

Recibido: 15/05/2012

Aceptado: 20/07/2012

**EL FACTOR HUMANO EN LOS PROYECTOS DE TURISMO ACTIVO.  
REFLEXIONES AL ENTORNO DEL PROYECTO TRANSFRONTERIZO  
“HACER DE LA FRONTERA UN CAMINO HACIA LA FORMACIÓN”.**

**THE HUMAN FACTOR IN ACTIVE TOURISM PROJECTS. REFLECTIONS  
ABOUT THE CROSS-BORDER PROJECT "MAKE THE BORDER A PATH  
TO EDUCATION".**

**Autores:**

Funollet, F. <sup>(1) (2)</sup>; Inglés, E. <sup>(1) (2)</sup>; Gomila, B. <sup>(1) (2)</sup>

**Institución:**

<sup>(1)</sup> Instituto Nacional de Educación Física de Cataluña [ffunollet@gencat.cat](mailto:ffunollet@gencat.cat)

<sup>(2)</sup> GISEAFE (Grupo de Investigación Social y Educativa de la Actividad Física y el Deporte)

**Artículo procedente del I Congreso Internacional de Actividad Física en el Medio Natural. Nuevos Retos para las empresas de Turismo Activo**

**Resumen:**

El turismo activo suele proponerse como una solución deslumbrante a los problemas de despoblamiento que sufren gran parte de las zonas rurales de nuestras montañas; pero también puede convertirse en un conflicto añadido, de no ir acompañado de un proyecto que trate, en profundidad, un desarrollo más sostenible del territorio y que cuide, muy especialmente, su factor humano.

Esta reflexión viene a cuento de un proyecto que se inició en los Pirineos, a principios del 2008, con el objetivo de desarrollar un territorio transfronterizo por medio del turismo activo. Su arranque fue increíble pero, al final, se vio frenado

por no haber creado un espacio específico en donde pudieran elaborarse convenientemente las relaciones humanas de las personas involucradas.

Como fruto de lo ocurrido, hemos aprendido que en el inicio de cualquier empresa humana conviene clarificar y valorar exhaustivamente sus interrelaciones, y más si se trata de un proyecto de tal envergadura como “Hacer de la frontera un camino hacia la formación”<sup>1</sup>. Para empezar, cabe considerar a todo el mundo, integrando, especialmente, a las personas con opiniones dispares; haciendo equipo; hablando de los detalles; organizando sesiones críticas; analizando las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas; para transformar, posteriormente, las dos últimas, en nuevas oportunidades. En definitiva, se trata de revisar el grado de compromiso adquirido por las diferentes partes, relacionándolo con los valores que motivaron el proyecto. Y después, cabrá fortalecer las capacidades que pueda ofrecer cada miembro del grupo a su conjunto, así como, buscar todo el potencial de crecimiento que aún quede por explorar, tanto de cada uno de sus elementos como del nuevo equipo conformado.

### **Palabras Clave:**

Desarrollo sostenible, equipo, compromiso, acuerdos, valores, potencialidades.

### **Abstract:**

Active tourism is often proposed as a solution to the problems of dazzling de population suffered by rural areas of our mountains, but it can also become an added conflict, if it is not complemented by a project that deeply deals with a more sustainable development of the territory and that takes into account its human factor.

These reflections came to mind because of a project that began in the Pyrenees, in the early 2008, with the ultimate aim of developing a cross-border territory through active tourism. Its start was really amazing, but in the end, it

---

<sup>1</sup> Dicho proyecto (acrónimo EFE 104/09-HFCF) fue aprobado y está cofinanciado por el Programa Operativo de Cooperación Transfronteriza España-Francia-Andorra 2007-2013 (POCTEFA).

was slowed because a specific space for the development of human relations hadn't been created.

As a result of what happened, we have learned that in the beginning of any human endeavor, their relationships must be clarified and deeply evaluated, especially if it is a huge project such as "To make the border a path to education"<sup>2</sup> Everybody must be considered, especially integrating people with different opinions, teaming, talking about all the details, organizing discussion meetings, analyzing the strengths, opportunities, weaknesses and threats, to transform them into new opportunities.

Ultimately, it is about checking the degree of commitment of the different parties involved, relating them to the values that motivated the project. And then, the capabilities of each of the members must be strengthened, as well as searching the entire latent potential of growth, both of each of its elements as of the new team formed.

