



Estratègies de gestió de la pràctica esportiva al medi natural per al desenvolupament sostenible:

Un estudi de casos sobre governança i *stakeholders*

Eduard Inglés i Yuba

ADVERTIMENT. La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX (www.tdx.cat) i a través del Dipòsit Digital de la UB (diposit.ub.edu) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX ni al Dipòsit Digital de la UB. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX o al Dipòsit Digital de la UB (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

ADVERTENCIA. La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR (www.tdx.cat) y a través del Repositorio Digital de la UB (diposit.ub.edu) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR o al Repositorio Digital de la UB. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR o al Repositorio Digital de la UB (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING. On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX (www.tdx.cat) service and by the UB Digital Repository (diposit.ub.edu) has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized nor its spreading and availability from a site foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository is not authorized (framing). Those rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.

UNIVERSITAT DE BARCELONA

Facultat de Formació del Professorat

Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya

Centre de Barcelona

Programa de Doctorat EEES

Activitat Física, Educació Física i Esport

**Estratègies de gestió de la pràctica esportiva al medi natural per al
desenvolupament sostenible:**

Un estudi de casos sobre governança i *stakeholders*

Tesi doctoral presentada per:

Eduard Inglés i Yuba

Dirigida per:

Dra. Núria Puig i Barata

Dr. Klaus Heinemann

Per a optar al títol de: Doctor per la Universitat de Barcelona

Barcelona, 2013

A la mama i al papa, per tot i més... SEMPRE.

Al Ricard i a l'Enric, per ser les millors persones *entre* les quals es pot néixer i créixer.

A la Laura, per fer-me viure somiant.

“Busca por el agrado de buscar, no por el de encontrar...”

(Jorge Luis Borges, 1899-1986)

Agraïments

Tot ésser viu requereix d'un ecosistema per al seu desenvolupament, sense el qual se n'impossibilita l'existència. Aquest treball *respira* gràcies, precisament, a tot allò que l'ha envoltat, tot acompanyant la seva gestació, naixement, creixement i maduració. Així doncs, el primer agraïment va destinat als elements de l'*ecosistema* que han donat *vida* a aquesta tesi.

- D'una banda, als conformadors de la seva *biocenosi*, les persones que l'han creat, tot dotant-lo de l'equilibri vital necessari:

Als directors i guies d'aquest procés, Núria Puig i Klaus Heinemann, perquè amb la seva gran experiència i coneixement, han convertit una idea en una realitat *viva*.

A en Joan Riera, en Joan Cadefau i tot l'equip de recerca de l'INEFC, per la confiança inicial i permanent, i pel suport constant.

A en Jean-Loup Chappelet i totes les persones de l'IDHEAP, per acollir-me i oferir-me un entorn immillorable per a pensar i escriure.

A la Christina Prell i en Klaus Hubacek, de la University of Maryland, per fer-me veure que, per continuar avançant, de vegades, cal *tornar a començar*.

A cadascuna de les persones entrevistades, per l'inestimable valor del seu temps i de cadascuna de les seves paraules.

- I, de l'altra, al *biòtop* o entorn institucional que hi ha aportat tots els recursos necessaris, d'una forma extraordinària i *natural*:

A l'INEFC, perquè no puc imaginar una millor *casa* on fer-hi créixer una tesi en clau esportiva. Perquè els seus colors, les seves olors i tot el que s'hi respira formen part del meu ADN, per sempre.

A l'IDHEAP, per fer-me sentir part de l'equip humà que el conforma tan bon punt hi vaig posar els peus.

A la University of Maryland, per donar-me l'oportunitat de viure un *món nou* tot fent-me oblidar que un oceà em separava de casa.

A l'AGAUR, per haver-me brindat el privilegi de poder gaudir d'un període de dedicació exclusiva a l'elaboració d'aquesta tesi, tot permetent-me, també, realitzar-ne una part a l'estranger.

La segona fracció dels agraïments fa referència a tots aquells *elements vitals*, no només per a l'*existència* d'aquesta tesi, sinó per a la del seu autor.

GRÀCIES, en primer lloc, a vosaltres, perquè per molt que us ho agraeixi TOT, mai arribaré a sentir que ho he fet prou...

A tu, mama. Per tot i més. Per fer que et senti, sense poder parlar-me; per abraçar-me, sense poder tocar-me; per somriure'm, sense que et pugui veure; per haver-hi estat i seguir sent-hi, ara i sempre, a dins meu.

A tu, papa. Per la teva dedicació vital a estimar-nos. Per inculcar-me les ganes de ser millor cada dia amb una exigència màgica i transparent. Per haver-m'ho ensenyat tot amb cada *compte!* i haver-me fet créixer més i més amb cada *força!*

A tu, Ricard. Per deixar-me seguir les teves passes, essent un exemple immillorable des del meu primer segon de vida. Per mostrar-me el camí de l'excel·lència, de l'*elegància* i la *constància*, com sempre ens has ensenyat.

A tu, Enric. Per mostrar-me, dia a dia, que tot és possible, que la imaginació no té límits. Per fer-me sentir orgullós en cadascun dels teus passos. Per poder entendre'ns amb només una mirada.

A tu, Laura. Per ensenyar-me el que és l'amor i fer-me descobrir el significat dels somnis, el sentit real de la vida. Per fer-me veure l'infinit com un lloc proper i compartir amb mi el camí per arribar-hi.

GRÀCIES, també, a totes aquelles persones que m'han acompanyat, no només en l'elaboració d'aquesta memòria, sinó en tot el procés vital i d'aprenentatge que l'ha feta possible, essent-ne veritables protagonistes. I, en especial...

A la Núria Puig, per la confiança inestimable i per cada oportunitat. Per obrir-me la porta al món de la recerca i acompanyar-m'hi en cada pas, fent-me anar sempre endavant.

A en Klaus Heinemann, per la seva gran saviesa, per ensenyar-me a aprendre de cada error i a no abaixar mai els braços.

A en Feliu Funollet, per confiar en mi com un pare i mostrar-me la seva visió del món, tot convidant-me a viure-la plegats.

A en Joan Riera, per ensenyar-me a pensar i, sobretot, a estimar el procés infinit d'aprendre'n.

