitantes asentarse aquí?
- ¿Cómo ha moldeado el lugar la cultura, la economía y la identidad de quienes viven aquí?
- ¿Cuál es el propósito o papel más profundo de este lugar dentro del territorio más amplio?

Resultados esperados:

- Comprensión compartida de la identidad del lugar y los patrones históricos
- Línea temporal colectiva o mapa visual de la transformación local
- Primera articulación de tensiones clave, recuerdos y cualidades basadas en el lugar
- Arraigo emocional y relacional del grupo

Programación preliminar de las sesiones 2–5, basada en la disponibilidad de los participantes y los compromisos compartidos

Sesión 2 | Historia del turismo: impactos y aprendizajes

Duración estimada: 2h

Horario: De lunes a viernes, por la mañana o por la tarde, según la disponibilidad de los participantes



o el momento que les resulte más conveniente

Lugar: Un lugar que ayuda a ilustrar los cambios relacionados con el turismo en la ciudad

Participantes: Equipo técnico de Regenera4MED y grupo de levaduras críticas

Objetivo de la sesión: Descubrir la historia local del turismo como un fenómeno complejo y en evolución. Reflexiona sobre cómo ha moldeado —y ha sido moldeado por— el lugar, y explora alternativas regenerativas basadas en los valores revelados en la Sesión 1.

Descripción general: Esta sesión explora la historia del turismo en el municipio desde una perspectiva sistémica. Invita a los participantes a reconstruir colectivamente recuerdos, identificar transformaciones clave y reflexionar sobre cómo el turismo ha modificado las relaciones entre las personas y el territorio. En lugar de evaluar el turismo únicamente en términos de beneficios e impactos, la sesión propone comprenderlo como una fuerza dinámica: un fenómeno moldeado por la cultura, la economía y las ecología locales. Esta toma de conciencia prepara el terreno para imaginar un futuro regenerativo arraigado en la singularidad y esencia del lugar.

Preguntas orientativas:

- ¿Cómo surgió el turismo en este municipio y por qué?
- ¿Qué papeles ha desempeñado a lo largo del tiempo (económicos, culturales, ecológicos)?
- ¿Cómo ha influido en las relaciones entre las personas y el lugar?
- ¿Qué ha desplazado, transformado o regenerado?
- ¿Qué patrones y suposiciones más profundos subyacen a su forma actual?

Resultados esperados:

- Cronología visual de la evolución del turismo
- Perspectivas clave sobre los impactos relacionales y sistémicos del turismo
- Conjunto inicial de principios o valores regenerativos
- Continuidad emocional y conexión con la esencia del lugar

Sesión 3 | Propósito compartido y líneas estratégicas

Duración estimada: 2h

Horario: De lunes a viernes, por la mañana o por la tarde, según la disponibilidad de los participantes o el momento que les resulte más conveniente



Lugar: Un lugar propuesto por los participantes o incluso alojado en uno de sus espacios para profundizar la confianza y la intimidad.

Participantes: Equipo técnico de Regenera4MED y grupo de 'levadura crítica'

Objetivo: Acordar un propósito común para el turismo regenerativo en el municipio y codefinir líneas estratégicas que proporcionen dirección y claridad para las acciones futuras.

Descripción general: Esta sesión marca un punto de inflexión en el proceso de gobernanza, pasando de la exploración a la definición de rumbos. Basándose en la identidad del lugar (Sesión 1) y la historia sistémica del turismo (Sesión 2), el grupo trabajará con un primer borrador de un propósito común para el turismo regenerativo y 3-5 líneas estratégicas propuestas por el equipo técnico.

El objetivo no es empezar desde cero, sino refinar, fortalecer y dotar de energía colectiva una propuesta que emerge de los aprendizajes y patrones identificados hasta el momento. Para apoyar el trabajo estratégico, se introduce a los participantes un modelo sencillo de los cinco tipos de capital — natural, humano, social, cultural y construido/financiero — para ayudar a garantizar que las estrategias sean holísticas y regenerativas.

Reflexión guía: "¿Qué significaría que el turismo sirviera realmente a este lugar — a través de generaciones, ecosistemas y comunidades?"

Resultados esperados:

- Un borrador de la declaración de propósito refinado colectivamente
- Líneas estratégicas más claras, coherentes y significativas.
- Mapeo de los tipos de capital a los que contribuye cada línea estratégica.
- Un sentido emergente de dirección compartida y energía colectiva

Sesión 4 | Objetivos específicos y liderazgo compartido

Duración estimada: 2h

Horario: Día laborable, mañana o tarde, dependiendo de la disponibilidad de los participantes o en la hora que les resulte más conveniente.

Lugar: Un lugar propuesto por los participantes o incluso alojado en uno de sus espacios para profundizar la confianza y la intimidad.

Participantes: equipo técnico de Regenera4MED y grupo crítico de levaduras.



Objetivo: Traducir cada línea estratégica en 3–5 objetivos específicos y accionables e identificar miembros del grupo de 'levadura crítica' dispuestos a asumir la responsabilidad o ofrecer apoyo para cada uno.

Descripción general: Esta sesión traslada al grupo de un propósito y una estrategia hacia una acción realista. Basándose en el propósito compartido y las líneas estratégicas desarrolladas en la Sesión 3, los participantes definirán objetivos concretos que hagan tangible la regeneración.

Estos objetivos formarán la base de una propuesta piloto de turismo regenerativo basada en el territorio. Paralelamente, la sesión activa el liderazgo compartido, reconociendo que la transformación no ocurre cuando todo está planificado de antemano, sino cuando las personas comprometidas asumen responsabilidad y agencia sobre el proceso. El liderazgo que se promueve en este marco es distribuido, relacional y adaptativo, no posicional.

Resultados esperados:

- Un conjunto de objetivos específicos vinculados a cada línea estratégica
- Mapa visual de posibles acciones y su contribución a la regeneración de los distintos tipos de capital
- Identificación de responsables y aliados clave para la implementación de los objetivos.
- Un fortalecimiento del sentido de agencia y responsabilidad compartida entre los participantes.

Sesión 5 | Coordinación y próximos pasos

Duración estimada: 2h

Horario: Día laborable, mañana o tarde, dependiendo de la disponibilidad de los participantes o en la hora que les resulte más conveniente.

Lugar: Un lugar propuesto por los participantes o incluso alojado en uno de sus espacios para profundizar la confianza y la intimidad.

Participantes: Equipo técnico de Regenera4MED y grupo de levaduras críticas

Objetivo: Establecer mecanismos de coordinación para la implementación de los objetivos definidos, confirmar los roles de liderazgo y co-diseñar una vía para abrir el proceso a una mayor implicación comunitaria — como inicio de un viaje regenerativo a largo plazo.

Descripción general: Esta sesión final de la fase de gobernanza representa tanto un cierre como un nuevo comienzo. Concluye el proceso de diseño participativo desarrollado con el grupo de 'levadura



crítica' y abre la puerta para **a una nueva etapa**: la articulación de un ecosistema de turismo regenerativo liderado por actores locales. A partir de ahora, el grupo está invitado a asumir un liderazgo más profundo, **orientado a impulsar** la transformación del turismo en su municipio con autenticidad y ambición.

El proyecto Regenera4MED continuará acompañando esta evolución a través del Programa de Turismo Regenerativo. Las próximas sesiones y acciones serán definidas por el propio grupo, en coherencia con las estrategias y objetivos construidos en las fases anteriores. El objetivo es trascender la planificación y avanzar hacia a la creación de prototipos: hacer que el turismo regenerativo sea tangible y arraigado en el lugar.

Resultados esperados:

- Una estructura de coordinación compartida, con un ritmo de reuniones alineados con los principios de gobernanza dinámica
- Confirmación de los roles de gestión y los compromisos de acción a corto plazo para cada línea estratégica
- Un plan para ampliar la participación mediante un compromiso multihélice y multinivel
- Herramientas y condiciones acordadas para la colaboración (plataformas, ritmos, protocolos)
- Cierre colectivo de la fase de gobernanza y activación del Programa de Turismo Regenerativo.

3.3. Co-creó los resultados y el plan de acción

Esta sección presenta los resultados estratégicos concretos que se espera generar a través del proceso de gobernanza participativa. Estos se estructuran como un plan de acción completo listo para su implementación en cada territorio. Los elementos descritos constituyen la estrategia conjunta co-creada mediante el proceso participativo basado en el enfoque de la 8-Hélices.

Marco Estratégico Co-creado

Declaración de Propósito Compartido (por destino piloto): Desarrollada y refinada colectivamente durante la la Sesión 3 mediante .

- [Ejemplo]: "Cultivar un ecosistema turístico que regenere nuestro patrimonio costero y cultural, refuerce la resiliencia de la comunidad y acoja a los visitantes como co-guardianes de la vitalidad de nuestro territorio".

Líneas Estratégicas (3-5 áreas prioritarias): Definidas colectivamente en la Sesión 3, las líneas



representan las áreas prioritarias de acción. Cada una se vincula explícitamente con la regeneración de determinados tipos de capital. Ejemplos de líneas estratégicas: Por ejemplo:

- Línea Estratégica 1: Regenerar los ecosistemas naturales y la biodiversidad a través de una gestión del turismo responsable y restaurativa
- Línea Estratégica 2: Fortalecer las economías locales y las cadenas de valor circulares
- Línea Estratégica 3: Revitalizar el patrimonio cultural y la identidad comunitaria
- Línea Estratégica 4: Construir una gobernanza adaptativa y un liderazgo colaborativo
- Línea Estratégica 5: Diseñar experiencias y procesos educativos que fomenten visitantes conscientes y comprometidos.

