

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LA PRÁCTICA DEPORTIVA EN EL MEDIO NATURAL - UNA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

EDUARD INGLÉS YUBA

Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya / España
eduard.ingles@gencat.cat

NÚRIA PUIG BARATA

Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya / España
npuig@gencat.cat

Resumen

El artículo hace una propuesta de construcción de un modelo teórico para el análisis de la gobernanza de la práctica deportiva en espacios naturales protegidos. Se muestran los diversos pasos seguidos para diseñar el marco teórico de la investigación mediante la exposición de su perspectiva teórica, recogiendo la revisión de la literatura. Podemos observar cómo, a partir de las preguntas iniciales de la investigación, se desarrollan los fundamentos teóricos que nos permiten concluir con una propuesta de marco conceptual. La diversidad teórica del estudio, además, nos permite aproximarnos a los conceptos básicos del análisis de la correspondencia entre deporte y medio natural y a la complejidad de su relación con el desarrollo sostenible.

Palabras clave: Estrategia; Gobernanza; *Stakeholders*; Desarrollo Sostenible; Medio Natural.

Estratégias de gestão da prática esportiva no meio natural – uma proposta de investigação

Resumo

O artigo faz uma proposta de construção de um modelo teórico para análise da governança da prática esportiva em espaços naturais protegidos. São mostrados os diversos passos seguidos para desenhar o marco teórico da pesquisa, mediante a exposição de sua perspectiva teórica, recorrendo à revisão de literatura. Podemos observar como, a partir das perguntas iniciais da pesquisa, se desenvolvem os fundamentos teóricos que nos permitem concluir com uma proposta de marco conceitual. A diversidade teórica do estudo, além disso, nos permite aproximar aos conceitos básicos da análise da correspondência entre esporte e meio natural e à complexidade de sua relação com o desenvolvimento sustentável.

Palavras-chave: Estratégia; Governança; *Stakeholders*; Desenvolvimento sustentável; Meio natural.

Sustainable management strategies of the sports practice in the natural environment - a research proposal

Abstract

The article offers the construction of a theoretical model proposal for the analysis of governance for sports practice in natural protected spaces. The steps followed to design the theoretical frame of the investigation by giving the account of his theoretical perspective, which includes the literature review. We can observe that starting from the initial research questions, the theoretical foundations are developed and they allow us to conclude with a conceptual framework. The theoretical diversity of the study also allows us to approach the basic concepts of analysis of the relationship among sport and

natural environment, and the complexity of its relationship with sustainable development.

Key-words: Strategy; Governance; Stakeholders; Sustainable Development; Natural Environment.

Introducción

Actualmente, el impacto de la práctica deportiva sobre el medio natural ha sufrido un aumento exponencial debido a la masificación del mismo con finalidades de ocio y recreación, provocada por la emergencia y proliferación de nuevas empresas denominadas de turismo activo, así como por la tendencia creciente a practicar deporte en espacios abiertos como las montañas, los ríos, el mar, etc. En este sentido, el 15,1% de la población española practicante de deporte y el 24,1% de la población practicante catalana afirma realizar actividades físicas de aventura en la naturaleza (García Ferrando & Llopis, 2010). El medio natural ha pasado de ser un espacio deportivo restringido a grandes especialistas y personas físicamente muy preparadas, con un gran respeto por sus peligros y condiciones naturales, a convertirse en una instalación deportiva sin límites espaciales, abierta a todo aquel que quiera iniciarse a la práctica de cualquier modalidad. Definimos el concepto práctica deportiva en el medio natural, como el conjunto de aquellas actividades físico-deportivas con finalidades recreativas y de ocio que se practican en el medio natural; es decir, en espacios de menor o mayor extensión que contienen uno o más ecosistemas no esencialmente transformados por la explotación y ocupación humanas, y que pueden representar un riesgo de deterioro de este medio¹.

Este tipo de prácticas, aunque seguramente de modo menor a cómo lo hacen las industrias u otras formas de contaminación actual, contribuye al deterioro de las condiciones del medio natural, favoreciendo: 1) la pérdida de biodiversidad, por la erosión que puede generar la masificación de público o practicantes; 2) la contaminación atmosférica, por emisión de gases, sobre todo por los deportes de motor; 3) la afección de las aguas, por derramamientos incontrolados o eutrofización; y 4) la generación de residuos, mal tratados y almacenados, generando procesos de lixiviado (Fragas *et al.*, 2008). Para ilustrar el deterioro generado por la práctica deportiva en el medio natural, podemos

¹ Esta definición ha sido extraída de la norma que regula este tipo de actividades en Cataluña (España): "Decreto 56/2003, de 20 de febrero, por el que se regulan las actividades físico-deportivas en el medio natural". En el anexo I de este mismo decreto se recogen todas las actividades consideradas como tal, clasificadas según el medio concreto en el que se desarrollan: actividades en espacios rocosos (descenso de barrancos, escalada, espeleología, espeleobuceo, salto de puente, salto elástico y vías ferradas), actividades de alta montaña (alpinismo y esquí de montaña), actividades en media y baja montaña y en la meseta (bicicleta todo terreno o bicicleta de montaña, carreras de orientación, hípica, quads, cuatro por cuatro, recorrido por bosque o campo, trial y enduro), actividades acuáticas (rafting, hidrotrineo, piragüismo, bus-bob, caiac de mar, esquí náutico, aerosurf, motonáutica, parasailing, remo, surf, surf de vela, vela y wakeboard), actividades aéreas (parapente, ala delta, balón aerostático, paracaísmo, paramotor, ultraligero, vuelo a motor y vuelo a vela) y actividades en la nieve (esquí alpino, esquí de fondo, motos de nieve, raquetas de nieve, surf de nieve y mushing).

imaginar una competición de motocross en un espacio montañoso o una carrera de lanchas a motor en un lago. Estas situaciones, además de generar los efectos negativos mencionados, llevan una gran diversidad de intereses opuestos por parte de los múltiples actores implicados que dificultan su gestión.