A tota la gent del GISEAFE i, en especial, a l'Anna i la Susanna, per mostrar-me el camí i anar-hi deixant fites; i a les companyes i companys del Laboratori, Betlem, Dalila, Jannick i Víctor, per haver-lo recorregut plegats.

Als *habitants* de l'INEFC, perquè respirar esport cada dia entre tots i cadascun d'ells és el que em dóna vida.

A l'Uri, el Marc, el More i el Martí, perquè si els amics *de sempre* es poden comptar amb els dits d'una mà, ells conformen la meva.

A l'Albert, el Jordi i l'Adrià, per ser els millors companys de viatge; per tot el compartit i el que vindrà.

Al *cau*, per haver-me fet com sóc; i als nens i nenes, pares i caps amb qui he pogut compartit l'aventura més gran de la meva vida.

A tot l'alumnat de la Universitat de Vic, d'ETEVA i de l'INEFC amb qui he tingut l'oportunitat de compartir aula, natura i, sobretot, aprenentatge.

A la família Friderici: Julien, Joy i els dos petits, Oscar i Léon, per fer-me sentir com a casa, trobant-me'n tan lluny.

I, finalment, gràcies a cada bocí de natura *respirat*, perquè de cada *pas* compartit, se n'originà aquesta recerca.

Sumari

| | |
|--|-----------|
| AGRAÏMENTS | 5 |
| SUMARI | 9 |
| PRÒLEG | 13 |
| 1. INTRODUCCIÓ | 15 |
| 1.1. Aproximació preliminar a la temàtica | 16 |
| 1.1.1. <i>Efectes ecològics de la pràctica esportiva</i> | 16 |
| 1.1.2. <i>Efectes sobre altres àmbits del desenvolupament</i> | 18 |
| 1.2. El problema inicial i els resultats que s'espera assolir | 19 |
| 1.3. Justificació i preguntes de la investigació | 21 |
| 1.4. Estructura de presentació de la memòria..... | 23 |
| 2. PERSPECTIVA TEÒRICA | 25 |
| 2.1. Estat de la qüestió i marc teòric: presentació | 26 |
| 2.2. Plantejament teòric relacionat amb la primera pregunta de la investigació | 27 |
| 2.2.1. <i>Aproximació teòrica al concepte d'estratègia</i> | 27 |
| 2.2.2. <i>Les dimensions del context de la teoria del canvi social</i> | 36 |
| 2.3. Plantejament teòric en relació a la segona pregunta de la investigació | 38 |
| 2.3.1. <i>Teoria de la governança</i> | 39 |
| 2.3.2. <i>Teoria dels stakeholders</i> | 47 |
| 2.3.3. <i>Governança en xarxa</i> | 56 |
| 2.3.4. <i>Teoria de la col·laboració i governança col·laborativa</i> | 61 |
| 2.4. Síntesi teòrica relacionada amb la segona pregunta de la investigació..... | 67 |
| 2.5. Plantejament teòric relacionat amb la tercera pregunta de la investigació | 69 |
| 2.5.1. <i>Teoria del desenvolupament sostenible</i> | 69 |
| 2.6. Resum del marc teòric de la investigació | 77 |
| 2.6.1. <i>Proposta de mapa conceptual</i> | 77 |
| 2.6.2. <i>Aplicació pràctica del marc teòric: Situacions de conflicte</i> | 78 |
| 2.7. Plantejament d'hipòtesis | 81 |
| 3. OPERACIONALITZACIÓ: OBJECTE TEÒRIC, MÈTODE I MOSTRA | 85 |
| 3.1. Delimitació de l'objecte d'estudi..... | 86 |
| 3.2. Dimensions i variables..... | 87 |
| 3.2.1. <i>Definició de les dimensions, variables i indicadors</i> | 90 |
| 3.2.2. <i>Índex resultants de l'agrupació d'indicadors</i> | 92 |
| 3.2.3. <i>El conflicte com a revelador de les estratègies i la governança</i> | 94 |

| | |
|--|------------|
| 3.3. Mètode | 96 |
| 3.3.1. Entrevista qualitativa | 97 |
| 3.3.2. Anàlisi de contingut | 105 |
| 3.3.3. Procés d'anàlisi de la informació obtinguda | 106 |
| 3.4. Mostra | 116 |
| 3.4.1. L'univers: Parcs Naturals de Catalunya | 117 |
| 3.4.2. Selecció dels casos d'estudi | 117 |
| 3.5. Fases d'aplicació dels mètodes | 120 |
| 3.5.1. Fase 1: Aproximació als casos d'estudi | 120 |
| 3.5.2. Fase 2: Anàlisi profunda dels conflictes seleccionats | 121 |
| 3.5.3. Fase 3: Anàlisi dels resultats i comparació entre casos | 121 |
| 4. ANÀLISI DELS RESULTATS | 123 |
| 4.1. Parc Natural del Montseny | 126 |
| 4.1.1. Presentació general del Parc Natural del Montseny | 126 |
| 4.1.2. MO.A. Conflicte per la pràctica d'ala-delta | 131 |
| 4.1.3. MO.B. Conflicte per la cursa Matagalls-Montserrat | 174 |
| 4.2. Parc del Garraf | 211 |
| 4.2.1. Presentació general del Parc del Garraf | 211 |
| 4.2.2. GA.C. Conflicte per la pràctica de l'escalada | 216 |
| 4.2.3. GA.D. Conflicte per la pràctica de la caça | 253 |
| 4.3. Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter | 299 |
| 4.3.1. Presentació general del Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter | 299 |
| 4.3.2. MED.E. Conflicte per la pràctica de la pesca submarina | 305 |
| 4.3.3. MED.F. Conflicte per la pràctica del submarinisme | 336 |
| 4.4. Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà | 378 |
| 4.4.1. Presentació general del Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà | 378 |
| 4.4.2. AIG.G. Conflicte per la pràctica de l'esquí nàutic | 384 |
| 4.4.3. AIG.H. Conflicte per la pràctica del surf d'estel | 422 |
| 4.5. Recull comparatiu dels resultats dels diferents conflictes | 461 |
| 4.5.1. Recull sobre l'origen dels conflictes | 463 |
| 4.5.2. Recull sobre els modes de governança en la solució dels conflictes | 482 |
| 4.5.3. Recull de les conseqüències de les solucions, per conflictes | 490 |
| 4.5.4. Recapitulació: aportació del recull comparatiu de resultats | 497 |
| 4.5.5. Verificació de les hipòtesis de la recerca | 498 |
| 4.5.6. Després de la verificació d'hipòtesis: Recapitulació | 507 |