Objetivos y Acciones Específicas: desarrollados en la Sesión 4, con liderazgo asignado

Línea estratégica	Objetivo específico	Acciones Prioritarias	Mayordomo responsable	Marco temporal	Capital regenerado
Regeneración natural	Restaurar 2 hábitats costeros clave para 2027	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un programa de seguimiento comunitario 2. Diseñar la participación de los visitantes en la restauración 3. Crear directrices de protección del hábitat 	Asociación medioambiental + Turismo y Pymes	18-24 meses	Natural, Social
Regeneración natural	Reducir el consumo de agua turística en un 30%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una auditoria el uso actual de agua 2. Implementar tecnologías que ahorren agua 3. Campaña de educación para visitantes 	Administración pública + Negocios de hostelería	12 meses	Natural, construido/financiero
Economías locales	Aumentar la adquisición local al 60%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mapa de productores locales 2. Crear red de proveedores 	Asociación de turismo + cooperativa agrícola	12-18 meses	Construido/Financiero, Social



Línea estratégica	Objetivo específico	Acciones Prioritarias	Mayordomo responsable	Marco temporal	Capital regenerado
		3. Desarrollar directrices de contratación			
Vitalidad cultural	Documentar e integrar 3 prácticas tradicionales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colección de historia oral 2. Experiencia co-diseño con los ancianos 3. Formación para guías locales 	Asociación cultural + Grupo juvenil	12 meses	Cultural, Humano
Gobernanza adaptativa	Establecer un foro trimestral de múltiples hélices	<ol style="list-style-type: none"> 1. Protocolo de participación en el diseño 2. Foro de pilotos de lanzamiento 3. Crear un sistema de retroalimentación 	Grupo de Levaduras Críticas + Municipio	6 meses	Social, Humano
Experiencias transformadoras	Experiencias de turismo regenerativo Piloto 3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conceptos de experiencia en co-diseño 2. Prueba con pequeños grupos de visitantes 3. Refinar en función de la retroalimentación 	Diseñadores de experiencias + Anfitriones locales	12-18 meses	Las cinco capitales

Tabla 2 – Ejemplo de objetivos y acciones específicos derivados de la Estrategia de Gobernanza

Resultados esperados de la participación de las partes interesadas

Se desarrollará mediante la implicación activa de los distintos grupos de interés que conforman la 8-Hélice



Helix	Número de participantes	Formato de Compromiso	Contribuciones clave
Administraciones públicas	3-5 por piloto	Revisión de la Evaluación de Vulnerabilidades	Marcos regulatorios, alineación estratégica
Turismo y pymes	4-8 por piloto	Todas las sesiones de gobernanza, planificación de acciones	Implementación práctica, modelos de negocio, participación del visitante
Organizaciones de la sociedad civil	3-6 por piloto	Formación crítica de levaduras, talleres	Equidad social, representación comunitaria, mediación

Tabla 3 - Ejemplo de representación

Estructura de Implementación y Coordinación

Establecido en la Sesión 5

1. Ritmo de Gobernanza

- Grupos de trabajo mensuales por línea estratégica
- Reuniones trimestrales de coordinación multihélice
- Revisión anual de la estrategia y adaptación

2. Distribución del liderazgo

- Delegados de Línea Estratégica (voluntarios, rotativos)
- Grupo de Levadura Crítica como núcleo de coordinación
- Punto de apoyo administrativo municipal

3. Marco de Monitoreo

- Progreso trimestral en objetivos específicos
- Evaluación anual de regeneración de capital
- Integración de retroalimentación continua

Este plan de acción estructurado pero flexible, garantiza que la estrategia transite de la cocreación a la implementación, con una clara responsabilidad, plazos y mecanismos que favorecen el aprendizaje y la adaptación continua



En general, los resultados resumidos incluyen:

Resultados tangibles:

- Una declaración de propósito co-creada para el turismo regenerativo ,anclada en la identidad y necesidades del territorio
- Entre 3 y 5 líneas estratégicas con objetivos y acciones prioritarias claramente definidos.
- Un modelo de coordinación compartida basado en principios de gobernanza dinámica, con roles de liderazgo claramente distribuidos y en evolución
- Un grupo crítico de levadura consolidados y de confianza, representativo de sectores diversos y posiciones sociales basado en el modelo de 8 hélices
- Un viaje documentado (minutos, mapas, imágenes) disponible para su uso en futuros proyectos o comunicaciones

Capacidades colectivas adquiridas:

- Capital relacional reforzado: conexiones más profundas y confianza entre diversos actores locales
- Mejoras en las capacidades de facilitación, escucha y diálogo dentro de la comunidad
- Mayor claridad sobre cómo identificar y trabajar las tensiones o conflictos de forma constructiva
- Mayor capacidad para pensar de forma sistémica sobre el lugar, el turismo y el cambio
- Experiencia práctica con liderazgo distribuido y coordinación adaptativa
- Un mayor sentido de responsabilidad compartida y agencia para moldear el futuro local

Potencial emergente:

- La posibilidad de abrir progresivamente el círculo de gobernanza a grupos más amplios y a actores multinivel a través de líneas estratégicas
- Una red activa de líderes basados en el lugar, dispuestos a tomar la iniciativa y responder a los retos
- Una cultura de gobernanza viva basada en la regeneración, la inclusión y la coevolución, inspirada en marcos como Sociocracy 3.0 y *Reinventing Organizations*, que favorecen modelos basados en la confianza, flexibles en roles y orientados al consentimiento
- Una base para futuros intercambios transterritoriales con otros territorios mediterráneos implicados en Regenera4MED
- Reconocer que esta fase de gobernanza es solo el comienzo — el siguiente paso es que el grupo crítico de levadura asuma un liderazgo creciente en la articulación de un ecosistema local de turismo regenerativo que se extienda más allá del alcance del proyecto Regenera4MED



- El equipo técnico de Regenera4MED continuará acompañando esta siguiente fase a través del Programa de Turismo de Regeneración, asegurando orientación y apoyo para la co-creación de un piloto de turismo regenerativo
- Las futuras sesiones y procesos estarán moldeados por las necesidades cambiantes del grupo y los próximos pasos, permitiendo flexibilidad y copropiedad del camino a seguir

Este proceso sienta las bases para un cambio a largo plazo en la forma en que se imagina y gobierna el turismo — no como un sector aislado de la vida local, sino como un camino para la vitalidad comunitaria, el cuidado ecológico y la expresión cultural.



4. Conclusiones

El Modelo de Gobernanza Integrada (MGI), desarrollado en el marco del proyecto Regenera4MED, constituye una estrategia conjunta validada y un plan de acción para acompañar la transición de los territorios turísticos mediterráneos (y otros contextos) hacia futuros regenerativos.

No se trata únicamente de una herramienta de planificación, sino de un cambio cultural y político en la forma de gobernar el turismo: pasar de un modelo extractivo y fragmentado a uno participativo, arraigado en el lugar y orientado a la mejora la vida en todas las dimensiones

Puntos clave incluyen:

- **Fundamentos Teóricos y Éticos:** El MGI se fundamenta en la teoría regenerativa, el pensamiento sistémico y las perspectivas decoloniales. Desplaza el enfoque de la gestión de los impactos turísticos a la co-creación de resultados netos positivos para las comunidades humanas y más que humanas.
- **Marco Operativo** – El IGM amplía los modelos tradicionales de gobernanza mediante una estructura de 8-Hélices que integra ocho tipos de actores clave: administraciones públicas, pymes, sociedad civil, academia, organizaciones culturales y medioambientales, residentes, turistas y naturaleza. Esta inclusión de la naturaleza y los turistas como actores activos representa una reconsideración radical de los roles y responsabilidades en los sistemas turísticos.
- **La gobernanza como proceso, no como estructura:** El IGM enfatiza la gobernanza como un proceso vivo, adaptativo y relacional. En lugar de jerarquías fijas, favorece el liderazgo distribuido, la coordinación dinámica y estrategias críticas de levadura para sembrar la transformación sistémica desde dentro.
- **Alineación con las estrategias de la UE e internacionales:** El IGM apoya y amplía marcos estratégicos clave como el Pacto Verde de la UE, la Estrategia de Biodiversidad 2030, la Vía de Transición Turística, las Estrategias de Especialización Inteligente (S3) y la Declaración de Glasgow. También se basa en metodologías probadas en proyectos financiados por la UE como SMARTMED, MPAEngage, ReSea Sports y HIDDEN MED.
- **Programa de Fortalecimiento de Capacidades y Turismo de Regeneración:** A través de sus sesiones participativas co-creativas, el IGM desarrolla capacidades locales en pensamiento estratégico, liderazgo regenerativo y acción colaborativa. Estos procesos empoderan a las comunidades para que se responsabilicen de su futuro, alineando el desarrollo turístico con el cuidado ecológico, la continuidad cultural y la equidad social.
- **Escalabilidad y Transferibilidad:** Aunque está basado en la identidad y la complejidad local, el modelo ofrece una metodología flexible aplicable a diversos contextos mediterráneos. Su