En el momento actual ya comienza a haber muchas investigaciones que ponen de manifiesto estos impactos (Fraguas *et al.*, 2008; Dingle, 2009; Fyall & Jago, 2009; Mallen *et al.*, 2010). De modo progresivo también se publican estudios sobre todo lo que ocurre antes; es decir, algunos autores ya centran su atención en los factores que conducen a una mayor o menor sostenibilidad en la práctica deportiva en espacios naturales. Parra (2008) analiza los problemas generados en la gobernanza de zonas naturales por la confluencia de diferentes escalas territoriales en su gestión. Adger *et al.* (2003) defienden que una correcta toma de decisiones en la gestión de espacios naturales debe partir de un análisis previo multidimensional, no sólo ecológico, sino económico, social y político. Morris *et al.* (2006) sugieren que la gestión de un espacio puede mejorar a través de acciones locales basadas en el aprendizaje y el desarrollo de una visión común más sostenible. O'Brien & Gardiner (2006) defienden que la creación de redes y de relaciones comerciales entre *stakeholders*², previas a la celebración de un gran acontecimiento deportivo, pueden generar unos resultados más sostenibles. Estas investigaciones demuestran la necesidad de examinar aquellos aspectos que producen un impacto negativo e intervenir en ellos para conseguir evitarlos. En el presente artículo, queremos contribuir a esta corriente de pensamiento ofreciendo una propuesta conceptual para aproximarnos a las estrategias de gestión relacionadas con las actividades deportivas que desembocan en situaciones de mayor o menor sostenibilidad. Se trata, en consecuencia, de llegar a ofrecer pautas para una gestión sostenible de la práctica deportiva en los espacios naturales.

La gestión sostenible ha sido analizada, principalmente, desde el punto de vista interno del actor responsable de llevarla a cabo pero, raramente, desde la perspectiva externa del entorno en el que se encuentra inmerso y, sobretodo, desde el de la articulación de las relaciones con el resto de actores implicados. Las actuaciones independientes de un solo actor no son suficientes para garantizar el desarrollo sostenible de un territorio y, por ello, debemos ampliar el campo de análisis a la red de actores que le rodean.

Nuestra propuesta de análisis, por tanto, es global. No se centra solo en la actuación de las personas o entidades responsables de la gestión deportiva de los espacios naturales sino que también sobre la del resto de actores implicados y sus interrelaciones. Las estrategias de gestión tienen lugar en

² El concepto *stakeholder* es definido con mayor profundidad en el apartado correspondiente de este artículo, pero, con el fin de situar al lector en este punto introductorio, mostramos su definición inicial: “cualquier persona o grupo que pueda afectar o ser afectado en la consecución de los objetivos de la organización” (Freeman, 1984: 46). Dado que no existe unanimidad en la traducción del término, en el presente artículo se utilizará el concepto en su forma original: *stakeholder*.

el marco de una estructura de gobernanza general que condiciona sus resultados y, de este modo, producen un efecto sobre el territorio concreto en el cual son aplicadas.

Por todo ello, nuestra propuesta es que la gestión de los espacios naturales debe ser analizada a partir de tres perspectivas: 1. La de las estrategias de gestión implementadas; 2. La de las formas de gobernanza en las cuales estas estrategias se han enmarcado; y 3. La de las consecuencias acaecidas sobre el territorio según el tipo de estrategias y formas de gobernanza que se hayan desarrollado.

En las páginas que siguen, exponemos en detalle los conceptos principales de cada una de las perspectivas propuestas y la base teórica en las cuales se fundamentan. Este planteamiento nos ha permitido llevar a cabo una investigación que nos acerca a una mejor comprensión de los mecanismos que conducen a una gestión sostenible del deporte en los espacios naturales³; aún así, el objeto de este artículo se reduce a presentar el marco teórico conceptual previo a la realización del trabajo de campo de la investigación.

El artículo se estructura a partir de los tres conceptos que consideramos claves para la investigación: estrategias, gobernanza y consecuencias. Se concluye con una reflexión final acerca de la propuesta teórica y su viabilidad para llevar a cabo una investigación sobre el tema propuesto.

Perspectiva teórica

Cada uno de los conceptos nace del planteamiento de una pregunta inicial a la cual la investigación pretende dar respuesta. A partir de las palabras clave de cada una de ellas, se desarrolla el constructo teórico.

Estrategias de intervención

La pregunta que se formula para poder abordar el estudio de las estrategias es la siguiente: ¿Cuáles han sido las estrategias de gestión de la práctica deportiva utilizadas en los espacios naturales para conseguir un desarrollo más sostenible del territorio desde el inicio de su uso deportivo hasta la actualidad?

Esta pregunta tiene carácter descriptivo (Heinemann, 2003a: 26) y propone analizar las diferentes posibilidades de acciones y estrategias llevadas a cabo por las organizaciones responsables de

³ La investigación corresponde a la tesis doctoral de Eduard Inglés Yuba, dirigida por Núria Puig Barata, cuyo título es: “Estrategias de gestión de la práctica deportiva en el medio natural para el desarrollo sostenible: Un estudio de casos sobre gobernanza y stakeholders”. El proyecto está financiado por la Agència de Gestió d’Ajuts Universitaris i de Recerca (AGAUR) de la Generalitat de Catalunya a través de las becas y ayudas para la formación y contratación de personal investigador novel, dentro del ámbito de la educación física y el deporte. En el momento de presentación del presente artículo, la investigación se encuentra en la fase de análisis de resultados.

la práctica deportiva de los espacios naturales a lo largo del tiempo, siempre enmarcando su identificación en el contexto situacional en el que se producen.