| | |
|---|------------|
| 5. DISCUSSION OF RESULTS | 509 |
| 5.1. The stakeholders involved and strategies applied | 510 |
| 5.1.1. <i>Trends in stakeholders' strategies, in accordance with typologies</i> | 511 |
| 5.2. Factors that determine the established mode of governance..... | 511 |
| 5.2.1. <i>The context as a factor that conditions mode of governance and sustainability</i> | 512 |
| 5.2.2. <i>The effect of the salience of stakeholders on mode of governance</i> | 512 |
| 5.2.3. <i>Governance created through a participative structure of relations</i> | 513 |
| 5.3. Effects on the degree of sustainability of development | 514 |
| 5.3.1. <i>The influence of governance factors on the degree of sustainability</i> | 515 |
| 5.4. Consequences of the strategies applied by stakeholders..... | 518 |
| 5.5. The scope of the results obtained..... | 519 |
| 6. CONCLUSIONS | 521 |
| 6.1. Steps towards more sustainable development..... | 522 |
| 6.1.1. <i>The first step towards the management of conflict situations: the initial diagnosis</i> | 523 |
| 6.1.2. <i>The conflict solution process: strategies</i> | 525 |
| 6.1.3. <i>Evaluation of the global strategy: adaptation</i> | 529 |
| 6.2. Implications of the study..... | 530 |
| 6.2.1. <i>Practical implications: the creation of a sustainable governance model</i> | 530 |
| 6.2.2. <i>Theoretical and methodological implications of the study</i> | 532 |
| 6.3. Limitations of the research study..... | 533 |
| 6.4. Lines of continuity | 535 |
| 6.4.1. <i>Longitudinal study by dimensions</i> | 535 |
| REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES | 537 |
| ÍNDEX DE FIGURES, GRÀFICS I TAULES | 557 |
| Índex de figures..... | 557 |
| Índex de gràfics | 559 |
| Índex de taules | 561 |

Pròleg



“Un darrere l’altre; una filera de motxilles amb potes avançant cap al cim del que em semblava una muntanya infinita. Amb la mirada fixa sobre les *Xiruca* d’en Marek, un dels monitors de l’*expedició*, jo tractava d’imitar les seves passes, amb la dificultat que suposava el fet de tenir les cames la meitat de llargues que les seves. Recordo, fins i tot, com em va caure alguna llàgrima, d’aquelles que expressen el cansament i dolor, en silenci i d’amagat, quan no ho poden fer les paraules. Els segons em semblaven hores, cada metre es convertia en un repte inassolible. Una eternitat després, sota la meva percepció i *exageració infantil*, quan ja havia desestimat la possibilitat que aquella eterna pujada tingués un final, vaig veure com en Marek s’aturava en una zona plana i deixava caure la motxilla a terra, indicant-nos, miraculosament, que podíem descansar. Feia molta estona que no aixecava la vista de terra. En aquell moment, i després de descarregar les meves espatlles de les tones de pes que la constrenyien, i de fer el glop d’aigua més llarg que, fins aleshores, recordava haver fet mai, va esdevenir; vaig alçar els ulls a l’horitzó. La llum del sol reflectida sobre un llac immensurable em va encegar, fins al punt de produir-me un hipnotisme que va fer esbaïr el cansament patit durant tota l’odissea prèvia. Alguna cosa havia canviat, res tornaria a ser igual” (*diari personal de l’autor*).

En aquell moment, encisat per la bellesa de l’entorn i per la seva màgia recuperadora, no vaig ser gens conscient de la transcendència d’aquells segons. Ara, anys després, recordo aquella primera *ascensió* i el descobriment fascinant dels llacs de Malniu, com l’inici d’una nova vida o, si més no, d’una nova forma de viure. Aquella experiència màgica em va ajudar a aixecar els ulls al món en cada pas, a avançar cada metre amb decisió i fermesa però, sobretot, amb passió i amor, tant per *allà* on em dirigeixo com per *allò* que trepitjo.

Després d'aquella primera excursió, les sortides amb el *cau* es varen convertir en la meua forma de vida. He passat per totes les *branques* d'edat de l'Agrupament, fins arribar a convertir-me'n en el seu director. Ara sóc jo qui marca el pas de les *ascensions*, amb les cames el doble de llargues que els *llops* i *daines* que em segueixen, i amb l'únic objectiu de fer-los viure experiències màgiques com la que jo vaig sentir aquell matí davant de la immensitat del Cadí.

En aquella primera excursió, narrada a l'inici d'aquest pròleg, com a bon escolta que intentava ésser, quan *ocupava* un espai natural, n'estava més que convençut que, si en recollia la brossa que hi trobava, estava complint amb escriure els requisits de la premissa de Baden Powell: "intenteu deixar aquest món una mica millor de com us l'heu trobat". Ara, després d'haver intentat deixar molts i molts espais *millor de com els hem trobat*, però, me n'adono que no és suficient.

Aquesta tesi doctoral és un pas més fruit d'aquesta experiència màgica i de la filosofia de vida adoptada des d'aquell moment; un pas més envers l'assoliment de la premissa bàsica de l'escoltisme, promulgada pel seu fundador. D'aquesta en neix l'objectiu principal de la present investigació: tractar de contribuir en l'ardu procés de recerca d'una *fórmula* que ens permeti seguir gaudint del medi natural, deixant-lo millor de com ens l'hem trobat.

És possible deixar un espai millor de com l'hem trobat si, només pel fet de trepitjar-lo, hem trencat la seva virginitat original? *Som part* de l'entorn i conformem el seu equilibri natural o en podem ésser considerats *invasors*? Tenim *dret a ocupar-lo*? Quin és el *límit* entre un ús correcte i un impacte negatiu?

Per tal d'arribar a *formar part* de l'entorn natural, només cal que ens en *sentim*. Només d'aquesta manera passarem de ser *invasors* a formar part del seu equilibri, podent-hi conviure en harmonia amb les seves necessitats; tot assumint, de forma gairebé inconscient, els nostres *drets i obligacions*, entenent els límits de la nostra interrelació.