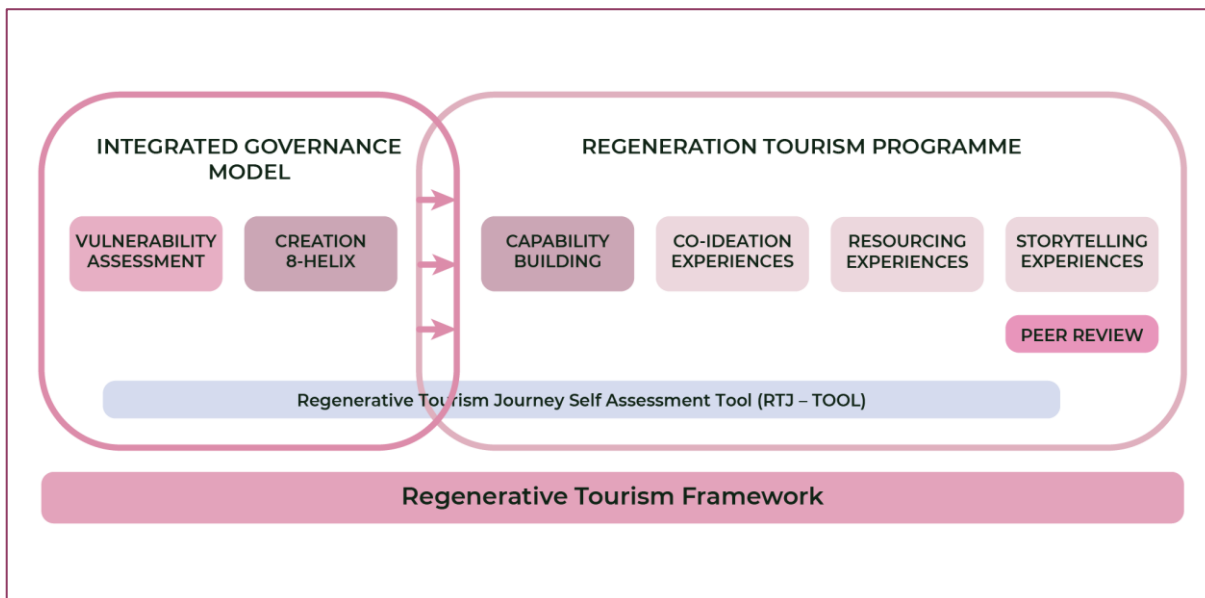


naturaleza abierta y modular permite una adopción más allá de las áreas piloto del proyecto, convirtiéndolo en una referencia valiosa para otros territorios que buscan una gobernanza regenerativa.

En resumen, el IGM ofrece mucho más que un marco de gobernanza: contribuye a cultivar la infraestructura cultural y relacional necesaria para regenerar el turismo desde dentro. Representa un paso decisivo hacia un futuro más justo, inclusivo y con raíces ecológicas para los territorios mediterráneos —y, potencialmente, para los sistemas turísticos de todo el mundo.

El Modelo de Gobernanza Integrada es la primera parte de un camino hacia la puesta en práctica de un modelo de turismo regenerativo. Una vez establecida una estructura de gobernanza, la comunidad podrá comenzar a trabajar en el Programa de Turismo Regenerativo para co-crear un ecosistema que permita el surgimiento y consolidación de experiencias verdaderamente regenerativas

La validación de este modelo mediante pruebas piloto garantiza que no se trate únicamente de un ejercicio conceptual, sino de un instrumento práctico de gobernanza, listo para ser adoptado por territorios mediterráneos comprometidos con transformar el turismo :de una industria extractiva a una fuerza regenerativa.



El Modelo de Gobernanza Integrada es la primera etapa de un camino orientado a la implementación de un modelo de turismo regenerativo. Una vez establecida una estructura de gobernanza sólida y participativa, la comunidad podrá avanzar hacia el Programa de Turismo Regenerativo para co-crear un ecosistema que favorezca el diseño y consolidación de experiencias regenerativas en el territorio



Anexos

Anexo 1 – Plantilla de Informe para la Contratación de Expertos Externos para Realizar la Evaluación de Vulnerabilidades

Como parte de la implementación del Modelo Integrado de Gobernanza para el Turismo Regenerativo, que establece un conjunto de actividades para la implementación práctica del marco conceptual y metodológico del modelo Mediterráneo de Turismo Regenerativo, X, en calidad de responsable del destino piloto X, deberá llevar a cabo el desarrollo de una Evaluación de Vulnerabilidad integral (VA) en el destino piloto. Este análisis permitirá identificar las principales vulnerabilidades y fortalezas ecológicas y sociales de cada territorio, con el fin de fundamentar y orientar el diseño de estrategias de turismo regenerativo.

La Evaluación de Vulnerabilidad Socioambiental es una fase esencial de orientación dentro del proceso de gobernanza regenerativa. Este proceso ilumina el potencial latente de los lugares y ayuda a alinear la gobernanza regenerativa con las dinámicas ecológicas, culturales y socioeconómicas únicas de cada territorio. La evaluación proporciona un diagnóstico sistémico de vulnerabilidades y capacidades territoriales, integrando las dimensiones climáticas, ecológicas, económicas y sociales. Permite identificar tanto presiones visibles como tensiones estructurales menos evidentes, incluyendo: procesos de degradación de ecosistemas, dinámicas de exclusión social, dependencia económica excesiva o sobreintensificación del turismo. Los resultados se sintetizan en informes técnicos y sirven como herramientas de navegación para moldear estrategias regenerativas basadas en el lugar.

La Evaluación de Vulnerabilidad es una herramienta central para identificar las fragilidades ecológicas y sociales de los destinos piloto y transformarlas en vías prácticas para el turismo regenerativo. La vulnerabilidad no se trata como un déficit estático, sino como una capacidad de transformación. Al replantear la vulnerabilidad como algo relacional y dinámico, el VA destaca oportunidades para fortalecer la resiliencia y diseñar estrategias regenerativas arraigadas en el lugar.

La Evaluación de Vulnerabilidad cumple con una triple función estratégica:

- Toma de decisiones basada en la evidencia: El VA proporciona evidencia sólida, comparable y auditable para guiar presupuestos, planificación e implementación.



- Integración de sistemas de conocimiento: Los datos cuantitativos se complementan con conocimientos locales vividos recopilados a través de entrevistas y talleres, asegurando que las evaluaciones técnicas resuenen con las prioridades y realidades de la comunidad.
- Fundación para la acción regenerativa: Al destacar donde las vulnerabilidades se solapan con las oportunidades, el VA se convierte en el punto de entrada para diseñar Planes de Acción para el Turismo Regenerativo

Para llevar a cabo la Evaluación de Vulnerabilidad en el territorio piloto, es necesario contratar a una entidad con experiencia en análisis socioeconómico y medioambiental—preferiblemente una universidad, centro de investigación o consultoría especializada—con experiencia en metodologías integradas y participativas, así como en Turismo Regenerativo. El objetivo es obtener un diagnóstico sistemático, riguroso y adaptado localmente que permita identificar tanto las vulnerabilidades como las capacidades de regeneración de cada territorio, para implementar de forma correcta y exitosa un Modelo de Gobernanza y un Programa de Turismo Regenerativo (generación de ideas y conocimientos).

Segundo - Objeto y Tareas

El objetivo del contrato es la prestación de servicios de soporte técnico para la realización de una Evaluación Integral de Vulnerabilidades en el territorio piloto seleccionado. Esta evaluación debe permitir obtener un diagnóstico sistemático y riguroso de las vulnerabilidades y capacidades de regeneración de los territorios, con el objetivo de fundamentar estrategias de turismo regenerativo adaptadas al contexto local.

La metodología consta de cuatro fases principales:

Fase 1: Inicio e incorporación

- Aclarar el alcance, los roles y el calendario.
- Confirmar el acceso a conjuntos de datos, licencias y protocolos éticos.
- Configurar el espacio de trabajo del proyecto y los puntos de aceptación.
- Establecer el alcance territorial y las partes interesadas a involucrar.
- Establecer el papel de la Herramienta RTJ dentro de la evaluación (es decir, durante las entrevistas).

* Hay que tener en cuenta que la herramienta RTJ es una herramienta de Autoevaluación Regenerativa creada por el proyecto Regenera4MED.

Resultados: Carta del proyecto, plan y alineación inicial.



Fase 2: Sistema de Indicadores y Recogida de Datos

- Construir el marco de indicadores para Exposición, Sensibilidad y Capacidad Adaptativa (ESA).
- Seleccionar y validar indicadores según criterios de relevancia, disponibilidad de datos y comparabilidad.
- Recoger y normaliza datos a una escala 0-1.
- Realizar participación lean: ~6 entrevistas por piloto + 1 taller para validar y contextualizar.
- La herramienta RTJ servirá como referencia para la validación y seguimiento de los pilotos.

Resultado: Lista corta de indicadores y mapas preliminares de datos.

Fase 3: Diagnóstico y priorización de la acción

- Calcular los mapas de vulnerabilidad usando la fórmula $V = (E \times S) / (A + \epsilon)$.
 - **Exposición (E):** Presiones externas como el retroceso de la orilla, la frecuencia de las marejadas, los días de ola de calor, los picos de flujo turístico o los índices de sequía.
 - **Sensibilidad (S):** Activos o grupos frágiles, por ejemplo, hábitats protegidos en zonas expuestas, proporción de ancianos en zonas propensas a inundaciones, estacionalidad turística o ratios de dependencia.
 - **Capacidad Adaptativa (A): Capacidad** local para responder, incluyendo la existencia de planes de adaptación climática, la disponibilidad de infraestructuras de protección, redes comunitarias activas, asignaciones presupuestarias y protocolos de emergencia.
- Integrar los resultados cuantitativos con el conocimiento de los grupos de interés.
- Redactar un análisis DAFO específico para cada lugar incluyendo los parámetros de la herramienta RTJ.
- Identificar y co-priorizar entre 5 y 7 acciones clave por piloto, con una justificación, actores y plazos claros.

Resultado: Borrador de diagnóstico, mapas de vulnerabilidades, acciones priorizadas.

Fase 4: Traspaso y desarrollo del Plan de Acción

- El paquete da lugar a resúmenes bilingües (mapas, tablas, breve narrativa).
- Entregar un Plan de Acción de Turismo Regenerativo (v1.0) para cada piloto inicial.
- Proporcionar geodatos reutilizables y herramientas de monitorización para que los municipios puedan actualizar los resultados de forma independiente.
- Garantizar el control de calidad, el cumplimiento ético y la transferibilidad de los resultados.

Resultado: informe final validado del VA, plan de acción y matriz de monitorización.



La metodología consta de cuatro fases principales. Este servicio debe materializarse en un documento técnico en formato editable y diseñado. El informe incluirá un resumen ejecutivo, el informe detallado y una hoja de síntesis del análisis de vulnerabilidades con la información más relevante y visual. El informe se integrará como la primera parte de un Plan Estratégico Local para el Turismo Regenerativo.

