



## El turismo sostenible en España: análisis de los planes estratégicos de sostenibilidad de Zaragoza y Barcelona

### Sustainable tourism in Spain: Strategic sustainability planning in Zaragoza and Barcelona

Javier Luis Fernández Fernández

Universidad da Coruña

[javier.fernandez4@udc.es](mailto:javier.fernandez4@udc.es)

<https://orcid.org/0000-0002-9925-0637>

Recibido/Received: 07-01-2020

Aceptado/Accepted: 31-01-2020

#### **RESUMEN**

Una característica reciente en el sector turístico es la introducción de criterios de sostenibilidad, dando lugar al denominado turismo sostenible. El objeto de este estudio es el análisis de la sostenibilidad turística en el ámbito local en España. Con esa finalidad se analizan las tendencias en desarrollo sostenible, se realiza una revisión de la literatura sobre turismo sostenible y, se estudian las características básicas de los planes estratégicos de sostenibilidad turística en municipios de referencia en España. Dichos municipios se seleccionan atendiendo a diversas tipologías de turismo local. Los objetivos de este estudio son conocer la importancia de la sostenibilidad en el sector turístico, y el análisis de los Planes Estratégicos de Zaragoza y Barcelona. La metodología que se utiliza es cualitativa, siguiendo una tendencia mayoritaria en la literatura internacional sobre turismo sostenible en el ámbito local.

*Palabras clave:* desarrollo sostenible; turismo sostenible; planificación turística estratégica; política turística española; política turística local.

#### **ABSTRACT**

A recent development within the tourism sector has been the introduction of sustainability criteria and the emergence of what is referred to as sustainable tourism. The purpose of this study is to examine sustainable tourism at a local level in Spain. The survey examines trends in sustainable development, reviews the literature on sustainable tourism, and studies the main features of strategic sustainable tourism planning in two Spanish cities, Zaragoza and Barcelona. The cities were selected for their representativity of different types of local tourism. The objectives of the study are to assess the importance of sustainability in the tourism sector, and to analyse the Strategic Sustainable Development Plans of Zaragoza and Barcelona. The study uses a qualitative data collection methodology, in keeping with the most common approach in international literature on sustainable tourism at a local level.

*Keywords:* sustainable development; sustainable tourism; strategic tourism planning; political tourism policy; Spanish local tourism planning.

## CÓMO CITAR ESTE ARTÍCULO/ HOW TO CITE THIS ARTICLE

Fernández Fernández, Javier Luis (2020). El turismo sostenible en España: análisis de los planes estratégicos de sostenibilidad de Zaragoza y Barcelona. *Rotur, Revista de Ocio y Turismo*, 14(1): 94-106 <https://doi.org/10.17979/rotur.2020.14.1.5942>

### I. INTRODUCCIÓN

Una de las actividades económicas más importantes en el mundo es el turismo, actividad que desde los últimos años ha experimentado un gran crecimiento. España es una de las principales potencias del mundo en este sector. Desde la perspectiva económica, el desarrollo de las actividades turísticas tiene efectos muy positivos en nuestro país, con una aportación importante al valor añadido bruto y al saldo de la balanza por cuenta corriente. En el año 2018, España recibió 82,6 millones de turistas internacionales, cifra record, lo que la sitúa en el segundo país del mundo que más visitantes extranjeros recibe, por detrás de Francia. ([www.iet.tourspain.es](http://www.iet.tourspain.es))

Según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) el turismo contribuyó con 178.000 millones de euros a la economía española en 2018, un incremento del 2,4 % respecto al 2017. Este dato representa el 14,6 % del PIB nacional. Aunque este crecimiento se situó por debajo del que tuvo el PIB turístico mundial, del 3,9 %, y del de Europa, que avanzó un 3,1 % en 2018, WTTC ha destacado la importancia que tiene el sector turístico para España. Las previsiones de cara al año 2019 es que España vuelva a batir un nuevo record, con un total de 83,4 millones de turista internaciones, un 0,7% más que el año anterior. ([www.exceltur.org](http://www.exceltur.org))

Hay que destacar sobre estas previsiones la incertidumbre de una posible salida del Reino Unido de la Unión Europea, la quiebra del turoperador británico Thomas Cook, o la sentencia del procés, por lo que hacen que este crecimiento tenga más mérito.

Sin embargo, hay también una serie de efectos perversos, negativos sobre el medio ambiente y en especial sobre los recursos turísticos naturales, que hay que tener en cuenta. Tal vez, el impacto más relevante es el que se produce en las zonas más explotadas turísticamente: la presión urbanística, el consumo de recursos naturales y otros elementos de presión ambiental, que convierten a grandes zonas de atracción turística en lugares en los que se hace cada vez más necesaria la implantación de estrategias de desarrollo sostenible, y la adaptación de medidas de política económica.