Aquesta memòria, doncs, partint de les sensacions del propi autor, recollides en aquest pròleg, persegueix apropar a cadascun dels seus lectors a *sentir-se part* de l'entorn i a poder fer de la interrelació amb el medi, una experiència completament *natural*.

“La natura ha quedat atrapada en illes envoltades en un mar d’artificialitat, on els homes poden contemplar les seves meravelles i fer-se fotos amb els seus habitants, siguin animals, plantes, arbres, roques, rius o muntanyes, com si es tractés d’estranyes peces de museu, ignorant que aquelles roques, aquelles valls i aquells rius van ser, temps enrere, no un patrimoni que calia protegir, sinó les nostres cases”

(Kilian Jornet, 1987-)

1. INTRODUCCIÓ



Aquesta primera part tracta d’apropar el lector a la present recerca tot mostrant els seus punts de partida. Consta de quatre parts principals: *aproximació preliminar a la temàtica, el problema inicial i els resultats que s’espera assolir, la justificació i preguntes de la investigació* i, finalment, *l’estructura de presentació de la memòria*.

1.1. Aproximació preliminar a la temàtica

En els darrers anys, s'ha produït un increment de la pràctica esportiva en entorns naturals (Dienot & Theiller, 1999; Martos, 2002). Aquest augment ha estat generat per la creixent tendència social a practicar esport en espais oberts com les muntanyes, els rius, el mar, etc. – el 15,1% de la població espanyola practicant d'esport, i el 24,1% de la població practicant catalana afirmen realitzar activitats físiques d'aventura al medi natural (García Ferrando & Llopis, 2011). Això ha generat, consegüentment, un augment de l'impacte de l'activitat esportiva sobre les condicions naturals del medi (De Andrés et al., 1995; Lagardera & Martínez, 1998). Aquest desenvolupament ha anat associat, a més, a l'emergència i proliferació de noves empreses denominades de turisme actiu¹, que han aconseguit convertir els entorns naturals en destins turístics on desenvolupar la seva activitat.

El medi natural ha passat de ser un espai esportiu restringit a grans especialistes i a persones molt ben preparades físicament, amb un gran respecte i coneixement dels seus perills i condicions imprevisibles, per a convertir-se en una instal·lació esportiva sense límits espacials, oberta a qualsevol persona que vulgui iniciar-se a la pràctica esportiva de qualsevol modalitat. S'ha arribat al punt de transformar els entorns naturals en *entorns creats* (Giddens, 1993), on poder assolir el desig de fugida del ritme que marca l'estil de vida urbà (Granero & Baena, 2010).

1.1.1. Efectes ecològics de la pràctica esportiva

L'esport, tot i que d'una manera molt inferior a com ho fan les indústries o d'altres formes de contaminació actual², contribueix al deteriorament de les condicions del medi natural. Partint dels quatre principals problemes ambientals generals a nivell mundial –pèrdua de biodiversitat, contaminació atmosfèrica, afeccions hídriques i generació de residus–, podem veure alguns

¹ Aquest "sorgiment" és assenyalat per Nasarre (2006, p. 103): "L'expansió de les empreses de turisme actiu a Espanya s'ha produït en les dues últimes dècades, fruit de l'impuls de muntanyencs, piragüistes, parapentistes, etc., que van decidir dedicar-se professionalment a allò que, fins aleshores, constituïa la seva afició". En els seu treballs (Nasarre, 2000; 2006; 2008) i en d'altres de relacionats (Subdirección General de Calidad e Innovación Turística, 2007; Inglés & Seguí, 2012), també es destaca l'emergència d'aquesta proliferació, tot alertant de la seva manca de legislació: "si les empreses són noves, també ho és la seva regulació" (Nasarre, 2006, p. 103).

² D'entre les múltiples publicacions sobre el deteriorament actual del planeta i les seves imminents conseqüències, es destaca i recomana la sèrie d'informes anuals publicats pel Worldwatch Institute, des de 1984, sota el títol "The State of the World".

efectes de la pràctica esportiva sobre el medi natural, destacats en diversos treballs en els últims anys (Villavilla et al., 2001; Baena, 2008; Fraguas et al., 2008; Moscoso, 2008; Luque et al., 2011).

En primer lloc, l'elevada densitat d'esportistes i públic assistent a les competicions celebrades en entorns naturals o que, simplement, passen per un mateix lloc (com ara, les pistes d'esquí), poden generar una elevada compactació del sòl –produint, així, un augment de l'erosió–, i la fragmentació dels espais que penetren tot alterant i reduint, al seu torn, les àrees de reproducció de les espècies que hi habiten³.

D'altra banda, algunes modalitats esportives determinades produeixen una eminent emissió de gasos contaminants a l'atmosfera, així com de sòlids en suspensió –en especial, les diferents modalitats d'esport motoritzat–. Des de l'Institut de Ciència i Tecnologia Ambientals de la Universitat Autònoma de Barcelona, a través del seu treball de diagnòsi de la pràctica del motociclisme en espais naturals (Boada et al., 2005), demostren com les modalitats de motor generen afeccions a l'entorn natural tals com l'erosió o els efectes sobre la destrucció directa de la flora i indirecta de la fauna, a més d'una gran contaminació acústica. Cal destacar, també, que tota competició esportiva, trenca, inevitablement, amb el silenci permanent que caracteritza un espai natural i que és necessari per a la supervivència de certes espècies animals.

També cal tenir en compte que qualsevol instal·lació o esdeveniment esportiu genera un gran ús de recursos hídrics. A més, les modalitats que es duen a terme en el cursos fluvials poden afectar molt notablement els seus ecosistemes, perquè es tracta de zones especialment sensibles –vessaments incontrolats, erosió de les vores o processos d'eutrofització⁴, entre d'altres–. El treball de Fewtrell et al. (1992) va demostrar que la pràctica continuada de piragüisme de descens en cursos fluvials podia afectar la qualitat de l'aigua. Fins i tot, alguns estudis destaquen els efectes nocius del vessament de plom a través de les municions emprades en la pràctica de la caça o els pesos de la pesca com a originadors de contaminació fluvial (Guitart & Thomas, 2005; Guitart & Mateo, 2006).