La oferta debe contener, al menos, cinco secciones:

- Presentación de la entidad
- Propuesta de la metodología de trabajo
- Currículum vitae de los expertos que participarán directamente
- Trabajos similares realizados para la asignación propuesta



Anexo 2 – Perfil del facilitador para las Sesiones de Gobernanza

Puesto: Facilitador de Turismo Regenerativo

Programa: Regenera4MED – Modelo Integrado de Gobernanza para el Turismo Regenerativo

Ubicación: Región a rellenar

Duración: Basada en proyectos, alineada con sesiones de gobernanza y necesidades de participación local

Propósito del puesto: El Facilitador de Turismo Regenerativo liderará procesos de gobernanza participativa que apoyen a los destinos mediterráneos en la transición hacia modelos de turismo regenerativo. El facilitador diseñará y guiará sesiones con múltiples partes interesadas, asegurando una participación inclusiva, liderazgo compartido y la aparición de estrategias regenerativas arraigadas en la esencia del lugar.

Responsabilidades clave

- Facilitar la implementación de las sesiones de gobernanza del Modelo Integrado de Gobernanza (IGM).
- Diseñar e impartir hasta 6 talleres participativos basados en la teoría y los marcos del turismo regenerativo.
- Apoyar la formación y el fomento de grupos de "levaduras críticas" que catalizan el cambio sistémico.
- Garantizar una participación equilibrada de los 8-Helix (administraciones públicas, pymes, sociedad civil, academia, asociaciones culturales/medioambientales, residentes, turistas y naturaleza).
- Aplicar métodos participativos como world café, design thinking, indagación apreciativa y narración para facilitar el diálogo y la co-creación.
- Guiar en el desarrollo de narrativas y estrategias compartidas que conecten la identidad local, el patrimonio cultural y la regeneración ecológica.
- Gestionar la dinámica del grupo, mediar conflictos y fomentar la confianza colaborativa entre actores diversos.
- Documentar los procesos, resultados y lecciones aprendidas para apoyar la supervisión, la transferibilidad y la alineación de políticas.

Cualificaciones y conocimientos

- Conocimientos avanzados sobre turismo regenerativo o desarrollo regenerativo.



- Familiarizarse con el pensamiento de sistemas vivos, sistemas adaptativos complejos y modelos de gobernanza multihélice.
- Comprender las crisis climáticas y los límites planetarios.
- Concienciación sobre los valores culturales y ecológicos del patrimonio, incluidos los sistemas de conocimiento locales y comunitarios.

Habilidades y competencias

- Experiencia en la facilitación de procesos multiactorales o comunitarios.
- Experiencia en metodologías participativas y co-creativas
- Habilidades sólidas interpersonales y de comunicación, con la capacidad de fomentar la confianza y el diálogo entre diversos grupos.
- Competencia en resolución de conflictos, mediación y construcción de consensos.
- Capacidad para diseñar e impartir talleres estructurados con objetivos y resultados claros.
- Habilidades sólidas en la narración y comunicación, incluyendo la capacidad de articular los principios del turismo regenerativo de forma accesible.
- Fluidez en inglés; dominio de la lengua mediterránea local del territorio



Anexo 3 – Sesiones de Gobernanza en Detalle

Este Anexo ofrece un ejemplo de una sesión detallada para cada una de las sesiones de Gobernanza Integrada. Este es un ejemplo para los profesionales. Cabe destacar que cada facilitador es quien juzgará lo que es mejor según las condiciones locales. Además, los facilitadores pueden fusionar dos sesiones en una sola si es necesario.

Sesión 0 | Formación del Grupo de Levaduras Críticas

Hora	Título	Descripción
0:00–0:10	Bienvenida e introducción	<p>El facilitador da la bienvenida a los participantes y expone el propósito de la reunión. Introduce el modelo de gobernanza y lo conecta con la visión más amplia del proyecto.</p> <p>Marco sugerido: "Estamos aquí para diseñar un grupo que pueda guiar este proyecto desde dentro — personas que se preocupen por este lugar y puedan representar su complejidad con cuidado y creatividad."</p>
0:10–0:30	Presentación del Grupo de Levadura Crítica	<p>Explica la metáfora de la levadura y su relevancia para la gobernanza: por qué empezamos de forma pequeña y relacional, y cómo este grupo interactúa con otras capas y hélices.</p> <p>Ayudas visuales: diagrama de metáfora de levadura, modelo de ecosistemas en capas. Se podrían usar conexiones entre este grupo y la estructura más amplia de 8-hélices.</p>
0:30–0:50	Mapeo del ecosistema local	<ul style="list-style-type: none"> • Sesión de lluvia de ideas facilitada para identificar qué grupos, sectores, experiencias vividas y tensiones deben estar representados en el proceso de gobernanza. Algunas preguntas orientadoras podrían ser: <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué voces silenciosas, invisibles o ignoradas —si están ausentes— dejarían este proceso fundamentalmente incompleto? ○ ¿Dónde aparecen las tensiones más incómodas en torno al turismo — y quién las lleva con más intensidad? ○ Si solo invitamos a los "sospechosos habituales", ¿quiénes quedarán fuera y qué parte de la verdad de este lugar quedará sin escuchar? ○ ¿Quién, desde los márgenes o bordes inesperados, ya está señalando el futuro que aún no somos capaces de leer? <p>Método: post-its o tablero digital compartido.</p>



Hora	Título	Descripción
		<p>Herramienta: clústeres visuales de 8-hélice.</p> <p>Objetivo: hacer visible la diversidad del sistema y ponerle nombre</p>
0:50-1:20	Definición de criterios de selección	<p>Diálogo grupal para codefinir qué tipo de personas se necesitan. Habla sobre valores, cualidades y equilibrio representacional.</p> <p>Resultado: lista visible y editable de criterios (por ejemplo, experiencia vivida, confianza, alcance intersectorial). Se utiliza para guiar la selección de los miembros del grupo.</p>
1:20-1:40	Perfiles identificativos	<p>Haz una lluvia de ideas sobre posibles perfiles o personas reales para el grupo y comprueba su alineación con los criterios acordados.</p> <p>Ejemplos: "un joven emprendedor migrante", "un historiador local jubilado", "un limpiador de hoteles con 20 años de experiencia". Asegurar la alineación con los objetivos de diversidad y representación.</p>
1:40-2:00	Próximos pasos y coordinación	<p>Planifica la logística de la divulgación y las invitaciones. Asigna roles para contactar con candidatos e identifica el apoyo necesario. Concluye la sesión.</p> <p>Decide: quién invita a quién; qué apoyo se ofrece (por ejemplo, cuidado infantil, transporte, traducción).</p> <p>Conclusión: confirma la fecha de la Sesión 1; ronda final: "Una palabra sobre cómo te sientes al empezar este camino."</p>

**Sesión 1 | Historia del lugar: Leyendo la esencia del lugar**

Hora	Título	Descripción
0:00– 0:20	Bienvenidos, presentaciones y encuadre	<p>Los facilitadores dan la bienvenida al grupo crítico de levadura y lo presentan como el inicio oficial del proceso de gobernanza participativa para el turismo regenerativo. Explican la estructura general del proceso: cinco sesiones de co-creación, cada una con un enfoque distinto pero construyéndose unas sobre otras. Estas sesiones no son talleres aislados, sino parte de un viaje dinámico que busca generar un propósito compartido, prioridades estratégicas y liderazgo para el turismo regenerativo alineados con la identidad y singularidad del lugar.</p> <p>Se recuerda a los participantes que han sido invitados como voces locales clave que representan sectores y perspectivas diversas, y que su papel es ayudar a moldear el proceso desde dentro, no solo proporcionar retroalimentación. Los facilitadores aclaran las expectativas de participación: escucha activa, contribuciones constructivas, compromiso para asistir a todas las sesiones y disposición a conectar con otros más allá de su campo o interés inmediato.</p> <p>Se ofrece una breve visión general del proyecto Regenera4MED, destacando su ambición mediterránea de crear modelos de turismo regenerativo basados en el lugar mediante una gobernanza inclusiva y multinivel. El papel del grupo crítico de levaduras se posiciona como la semilla vital para esta transformación.</p> <p>A continuación se presentan personalmente: nombre, puesto o afiliación actual y conexión con el lugar.</p> <p>Consigna de check-in: "Comparte tu nombre, tu conexión con este lugar y una palabra que describa cómo llegas hoy." Consigna de check-in: "Comparte tu nombre, tu conexión con este lugar y una palabra que describa cómo llegas hoy."</p>
0:20– 0:35	Rompehielos en Pequeños Grupos – Conexión Personal	<p>En grupos de 3 a 4, los participantes responden a: "¿Cuál es una historia o recuerdo personal que os conecta con este lugar?"</p> <p>Objetivo: crear conexión emocional y sacar a la luz perspectivas diversas. Cada persona comparte durante 3–4 minutos.</p>
0:35– 0:45	Marco: ¿Qué es una historia de lugar?	<p>Breve explicación del concepto de "Historia del lugar": una forma de descubrir patrones, cualidades y relaciones a lo largo del tiempo. Introduce metáforas (por ejemplo, biografía de la tierra).</p> <p>Visual: Línea temporal estratificada con evoluciones naturales, culturales y sociales</p>