La preservación de los recursos turísticos naturales dentro de un marco que tenga en cuenta el mantenimiento sostenible de las bases socioeconómicas de muchos espacios equivale a posibilitar la continuidad de la actividad económica de un país, región o municipio y uno de los motores de desarrollo.

Al abordar temas como el medio ambiente, turismo y economía, hay que considerarlos como conceptos que tienen relación entre sí, no como temas independientes, ya que son caras de una misma realidad. Nunca se podría estudiar el medio ambiente como algo externo al sistema económico, ello nos llevaría a un grado tal de deterioro del entorno, que pondría en cuestión la supervivencia del modelo económico a medio y largo plazo.

Al considerar las relaciones entre medio ambiente, turismo y economía, hay que tener en cuenta muy seriamente los impactos ambientales del sector turístico y por tanto la contabilidad medioambiental; así como la apuesta por la sostenibilidad es necesaria para garantizar la continuidad en el negocio turístico y económico.

El turismo produce impactos locales directos sobre el aire, el agua, el suelo y la biosfera; y efectos indirectos de la fabricación y el transporte de materiales. Los impactos se derivan de las emisiones atmosféricas, residuos sólidos y líquidos, y consumo de agua, energía y materiales (Aall, 2011; Chan y Lam, 2003; Smerecnik y Andersen, 2011).

La sostenibilidad debe garantizar que el desarrollo sea compatible con el mantenimiento de los procesos ecológicos esenciales de la diversidad biológica y de los recursos naturales. También debe garantizar la sostenibilidad económica, que el desarrollo sea económicamente eficiente, beneficie a todos los agentes del país afectado y que los recursos sean gestionados de forma que se conserven para próximas generaciones.

El concepto de turismo sostenible pretende aplicar los principios de desarrollo sostenible a la actividad turística que es una de las actividades económicas más importantes en el mundo. La sostenibilidad es tan importante para el turismo como cualquier otro sector de la economía humana, e igualmente difícil de conseguir (Casagrandi y Rinaldi, 2002). Como señala Sharpley (2009), existe evidencia limitada de su aplicación en la práctica, mientras el lenguaje de las políticas nacionales se formula en términos de desarrollo sostenible.

El desarrollo turístico incide, generalmente con fuerza, sobre efectos negativos, los cuales habrá que detectar y cuidar. Estos impactos, sobre todo en el medio ambiente, y en particular sobre el medio acuático, atmosférico, terrestre, biótico y antrópico, generan a veces verdaderos problemas sociales.

Para contrarrestar o corregir las externalidades negativas generadas por la actividad turística, es necesario tratar el tema de la sostenibilidad ambiental. Economistas de todos los tiempos mostraron su preocupación por los problemas ambientales, y se hace necesario introducir regulaciones que garanticen el desarrollo sostenible del turismo o del turismo sostenible, porque los impactos negativos que pueda acarrear el turismo, tanto desde el punto de vista económico, sociocultural, medioambiental,... hacen que los gobiernos deban formular, diseñar e implicarse en políticas coherentes de sostenibilidad que corrijan tales efectos negativos, lo que provoca que su valoración y estudio sea urgente.

El turismo integrado en el desarrollo sostenible conserva y recupera valores culturales, sociales y medioambientales, porque la sostenibilidad global solo puede ser alcanzada por comunidades regionales y estatales sostenibles. Avanzar hacia la sostenibilidad exige cambiar de forma de pensar, de actuar, de producir y de consumir. En este proceso hacia la sostenibilidad son actores clave las autoridades, las empresas, las organizaciones sociales y los individuos. En la gestión pública, cada vez es más frecuente la consideración de la variable ecológica en todo proyecto público de impacto sobre el medio. Es grande la importancia adquirida en los últimos años por las cuestiones que interrelacionan economía, medioambiente y desarrollo sostenible, y un aspecto particular, el turismo, hace que sea oportuno el desarrollo de este trabajo, dado que es un problema relevante en los albores del siglo XXI.

El estudio de todo ello marca los objetivos de este estudio, puesto que se hace urgente conocer las relaciones entre sostenibilidad y turismo, y la necesidad de llegar a un turismo sostenible, ya que la sostenibilidad es un valor añadido muy importante para el turismo. La implantación de políticas estratégicas para un turismo sostenible y su desarrollo por parte de los distintos destinos turísticos, se lleva a cabo a partir de los Planes Estratégicos. Mediante su implantación, lo que se busca, entre otras muchas características, es promocionar una demanda sostenida del turismo, ser competitivo, y la preocupación por temas medio ambientales.