³ Des del Comitè Olímpic Internacional (2005), a través del seu Manual sobre esport i medi ambient, destaquen l'efecte dels grans esdeveniments esportius sobre el manteniment dels ecosistemes dels hàbitats on es desenvolupen. D'altra banda, algunes pràctiques extractives que, en ocasions, tenen finalitats esportives, com ara la caça (Loveridge et al., 2007) o la pesca (Moyle & Williams, 1990; Dudgeon et al., 2006), també resulten nocives per al manteniment de la biodiversitat.

⁴ Dodds (2006, p. 672), proposa la següent definició del procés d'eutrofització, aplicat als hàbitats lòtics: "l'increment d'un o més factors nutritius que condueixen a una millora del sistema complet de metabolisme heterotròfic o autotròfic". Així doncs, podem entendre aquest procés com la modificació de les condicions naturals dels ecosistemes, en aquest cas lòtics (o aquàtics), per la generació de canvis en la productivitat, generalment, per l'aportació de nutrients per vessaments incontrolats –incrementant els nivells de nitrogen i fòsfor, principalment–.

Finalment, les competicions esportives o qualsevol altre ús massiu d'espais generen la producció d'una gran quantitat de residus que, en moltes ocasions, poden no ser tractats i emmagatzemats correctament, tot generant efectes visuals i paisatgístics negatius sobre el medi i facilitant el seu posterior pas a les aigües subterrànies a través del procés de lixiviat produït per l'acció de la pluja. Moltes modalitats esportives, tals com les travesses de muntanya amb molts participants, tendeixen a repartir materials d'un sol ús, *d'emprar i llençar*, difícilment reduïbles a matèria orgànica. En aquest sentit, Baena et al. (2008, p. 176) apunten que "l'ús de la natura per a l'oci, per exemple estacions d'esquí, vehicles tot terreny, càmpings lliures, etc., poden conduir a augmentar la degradació de l'entorn".

Així doncs, la pràctica esportiva al medi natural suposa un impacte considerablement inferior al que provoca l'esport en un entorn artificial i, encara més, al que generen les indústries o la consecució de diferents tipus d'energia, entre d'altres. Tot i així, des del coneixement i la consciència d'aquesta realitat, creiem que la investigació que es planteja en aquest document pot significar un gran pas endavant envers el llarg camí de protecció de les condicions naturals del medi i, principalment, envers la conscienciació d'un dels seus *habitants*, entre molts d'altres: els éssers humans.

1.1.2. Efectes sobre altres àmbits del desenvolupament

D'altra banda, cal tenir en compte que la pràctica esportiva té efectes, també, sobre altres esferes del territori on es practica, i no només en l'àmbit ecològic. La celebració d'una competició o d'un gran esdeveniment esportiu en una demarcació rural, per exemple, pot suposar una gran injecció econòmica pels municipis colindants. Com a exemples d'aquest impacte econòmic positiu sobre els territoris hostes d'esdeveniments esportius podem mencionar els casos mostrats per Ritchie & Smith (1991), en relació als efectes dels Jocs Olímpics d'Hivern de Calgary 1988, o a l'anàlisi de les conseqüències sobre el territori de la famosa Gold Coast Marathon australiana de Chalip & McGuirty (2004). El sorgiment d'una nova pràctica esportiva en un indret concret, per les seves condicions orogràfiques o climatològiques úniques pot generar, també, un augment exponencial de l'activitat turística al territori, tot creant nous llocs de treball i una variació dràstica de la seva activitat social. Estudis com els de Buhalis (2000) o Alves & De Hilal (2009) conclouen que l'activitat esportiva pot provocar un augment de la riquesa, la cohesió i el desenvolupament social, a través de l'augment de l'activitat turística generada. També Ortega (1997) considera la pràctica esportiva com un element d'integració social, a més de representar un increment per al valor recreatiu i turístic de la zona.

Així doncs, la pràctica esportiva en un entorn natural, pot contribuir, o bé impedir, l'avenç del territori envers un desenvolupament més sostenible⁵, que garanteixi unes condicions suficients per al desenvolupament d'una vida igual o millor a la que ofereixen les possibilitats actuals, de les generacions futures.

Les conseqüències positives o negatives en cadascuna de les dimensions esmentades (ecològica, econòmica i social), dependran de l'estructura organitzativa que en determini les línies estratègiques i de la direcció de les seves decisions. És precisament aquest el focus de la present recerca, tal com s'exposa a l'apartat següent.

1.2. El problema inicial i els resultats que s'espera assolir

El punt de partida de qualsevol investigació rau en el plantejament del problema que es pretén estudiar; és a dir, és precisament "la detecció i correcta identificació d'aquest problema el que justifica i dóna sentit a tota indagació" (Quivy & Campendhout, 1997, pp. 87-88).

El present estudi, se situa en el marc del binomi medi natural i pràctica esportiva, centrant la seva atenció en els efectes de la seva relació sobre el desenvolupament sostenible del territori on es produeix. Partint d'aquest context, el problema sobre el qual es focalitza aquesta investigació és la dificultat de gestió de la pràctica esportiva als espais naturals, provocada per la diversitat d'interessos dels *stakeholders*⁶ implicats i els conflictes generats en conseqüència.

Per tal d'entendre millor aquest problema, podem imaginar-nos que l'alcalde d'un municipi es proposa de construir una zona esportiva en un espai natural dins dels límits territorials del seu terme municipal. El seu objectiu inicial és el de promoure la pràctica esportiva entre els seus habitants; però es troba que, des del moment en el qual planteja el seu desig, apareixen una sèrie de grups, cadascun amb uns interessos i opinions diferents, que plantegen problemes tals com l'impacte sobre les condicions naturals del medi, la viabilitat econòmica de la proposta, el

⁵ La definició del terme *desenvolupament sostenible* és àmpliament tractada en la part teòrica corresponent d'aquesta memòria però, a fi de situar al lector en aquest punt inicial del document, en mostrem una concepció general: "aquell desenvolupament que satisfà les necessitats del present sense comprometre la capacitat de les generacions futures per a satisfer les seves pròpies necessitats" (World Commission on Environment and Development, 1987).