Hora	Título	Descripción
0:45- 1:30	Diálogo plenario – Mapeando la historia del lugar	<p>Los facilitadores guían una exploración abierta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué eventos clave, ciclos o transformaciones moldearon este lugar? • ¿Qué ha perdurado? ¿Qué ha desaparecido? • ¿Qué tensiones o puntos de inflexión fueron significativos? <p>Utiliza una línea de tiempo o un mapa con post-its, dibujos o rotuladores. Permite espacio para experiencias, emociones y contradicciones diversas.</p>
1:30- 1:45	Patrones de cosecha y esencia de lugar	<p>Los facilitadores ayudan a identificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Temas, valores e imágenes recurrentes • El "carácter" o vocación más profundo de este lugar • ¿Qué la hace distintiva en la región o biorregión?
1:45- 2:00	Reflexión y preparación para la próxima sesión	<p>Ronda final:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué me llamó la atención de las historias de hoy? • ¿Cómo se relaciona —o contradice— el turismo hoy con la identidad de este lugar? <p>Después, los facilitadores invitan a los participantes a ayudar a coprogramar las siguientes cuatro sesiones del proceso de gobernanza. Utiliza un calendario impreso o digital para revisar posibles fechas, idealmente manteniendo las noches entre semana para mayor coherencia y accesibilidad. Se pide a los participantes que confirmen la disponibilidad, sugieran ajustes y anoten cualquier restricción (por ejemplo, cuidados, festivos, turnos de trabajo).</p> <p>Dejar claro el compromiso esperado a lo largo de las cinco sesiones y la importancia de la continuidad para la confianza, la creatividad y la coherencia. Ofrece mecanismos de apoyo cuando sea necesario (transporte, cuidado infantil, interpretación, etc.).</p> <p>Idea sugerida: "Contemplando las siguientes semanas, ¿qué plazos son los mejores para programar las próximas cuatro sesiones y continuar este proceso juntos?"</p> <p>Los facilitadores registran las opciones acordadas o preferidas y se comprometen a compartir un calendario confirmado poco después de la sesión.</p> <p>Vista previa: La próxima sesión explorará la historia y la transformación del turismo en este lugar, y cómo puede evolucionar para alinearse con sus valores fundamentales.</p>



Sesión 2 | Historia del turismo: impactos y aprendizajes

Hora	Título	Descripción
0:00–0:15	Bienvenida	Los facilitadores reconectan al grupo con las ideas de la Sesión 1. Enmarcan el turismo no como un sector, sino como una dinámica relacional que interactúa con la identidad y esencia del lugar. Enunciado: "¿Qué crees que este lugar ha ofrecido —o perdido— a través del turismo?"
0:15–0:35	Calentamiento en pequeños grupos: fragmentos de memoria	En grupos de 3 a 4 personas, los participantes comparten: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el primer recuerdo o historia que recuerdas sobre el turismo aquí? • ¿Cómo has experimentado los cambios provocados por los turistas o la infraestructura turística? Objetivo: evocar experiencias vividas
0:35–1:05	Cronología plenaria: Una historia viva del turismo	Los facilitadores co-crean una línea temporal visual con el grupo: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar eventos clave, cambios, crisis, políticas e hitos emocionales • Utiliza dibujos, post-its y anotaciones emocionales (por ejemplo, tensión, orgullo, alegría, resistencia) Soporte visual: cronología o mapa en capas (en papel o digital)
1:05–1:30	Reflexión de sistemas	Da un paso atrás y observa: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué ciclos o contradicciones han surgido (por ejemplo, bienvenida/rechazo, crecimiento/declive)? • ¿Cómo ha afectado el turismo a las relaciones ecológicas y sociales? • Utiliza mapas de polaridad o diagramas de sistemas sencillos para descubrir la dinámica
1:50–2:00	Reflexión final	Ronda final: "¿Qué parte de esta historia quiero llevar?" Los facilitadores introducen el tema de la siguiente sesión (Sesión 3), centrada en co-crear un propósito para el turismo regenerativo, basándose en las historias y patrones que han surgido hasta ahora

**Sesión 3 | Propósito compartido y líneas estratégicas**

Hora	Título	Descripción
0:00-0:10	Bienvenida	<p>Seguimiento y orientación de la sesión. Breve resumen de las principales conclusiones de las sesiones anteriores. Enfatiza que hoy comenzamos a dar forma a una dirección colectiva.</p> <p>Idea inicial: "¿Qué significaría que el turismo ayudara realmente a este lugar?"</p>
0:10-0:25	Introducción al pensamiento estratégico y los cinco capitales	<p>Los facilitadores introducen cómo pensar estratégicamente de forma regenerativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una línea estratégica es un eje guía que conecta el propósito compartido con áreas significativas de trabajo colaborativo. No es un objetivo fijo ni un proyecto prediseñado, sino una dirección viva que permite a los actores locales alinear sus acciones y decisiones a lo largo del tiempo. • En la práctica regenerativa, las líneas estratégicas están pensadas para ser espaciosas, adaptables e inspiradoras. Sirven para aclarar la intención, invitar a la participación y asegurar que la obra se mantenga coherente con la singularidad del lugar. <p>Los facilitadores explican que una forma útil de guiar el pensamiento estratégico es a través del "Marco de los cinco capitales": una herramienta sencilla que ayuda a las comunidades a reflexionar sobre lo que necesita ser nutrido, reparado o regenerado a través del turismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capital Natural – ecosistemas, agua, suelo, biodiversidad y paisajes • Capital Humano – capacidades, habilidades, salud y aprendizaje de las personas • Capital Social – relaciones, confianza, colaboración y cohesión cívica • Capital Cultural – identidad, tradiciones, lengua, memoria y expresión creativa • Capital Construido/Financiero – infraestructuras, modelos de negocio y economías locales <p>Se anima a los participantes a pensar en estas preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tipo de valor regenera o fortalece esta línea estratégica? • ¿Qué capitales han sido históricamente descuidados o degradados en nuestro territorio?



Hora	Título	Descripción
		<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo puede el turismo convertirse en una herramienta para reparar o volver a tejer esto? <p>Este marco ayuda a garantizar que las líneas estratégicas no solo sean visionarias, sino también holísticas, activando una comprensión sistémica y multidimensional de lo que puede requerir la transformación regenerativa.</p>
0:25-0:50	Presentación del propósito y líneas estratégicas	<p>El equipo técnico comparte una declaración preliminar de propósito (1-2 frases) y 3-5 borradores de líneas estratégicas. Aclara que este es un borrador de trabajo que debe ser moldeado por el grupo.</p> <p>Visual: póster o documento compartido en el que todos pueden anotar. Grupos de 3-4 debaten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué se siente alineado? • ¿Qué falta o qué no está claro? • ¿Qué palabras o ideas podrían añadirse o cambiarse? • ¿Son claras y concretas las líneas estratégicas? <p>Un apuntador registra sugerencias</p>
0:50-1:10	Síntesis colectiva	<p>Los grupos informan de nuevo sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Patrones comunes y convergencias • Puntos de tensión o divergencia • Sugerencias para la claridad, energía e inclusión <p>Usa pizarra blanca o notas adhesivas para agrupar las modificaciones</p>
1:10-1:30	Refinamiento y validación de propósitos	<p>Como grupo, co-editad la declaración de propósito:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No busques una expresión perfecta — céntrate en el significado y el sentimiento • Invita a frases poderosas, metáforas o lenguaje simbólico <p>Idea inicial: "Si esto se leyera en voz alta a todo el pueblo, ¿resultaría inspirador?"</p>
1:30-1:45	Inmersión profunda en las líneas estratégicas	<p>Los minigrupos (uno por línea estratégica) trabajan para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aclarar la intención de cada línea • Sugerir reformulaciones • Identificar posibles primeros pasos o actores relevantes <p>Invita a cada grupo a considerar: "¿Qué tipos de capital activa o regenera esta línea?"</p>



Hora	Título	Descripción
		<p>Fomenta el pensamiento holístico: las líneas estratégicas deben buscar regenerar múltiples formas de capital, no solo abordar los resultados a corto plazo.</p> <p>Ronda de reflexiones: "¿Qué parte del propósito o estrategia de hoy resuena más en mí?"</p> <p>Los facilitadores explican que se compartirá una versión refinada del propósito y las líneas estratégicas antes de la Sesión 4 para recibir retroalimentación y activación final.</p>

**Sesión 4 | Objetivos específicos y liderazgo compartido**

Hora	Título	Descripción
0:00-0:10	Bienvenida y contexto	<p>Los facilitadores repasan el propósito validado y las líneas estratégicas. Resume brevemente el objetivo de la sesión de hoy y la importancia de equilibrar claridad con adaptabilidad.</p> <p>Idea inicial: <i>"¿Qué energía quiero aportar a esta fase?"</i></p>
0:10-0:25	Encuadre: De la estrategia a los objetivos	<p>Introduce qué hace que un objetivo regenerativo sea bueno:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Específico y claro, pero no demasiado rígido • Alineado con el propósito compartido • Posible de alcanzar dentro del alcance del programa • Permite adquirir nuevas capacidades en el ecosistema. • Diseñado para regenerar uno o más de los cinco capitales <p>Explica que estos objetivos no son compromisos finales, sino invitaciones a explorar posibles acciones. Presenta algunos ejemplos si te resulta útil. Estas son algunas posibilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el capital natural En los próximos seis meses, diseña y pilota un programa liderado por la comunidad para monitorizar y regenerar una fuente local de agua, asegurando que el turismo contribuya a la vitalidad ecológica en lugar de a la extracción. • Hacer crecer el capital humano Desarrolla un círculo de aprendizaje entre iguales donde trabajadores del turismo, residentes y pequeños empresarios compartan conocimientos y habilidades sobre prácticas regenerativas, para que la capacidad se construya colectivamente en lugar de externalizarse. • Activar el capital social Crea un espacio compartido (físico o digital) donde diferentes hélices — agricultores, actores culturales, jóvenes, funcionarios públicos — puedan reunirse regularmente para intercambiar perspectivas, desbloquear tensiones y tejer confianza. • Regenerar el capital cultural Integra rituales locales, historias y prácticas tradicionales en las experiencias de los visitantes de una manera que honre su profundidad y fortalezca la memoria intergeneracional, no solo como marketing. • Hacer evolucionar el capital construido/financiero