En este trabajo se han seleccionado 2 planes estratégicos locales pertenecientes a destinos nacionales. Los destinos elegidos son:

Barcelona. Se incluye el Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona (PEMB), porque es un plan de futuro, que busca adelantarse a los nuevos retos, prevenir posibles amenazas y hacer propuestas de mejora que refuercen Barcelona y su área metropolitana como el referente internacional. La Ciudad Condal recibe anualmente millones de turistas al ser un destino que destaca por su arquitectura, su cultura y su gastronomía.

Zaragoza. Tras la Exposición Internacional en 2008, Zaragoza se plantea un Plan Estratégico que oriente y estructure sus proyectos a largo plazo. Una ciudad industrial que busca abrirse al mercado, mediante un crecimiento inteligente, sostenible e integrador. La capital aragonesa destaca, entre otras muchas cosas, por su cultura, sus museos, su gastronomía, o por el recinto de la antigua Exposición Universal de 2008, dedicado a la naturaleza.

## II. DESARROLLO TURÍSTICO SOSTENIBLE

El desarrollo turístico en España (y en otras partes del mundo), ha generado un modelo de crecimiento basado en el incremento continuado del número de visitantes (independientemente de la capacidad de acogida del territorio), la prioridad de los beneficios a corto plazo, la creación de una oferta homogénea y estandarizada, la escasa presencia de la cultura y las tradiciones locales en la configuración de esta oferta, y en general una fuerte presión ambiental y paisajística del territorio. Se trata pues de un nuevo modelo insostenible que ha perdurado a lo largo de más de cuatro décadas (Ayuso, 2003).

Se identifica el desarrollo turístico sostenible con un proceso de cambio cualitativo (Hall, 2000), producto de la voluntad política que, con la participación imprescindible de la población local, adapta el marco institucional y legal, así como los instrumentos de planificación y gestión, a un desarrollo turístico basado en un equilibrio entre la preservación del patrimonio natural y cultural, la viabilidad económica del turismo y la equidad social del desarrollo.

Las directrices para el desarrollo sostenible del turismo y las prácticas de gestión sostenible, deben aplicarse a todas las formas de éste, y a todos los tipos de destino. Se debe establecer un equilibrio adecuado entre las tres dimensiones (ambiental, económica y sociocultural) para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Por tanto, el turismo sostenible debe dar uso óptimo a los recursos ambientales; debe respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales y arquitectónicos y sus valores tradicionales, y asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos.

El turismo sostenible exige la participación informada de todos los agentes, así como el liderazgo político firme, para lograr una colaboración amplia y establecer un consenso. El logro de un turismo sostenible es un proceso continuo y requiere un seguimiento constante de los impactos, para introducir las medidas preventivas o correctivas que resulten necesarias. El turismo sostenible debe reportar también un alto grado de satisfacción a los turistas y representar para ellos una experiencia significativa, que los haga más conscientes de los problemas de la sostenibilidad y fomente en ellos unas prácticas turísticas sostenibles.

Cuando el Gobierno español comprendió la importancia de la gestión sostenible del turismo, los planes políticos empezaron a cambiar su percepción de la actividad turística y la influencia de la sostenibilidad en el desarrollo del turismo fue obteniendo un papel cada vez más fundamental. (Plumed, Gómez y Martín, 2018)

### **II.I. Estudios de casos específicos de planificación turística local en España**

Las sociedades han utilizado la planificación como un instrumento para organizar sus actividades. La metodología utilizada es la siguiente: primero se realiza un análisis de la situación, después se evalúan los escenarios, y finalmente se hace un diseño de las modificaciones. Todo esto enmarcado dentro de un espacio temporal definido.

En la actualidad, algunas entidades se han planteado otra forma de planificar, incorporando a los métodos habituales, la participación de todos los actores interesados y consolidando una cultura de colaboración entre todas las instituciones, entidades sociales y agentes económicos que estén implicados en el proyecto. Esta forma de planificar es la denominada planificación estratégica, y el documento donde se refleja todo este proceso es el Plan Estratégico.

La planificación de los destinos turísticos (Moreno, Sariego y Ávila, 2018) es el primer paso para garantizar que el desarrollo turístico del destino va a ser satisfactorio para todos los actores involucrados en el mismo. Se trata de un proceso de reflexión previa en el que hay que decidir los pilares sobre los que se va a sustentar el desarrollo de la oferta turística del destino.