### **Key Words:**

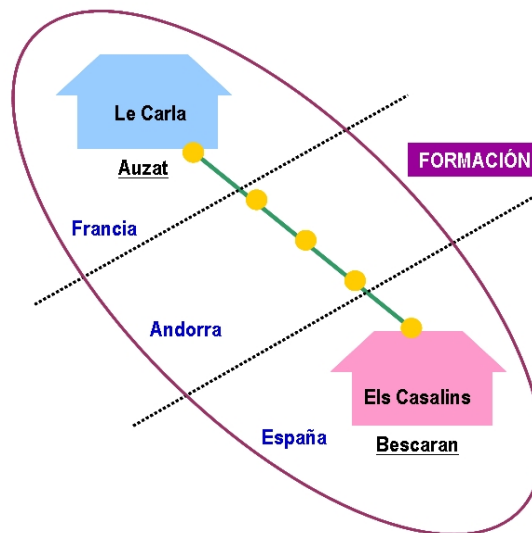
Sustainable Development, team, commitment, agreements, values, potentials.

---

<sup>2</sup> This project (acronym EFE 104/09-HFCF) was approved and is funded by the Cross-Border Cooperation Operational Programme Spain-France-Andorra 2007-2013 (POCTEFA).

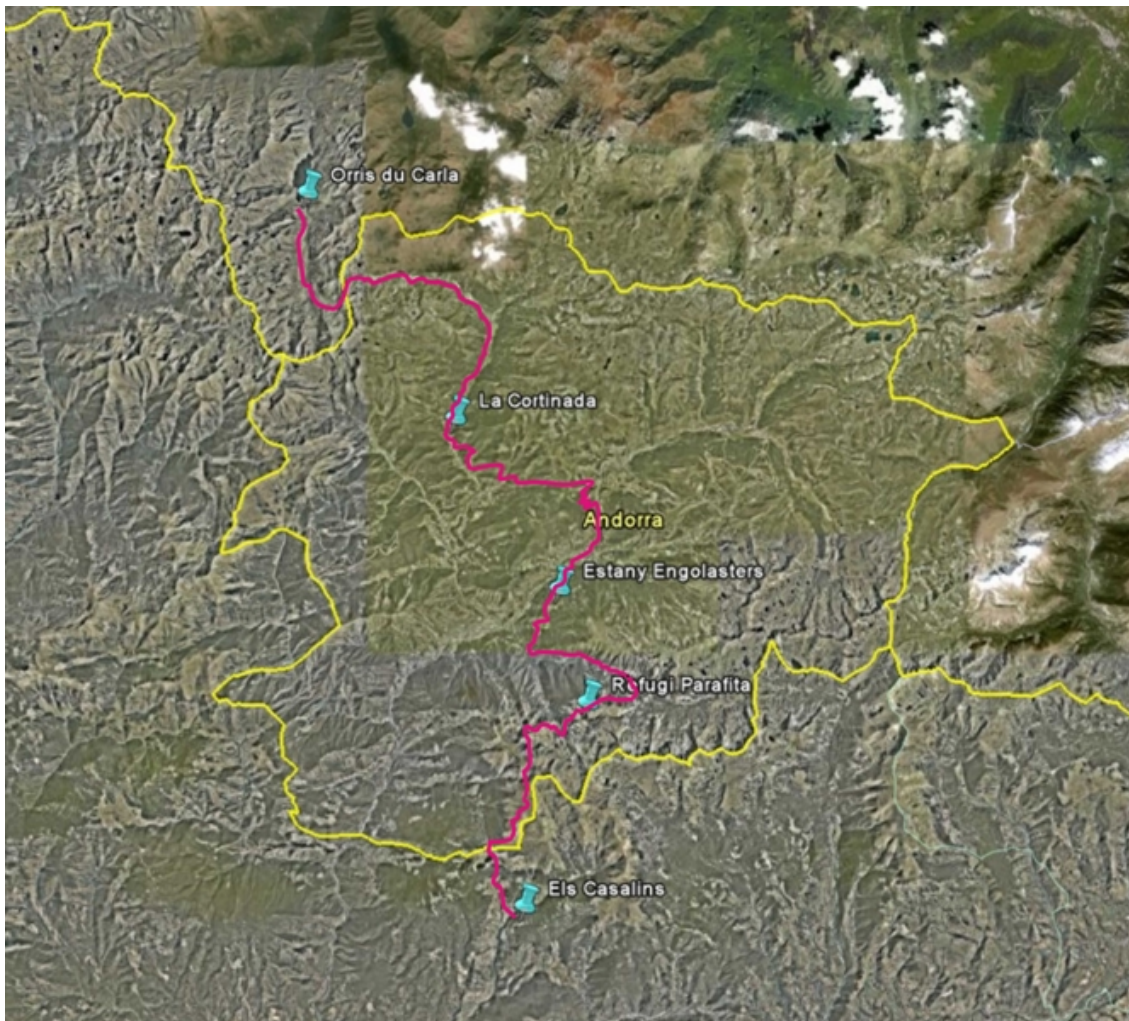
## 1. El proyecto

Trata de aprovechar un camino ancestral que enlazaba tres territorios vecinos: Cataluña, Andorra y Francia (ver **Figura 1**).



**Figura 1.** Esquema del proyecto

El itinerario, que podrá realizarse en unas 5 etapas deportivas o unas 8 etapas familiares, discurrirá entre Seu d'Urgell/Bescaran (Cataluña) y Auzat (Ariège), pasando por las Parroquias de Andorra, estará preparado para disfrutar del patrimonio natural y cultural a lo largo de todo su recorrido. En un principio la ruta sólo podrá hacerse a pie, pero se prevé que en un futuro pueda realizarse con caballos y en BTT (ver **Figura 2**).



**Figura 2.** El camino de los tres países

En ambos extremos del camino, *Orris de Carla* (Auzat) y *Casalins* (Bescaran), se construirán dos equipamientos para apoyar la pernoctación y estancia de los caminantes, incentivar las actividades deportivas de montaña, y complementar la formación universitaria, enfocada a profesionales del sector y a reflexionar sobre la esencia del conjunto del proyecto.

Dicho proyecto, pretende generar puestos de trabajo que permitan revitalizar económica y demográficamente, un territorio sin fronteras, en sintonía con un desarrollo cada vez más sostenible. Y para afrontar esos retos, el proyecto se estructura alrededor de seis acciones que se ejecutarán de forma simultánea y coordinada (ver **Tabla 1**).

**Tabla 1.** Acciones del proyecto HFCF

1	Definición del producto, partiendo del análisis de la oferta y la demanda.
2	Infraestructuras: construcción de 2 equipamientos de soporte a las actividades de montaña y a la formación.