No existe una definición de estrategia aceptada de manera general y universal, pero una de las más utilizadas actualmente es la de Mintzberg *et al.* (1997: 3), que define el concepto como “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”. Podemos considerar que existe una estrategia aún cuando la empresa no hace planes: lo único necesario es un “patrón de una serie de actos congruentes”, que “puede ser resultado de la planificación formal o la definición de metas, o no serlo” (Mintzberg *et al.*, 1997: 3).

Así mismo, una estrategia implica tener conciencia del tiempo, hecho que provoca que no consista únicamente en la realización de acciones, sino en su planteamiento dentro de una perspectiva temporal. Además, en nuestro caso, las estrategias no se focalizarán únicamente en las acciones de una organización, sino que deberemos tener en cuenta las acciones del conjunto de *stakeholders* implicados. Así pues, podemos definir las estrategias de gestión de la práctica deportiva como el conjunto o patrón de una serie de actos o acciones congruentes, planificadas o no, que se hayan llevado a cabo en los espacios naturales estudiados durante el periodo de tiempo analizado y por los diferentes grupos implicados en la gestión de la práctica deportiva en cada uno de ellos.

Dentro de esta definición general, nos proponemos la identificación de dos tipos de estrategias de gestión de la práctica deportiva en los espacios naturales: 1. Estrategias concretas: Se trata del conjunto de acciones llevadas a cabo en un momento del tiempo concreto y con un objetivo determinado; y 2. Estrategias globales: Se trata de la combinación de estrategias concretas utilizadas en un espacio natural.

Además, podremos categorizar las estrategias concretas partiendo de la clasificación propuesta por Heinemann (2003b), mediante un listado de posibilidades que los diversos *stakeholders* pueden utilizar para reducir la resistencia de otros *stakeholders* a sus intereses y objetivos: negociación, adaptación, cooperación, coalición, integración, cooptación, comisión de representantes, creación de un equipo asesor, gestión de las informaciones, división, diferenciación de las responsabilidades, destrucción del poder de otro *stakeholder* y fusión. Sturtevant *et al.* (2006) añaden que pueden clasificarse según la composición de los miembros que intervienen: colaboración de organismos, colaboración de ciudadanos o colaboración mixta.

En la siguiente figura (Figura 1) se expone el análisis de las estrategias de forma gráfica. La dirección de las flechas señala el sentido del paso del tiempo de izquierda a derecha en el esquema. Como se puede observar, el origen de cada una de ellas nace del interior del círculo, que pretende representar el espacio de relación entre los *stakeholders* implicados en la gestión deportiva de un espacio natural, representado por el rectángulo interior que enmarca el dibujo. Tal y como se puede apreciar,



cada una de las flechas pequeñas, simbolizando las estrategias concretas adoptadas por cada uno de los *stakeholders* implicados, se funden en una flecha mayor, que figura la estrategia resultante de su combinación. El final de esta flecha, pues, representa el resultado al que se ha llegado después de la ejecución de la estrategia global. Además, tal y como se ha mencionado, será muy importante el enmarque del análisis dentro de la situación contextual en la cual se produce, tal como simboliza el rectángulo exterior de contorno discontinuo, a través de las diferentes dimensiones que nos ofrece la teoría del cambio social. Leat (2005), habla de tres grupos principales de factores determinantes del cambio social: económicos, políticos y culturales. Además, dada la importancia del contexto legal, principalmente sobre la protección de las condiciones naturales de los espacios analizados, añadimos la dimensión normativa.

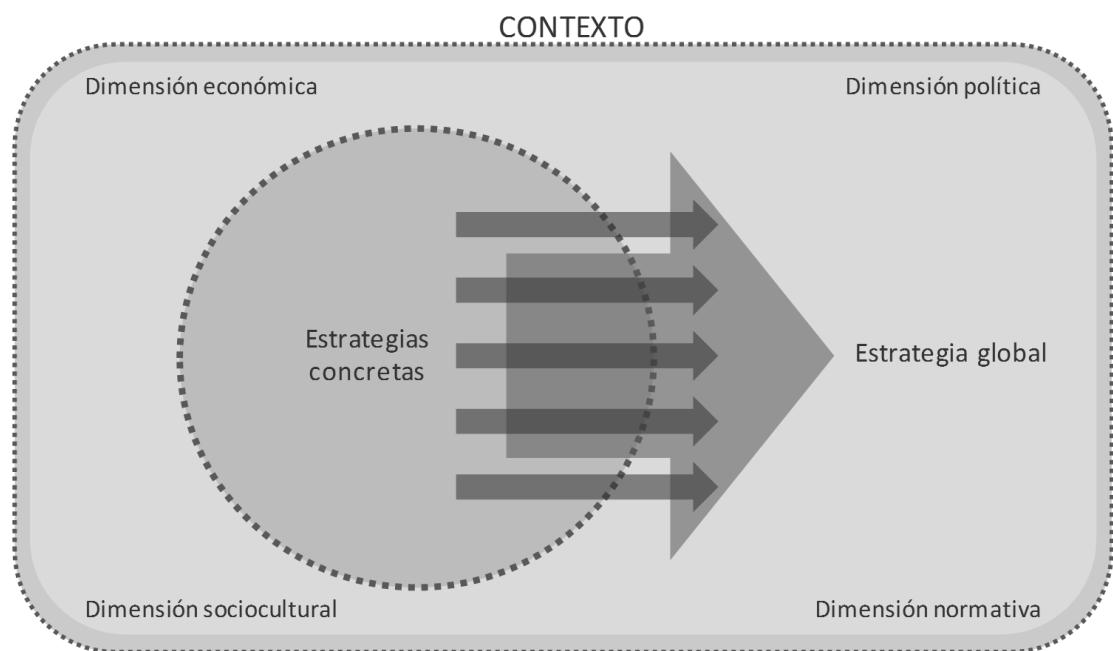


Figura 1. Esquema de análisis de las estrategias utilizadas en un contexto determinado (Elaboración propia, 2012)

Gobernanza

Dos preguntas articulan la investigación en torno al tema de la gobernanza: ¿Cuáles son las diferentes formas de gobernanza en las que se producen las estrategias identificadas? ¿Cuáles son las características de los factores de la gobernanza en cada una de las estrategias identificadas?