Para la elaboración de los Planes Estratégicos, se busca la implicación de gestores y miembros de la organización, y así poder definir aquellas áreas en las que es preciso actuar, las prioridades del Plan, los indicadores que permitan definir las políticas y líneas de actuación, objetivos concretos, plazos de ejecución y los recursos que se destinen a cada área de actuación.

Si se centra en el escenario que interesa, que es el Plan Estratégico de una ciudad, es un proceso flexible destinado a dotar a la ciudad de una estrategia consistente, que proporcione una notoriedad y una singularidad a la ciudad y, sobre todo, que logre implicar a los principales actores de la ciudad, es decir, aquellos que tienen capacidad para transformarla.

Hay que destacar que en el desarrollo de un Plan Estratégico de una ciudad debe existir una voluntad real de participación ciudadana. Es primordial la implicación de los agentes de decisión económica y social por su capacidad de actuación sobre el territorio, pero también de la sociedad civil, entendida de la forma más amplia posible estimulando a la participación de todas las entidades y asociaciones que formen el entramado social de la ciudad.

Por lo tanto, un Plan Estratégico debe abarcar todos los aspectos de la ciudad: educativos, territoriales, culturales, económicos, sociales, asociativos y territoriales.

### **III. METODOLOGÍA**

En este trabajo se analizan 2 Planes Estratégicos, pertenecientes al territorio nacional, en donde se pueden observar las líneas de actuación que cada municipio quiere llevar a cabo, su planificación estratégica, y cuáles son los objetivos que pretenden lograr.

La metodología utilizada para este estudio ha sido un análisis de la documentación existente tanto del Plan Estratégico de Zaragoza como del de Barcelona. Se realizó un análisis de la documentación existente en las distintas páginas webs de Ebròpolis (Asociación para el Desarrollo Estratégico de Zaragoza y su Entorno) y del Ayuntamiento de Barcelona.

Los municipios que han sido seleccionados para realizar su estudio son: Barcelona, como ejemplo de una gran ciudad, cosmopolita y moderna y Zaragoza, como ejemplo de un Plan Estratégico aplicado a una ciudad industrial. Por lo tanto, la selección de ambos casos es por muestreo de conveniencia, por los motivos aludidos en la introducción.

De cada uno de ellos, se analizan los siguientes puntos:

- Situación de partida
- Objetivos
- Actuaciones
- Resultados obtenidos

#### **IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona (visión 2020)

Situación de partida

El Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona (PEMB) es un modelo por su trabajo continuado para ofrecer visiones de futuro, anticiparse a los nuevos retos, prevenir posibles amenazas y, en definitiva, hacer propuestas de mejora que refuercen Barcelona y su área metropolitana como el referente internacional que es en la actualidad.

Su experiencia comienza ([www.pemb.cat](http://www.pemb.cat)) en 1987, cuando se inició el trabajo de lo que sería el I Plan Estratégico de Barcelona, publicado en marzo del 1990. Este Plan contribuyó a que Barcelona se hiciera presente en el mapa mundial de las ciudades y se convirtiera en nuevo referente en el terreno del desarrollo urbano. Desde entonces, muchas ciudades y metrópolis de España y del mundo han seguido el ejemplo de Barcelona.

Desde la celebración de los Juegos Olímpicos de 1992, Barcelona y su área metropolitana han estado sometidas a una gran transformación que les ha permitido progresar y prosperar más que otras ciudades de su entorno inmediato. Esto ha sido posible gracias al esfuerzo por crear las infraestructuras de accesibilidad y de interconectividad, así como otros equipamientos básicos diversos, fruto de un nuevo concepto de planificación que iba más allá del planteamiento urbano tradicional.

En el año 2008, después de siete años de vigencia del primer PEMB, se consideró oportuno iniciar un nuevo proceso de planificaciones que aportara una visión de futuro en la perspectiva de los próximos diez años. Muchas de las medidas del plan anterior ya estaban implementadas en la agenda de los órganos competentes. Por otro lado, es obvio que la crisis financiera y económica, con sus repercusiones sociales, ha trastornado los entornos que inciden en el Área Metropolitana de Barcelona (AMB), con unos cambios de profundidad que exigen nuevos planteamientos para seguir progresando en el nuevo marco que se está configurando.