⁶ El concepte d'*stakeholder*, central en aquesta investigació, és definit extensament en l'apartat teòric posterior corresponent, però, a fi de situar al lector en aquest apartat introductori, en mostrem la seva definició inicial: "qualsevol persona o grup que pugui afectar o ser afectat en la consecució dels objectius de l'organització" (Freeman, 1984, p. 46). En el nostre treball, considerarem *stakeholders* a totes aquelles persones o organitzacions implicades en la gestió de la pràctica esportiva d'un espai natural.

manteniment de les activitats socials tradicionals de la població, etc. El susdit alcalde, aleshores, es troba davant de l'ardu repte de cercar la manera d'harmonitzar els diversos interessos existents amb la sostenibilitat de l'entorn.

En l'actualitat, hi ha pocs precedents sobre les possibilitats d'actuació davant de situacions com la descrita en el supòsit anterior i diversos autors mostren exemples de zones naturals on la diversitat d'usos i interessos en dificulten la gestió. En són exemples il·lustratius l'exposició de la multiplicitat d'usos de la zona costanera de l'àrea metropolitana de Buenos Aires realitzada per Barragán (1996) o les experiències de compatibilització de la pràctica esportiva amb la conservació natural al Parc Nacional de Sierra Nevada presentades pel seu director, Javier Sánchez (2006). Per part de les persones responsables de la gestió d'un espai, existeix un gran desconeixement sobre les decisions més adequades per a aconseguir un major grau de sostenibilitat del desenvolupament, així com sobre els factors que poden determinar-lo. De la mateixa manera, no es coneixen experiències que ens permetin determinar la manera òptima d'aconseguir congeniar els interessos de les diverses parts implicades i d'assolir compromisos entre elles per a resoldre conflictes relacionats amb aquests temes.

Així doncs, el resultat que s'espera assolir a través d'aquesta investigació és el de ser capaços d'oferir unes directrius fonamentades a aquest alcalde –o a qualsevol persona responsable de la gestió d'un espai natural en el que s'hi dugui a terme algun tipus de pràctica esportiva–, que defineixin una estratègia òptima segons les seves característiques i necessitats particulars, amb l'objectiu d'ajudar-lo a harmonitzar els interessos de tots els grups implicats, tot evitant la creació de conflictes entre ells i promovent les millors condicions per a un desenvolupament més sostenible del territori. Es proposaran estratègies òptimes que permetin establir les bases d'un model de governança idoni i aplicable a les característiques diferencials de cada cas concret que, a més, permeti reduir al mínim els impactes negatius de la pràctica esportiva sobre el medi natural i sobre les dimensions social i econòmica del territori.

En conseqüència, ens proposem *determinar les estratègies de gestió de la pràctica esportiva que generen un major o menor grau de sostenibilitat del desenvolupament d'un espai natural, al mateix temps que desitgem definir les característiques òptimes dels factors de governança que les caracteritzen per tal d'aconseguir el major grau de sostenibilitat possible*. Això ens permetrà establir unes directrius de funcionament idoni en cadascun dels casos i, d'aquesta manera, podrem definir les propietats òptimes de les relacions entre els agents implicats en la gestió de la pràctica esportiva, així com la dels processos de col·laboració en els que estan immersos.

1.3. Justificació i preguntes de la investigació

A l'actualitat, tal i com hem esmentat, ja hi comencen a haver moltes investigacions que posen de manifest l'impacte de les diferents manifestacions de pràctica esportiva, que es duen a terme en entorns naturals, sobre els ecosistemes que els conformen (Dingle, 2009; Fyall & Jago, 2009; Mallen et al., 2010; així com les citades prèviament, entre d'altres).

L'estudi d'aquest impacte, però, ha anat evolucionant des de la simple constatació dels seus efectes, fins a l'anàlisi dels aspectes que l'han arribat a produir. Així doncs, l'estudi de tot *el que passa abans*, tot i no gaudir d'un ventall tan ampli de treballs al respecte, ha adquirit una gran importància en els últims anys. Alguns autors han centrat la seva anàlisi en els factors determinants d'una major o menor sostenibilitat en la pràctica esportiva en espais naturals. Parra (2008) analitza els problemes generats en la governança de zones naturals per la confluència de diferents escales territorials en la seva gestió. Adger et al. (2003) defensen que una correcta presa de decisions en la gestió d'espais naturals ha de partir d'una anàlisi multidimensional prèvia, no només ecològica, sinó també econòmica, social i política. Morris et al. (2006), al seu torn, suggereixen que la gestió d'una àrea pot millorar a través d'accions locals basades en l'aprenentatge i el desenvolupament d'una visió comú més sostenible. O'Brien & Gardiner (2006) defensen que la creació de xarxes i de relacions comercials entre *stakeholders*, prèvies a la celebració d'un gran esdeveniment esportiu, poden generar uns resultats més sostenibles.

D'aquesta manera, es demostra la importància que s'està atorgant, en els darrers anys, a la necessitat d'examinar tots aquells aspectes previs que puguin condicionar el posterior impacte nociu sobre el medi, per tal de poder intervenir-hi i evitar-lo. Així ho reafirma, en primer lloc, una de les conclusions més destacades del treball sobre governança ambiental d'Adger et al. (2003, p. 1107), en el que destaquen que "existeix una urgent necessitat de conduir la investigació cap a aquests aspectes per a desenvolupar estratègies i conceptes genèrics que permetin anàlisis comparatives i la definició de lliçons transferibles entre diferents escales i contextos"; així com una de les propostes de l'article de Luque et al. (2011, p. 536), on afirmen que "s'ha de potenciar la investigació al voltant de la planificació d'esdeveniments esportius al medi natural i el seu possible impacte", tot argumentant que "suposaria una millora en la coordinació entre administracions i una millor gestió dels espais naturals".

Parra (2008, p. 235) assenyala que la governança d'àrees naturals "exigeix una visió compartida i un funcionament coherent que transcendeix tot tipus de frontera política". Per aquest motiu, el

nostre estudi pretén identificar tots els agents implicats possibles per tal de poder analitzar el seu paper en la gestió de l'espai, tenint-los, a tots i cadascun d'ells, en consideració.

En el mateix sentit, aquests autors consideren que són necessàries propostes de millora que trenquin amb algunes de les estructures i models actuals. Això és precisament el que ens proposem per mitjà d'aquesta investigació: tractar de dotar als gestors actuals d'estratègies òptimes que els ajudin a millorar la gestió esportiva de les zones naturals.