La primera pregunta pretende conocer la estructura de gobernanza en la que podemos enmarcar las estrategias identificadas. Para conocer las características de los factores que la determinan, planteamos la segunda. Además, ésta última tiene como objetivo valorar la influencia de estos factores sobre el aumento o disminución del grado de sostenibilidad del desarrollo de un espacio natural. Consideraremos que son estos factores los que determinarán las diferencias entre las estrategias

identificadas y, por lo tanto, los responsables de su mayor o menor eficiencia sobre el grado de sostenibilidad del territorio.

Para dar respuesta a estas preguntas, referentes al modo de gobernanza y a los factores determinantes de las estrategias identificadas, tomamos como marco de referencia la teoría de la gobernanza y la complementamos con: 1) la teoría de los *stakeholders*, para identificar y clasificar a los agentes implicados en cada estrategia; 2) el concepto de gobernanza en red, para analizar las relaciones entre ellos y 3) la teoría de la colaboración, para determinar los procesos de colaboración que existen entre los mismos. A continuación, se detallan las bases de cada una de las teorías mencionadas y su aplicación al constructo teórico planteado.

Teoría de la gobernanza

La teoría de la gobernanza se ha convertido en una herramienta útil en una gran variedad de contextos. Actualmente, “la teoría de la gobernanza es un amplio paraguas que cubre cualquier modelo político no jerárquico ejercido por agentes de gobierno formales en interacción, entre ellos y con las organizaciones de la sociedad civil” (Garson, 2012).

El concepto de gobernanza ha sido utilizado recientemente en dos acepciones principales (Mayntz, 1998):

- Gobernanza como alternativa al control jerárquico: Un nuevo estilo de gobierno que se caracteriza por un mayor grado de cooperación, por la interacción entre el Estado y los actores no estatales dentro de redes de decisión mixtas entre lo público y lo privado.

- Gobernanza como cualquier forma de coordinación social: Indica una modalidad distinta de coordinación de las acciones individuales, entendidas como formas primarias de construcción del orden social. El término gobernanza, de este modo, pasa a indicar cualquier forma de coordinación social en todos los ámbitos.

Partiendo de la consideración de las múltiples acepciones y usos del concepto de gobernanza en la literatura de la última década, nos encontramos ante la necesidad de delimitar la concepción utilizada en nuestra investigación. Entendemos la gobernanza como la estructura de organización de los *stakeholders* implicados en el proceso de gestión. La definición de la estructura de gobernanza vendrá determinada por el grado de centralización o interacción entre todos los *stakeholders* de los diversos niveles de poder. Podemos exemplificar este planteamiento mediante el análisis de Durán (2009) sobre la gobernanza del Parque Nacional Natural Corales del Rosario y San Bernardo en Colombia. En este caso, se evidencia la importancia de la consideración de la población del entorno como un actor fundamental, así como su empoderamiento ambiental mediante políticas de participación comunitaria,

permitiendo su autodeterminación para conseguir una relación horizontal entre autoridades, científicos y comunidad local.

Teoría de los Stakeholders

La teoría de los *stakeholders* supone un cambio de perspectiva en la concepción de las relaciones de una empresa. Deja atrás el modelo de input-output, argumentando, además, que existen otras partes implicadas en las decisiones de una organización y no sólo las que pertenecen a la misma (Donaldson & Preston, 1995). Hay personas o grupos que, aunque no formen parte directamente de la misma, participan en sus actividades para obtener unos beneficios y, a su vez, producen un efecto sobre ella.

La primera definición de *stakeholder* fue propuesta por Freeman (1984: 46), que lo concibió como: “cualquier persona o grupo que puede afectar o ser afectado en la consecución de los objetivos de la organización”. Esta definición ha evolucionado hacia múltiples nuevas concepciones y aplicaciones. Donaldson & Preston (1995), añaden que la consideración de un *stakeholder* como tal y su existencia en el entorno de una organización viene determinada por su interés en ella. Es muy importante que toda organización identifique a sus *stakeholders* con el objetivo de conocer la realidad de su entorno y desarrollar sus estrategias en función de los beneficios u obstáculos que le puedan suponer.

Mitchell, Agle & Wood (1997) hacen una propuesta de clasificación de los *stakeholders*, atendiendo al poder, legitimidad y urgencia de cada uno, en relación con la organización. De este modo, los *stakeholders* que no reúnen ninguna de estas tres características no son considerados como tal, porque no afectan ni son afectados por los objetivos y resultados de la organización. Las definiciones que Mitchel *et al.* (1997) dan a los tres atributos mencionados son las siguientes: 1) Poder: “una relación entre actores sociales en la que un actor social, A, puede hacer que otro actor social, B, haga algo que B, de otro modo, no habría hecho” (Pfeffer, 1981: 3); 2) Legitimidad: “una percepción o suposición generalizada de que las acciones de una entidad son deseables, adecuadas o apropiadas según algún sistema social de normas, valores, creencias y definiciones” (Suchman, 1995: 574); y 3) Urgencia: “grado en el que los *stakeholders* reclaman atención inmediata” (Mitchell *et al.*, 1997: 867).