Objetivos

Entre los objetivos principales se puede destacar la realización de una radiografía de cuál es la situación en los sectores económicos más innovadores de la ciudad de Barcelona y su área metropolitana, identificar las carencias más evidentes de cada uno de estos sectores y proponer un plan de objetivos y acciones que debería emprenderse para contrarrestarlas y fortalecer estos sectores, en un marco que permita acentuar la vocación global del AMB y transformar este área en un espacio urbano de influencia en todo el mundo, en un entorno de cohesión social. Hay que poner en valor aquello que pueda diferenciar a Barcelona y desarrollar un nuevo proyecto común.

Dado que la sociedad se encuentra inmersa en un proceso de globalización económica, política, cultural y social, y que formamos parte de una sociedad cada vez más interdependiente, las ciudades deben entender que no pueden afrontar estos cambios, y los retos que plantean, aisladamente; deben actuar como catalizadoras e impulsoras de la nueva economía y de la nueva realidad social.

Lo que se busca es construir una economía basada en el conocimiento y en la relación bidireccional con la industria; asociar la marca AMB a su capacidad de atraer capital y talento, con el fundamento de reflejar los valores reales y aspiracionales de la sociedad, y potenciar así la complicitad de todos los agentes implicados; transformar las inercias actuales en nuevas políticas de progreso; promover una actitud ante el cambio climático que tiene que ser un referente de buena práctica; reforzar la vocación internacional del AMB desarrollando nuevas políticas, coordinando todas las sinergias y planificando mejor, y estructurar redes de relación con las metrópolis de los países emergentes.

La finalidad de este Plan es:

- Consolidar la posición exterior y la internacionalización de la economía del área, creando un espacio en los nuevos ámbitos de la geopolítica.
- Crear un proyecto común que ayude a las empresas a aprender y a dar respuestas rápidas a los cambios.
- Poner en valor aquello que diferencia a la ciudad: las redes sociales regionales y las economías de aglomeración.
- Reforzar la cooperación público-privada.

Con todo esto, lo que pretende Barcelona es ser una de las regiones europeas más atractivas e influyentes para el talento global innovador, con un modelo de integración y cohesión social de calidad.

#### Actuaciones

Para lograr la visión en el horizonte 2020, el AMB debe enfrentarse a seis retos, relacionados directamente con la capacidad competitiva de su territorio y sus empresas, que requerirán una apuesta por la economía verde, la estrategia de capitalidad euromediterránea, el liderato en nuevos sectores económicos y nuevas empresas, la potenciación de la industria y de los sectores tradicionales, la internacionalización de la economía con mayor capacidad exportadora, la captación de talento, la promoción de la innovación y el acento en la cohesión social del conjunto del Área Metropolitana de Barcelona.

En realidad, se trata de retos que se pueden considerar, también, como auténticas oportunidades. Estos retos son:

- Sostenibilidad y cambio climático.
- Situar el AMB como referente en el nuevo marco global: mayor presencia en los países que lideran el mundo y capitalidad del Mediterráneo.
- Líder global en determinados sectores tractores de conocimiento.
- Más allá de las empresas “bio”. Puesta al día y potenciación de la industria y de los sectores tradicionales.
- Una de las regiones europeas más atractivas para el talento innovador.

- Ciudad interesante y equilibrada socialmente: una respuesta social a la crisis.

Este proceso de cambio exige la utilización de unos determinados instrumentos que provoquen el movimiento que permitirá alcanzar los objetivos marcados en el plan y la ruptura con las inercias naturales del pasado.

Así, para afrontar estos cambios el plan ha identificado un conjunto de cinco palancas que servirán de ejes vertebradores de todas las actuaciones citadas anteriormente. Estas palancas tienen que aportar soluciones de una manera transversal a todas las demandas comunes de todos los sectores económicos considerados.

Las palancas del cambio son:

Una universidad y un sistema educativo potentes que fortalezcan su posición de excelencia y de conocimiento transversal, que sean un factor de atracción de talento y que favorezcan una mayor relación con los sectores productivos y empresariales.

Una administración que actúe con criterios de eficiencia, que facilite la actividad económica, la creación de empresas y el desarrollo de proyectos. Una administración ágil en la tramitación y que se guíe por la presunción de confianza del ciudadano.

Una gobernanza que aporte criterios innovadores en la gestión de proyectos estratégicos y que potencie la corresponsabilidad público-privada en su liderato. Unos valores de futuro que complementen y fortalezcan la base de los valores actuales y tradicionales, que aporten un nuevo carácter a la ciudad y a sus ciudadanos.

Un amplio conocimiento de idiomas que facilite la internacionalización, la atracción del talento y la plena incorporación en los mercados mundiales. Un aeropuerto internacional y la marca Barcelona.