Hora	Título	Descripción
		<p>Prototipa un fondo regenerativo local, financiado con contribuciones de actividades turísticas, que reinvierta en la restauración de ecosistemas, iniciativas culturales y proyectos de resiliencia comunitaria.</p> <p>IMPORTANTE — Refuerza el concepto de liderazgo distribuido: el liderazgo consiste en asumir una responsabilidad en la que hay energía y cuidado. Cualquiera que se sienta llamado puede aportar.</p>
0:25–0:55	Trabajo en grupo de afinidad: definición de objetivos	<p>Los participantes se dividen en pequeños grupos (uno por línea estratégica):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proponer 3–5 objetivos que puedan avanzar la línea • Utiliza un lenguaje sencillo para definir el porqué y el qué • Opcionalmente, haz bocetos de ideas o acciones relacionadas con cada uno <p>Herramientas: plantillas impresas o hojas grandes con columnas: Objetivo Intención Acciones potenciales Capital(es) regenerado(s).</p>
0:55–1:15	Paseo por la galería y comentarios entre pares	<p>Cada grupo publica sus objetivos en las paredes o en la pizarra digital. Todos los participantes caminan y leen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es inspirador? • ¿Qué no está claro o falta? • ¿Dónde vemos solapamientos o posibles colaboraciones? <p>Usa notas adhesivas o puntos de colores para recibir feedback.</p>
1:15–1:35	Ronda de activación de liderazgo	<p>Los facilitadores abren espacio para:</p> <p>Que se pueda mostrar interés en "administrar" uno o más objetivos Ofertas de apoyo, contactos o ideas Fomenta parejas o mini-equipos siempre que sea posible.</p>
1:35–2:00	Reflexión colectiva y cierre	<p>Indicaciones del círculo final:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿A qué objetivo me siento más atraído? • ¿Qué apoyo me ayudaría a actuar? <p>Los facilitadores resumen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qué ocurre a continuación: los objetivos se recopilarán y refinarán • La Sesión 5 se centrará en la coordinación, los pasos de implementación y la ampliación de la participación.

**Sesión 5 | Coordinación y próximos pasos**

Hora	Título	Descripción
0:00-0:10	Bienvenida	<p>Los facilitadores marcan el tono de esta sesión de transición. Aunque cierra una fase, abre la puerta a un proceso autoorganizado, liderado localmente, con acompañamiento continuo.</p> <p>Tema: <i>¿Qué me ayudará a mantenerme comprometido y asumir la responsabilidad compartida?</i></p>
0:10-0:30	Resumen de objetivos y roles	<p>Resumen visual:</p> <p>Propósito compartido y líneas estratégicas</p> <p>Objetivos y acciones de la Sesión 4</p> <p>Personas que han mostrado interés en roles de gestión invita a aclaraciones o nuevas muestras de apoyo.</p>
0:30-0:50	Diseño de la estructura de coordinación	<p>Co-creación abierta de cómo el grupo quiere organizar esta próxima fase de activación del turismo regenerativo. Esto incluye diseñar un sistema de coordinación que refleje los valores del grupo, genere confianza y permita el progreso continuo más allá de la fase de gobernanza:</p> <p>Define el ritmo y los medios de comunicación (por ejemplo, WhatsApp, llamadas regulares, espacios digitales compartidos)</p> <p>Explora roles ligeros para mantener la coherencia a través de líneas estratégicas (por ejemplo, personas de referencia, reuniones, roles de narración)</p> <p>Comenta los formatos de coordinación (reuniones mensuales, facilitación rotativa, actualizaciones asincrónicas)</p> <p>Introduce la idea de gobernanza dinámica (basándose en prácticas como la Sociocracia 3.0 y <i>Reinventando las Organizaciones</i>):</p> <p>Las estructuras de coordinación deben ser flexibles, basadas en roles y en evolución</p> <p>Los roles pueden rotar y adaptarse a la energía, la capacidad y el interés</p> <p>Las decisiones pueden tomarse mediante consentimiento y aprendizaje iterativo, no jerarquías estrictas</p> <p>Recordatorio: Esta estructura no es fija — es un sistema vivo que puede evolucionar a medida que el grupo aprende y crece. Resultado sugerido: esbozo co-creado de un mapa de coordinación, ritmo de reuniones y herramientas compartidas</p>



Hora	Título	Descripción
		<p>Ritmo de comunicación (por ejemplo, grupo de WhatsApp, llamadas normales, carpetas compartidas)</p> <p>Estructura ligera para mantener la coherencia a través de líneas estratégicas</p> <p>Referencia a la gobernanza dinámica: roles flexibles, responsabilidades en evolución, decisiones basadas en el consentimiento</p> <p>Haz un boceto sencillo de un flujo de coordinación o un calendario de borradores.</p>
0:50–1:15	Ampliando el círculo	<p>Explora cómo involucrar a otros en el proceso aplicando un enfoque multinivel y multihélice:</p> <p>Reflexionar sobre el modelo de 8 hélices (Administraciones y Agencias Públicas, PYMES en Turismo y Sectores Relacionados, Instituciones Académicas y de Investigación, Organizaciones de la Sociedad Civil, Asociaciones Medioambientales y Culturales, Residentes, Naturaleza y Turistas) e identificar qué hélices están infrarrepresentadas en el grupo actual.</p> <p>Considerar diferentes niveles de implicación — individuos locales, asociaciones, instituciones y actores regionales — que podrían desempeñar un papel en cada línea estratégica.</p> <p>Pregunta: ¿Quién más tiene conocimiento, influencia o compromiso para contribuir a cada área de trabajo?</p> <p>Debatir métodos de divulgación inclusiva (eventos públicos, narración, invitaciones específicas) y valores que deberían guiar la participación (equidad, respeto mutuo, transparencia).</p> <p>Enfatizar que el crecimiento debe ser intencionado y regenerativo, construyendo coherencia y confianza mientras se abraza la diversidad.</p> <p>Resultados: redactar un plan para ampliar la participación a través de hélices y niveles, y invitaciones o acciones iniciales para dar la bienvenida a nuevos participantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién más podría contribuir a cada línea estratégica? • ¿Qué prácticas y principios inclusivos queremos mantener vivos? • ¿Qué eventos locales o espacios públicos podrían invitar a una mayor participación? <p>Resultados: plan inicial para la divulgación y la participación</p>
1:15–1:35	Planificación a corto plazo	<p>Los participantes se dividen en pequeños grupos según la línea o función estratégica para activar la fase inmediata de implementación:</p>



Hora	Título	Descripción
		<ul style="list-style-type: none"> • Identifica 2–3 pasos concretos que se pueden dar en las próximas 4–6 semanas • Aclarar quién tomará la iniciativa en cada paso y quién apoyará • Comenta qué condiciones facilitarían estos pasos (por ejemplo, tiempo, financiación, contactos, herramientas) • Asegúrate de que todos los objetivos estén cubiertos por al menos una persona o grupo comprometido • Capturar dependencias entre líneas (es decir, donde se necesita coordinación entre estrategias) <p>Los facilitadores apoyan a los grupos con una hoja de cálculo sencilla de planificación que incluye: objetivo, paso de acción, plazo, persona de contacto, apoyo necesario y tipo(s) de capital al que contribuye el paso (basado en el marco de los Cinco Capitales)</p> <p>Preguntas de reflexión final:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es el resultado de este proceso? • ¿Cuál es un paso con el que me comprometo en las próximas semanas? <p>Los facilitadores agradecen al grupo y explican:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La fase de gobernanza ha completado — y comienza el Programa de Turismo Regenerativo • El equipo técnico apoyará la implementación, coordinación y experimentación • La próxima sesión se propondrá en función de la agenda del grupo <p>Opcional: cierre simbólico (por ejemplo, previsión meteorológica, ronda de frases cortas, historia local)</p>

Seguimiento posterior a la sesión (por parte del equipo técnico):

- Documento resumen de gobernanza (propósito, líneas estratégicas, objetivos, roles)
- Calendario de coordinación y herramientas colaborativas
- Borrador del plan de incorporación para nuevos participantes
- Esquema de los próximos pasos en el Programa de Turismo Regenerativo



Anexo 4 - La revolución de la hélice y la hélice octuple

Este anexo introduce la Revolución Helix, el cambio de modelos de innovación lineal a la colaboración multihélice (N-tuple) y explica por qué el Octuple Helix es especialmente útil para concebir, probar y escalar pilotos de turismo regenerativo dentro del proceso de gobernanza de Regenera4MED. Está escrito como una referencia práctica para facilitadores, funcionarios públicos y actores locales para que la utilicen a lo largo de talleres y puntos de decisión.

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

La teoría de la hélice considera la innovación y la gobernanza como la coevolución entre esferas sociales.

- **Triple hélice:** universidad-industria-gobierno (conocimiento, mercados, regulación).
- **Hélice cuádruple:** añade sociedad civil / cultura y medios, anclando legitimidad, participación y significado.
- **Quintuple Helix:** añade el entorno natural, alineando la acción con los límites ecológicos.
- Hélice N-tupla: amplía el modelo según sea necesario para representar a otros actores que influyen materialmente en la adopción, la rendición de cuentas y el aprendizaje (por ejemplo, ONG, residentes...).

Esta evolución no es una escalera de palabras de moda; es una arquitectura adecuada para su propósito. Expandimos la hélice solo cuando mejora la explicación y la ejecución en un lugar específico.