La clasificación de Mitchell *et al.* (1997) sugiere 7 tipologías diferentes de *stakeholders*, tal como se muestra en la Figura 2, atendiendo a si poseen uno (latentes), dos (expectantes) o tres (definitivos) de los atributos presentados.

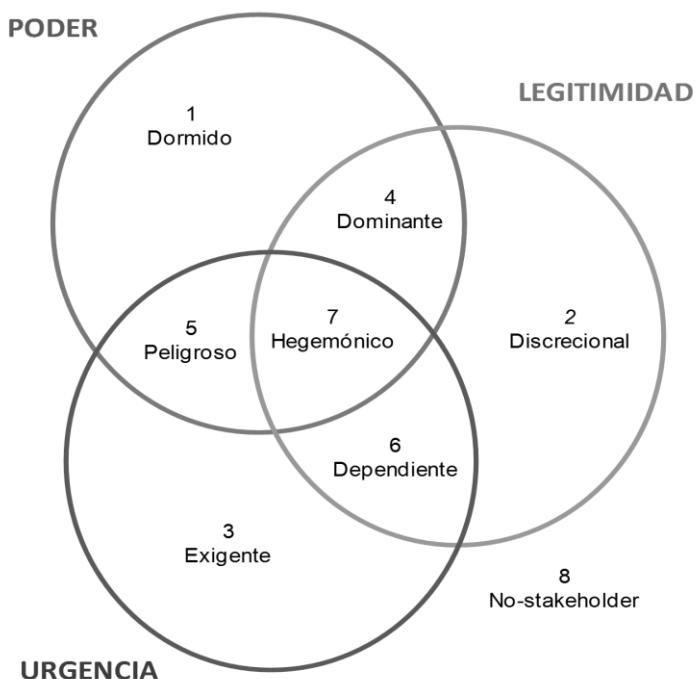


Figura 2. Tipología de los *stakeholders*: Uno, dos o tres atributos presentes (Mitchell *et al.*, 1997: 874)

La clasificación de los *stakeholders* implicados en la gestión deportiva de un espacio natural mediante los atributos y categorías anteriores nos permitirá conocer su función y grado de importancia en la toma de decisiones y elaboración de estrategias. En muchas ocasiones, tal y como nos indica Brenner (2010) en su análisis de la gobernanza ambiental en la Reserva de la Biosfera Sian Ka'an –una de las Áreas Naturales Protegidas más importantes en México–, las organizaciones gubernamentales responsables de la gestión de los espacios tratan de imponer sus decisiones, pero éstas son firmemente resistidas por los actores sociales con intereses opuestos. Esto se produce por la posesión de estos grupos de un fuerte poder y legitimidad que los gestores desconocen o ignoran. Así pues, es de vital importancia para el establecimiento de estrategias de gestión eficientes, no sólo la consideración de todos los actores implicados, sino también de sus atributos e influencia sobre la toma de decisiones.

La gobernanza en red

Podemos entender el concepto de red, tomando la definición de McGuire (2011: 437), como “una estructura que incluye múltiples nodos –agencias y organizaciones– con múltiples enlaces, normalmente trabajando en actividades colaborativas”. Agranoff & McGuire (2003: 4) amplían esta definición diciendo que el objetivo principal de una red es el de “facilitar y aplicar acuerdos inter-organizacionales para solucionar problemas que no pueden ser solucionados, o fácilmente solucionados, por medio de organizaciones individuales”. De este modo, la consideración de

estructuras en red se usa, de forma generalizada, para contraponerse a la idea de las estructuras jerárquicas.

Partiendo de esta concepción, nace la idea de gobernanza en red, definida como “la actividad estratégica para influir en la interacción de los nodos o actores” (McGuire, 2011: 441). Las metas de la interacción deberían incluir, simultáneamente, el logro de los objetivos de los actores individuales (y de sus organizaciones) y los resultados generales de la red. Este mismo autor considera que los aspectos clave para su consecución son una toma de decisiones consensuada, la confianza entre actores, la distribución equilibrada del poder entre ellos y la creación de conocimiento generada.

Existe un trabajo que, en los últimos años, han aplicado el análisis de la estructura de redes a la gestión de áreas naturales en el Reino Unido (Prell *et al.*, 2009; Hubacek & Reed, 2009), centrándose su atención en las estructuras de relación establecidas para su gestión. Los resultados principales demuestran que una estructura de gestión en red, con interdependencia entre sus integrantes, representa un aumento considerable del consenso en la toma de decisiones y, en consecuencia, sobre la orientación sostenible de sus estrategias.

De este modo, esta perspectiva nos servirá para conocer la estructura de relaciones existente entre los *stakeholders* en cada espacio natural. Tal como dicen Wasserman & Faust (1994: 17), el análisis de la red social “proporciona afirmaciones y medidas formales explícitas sobre las propiedades de las estructuras sociales que, de otro modo, serían definidas metafóricamente”.

Teoría de la colaboración

Podemos definir colaboración como “la unión de apreciaciones y/o recursos tangibles, tales como la información, el dinero, el trabajo, etc., entre dos o más *stakeholders*, con el objetivo de solucionar un conjunto de problemas que ninguno puede solucionar individualmente” (Gray, 1985: 912). Aunque haya muchas definiciones de colaboración, podemos considerar una relación como colaborativa cuando reúne tres características básicas: 1) voluntariedad; 2) interacción cara a cara e interdependencia; y 3) pretensión de alcanzar unos objetivos específicos (Wondolleck & Yaffee, 2000). De este modo, podemos entender la colaboración como la relación entre *stakeholders* que les permite a alcanzar unos objetivos que no podrían alcanzar por separado.