#### Resultados obtenidos

Al ser el Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona, un Plan que finaliza en el año 2020, no se tiene constancia de resultados que se hayan obtenido hasta la fecha. En la tabla 1 se muestra un resumen del Plan Metropolitano de Barcelona.

Tabla 1. Resumen del Plan Metropolitano de Barcelona

PLAN ESTRATÉGICO METROPOLITANO DE BARCELONA	
Situación de partida	Crisis económica y financiera Inexistencia de un Plan de futuro
Objetivos	Identificar sectores económicos más innovadores Situación a Barcelona como referente en el ámbito europeo Mayor preocupación por la sostenibilidad y el cambio climático
Actuaciones	Actuación sobre el sistema educativo Actuaciones en las Administraciones, con el fin de crear empresas y desarrollar



	proyectos Potenciar la relación público-privada Mejora de la marca Barcelona
Resultados	Al estar vigente aún el Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona, se desconocen resultados.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en la Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona

## Plan Estratégico Zaragoza 2020

### Situación de partida

Zaragoza 2020 (Asociación para el Desarrollo Estratégico de Zaragoza y su Área de Influencia – EBRÓPOLIS, 2011) plantea la creación de un Marco Estratégico que permita el desarrollo de Zaragoza y su entorno en los próximos años. Parte de la consideración de la positiva experiencia de los dos planes estratégicos de 1998 y 2006, de las actuaciones realizadas y de los proyectos en marcha y de que, en el contexto de la crisis mundial iniciada en 2007, debe abordarse el futuro deseable y posible para este territorio.

El documento Marco Estratégico Zaragoza 2020 es consecuencia del diálogo de los principales agentes sociales y de la renovación del pacto estratégico que se realizó en 1998 y en 2006. Debe servir de contenedor de las diferentes realidades de planificación y gestión estratégica que se desarrollen a partir de 2011.

Ebròpolis, desde que se fundó en 1994, tiene como misión esencial realizar el plan estratégico de Zaragoza y su entorno. El primer plan, sin duda el más importante como trabajo colectivo en la forma de entender dicha ciudad y su entorno metropolitano, se presentó en 1998. Era un plan fruto de la planificación estratégica que se hacía en España. Avanzaba el futuro tras la crisis que afectó en los primeros años noventa, que fueron los causantes de que surgiese Ebròpolis y su primer fruto estratégico.

En la primera década de este siglo XXI, Zaragoza planteó nuevos retos, destacando el hito que supuso el año 2008 con la celebración de la Exposición Internacional, que propició grandes cambios en la ciudad y el territorio tanto en infraestructuras y equipamientos como en elementos intangibles. El segundo Plan Estratégico de Zaragoza y su Entorno se consensuó en 2006 y su horizonte de finalización se estableció en 2010. En estos cuatro años, desde 2006 a 2010, se establecen dos objetivos prioritarios: la proyección exterior de la ciudad (marca de ciudad, logística, Expo 2008) y la sostenibilidad social y medioambiental.

Después de 2008 en un contexto de cambio, tanto la Unión Europea como España y Zaragoza, han realizado un trabajo de análisis, reflexión y propuesta hacia el futuro. Es lo que conoce como Estrategia 2020, que supone un diseño del futuro a medio plazo. El documento Marco Estratégico Zaragoza 2020 es, a nivel local, la muestra de esta tendencia general y quiere orientar, por tercera vez, la evolución de la ciudad.

### Objetivos

En una situación en que Europa y España han planteado medidas precisas de ajuste para abordar la crisis actual, Zaragoza necesita generar un marco estratégico. Se trata de un

documento orientador que les sitúe en el futuro inmediato, planteando la continuidad de los procesos de EBRÓPOLIS como foro y de la planificación estratégica territorial como método.

Se trata de un proceso de trabajo que se ha centrado en cuatro ámbitos de análisis y una finalidad:

- Territorio y población
- Economía
- Sostenibilidad
- Desarrollo social, educativo y relacional

Respecto al ámbito territorial y de población es necesaria la revisión del concepto de territorio, la compactación, la policentralidad, la movilidad y la flexibilidad en el marco de la relación entre Zaragoza y su entorno.

En el ámbito de la economía se necesitan propuestas sobre el modelo económico y el territorio, la oferta y demanda como factores específicos de la ciudad, el posicionamiento estratégico y los sectores económicos.

Existe un interés creciente por la sostenibilidad en relación a la ciudad y sus desarrollos, la energía, la producción y el medio ambiente, la relación del progreso ambiental con la economía y el progreso social y el desarrollo territorial.