3	Infraestructuras: desarrollo y mejora de los senderos y valoración del patrimonio.
4	Armonización y creación de nuevos contenidos de formación universitaria y técnica.
5	Comunicación y comercialización del producto: promoción del territorio transfronterizo como una destinación sin frontera.
6	Comunicación, gestión y evaluación interna del proyecto.

## 2. Sus valores

La denominación "*Hacer de la frontera un camino hacia la formación*" expresa claramente su filosofía y su lema. La frontera, representa un muro simbólico que separa físicamente el territorio, impide la comunicación entre su gente y frena el crecimiento de las personas. Un camino, es un espacio físico que lleva implícito el simbolismo de la comunicación, de la mentalidad abierta, del compartir entre desiguales... y que se hace al andar. La formación, resulta pues, la herramienta idónea para borrar fronteras, iniciar caminos y acompañar ese buen andar.

## 3. Los objetivos

Éstos vienen condicionados por el pasado. Auzat y los valles de Andorra mantienen unas relaciones muy estrechas desde tiempos inmemoriales, debido a la continuidad geográfica, a las similitudes socioeconómicas y a la tenencia de una historia compartida.

Los tres territorios tienen en común, un pasado marcado por las migraciones ocasionadas por la Guerra Civil Española, una actividad agraria y ganadera que antiguamente fue muy próspera, y una época industrial que aportó mucha



riqueza al territorio, pero que, simultáneamente, debilitó la economía de las poblaciones de las zonas altas de la montaña, sumiéndolas en una situación económica, social y demográfica de absoluto abandono.

Ésta es la problemática que comparten actualmente, a diferentes niveles, los tres territorios, y con la cooperación transfronteriza se pretende revitalizarlos. Apoyándose en el patrimonio natural y cultural; amparándose en la lógica de un turismo sostenible, que complemente las actividades tradicionales agrícolas y ganaderas.