La teoría de la colaboración indica que los procesos de colaboración pueden generar beneficios sobre los objetivos de organismos, comunidades, individuos, e incluso sobre la sociedad en general. Sturtevant *et al.* (2006: 9-10), aplicando esta teoría a los casos de gestión de los recursos naturales, enumeran múltiples beneficios tales como la mejora de las relaciones, la comprensión y el apoyo entre organismos y entre las instituciones y la ciudadanía, la creación de capacidad y construcción de nuevas relaciones o la creación de un entorno más saludable y seguro. Diversos trabajos desarrollados en los

Parques Nacionales estadounidenses demuestran estos beneficios en la gestión de espacios naturales protegidos (Mohai *et al.*, 1994; Selin *et al.*, 1997).

Consecuencias

Para acabar determinando cuáles son las estrategias de gestión óptimas es preciso valorar las consecuencias de cada una de las posibilidades utilizadas e identificar cuáles han sido más o menos nocivas para el desarrollo sostenible. La tercera pregunta de la investigación engloba estos aspectos: ¿Qué consecuencias han tenido las diversas estrategias de gestión identificadas sobre el grado de sostenibilidad del desarrollo del territorio?

Se trata de una pregunta explicativa (Heinemann, 2003a: 28) que pretende determinar la relación causa-efecto de los diversos tipos de gobernanza identificados sobre el grado de sostenibilidad del territorio.

Esta pregunta se puede contestar gracias a las herramientas proporcionadas por la teoría del desarrollo sostenible. Esta teoría nos sirve para conocer el grado de sostenibilidad del desarrollo generado por cada una de las estrategias de gestión identificadas.

Actualmente, existe mucha controversia en la definición del concepto de desarrollo sostenible. Para posicionarnos, utilizaremos la definición que aparece en el informe Brundtland (WCED, 1987), extendida y utilizada de manera general en la mayoría de estudios y documentos posteriores. Se entiende como “aquel desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. El desarrollo sostenible se concibe como un proceso multidimensional e intertemporal, enmarcado en un sistema compuesto por sus cuatro dimensiones: social, económica, ambiental (WCDE, 1987) y político-institucional (Sepúlveda, 2008). Su definición viene dada por las interacciones en el interior de cada una de ellas y entre una dimensión y otra (Sepúlveda, 2008).

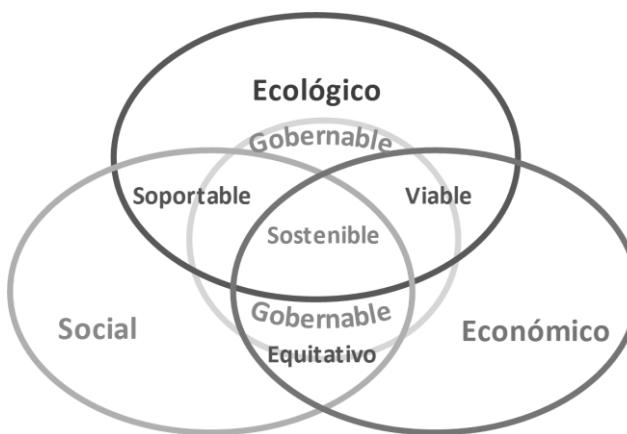


Figura 3. Las cuatro dimensiones del desarrollo sostenible (Fuente: Elaboración propia, 2012, adaptado de WCED, 1987 y Sepúlveda, 2008)

Tal como podemos observar en la Figura 3, la consecución de un desarrollo sostenible depende de la interacción de las 4 dimensiones que lo constituyen; y la orientación del desarrollo puede variar en función del desequilibrio entre la incidencia de cada una de ellas en la comunidad analizada. Según la dirección de este desequilibrio, nos encontraremos ante un desarrollo: soportable, si no tiene en cuenta la dimensión económica; equitativo, si se descuida el aspecto ecológico; o viable, en caso de no atender al ámbito social. Además, atendiendo a si se tiene en consideración la dimensión institucional, podrá ser gobernable.

Marco conceptual de la investigación

En el siguiente esquema se muestra, de forma gráfica, un resumen del planteamiento teórico que permitirá contestar a las preguntas iniciales planteadas, relacionadas con la gobernanza y las consecuencias de la gestión tratadas en las páginas anteriores (Figura 4). Se trata de la representación de todos los elementos necesarios para analizar los factores determinantes de cada una de las estrategias de gestión de la práctica deportiva de un espacio natural identificadas y de sus consecuencias sobre el grado de sostenibilidad del desarrollo.