2. Por qué la Hélice Octuple para el turismo regenerativo

El turismo regenerativo debe servir a la identidad del lugar, la vitalidad comunitaria y la salud de los ecosistemas, y debe ser liderado localmente. En contextos mediterráneos, los pilotos tienen más probabilidades de tener éxito cuando se activan explícitamente ocho esferas distintas, pero complementarias:

1. **Administración pública** – mandato, alineación política, condiciones habilitadoras
2. **Sector privado** – capacidad de ejecución, modelos de negocio, canales de mercado
3. **Academia e investigación** – datos, evaluación, métodos, aprendizaje a largo plazo
4. **Organizaciones de la sociedad civil** – papel de vigilante, defensores territoriales
5. **Cultura y actores creativos** – identidad, narrativas, calidad de la experiencia del visitante
6. **Naturaleza** – límites ecológicos, vías de restauración
7. **Residentes:** legitimidad, equidad, experiencia vivida
8. **Turistas** – conocimiento externo



Hacer que estas ocho hélices sean visibles e intencionadas convierte la diversidad en agencia coordinada. Protege a los pilotos de la captura (por ejemplo, lógicas puramente comerciales o puramente administrativas) y fundamenta las decisiones en la cultura y la ecología, no solo en los ingresos.

3. Rigor y humildad

Las hélices triple/cuádruple/quintuple están bien establecidas; Octuple es una extensión orientada al contexto utilizada cuando la dinámica mediática, las ONG, la juventud, la cultura y la gestión ambiental son materiales para su adopción y legitimidad, como es habitual en el turismo regenerativo. Usa la hélice octupla de forma transparente: justifica por qué se necesitan ocho aquí y sigue revisando si cada hélice aporta valor.

La Octuple Helix convierte la diversidad de los grupos de interés en un motor de gobernanza funcional, capaz de generar, probar y evolucionar pilotos de turismo regenerativo que sean creíbles, viables y arraigados en el lugar.



Anexo 5 - "Levadura crítica" como motor de la gobernanza de la octupla hélice

Este anexo profundiza el concepto de "levadura crítica" (John Paul Lederach) y explica cómo permite un cambio de diversidad multiactor a masa crítica dentro de un entorno de gobernanza Octuple-Helix para el turismo regenerativo.

1. Qué es la "levadura crítica":

"Levadura crítica" designa a una pequeña constelación diversa y confiable de personas cuya influencia es desproporcionada respecto a su tamaño. Como la levadura en la masa, no dominan el sistema; cambian sus condiciones—la calidad de las relaciones, las historias que la gente sigue la vida, los umbrales de lo que parece posible—para que surjan y se extienden nuevos patrones de comportamiento. Su poder es relacional (confianza, legitimidad, significado) más que posicional.

2. Capacidades del núcleo

1. Escuchar y tender puentes entre diferencias (intereses, identidades, sectores).
2. Comprensión de tensiones y oportunidades (reconocimiento de patrones).
3. Sembrar y gestionar pilotos pequeños y seguros que invitan a una mayor participación.
4. Narrando significado, para que otros se vean a sí mismos en el cambio (legitimidad).

3. Por qué es importante para el turismo regenerativo

El turismo regenerativo depende de la identidad del lugar, la vitalidad comunitaria y la salud del ecosistema. Esto requiere consentimiento, legitimidad y aprendizaje, todos los cuales surgen más rápido cuando una levadura crítica es el centro del proceso e invita a otros a participar mediante pilotos concretos en lugar de planes abstractos.

4. ¿Cómo interactúa la levadura crítica con la hélice octuple?

La hélice octuple aclara *quién* debe estar en la sala; la levadura crítica aclara *cómo* comienza y se extiende la transformación.

Eight helices (who):

1. Administración pública - 2. Sector privado - 3. Academia e investigación - 4. Sociedad civil - 5. Cultura y actores creativos - 6. Naturaleza - 7. Residentes - 8. Turistas



Diseño de levaduras (cómo):

- Composición: 10–15 personas repartidas en las ocho hélices, seleccionadas para roles de confianza, escucha y conectores, no por rango formal.
- Función: tener un propósito compartido, entender las entradas, co-crear hipótesis piloto y guiar las primeras pruebas.
- Vínculo de legitimidad: cada miembro de la levadura permanece anclado en su hélice (comunicación bidireccional), impidiendo la captura por una única lógica (administrativa o comercial).

5. Desde la levadura hasta la masa crítica: la dinámica subyacente

La masa crítica se alcanza cuando una forma regenerativa de ver y actuar se vuelve auto-reforzante, cuando el nuevo patrón es más fácil de adoptar que de resistir. La levadura crítica cataliza esta transición a través de cuatro dinámicas entrelazadas:

1. **Densidad puente:** Ensordan los lazos de puente entre grupos que de otro modo estarían separados (público, privado, cívico, cultural, ecológico, educativo, juvenil). A medida que aumenta la densidad de lazos respetuosos transfronterizos, los costes de coordinación disminuyen y la cooperación se vuelve considerable.
2. **Coherencia de sentido propio:** Ayudan a los actores del lugar a reconocer patrones compartidos, restricciones, potencialidades y la "historia del lugar". La coherencia no borra la diferencia. La gente empieza a avanzar en la misma dirección.
3. **Cascadas de legitimidad:** La duda da paso al permiso ("podemos hacer esto aquí"). Así es como crece el consentimiento antes del consenso formal.
4. **Resonancia narrativa.** Traducen los objetivos técnicos en significado: qué cambia, para quién y por qué es importante para este lugar y sus ecosistemas. Cuando las narrativas resuenan, se reduce la fricción social aumenta la participación.

Estas dinámicas son no lineales. Al principio, el cambio parece invisible; más adelante parece inevitable.

6. Por qué la "levadura crítica" necesita la hélice octuple, y viceversa

La hélice octuple aclara la composición completa de la inteligencia social necesaria en el turismo regenerativo (administración pública, sector privado, academia e investigación, sociedad civil, cultura y creativos, responsables medioambientales, educación y formación, juventud/futuras generaciones). La levadura crítica es el catalizador de campo dentro de esa composición plural.



- **Una voz integral:** La diversidad de la hélice octuple impide su homogeneización por una única lógica (administrativa, comercial o activista). La levadura convierte esa diversidad en una tensión constructiva que produce comprensión, no bloqueo.
- **Traducción a través de lógicas:** Los miembros de la levadura crítica tienen una doble legitimidad (dentro de su hélice y a través de hélices). Convierten datos en significado, valores en criterios, límites ecológicos en restricciones de diseño, de modo que diferentes formas de conocimiento cooperan.
- **Energía, no burocracia:** La hélice octuple constata "el quién"; la levadura proporciona "cómo". Asegura que la gobernanza sea un motor vivo y no un organigrama vacío.

7. Por qué esto es importante para los pilotos de turismo regenerativo

El turismo regenerativo escala cuando los dominios de valor fundamentales de un lugar pasan de esfuerzos aislados a un patrón auto-reforzante. *La levadura crítica*, trabajando dentro de un campo de Octuple-Helix, crea las condiciones sociales y narrativas para que ese patrón se arraigue: la legitimidad se acumula, la confianza reduce los costes de coordinación y el aprendizaje se vuelve colectivo en lugar de vinculado por expertos. A medida que estos efectos se acumulan, los pilotos pasan de "proyectos prometedores" a normas compartidas, es decir, masa crítica.

Prácticamente, esto significa que la levadura ayuda a alinear propósito y acción entre dominios (véase el siguiente anexo sobre las Cinco Capitales) sin dar detalles técnicos iniciales aquí: la verdad ecológica informa el diseño, la experiencia comunitaria guía las prioridades, el significado ancla el compromiso y los recursos siguen lo que sirve demostrablemente al conjunto. El resultado es un motor de gobernanza donde la diversidad se convierte en agencia coherente, y los pilotos ganan suficiente impulso para que la opción regenerativa se convierta en la forma menos resistida y más natural de hacer turismo en el lugar.

8. Condiciones que preservan el poder catalítico (no operativo, conceptual)

- **Diversidad con integridad:** La diferencia es esencial; la diversidad performativa es corrosiva.
- **Proximidad a la realidad:** La levadura se mantiene cerca de la experiencia vivida y los límites ecológicos; resiste la abstracción y la ideología.
- **Sobriedad narrativa:** La credibilidad crece a partir de relatos verídicos sobre limitaciones, compensaciones y resultados.
- **Reciprocidad:** La influencia fluye en dos direcciones, de ida y de vuelta a cada hélice.

La levadura crítica es el metabolismo interno de la gobernanza de Octuple-Helix. Convierte a los actores plurales en agencia coherente, permitiendo que las ideas regenerativas se desplomen hacia masa crítica; No por decreto, sino cambiando el campo social hasta que la opción regenerativa se convierta en lo más natural.



Anexo 6 - Los Cinco Capitales como guía de valores de la "Levadura Crítica"

1. ¿Por qué mayúsculas?

En la práctica regenerativa (Regenesis/Carol Sanford), los Cinco Capitales describen la *salud funcional de un lugar de vida*. No son meras "acciones" que se contabilizan, sino dominios de rendimiento que coevolucionan. Un cambio es regenerativo solo cuando mejora un capital sin degradar los demás e, idealmente, facilita las mejoras posteriores, característica distintiva del valor compuesto. Este anexo profundiza en lo que significa cada capital y muestra cómo se relaciona con la Hélice Octuple (qué voces sostiene) y la levadura crítica (el pequeño grupo catalítico que convierte la diversidad en masa crítica).

2. Lo que realmente son las capitales:

• Capital Natural

La integridad y el rendimiento de los sistemas vivos: ciclos del agua, suelos, hábitats, relaciones entre especies. Desde una perspectiva regenerativa, la naturaleza no es un telón de fondo ni una restricción que debe ser "gestionada", sino la fuente de la inteligencia de diseño. Cuando el Capital Natural mejora, las funciones portadoras de un lugar (por ejemplo, filtración, sombra, polinización, cielos silenciosos y oscuros) se fortalecen, expandiendo lo que es posible en otros lugares.

• Capital humano

Las capacidades y el juicio distintivos de las personas: habilidades, salud, oficio, responsabilidad, confianza creativa. El número de personal no es capacidad. La regeneración fomenta *el dominio específico del lugar* (lo que este lugar necesita y puede enseñar de forma única), de modo que el conocimiento se posee localmente y mejora con el uso.