Para ello se pretende, crear un producto turístico con una oferta coordinada entre Alt Urgell (norte de Catalunya, España), Ariège (Francia) y Andorra. Desarrollar contenidos formativos compartidos entre los tres países, encaminados a la formación técnica local, intercambios, campos de trabajo, y formación universitaria de grado y postgrado. Implementar un Máster Europeo en “*Deporte, turismo y desarrollo transfronterizo*”, compartido entre la Universidad Paul Sabatier de Toulouse, el INEFC y las Universidades de Barcelona y Lleida.

En conjunto se quiere:

- Generar actividad económica local para un desarrollo más sostenible.
- Revitalizar la actividad agrícola y ganadera.
- Potenciar el patrimonio natural y cultural.
- Favorecer el intercambio entre los tres países.
- Promocionar un turismo activo respetuoso con el entorno y las personas que vivan en él.
- Potenciar la formación universitaria en el ámbito deportivo, recreativo y de salud.

#### **4. La realidad**

El caminar hacia todos esos objetivos se inicia, cuando el Alcalde Pedáneo y dos vecinos de la parte española, piden al INEFC de Barcelona una propuesta

para revitalizar el pueblo, que excluya el modelo de especulación urbanística utilizado en la vecina Cerdanya, que valore el entorno natural autóctono, que recupere la demografía del pueblo y que promueva su desarrollo. En ese primer encuentro insistieron, reiteradamente, que no tenían dinero para afrontar el proyecto.

De inmediato se les presentó un esbozo de lo que podría ser... y tardaron varios días en dar respuesta; no se lo esperaban; creían que era demasiado para ellos; pensaron que les podía sobrepasar. Pero dijeron ¡adelante!

En ese contexto, la Entidad Municipal Descentralizada de Bescaran (EMD) firma un convenio de colaboración con el Instituto Nacional de Educación Física de Catalunya (INEFC), para que su Laboratorio de Investigación Social y Educativa del centro de Barcelona confeccione un Plan Estratégico. El cual, rápidamente pudo ser financiado vía PUOSC, con la complicidad de la Consejería de Gobernación de la Generalitat de Catalunya.

Al iniciar la redacción del Plan Estratégico, apareció un proyecto que se reveló como el buque insignia de toda la actuación a seguir, "Casalins", y cuya realización precisaba de la oficina de ayuda del Programa Operativo de Cooperación Territorial España-Francia-Andorra 2007-2013 (POCTEFA), con sede en Jaca.

En el primer encuentro con el equipo profesional de Jaca nos proponen la idea de contactar con el ayuntamiento del Valle de Auzat y Vicdessos, Ariège (Francia), donde tras una serie de reuniones de trabajo intenso, se crea un ambiente de equipo formidable. Posteriormente contactamos con los "Comunes" y el "Gobierno" de Andorra, y todos juntos iniciamos ese buen andar que nos ha llevado a disfrutar de la financiación europea.

El proyecto se hace público, se constituye un gran grupo de trabajo, y se genera una sensación de estar empujando una gran rueda que no para de rodar; todo el mundo se aprestaba a empujarla y contribuía a que siguiera rodando. Pero surgieron contratiempos...



## 5. Los contratiempos

Un vecino del pueblo mostró sus dudas, y en lugar de escucharlas e integrarlas, se quisieron ignorar. Otros vecinos tenían dificultad y recelo de compartir el proyecto con el resto de poblaciones del municipio, y rechazaron la idea de compartir sinergias. No creían posible que compartiendo, todos ganaban; tenían miedo de perder protagonismo e impidieron ciertas acciones integrativas.

Y con el cambio político, mayo del 2011, la sensación de la rueda que nunca paraba, se paró. Se quedó encallada, dejó de rodar<sup>3</sup>... y en ese tiempo se perdieron ilusiones e importantes recursos económicos.

## 6. El aprendizaje

En general se tiende a pensar, que si se sabe de un tema, puede hacerse un proyecto con una pizca de dedicación y sin demasiado esfuerzo. A menudo se olvida, que el trabajo es como el vino, el que lo hace bueno es el tiempo y la entrega, no la marca. Por eso, cuando alguien viene a pedir (como fue el caso expuesto en el apartado 4), convendría preguntarle, qué ofrece en contrapartida, y sobretodo acordar el compromiso que asumen ambas partes.