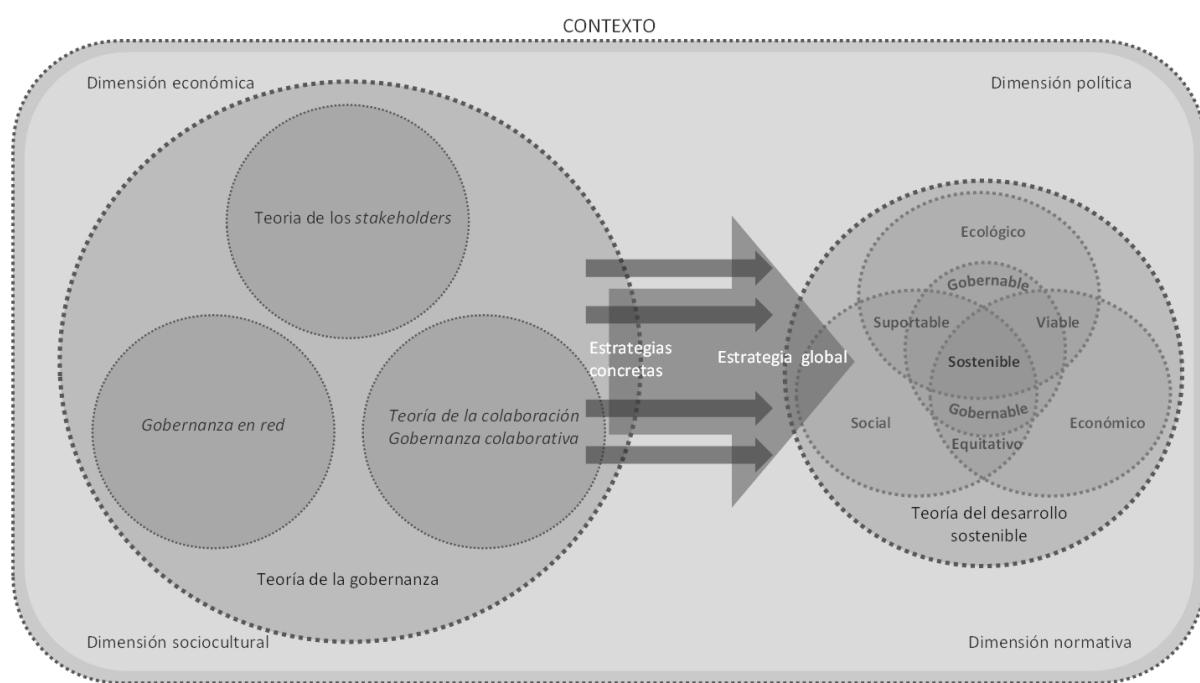


Figura 4. Esquema del planteamiento teórico. Representación de los pasos de análisis (Elaboración propia, 2012)

El rectángulo exterior de contorno discontinuo, que enmarca la figura, representa el contexto, dividido en sus cuatro dimensiones: normativa, cultural, económica y política; el estudio del contexto es imprescindible, dado que condicionará el resto de análisis. El círculo que aparece a la izquierda de la imagen simboliza el que, en el esquema anterior se ha presentado como el espacio de relación entre *stakeholders*. En este caso, está conformado por las diferentes teorías que nos ayudarán a analizarla. El círculo mayor representa la teoría de la gobernanza, que enmarcará el análisis; y en los círculos más pequeños que lo ocupan, figuran las perspectivas teóricas que nos permitirán aproximarnos al estudio de los factores que condicionarán la estructura de gobernanza establecida: 1. en primer lugar, se identificarán y categorizarán los *stakeholders* implicados en la gestión deportiva del espacio natural por medio de la teoría de los *stakeholders*; 2. una vez identificados, la aplicación específica de la teoría de la gobernanza para el análisis de redes (gobernanza en red) nos permitirá conocer su estructura, determinando las interrelaciones que se producen entre ellos; 3. Conociendo la estructura adoptada, siguiendo los fundamentos de la teoría de la colaboración, analizaremos el grado de colaboración existente entre los *stakeholders*. Finalmente, se presenta un círculo en la parte derecha de la imagen, ocupado por la teoría del desarrollo sostenible, que nos permitirá analizar el grado de sostenibilidad del desarrollo, logrado después de la aplicación de las estrategias identificadas para la solución de los conflictos seleccionados. Cada una de las flechas pequeñas constituye una estrategia concreta de gestión, la unión de las cuales resulta en la estrategia global, representada por la flecha central.

Reflexión final

En el momento de presentación de este artículo, estamos finalizando el análisis de resultados del proyecto y, por ello, estamos en plena disposición de valorar la operatividad de la propuesta teórica planteada.

En relación a la identificación de las estrategias de gestión utilizadas y al análisis de sus factores determinantes, creemos que la propuesta teórica mostrada ha facilitado la preparación y realización del trabajo de campo, así como el posterior análisis de datos conseguidos. Las entrevistas en profundidad se han llevado a cabo partiendo de una guía de entrevista construida a partir de los conceptos y dimensiones resultantes del marco teórico mostrado. La solidez de esta base teórica, así como las variables e indicadores resultantes de su operacionalización, nos han permitido tener muy clara la información que queríamos conseguir y ha evitado que nos sumergiéramos en un aluvión desordenado de información.

Sobre la descripción del modo de gobernanza, consideramos que el modelo teórico establecido, conformado por las diversas teorías sobre las cuales se sustentan de cada uno de sus factores

determinantes, ha facilitado su análisis mediante el orden conceptual previo a la recolección de información.

Respecto a las consecuencias sobre el grado de sostenibilidad del desarrollo de las estrategias identificadas hemos llegado a determinar cómo cada tipo de estrategias tiene consecuencias diversas en cuanto a la sostenibilidad del territorio. Cabe señalar, sin embargo, que los resultados se limitan a la percepción de cada uno de los *stakeholders*. Aún siendo conscientes de la subjetividad en que se basan estos resultados, creemos que la propuesta nos permite hacer una valoración aproximada válida del grado sostenibilidad de las estrategias implementadas.

Mediante este artículo, hemos querido mostrar los pasos seguidos para el planteamiento teórico de una investigación sobre las estrategias de gestión de la práctica deportiva en el medio natural. Gracias a una exhaustiva preparación del mismo, partiendo de unas preguntas y objetivos de investigación claros y bien definidos, hemos podido garantizar el orden en la recogida de datos y la interpretación de los mismos de acuerdo con las preguntas iniciales formuladas.

Consideramos, además, que la propuesta teórica planteada puede suponer un avance en el estudio de la teoría organizacional aplicada a las prácticas deportivas en el medio natural. Asimismo, los resultados finales de la investigación planteada, facilitarán la creación de unas líneas de estrategia efectivas para la gestión de la práctica deportiva en el medio natural hacia un desarrollo más sostenible del territorio.