Partint d'aquesta idea, es plantegen les següents preguntes, que han guiat la investigació i representaran el seu fil conductor:

1. *Quines han estat les estratègies de gestió de la pràctica esportiva emprades en els espais naturals pels diferents agents implicats (stakeholders)?*

Aquesta pregunta té caràcter descriptiu (Heinemann, 2003a, p. 26) i proposa una anàlisi de les diferents possibilitats d'accions i estratègies dutes a terme per les diverses persones i organitzacions implicades⁷ en la gestió de la pràctica esportiva en zones naturals. A més, per tal de respondre aquesta pregunta caldrà emmarcar convenientment la identificació d'aquestes estratègies en el context situacional en el qual es produeixen.

De la combinació de totes aquestes accions i estratègies puntuals o concretes identificades, podem extreure'n l'estratègia global⁸ utilitzada en cada espai natural. Tal com afirmen Roth & Morrison (1992, p. 717), "una estratègia global està positivament associada al nivell de coordinació entre les activitats subsidiàries que la componen".

2. *Quines són les diferents formes de governança en les quals es produeixen les estratègies identificades?*

Quines són les característiques dels factors d'aquesta governança que determinen que es generi un major o menor grau de sostenibilitat en el desenvolupament del territori?

⁷ Tal i com hem anunciat prèviament, anomenarem a totes aquestes persones, organitzacions o agents implicats en la gestió de la pràctica esportiva dels espais naturals *stakeholders*. La definició del concepte serà abordada amb profunditat a l'apartat de la perspectiva teòrica corresponent.

⁸ Zou & Cavusgil (1996, p. 65), fan una revisió teòrica del concepte d'*estratègia global* en el context de l'empresa, tot conclouent que es tracta "d'un procés d'acció multifacètica que implica sis dimensions principals: participació al mercat global, estandardització del producte, uniformització del màrketing, integració de moviments competitiu, coordinació i concentració d'activitats per afegir valor". En el nostre cas, tot i que des d'una perspectiva allunyada de la del mercat global, emprarem el concepte per a referir-nos a l'estratègia resultant de la unió d'estratègies de tots els *stakeholders* implicats en la gestió de la pràctica esportiva que, al seu torn, anomenarem estratègies concretes.

La segona pregunta es divideix en dues parts, estretament relacionades. La primera subpregunta pretén conèixer l'estructura de governança en la qual podem emmarcar les estratègies identificades. Per tal de conèixer els factors⁹ que la determinen, es planteja la segona. A més, aquesta última té com a objectiu valorar la influència d'aquests factors –la tipologia dels *stakeholders* implicats, i les relacions i processos de col·laboració establerts entre ells– sobre l'augment o disminució del grau de sostenibilitat del desenvolupament en un espai natural. Considerem que són aquests factors els que determinaran les característiques de les diferents estratègies identificades i, per tant, els responsables de la seva major o menor eficiència sobre el grau de sostenibilitat del territori.

3. *Quines conseqüències han tingut les diverses estratègies de gestió identificades sobre el grau de sostenibilitat del desenvolupament del territori?*

Així doncs, per tal d'acabar determinant quines són les estratègies de gestió òptimes, resulta imprescindible la valoració de les conseqüències de cadascuna de les possibilitats identificades en relació al seu efecte sobre el grau de sostenibilitat del desenvolupament del territori. Es tracta d'una pregunta d'explicació (Heinemann, 2003a, p. 28) que pretén determinar la relació causa-efecte de les diverses estratègies identificades i, al seu torn, dels diversos tipus de governança, sobre el grau de sostenibilitat del desenvolupament.

1.4. Estructura de presentació de la memòria

La presentació general de la memòria s'obre amb un breu pròleg que tracta d'apropar el lector a les experiències i sensacions de l'autor que varen fer néixer la inquietud que generà aquesta recerca. Continua amb la presentació de sis capítols, el contingut dels quals es resumeix a continuació; i es tanca el document amb la bibliografia emprada i referenciada al llarg del text.

Al primer capítol (*Introducció*), que clou amb aquest apartat, s'ha efectuat una aproximació preliminar a la temàtica, a més de mostrar el problema inicial que suscita la present recerca i les preguntes inicials que la fonamenten.

⁹ Podem definir el concepte *factor* com aquell "element, circumstància, influència, que contribueix a produir un resultat" (Institut d'Estudis Catalans, 2007). Hem decidit emprar aquest terme per a ressaltar que és a partir de la seva suma s'assoleix un o altre tipus de governança. És a dir, no es tracta només de les parts que conformen la governança, sinó dels elements o components que, en combinació i interacció, en defineixen el tipus. Unifica el tipus de lletra

Al segon capítol (*Perspectiva teòrica*), es mostra l'estat de la qüestió i el marc teòric resultant per al desenvolupament de la investigació. S'estructura partint de les tres preguntes inicials formulades, tot mostrant el plantejament teòric relacionat amb cadascuna d'elles, per acabar *dibuixant* el model teòric de la recerca i definint-ne les hipòtesis de partida.

El capítol 3 (*Operacionalització: objecte teòric, mètode i mostra*) recull tots els passos efectuats per a la transformació del model teòric en una estructura operativa, tot definint les dimensions, variables i indicadors que n'han permès l'anàlisi, i els mètodes emprats per a la recollida d'informació.

El capítol 4 (*Anàlisi dels resultats*) conté cinc apartats. Als quatre primers es presenten, respectivament, els espais naturals seleccionats i les dues situacions de conflicte analitzades en cada cas; al darrer bloc es comparen els resultats obtinguts, tot permetent-nos la verificació de les hipòtesis.

Al cinquè capítol (*Discussió dels resultats*) s'hi efectua la contrastació dels resultats obtinguts a la present recerca amb els d'altres treballs previs existents sobre la temàtica.

Al capítol 6 (*Conclusions*), amb el qual es clou la memòria, es divideix en tres apartats. En el primer, s'exposa un resum dels resultats principals de la recerca, en forma de directrius o *passos* per a l'assoliment d'un desenvolupament més sostenible en la gestió esportiva d'espais naturals. El següents apartats recullen, respectivament, les implicacions de l'estudi, les seves limitacions i les línies de continuïtat de la recerca.