De no ser así, se van generando situaciones donde se valora poco el trabajo que uno realiza, aumentan las exigencias y se consolidan las desconfianzas. Y al final se abre una brecha de malentendidos con un desgaste innecesario.

A modo de buena práctica, será imprescindible conversar ampliamente para concretar y definir qué tipo de proyecto se desea, de qué envergadura y cuál es su viabilidad real. Llegados a este punto, será preciso implicar e integrar todas las opiniones que conformen el sistema, también las opuestas, haciendo equipo, hablando de los detalles, explicando sus posibles consecuencias y organizando sesiones críticas (Launer y Cannio, 2008).

---

<sup>3</sup> Hasta el 29 de febrero de 2012.

## 7. Lo humano

Por último, será preciso crear un espacio para que las personas participantes del proyecto revisen periódicamente los compromisos contraídos y las responsabilidades adquiridas, de tal forma, que les permita conformar un verdadero equipo. Para ello convendrá crear un contexto adecuado para que sientan y recuperen:

a) La fuerza de los **valores** que las movieron a implicarse: ¿Qué valoro del proyecto? ¿Por qué creo en él? ¿Qué me gusta? ¿Qué me aporta? (Amador, 2010; Kofman, 2008).

Respecto a nosotros: ¿Qué valoramos del proyecto?, recuperar el pueblo evitando la especulación. ¿Por qué creemos en él?, por la oportunidad que nos ofrece de hacer algo diferente. ¿Qué nos gusta?, recuperar el pueblo, trabajar en equipo por un territorio, y que esté vinculado con nuestro trabajo.

b) Las **capacidades** (cualidades, disponibilidades y aportaciones) y activos disponibles: ¿Qué capacidades tengo que son interesantes para este proyecto? ¿En qué quiero colaborar? ¿Qué quiero aportar? ¿Qué se precisa de mí? ¿Estoy disponible para ello? (Amador, 2010; Kofman, 2008).

¿Nuestras cualidades?: formación, especialidad, sensibilidad. Disponibilidades: personales, institucionales. Aportaciones: ganas, horas de trabajo, visión sistémica, obertura de miras, gastos. ¿Qué nos aporta? ¿Qué queremos poner de nosotros? ¿En qué queremos colaborar? ¿Qué queremos aportar?, el trabajo en equipo, la visión global de proyecto, que entre todos se pueda hablar de cualquier cosa, danzar juntos.

c) El **potencial** de los aspectos que se pueden mejorar: ¿Qué quiero mejorar? ¿Qué he hecho yo? ¿Qué me impide mejorarlo? y ¿De qué modo diferente voy a hacerlo ahora? ¿Qué intuimos que sería algo beneficioso y que hasta ahora no hemos hecho? (Amador, 2010; Jericó, 2010; Kofman, 2008).

Queríamos mejorar el trabajo en equipo, la participación, la suma de sinergias. ¿Qué hemos hecho nosotros?, trabajar, trabajar y trabajar. ¿Qué nos ha impedido formar “equipo”?, el miedo a defraudar a los promotores, y el poco atrevimiento en defender nuestra forma de ver y pensar, por aquello de no crear “mal rollo”.

Las respuestas a todos los interrogantes planteados hasta ahora, nos mostraran si estamos abordando el proyecto desde una visión limitante, o por el contrario, desde el aprendiz, aprovechando las oportunidades que nos ofrece.

Según la elección, y siguiendo las palabras de Marcel Proust (1913), “*El auténtico viaje del descubrimiento no consiste en buscar nuevos territorios sino en tener nuevos ojos*”, ahí obtendremos las respuestas a: ¿Somos aprendices? ¿Queremos realmente generar cambios? ¿Estamos dispuestos a modificar nuestra visión limitante? ¿Y a revisar aquello que no funciona, para abrirnos a un mundo de nuevas posibilidades? Esa es la cuestión.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AMADOR, P. (2010). *Autocoaching para despertar*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
2. JERICÓ, Pilar (2010): *Héroes cotidianos. Descubre el valor que llevas dentro*. Barcelona: Planeta.
3. KOFMAN, Fred (2008): *La empresa consciente. Cómo construir valor a través de valores*. México: Aguilar.
4. LAUNER, Viviane y CANNIO, Sylviane (2008). *Prácticas de coaching*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
5. PROUST, Marcel (1998). *En busca del tiempo perdido*. Madrid: Alianza Editorial.