Respecto al desarrollo social, educativo y relacional, preocupa la redefinición del Estado de bienestar, la importancia de la educación y la formación, la necesidad de la cohesión social y la equidad, el crecimiento económico y su relación con el progreso social, así como la participación ciudadana en un nuevo marco de gobernabilidad.

#### Actuaciones

Partiendo de este contexto y después de citar los cuatro grandes ámbitos de trabajo, se ha definido una Visión de Zaragoza en 2020 como espacio equilibrado con su entorno apoyándose en unos valores propios fundamentados en la creatividad, atraktividad y conectividad y articulándose en una serie de ejes estratégicos en el que se contempla Zaragoza como:

**Zaragoza, Ciudad de los Ciudadanos:** Zaragoza, en 2020, se pretende que sea una ciudad vitalista, en la que los diferentes actores (personas, empresas, asociaciones, administraciones, etc.) quieran implicarse de forma proactiva y protagonista en el desarrollo de la ciudad. Igualmente, Zaragoza, en 2020, se intenta que sea una ciudad responsable, que apuesta por la calidad de vida de todos sus ciudadanos y que permita un desarrollo continuado en materia de salud, educación, servicios sociales y atención a la dependencia y empleo, de forma que se consiga una ciudad cohesionada con ciudadanos protagonistas.

**Zaragoza, Ciudad de Alianzas:** Zaragoza, en 2020, se pretende que sea una ciudad de alianzas, en la que los diferentes actores dialogan, buscan el consenso, colaboran y acometen proyectos en común, gestionan el conflicto, fruto de acuerdos bajo la estrategia win-win, de mutuo beneficio.

**Zaragoza, Ciudad Innovadora:** Zaragoza, en 2020, se busca que sea una ciudad innovadora, integrando las tecnologías de la información y las nuevas tendencias de gestión en todo su entramado social, económico y cultural. Una ciudad, en definitiva, atractiva para la inversión y la puesta en marcha e impulso de proyectos empresariales.

Zaragoza, Ciudad-Territorio y Ciudad-Global: Zaragoza, en 2020, se intenta que sea una ciudad red, en el sentido de que mantendrá y perfeccionará las líneas de conexión (físicas y virtuales) con su entorno más cercano y con su entorno global, llegando a ser verdadero polo de interconexión entre esas dos realidades territoriales.

Zaragoza, Ciudad Sostenible: Zaragoza, en 2020, se pretende que sea una ciudad sostenible, que parte del reconocimiento de lo hecho en el pasado y de las responsabilidades que de ello se derivan, apostando por una gestión sostenible de los recursos y del territorio.

Zaragoza, Ciudad Comunicativa: Zaragoza, en 2020, se pretende que sea una ciudad con una fuerte seña de identidad, apoyada en unos valores que serán proyectados al interior y al exterior. Una Marca de Ciudad que la hará atractiva y destino de todo tipo de personas, iniciativas y valores. La comunicación deberá visualizar y explicar el progreso de la ciudad y su entorno. Cada uno de estos 6 ejes estratégicos requiere de un desarrollo que permita su operativización, de forma que esa concreción haga posible un puente entre la Planificación y la posterior fase de Ejecución.

#### Resultados obtenidos

Al ser el Plan Estratégico de Zaragoza, un Plan que finaliza en el año 2020, no se tiene constancia de resultados que se hayan obtenido hasta la fecha. En la tabla 2 se muestra un resumen del Plan Estratégico de Zaragoza 2020.

Tabla 2- Resumen del Plan Estratégico de Zaragoza 2020

PLAN ESTRATÉGICO ZARAGOZA 2020	
Situación de partida	Crisis Económica Necesidad de analizar el futuro inmediato
Objetivos	Posicionamiento estratégico a nivel económico de la ciudad Reforzar actuaciones medioambientales Potenciar la formación y la participación ciudadana
Actuaciones	Actuaciones sobre la masa social Gestión sostenible Actuaciones para potenciar la marca ciudad Actuaciones sobre el desarrollo de nuevas tecnologías
Resultados	Al estar vigente aún el Plan Estratégico Zaragoza 2020, se desconocen resultados

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Plan Estratégico Zaragoza 2020 (Asociación para el Desarrollo Estratégico de Zaragoza y su Área de Influencia – EBRÓPOLIS, 2011)

#### IV. CONCLUSIONES

El concepto de desarrollo sostenible ha tenido distintas interpretaciones, tanto en el ámbito privado como en el institucional. Destaca la definición del Informe Brundtland como origen del concepto de desarrollo sostenible, en donde se especifica que las sociedades asuman las necesidades humanas mediante el crecimiento productivo y el establecimiento de estrategias. Esta conceptualización tuvo sus críticas, e hizo que diferentes autores crearan sus propias posturas. Dobson (1996) plantea cuatro posturas para responder al concepto de sostenibilidad; y Fullana y Puig (1997) desarrollaron las dimensiones del desarrollo sostenible.