Referencias bibliográficas

- Adger, W. N.; Brown, K.; Fairbrass, J.; Jordan, A.; Paavola, J.; Rosendo, S. & Seyfang, G. (2003). Governance for sustainability: Towards a 'Thick' Analysis of Environmental Decision making. **Environment and Planning A**, v. 35, n. 06, pp. 1095-1110.
- Brenner, L. (2010). Gobernanza Ambiental, Actores Sociales y Conflictos en las Áreas Naturales Protegidas Mexicanas. **Revista Mexicana de Sociología**, v. 72, n. 2, pp. 283-310.
- Dingle, G. (2009). Sustaining the race: a review of literature pertaining to the environmental sustainability of motorsport. **International Journal of Sports Marketing & Sponsorship**, v. 11, n. 1, pp. 80-96.
- Donaldson, T. & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the modern corporation: Concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, n. 20, pp. 65-91.
- Durán, C. A. (2009). Gobernanza en los Parques Nacionales Colombianos. Reflexiones a partir del Caso de la Comunidad Orika y su Participación en la Conservación del Parque Nacional Natural Corales del Rosario y San Bernardo. **Revista de Estudios Sociales**, v. 32, pp. 60-73.

Fyall, A. & Jago, L. (2009). Sustainability in Sport & Tourism. **Journal of Sport Tourism**, v. 14, n. 2/3, pp. 77-81.

Fraguas, A.; Perero, E.; Pérez, I. & Queralt, J. (2008). **La guía de medio ambiente y sostenibilidad aplicada a los deportes no olímpicos**. Barcelona: Fundació Barcelona Olímpica & Fundació Ernest Lluch.

Freeman, R. E. (1984). **Strategic management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman Publishing.

García Ferrando, M. & Llopis, R. (2010). **Ideal democrático y bienestar personal**. Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Garson, G. D. (2012). **Governance Theory**. Asheboro, NC: Statistical Associates Publishers.

Gray, B. (1985). Conditions Facilitating Interorganizational Collaboration. **Human Relations**, n.38, pp. 911-936.

Heinemann, K. (2003a). **Introducción a la metodología de la investigación empírica**. En las Ciencias del Deporte. Barcelona: Paidotribo.

Heinemann, K. (2003b). La organización deportiva y su entorno. In Curso **Las organizaciones deportivas: Un reto para la gestión**, UB Virtual, Universitat de Barcelona, Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya.

Hubacek, K. & Reed, M. (2009). Lessons Learned from Participatory Planning and Management in the Peak District National Park, England. In C. Allan & G. Stankey (Eds.), **Adaptive Environmental Management: A Practical Guide**. New York, NY: Springer, pp. 189-202.

Leat, D. (2005). **Theories of Change**. INSP: Theory of Change Tool Manu.

Mallen, C.; Stevens, J.; Adams, L.; & McRoberts, S. (2010). The Assessment of the Environmental Performance of an International Multi-Sport Event. **European Sport Management Quarterly**, v. 10 n. 01, pp. 97-122.

Mayntz, R. (1998). **New challenges to Governance Theory**. Jean Monnet Chair Paper, n. 50. Florence: Robert Schuman Centre of the European University.

McGuire, M. (2011). Network Management. In M. Bevir (Ed.), **The SAGE Handbook of Governance**. London: SAGE Publications, pp. 436-453.

Mintzberg, H.; Quinn, J. B.; & Voyer, J. (1997). **El Proceso estratégico**. Conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Mitchell, R. K.; Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. **Academy of Management Review**, n. 22, pp. 853-886.

Mohai, P.; Stillman, P.; Jakes, P. & Liggett, C. (1994). **Change in the USDA Forest Service: are we heading in the right direction? General Technical Report NC-172.** St. Paul, MN: U.S. Department of Agriculture, Forest Service, North Central Forest Experiment Station.

Morris, D.; Oreszczyn, S.; Blackmore, C.; Ison, R. & Martin, S. (2006). A Systemic Approach to Scoping of Factors Influencing More Sustainable Land Use in Herefordshire. **Local Environment: The International Journal of Justice and Sustainability**, v. 11, n. 06, pp. 683-699.

O'Brien, D. & Gardiner, S. (2006). Creating Sustainable Mega Event Impacts: Networking and Relationship Development through Pre-Event Training. **Sport Management Review**, v. 9, n. 01, pp. 25-47.

Parra, C. (2008). Fronteras naturales versus fronteras político administrativas: Desafíos y dilemas que enfrentan los parques naturales regionales en el gobierno multi-escalas. **Estudios Políticos**, n. 32, pp. 227-254.

Pfeffer, J. (1972). Size and Composition of Corporate Boards of Directors: the Organization and its Environment. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, pp. 218-228.

Prell, C.; Hubacek, K. & Reed, M. (2009). Stakeholder Analysis and Social Network Analysis in Natural Resource Management. **Society & Natural Resources: An International Journal**, v. 22, n. 06, pp. 501-518.

Selin, S.; Schuett, M.; Carr, D. (1997). Has Collaborative Planning Taken Root in the National Forests? **Journal of Forestry**, v. 95, n. 05, pp. 25-28.

Sepúlveda, S. (2008). **Gestión del desarrollo sostenible en territorios rurales:** Métodos para la planificación. San José, C.R.: IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura).

Sturtevant, V.; Moote, M. A.; Jakes, P.; & Cheng, A. S. (2006). **Social Science to Improve Fuels Management: A Synthesis of Research on Collaboration.** St. Paul MN: U.S. Department of Agriculture, Forest Service, North Central Research Station.

Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, pp. 571-610.

Wasserman, S. & Faust, K. (1994). **Social Network Analysis:** Methods and Applications. Cambridge: Cambridge University Press.

World Commission on Environment and Development (1987). **Our Common Future. Report of the United Nations World Commission on Environment and Development.** Oxford: Oxford University Press.

Wondolleck, J. M. & Yaffee, S. L. (2000). **Making Collaboration work: lessons from innovation in natural resource management.** Washington: Island Press.