• Capital Social

La calidad de la relación en un lugar: confianza, normas de reciprocidad, gobernanza de procesos justos, capacidad para coordinarse entre diferencias. El Capital Social reduce los costes y riesgos de transacción; convierte el permiso en voluntad colectiva. Sin ella, incluso los buenos diseños se estancan.

• Capital Cultural

La identidad y el significado de un lugar: lenguas, memoria, artes, rituales y la evolución *de la Historia del Lugar*. Cuando se honra el Capital Cultural, el cambio se siente como continuidad con la esencia, no como una imposición.



• *Capital construido/financiero*

Los artefactos y flujos que pueden acelerar o escalar lo que los otras capitales hacen realidad: herramientas, infraestructura, espacios y dinero. En una lógica regenerativa, este capital es un amplificador y administrador, no un sustituto: está "dirigido" a proteger, extender y aumentar el valor Natural, Humano, Social y Cultural.

Principio de coevolución: Una ganancia que agota otro capital es no regenerativa. El trabajo consiste en diseñar la mejora mutua, de modo que las mejoras en un ámbito reduzcan el esfuerzo necesario en el siguiente.

3. *Cómo se relacionan los capitales, hélices y levadura*

La Hélice Octuple nombra las *voces y responsabilidades* que un lugar necesita: administración pública, sector privado, academia e investigación, sociedad civil, cultura y creativos, responsables medioambientales, educación y formación, juventud/futuras generaciones. Cada hélice tiende, por función y competencia, a gestionar diferentes aspectos de las capitales:

- Guardianes medioambientales;
- La cultura y los creativos;
- La educación y la juventud desarrollan la capacidad humana y la renovación;
- La sociedad civil cultiva legitimidad social y un proceso justo;
- La administración pública y el sector privado *tienen como objetivo* construir y financiar, sirviendo al bien común;
- La academia y la investigación respaldan la calidad epistémica.

Este mapeo no es un silo. Es una forma de negociar compensaciones en un lenguaje compartido: cuando una hélice defiende una inversión, otras pueden preguntarse cómo amplifica (no reemplaza) los capitales que gestionan.

La levadura crítica es el metabolismo interno de este sistema. Extraído de hélices transversales, opera en el *campo relacional*:

- da sentido a las tensiones en términos de capital (así que los conflictos se convierten en inteligencia);
- orienta las narrativas, de modo que los beneficios se entienden como *beneficios para el todo*;
- protege contra la sustitución (por ejemplo, el uso de dinero o de marca para ocultar pérdidas ecológicas o culturales);
- y señala legitimidad, invitando a una participación más amplia hasta que nuevos patrones se vuelvan auto-reforzantes, el paso de la diversidad a la masa crítica.



4. Una breve ilustración (cómo se siente en la práctica)

Imagina un pueblo costero que replantea las "noches tranquilas y oscuras" como una función natural que merece ser restaurada. El diseño de iluminación y los ajustes de movilidad (Construido/Financiero) están *destinados* a cumplir esa función; guías y artesanos locales desarrollan habilidades humanas en torno a la interpretación del cielo nocturno; La narración cultural reconecta a residentes y visitantes con los ritmos estacionales; Las normas sociales se ajustan mediante reglas justas co-creadas con la hospitalidad y los vecinos. Ninguna intervención "gana" sola; Juntos se bajan las barreras mutuamente, de modo que lo que empezó como un piloto de nicho se convierte en la *forma más fácil* y natural de alojar vida en ese lugar.

La Hélice Octuple asegura que las *voces correctas* estén presentes; las Cinco Capitales proporcionan la *lógica de valor* que mantiene la acción honesta y compuesta en conjunto; la levadura crítica cataliza el campo para que estos elementos cohagan. Cuando los tres trabajan juntos, el turismo regenerativo deja de ser un proyecto y se convierte en un patrón vivo, uno que puede crecer hasta alcanzar una masa crítica sin perder la integridad del lugar.



Anexo 7 — Historia del lugar como terreno generador para la levadura crítica, la hélice octuple y los cinco capitales

1. ¿Por qué "Historia de lugar"?

En el desarrollo regenerativo (Regenesis Group), la historia del lugar no es marketing, collage patrimonial ni branding de destino. Es una lectura rigurosa de la esencia de un lugar, el largo arco de fuerzas biofísicas, sistemas vivos y culturas humanas en coevolución. Convierte el "contexto" en dirección.

2. ¿Qué es la historia de lugar?

Cada lugar tiene su propia voz y un papel en la salud del territorio. Visto así, el lugar es un sistema vivo cuyas relaciones generan posibilidades.

De esta lectura surge un resumen generativo, una dirección desde el propio lugar. No dicta los proyectos; aclara las funciones vitales para restaurar o mejorar y las cualidades que cualquier acción debe incorporar. Esto es orientación, no nostalgia. La historia del lugar honra la memoria mientras mira hacia el futuro, integrando ciencia, experiencia vivida y significado. Proporciona a la Hélice Octuple un horizonte común, ofrece a los Cinco Capitales una lógica de valores compartidos para que coevolucionen en lugar de competir, y dota a la levadura crítica de una narrativa creíble que otros pueden reconocer y unirse.

3. ¿Cómo se relaciona con la hélice óctuple?

La Hélice Óctuple nombra las voces que un lugar necesita leer y transmitir su historia de forma creíble:

- Los guardianes medioambientales revelan verdades biofísicas (flujos, límites, vías de restauración).
- La cultura y los actores creativos articulan significado e identidad, dando lenguaje a la esencia.
- La educación y la juventud renuevan la historia para que pertenezca a la próxima generación.
- La sociedad civil tiene legitimidad y equidad, asegurando que ninguna voz sea borrada.
- La administración pública y el sector privado se comprometen a habilitar condiciones y modelos que sirvan a la historia, no al revés.
- La academia y la investigación mantienen la calidad epistémica—vinculando la evidencia con la narrativa. La historia del lugar une así las hélices en una orientación compartida: lógicas diferentes, una sola dirección.



4. *Cómo ancla los cinco capitales?*

La historia del lugar especifica lo que significa mejorar, por lo que los cinco capitales coevolucionan en lugar de competir:

- **Natural:** nombra las funciones a restaurar (por ejemplo, sombra, filtración, conectividad del hábitat).
- **Humano:** apunta a habilidades distintivas que merece la pena cultivar (artesanía, administración, ciencias locales).
- **Social:** aclara normas de proceso justo que coinciden con las formas locales de cooperación.
- **Cultural:** lleva los significados que hacen que el cambio se sienta como continuidad con la esencia.
- **Construido/Financiero:** orienta activos y finanzas para amplificar los demás capitales al servicio de la historia. Sin una historia del lugar, las plusvalías se desplazan; Con ella, se agrupan en torno a un propósito compartido y específico para cada lugar.

5. *Cómo la levadura crítica utiliza la historia?*

La levadura crítica, un grupo pequeño diverso y de confianza, funciona como el metabolismo interno de la gobernanza. Traduce la historia del lugar en un propósito compartido y legítimo a través de las hélices; replantea la tensión como inteligencia de diseño, preguntando si las propuestas encajan realmente con la historia. Al sembrar narrativas veraces, se reduce la fricción social. A medida que más personas se reconocen en la historia, el consentimiento se acumula y el permiso cobra impulso, permitiendo que los pilotos pasen de los experimentos a la masa crítica.

6. *¿Qué previene la creación de una historia de lugar?*

- **Marca antes que esencia:** Liderar con eslóganes o campañas en lugar del papel y las realidades del lugar. Resultado: proyectos de moda pero frágiles, desconectados de la ecología y la cultura.
- **Listas de activos sin patrones:** Catalogar atracciones (playa, festival, mirador) sin ver cómo se relacionan. Resultado: acciones dispersas que no cuadran.
- **"Menos daño" como plan completo:** solo mitigar impactos, sin un papel positivo en el que crecer. Resultado: pequeñas correcciones, sin impulso ni significado.
- **Experiencia aislada:** Datos sin historia, patrimonio sin ecología, finanzas sin responsabilidad. Resultado: piezas técnicamente sólidas que fracasan en conjunto.



Lo que hace la historia de lugar: ancla las decisiones en esencia y rol, para que la marca sirva a la realidad, los activos se entrelacen en patrones, la mitigación se combina con una función positiva y el conocimiento experto trabaja conjuntamente.

La historia de lugar es el terreno generativo: orienta la hélice óctuple en torno a un papel compartido, proporciona la lógica de valor que permite que los Cinco Capitales se compongan y da a la levadura crítica la energía narrativa para convertir la diversidad en agencia coherente. Con este terreno, el turismo regenerativo deja de ser un complemento y se convierte en la expresión más natural del lugar cumpliendo su propósito.



Fuentes, tablas y cifras

Proyectos de referencia

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/>

Referencias académicas

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>

Lista de figuras

Figura 1– El Modelo de Gobernanza Integrada (visto en la imagen como gobernanza) es la primera parte de un viaje hacia la puesta en práctica de un modelo de turismo regenerativo. Una vez establecida una estructura de gobernanza, la comunidad podrá comenzar a trabajar en el Programa de Turismo de Regeneración para co-crear un sistema que ayude a surgir experiencias regenerativas. 11

Figura 2 – representación de los 8 tipos de partes interesadas que se tienen en cuenta en el Modelo Integrado de Gobernanza Regenera4MED. 19

Figura 3 – El Ciclo del Modelo 8-Helix ilustra un proceso continuo y colaborativo para lograr resultados regenerativos mediante la participación de los grupos de interés, la co-creación, la integración de retroalimentación y la gobernanza adaptativa. 21



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 CORSICA

rerasd
JAVNA AGENCIJA ZA KOOBODINAVANJE I
RAZVOJ SPLITSKO-DALMATINSKE ŽUPANIJE



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**
UNIVERSITY OF PELLOPONNISE