Para lograr un desarrollo sostenible, se debe realizar un estudio de la sostenibilidad desde distintas posiciones. Las principales preocupaciones de la sostenibilidad ambiental se relacionan con el efecto invernadero, la calidad del aire o los residuos.

Se debe plantear la sostenibilidad hacia nuevos retos, entre los cuales destacan el desarrollo de energía renovables, desarrollo de procesos tecnológicos más limpios, potenciación del reciclaje y reaprovechamiento de desechos y desperdicios, o una mayor implicación de la sociedad y de la población.

Los planes estratégicos analizados, muestran una inquietud general por la degradación del medio ambiente y la sostenibilidad. Los planes también muestran una preocupación por la situación económica y financiera actual y su repercusión social, y una incertidumbre por el futuro del territorio. Se busca que el plan estratégico sea un plan de futuro, y se indague en nuevos planteamientos de mejora.

Los planes tienen como principal objetivo la mejora del medio ambiente, y hacer que el destino sea sostenible. Se observa la tendencia y la preocupación de las localidades hacia la búsqueda del turismo sostenible. Hay que destacar también otros objetivos como mejora de la imagen de la ciudad, principalmente por la fuerte competencia existente en el sector, las medidas para paliar la crisis económica y financiera existente, como, por ejemplo, políticas de empleo, fomentar la formación, y la cualificación de la población.

Sería interesante ampliar la muestra del estudio a otros planes estratégicos a nivel nacional, continuar con este estudio, una vez finalizado el plazo de tiempo 2020 para analizar resultados, y comprobar si los objetivos iniciales se han cumplido, especialmente en el caso de Zaragoza, y en el caso de Barcelona. En este último destino, sería interesante analizar cómo le puede estar afectando el proceso y sus manifestaciones por la independencia en los resultados finales de este plan estratégico.

#### 5. BIBLIOGRAFÍA

Aall, Carlo (2011). Energy use and leisure consumption in Norway: An analysis and reduction strategy. *Journal of Sustainable Tourism*, 19 (6): 729-745.

Asociación para el Desarrollo Estratégico de Zaragoza y su Área de Influencia – EBRÓPOLIS. (2011) Marco Estratégico Zaragoza 2020. Zaragoza. <http://www.ebropolis.es/web/arbol/interior.asp?idArbol=13&idNodo=70>

Ayuso, Silvia (2003). *Turismo Sostenible: ¿Reto o ilusión?*. Barcelona: Rubens Editorial

Casagrandi, Renato y Rinaldi, Sergio (2002). A theoretical approach to tourism sustainability. *Conservation Ecology*, 6(1), 13. <http://www.consecol.org/vol6/iss1/art13/>

Chan, Wilco W. y Lam, Joseph C. (2003). Energy-saving supporting tourism sustainability: A case study of hotel swimming pool heat pump. *Journal of Sustainable Tourism*, 11(1): 74-83.

Dobson, Andrew (1996). Environmental sustainabilities: an analysis and a typology. *Environment Politics*, 5(3): 401-428.

Fullana, Pere y Puig, Rita (1997). *Análisis del ciclo de vida*. Barcelona: Editorial Rubens.

Hall, Michael C. (2000). *Tourism Planning Policies, Processes and Relationships*. Essex: Prentice Hall.

Moreno Melgarejo, Alberto, Sariego López, Ignacio y Ávila Bercial, Reyes, (2018). La planificación y la gestión como herramientas de desarrollo de los destinos turísticos. *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, 25. En línea: <https://www.eumed.net/rev/turydes/25/gestion-destinos.html>

Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona. Recuperado de <http://www.pemb.cat>

Plumed Lasarte, Marta, Gómez Bruna, Diana y Martín Duque, Clara (2018). Planificación turística, promoción y sostenibilidad ambiental: el caso de España. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 15(8), 7-18, <https://doi.org/10.17163/ret.n15.2018.01>

Sharpley, Richard (2009). *Tourism development and the environment: beyond sustainability?* London: Earthscan.

Smerecnik, Karl, y Andersen, Peter (2011). The diffusion of Environmental sustainability innovations in North American hotels and ski resorts. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(2), 171-196.