“El món és la meva representació. Aquesta proposició és una veritat aplicable a tot ésser que viu i pensa, tot i que només l’home arriba a transformar-la en coneixement abstracte i conscient. [...] L’home posseeix aleshores l’entera certesa de que no coneix ni un sol ni una terra, sinó només un ull que veu aquell sol, una mà que toca aquesta terra”

(Arthur Shopenhauer, 1788-1860)

2. PERSPECTIVA TEÒRICA



En aquesta part, s’exposa la perspectiva teòrica de la recerca. En el primer apartat (*Revisió de la literatura i marc teòric*) es presenten, seguint l’ordre de les preguntes inicials de la investigació, els diferents plantejaments teòrics sobre els quals en fonamentarem la resposta, per tal d’acabar construint el marc teòric que emmarcarà la investigació. Al segon apartat (*plantejament d’hipòtesis*), partint també de les qüestions inicials, es defineixen les hipòtesis de l’estudi.

2.1. Estat de la qüestió i marc teòric: presentació

En aquest apartat, alhora que es revisa la literatura que té relació amb les preguntes de la investigació, es planteja una proposta teòrica que articula diverses perspectives per mitjà de les quals serà possible donar-hi resposta. A continuació, es mencionen breument i, a les pàgines següents, es tracten amb més profunditat.

En primer lloc, l'anàlisi del concepte d'estratègia i de les seves tipologies existents ens ajuda a contestar la primera pregunta –*estratègies de gestió de la pràctica esportiva emprades als espais naturals*–, proporcionant-nos eines per a identificar les diferents accions i estratègies utilitzades pels *stakeholders* implicats en la gestió de la pràctica esportiva en un espai natural, amb l'objectiu principal d'augmentar el grau de sostenibilitat del desenvolupament del seu territori. A més, haurem de conèixer la situació en la qual es produeixen cadascuna de les estratègies identificades; a tal fi, emprarem les dimensions del context que ens ofereix la teoria del canvi social.

Per tal de donar resposta a les dues parts de la segona pregunta –*les diferents formes de governança i els factors d'aquesta governança que afecten a les estratègies de gestió identificades*–, farem ús de la teoria general de la governança, per a la seva concepció àmplia inicial, i de la teoria dels *stakeholders* i l'aplicació específica de la governança en les seves formes de *network governance* (governança en xarxa) i *collaborative governance* (governança col·laborativa), així com la teoria de la col·laboració, per a la definició de les característiques dels seus factors determinants; to això servirà per determinar les característiques de la governança en la qual es produeixen les estratègies identificades. Es tracta de teories que pretenen complementar la teoria general de la governança, tal com es mostra en el breu resum de cadascuna d'elles que es presenta a continuació.

- Teoria dels *stakeholders*. Representarà la base a partir de la qual identificarem i classifiquem els diversos agents –*stakeholders*– implicats en la gestió de la pràctica esportiva dels espais naturals.
- Aproximació a la *network governance*. Ens servirà per a conèixer les relacions que s'estableixen entre *stakeholders* determinant, d'aquesta manera, les característiques del tipus de governança emprat.
- Acostament a la *collaborative governance* i teoria de la col·laboració. Considerem el grau de col·laboració entre *stakeholders* com un element clau en el funcionament òptim de la

governança de la pràctica esportiva. Així doncs, aquestes teories serviran per posar de manifest les característiques dels processos col·laboratius produïts en el si de cada tipus de governança aplicat.

La tercera pregunta –*conseqüències de les estratègies de gestió sobre el grau de sostenibilitat del desenvolupament*– serà contestada gràcies a les eines proporcionades per la teoria del desenvolupament sostenible. Els seus plantejaments ens serviran per a conèixer el grau de sostenibilitat del desenvolupament generat per cadascuna de les estratègies identificades, analitzant l'*equilibri* entre les seves quatre dimensions.

A continuació, es mostren les bases de cadascuna de les teories esmentades, tot definint-ne els conceptes clau i detallant les variables que ens permetran operacionalitzar els fonaments teòrics de la investigació. En cada cas, es descriuen, en primer lloc, els aspectes essencials de la teoria per, a continuació, suggerir el mode com s'han aplicat a la investigació realitzada.

2.2. Plantejament teòric relacionat amb la primera pregunta de la investigació

A fi de donar-li resposta a la primera pregunta de la recerca (*quines han estat les estratègies de gestió de la pràctica esportiva emprades en els espais naturals pels diferents agents implicats (stakeholders)?*), en aquest apartat, es presenten els plantejaments teòrics d'aproximació al seu concepte principal: les estratègies. D'altra banda, tal com hem enunciat, establirem, tot partint de la visió que ens ofereix la teoria del canvi social, les dimensions del context en el qual s'emmarquen.

2.2.1. Aproximació teòrica al concepte d'estratègia

Tal i com s'ha enunciat, per mitjà d'aquesta investigació es planteja l'objectiu de definir l'estratègia de gestió global de la pràctica esportiva òptima per a aconseguir un major grau de sostenibilitat del desenvolupament del territori. Això es fa després d'una exhaustiva anàlisi i valoració de les diverses estratègies possibles en un espai natural.

A continuació, es mostra la definició d'*estratègia*, que s'erigirà com el fonament de tota la recerca, així com els seus components bàsics i l'aplicació del concepte a la investigació.

2.2.1.1. Evolució de la concepció d'estratègia

La primera definició d'estratègia, lligada a la gestió, és la proposada per Von Neumann & Morgenstern a la seva obra *Theory of games and economic behaviour* (1947, p.79) com “la sèrie d'actes que executa una empresa, els quals són seleccionats d'acord amb una situació concreta”. Tot i així, la majoria d'estudiosos comparteixen l'opinió que la primera definició d'estratègia empresarial és la continguda en l'obra escrita per Alfred Chandler: *Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprises*. Chandler (1962, p. 13) va definir l'estratègia com “la determinació de les metes i objectius a llarg termini d'una empresa, i l'adopció de cursos d'acció i l'assignació dels recursos necessaris per a assolir-los”. Més endavant, partint de la definició mencionada, varen sorgir les d'Andrews i Ansoff, respectivament. El primer entenia l'estratègia com “un patró d'objectius, propòsits i metes, així com les polítiques i els plans principals per a assolir-les, presentant-los de tal manera que permetin definir l'activitat a la que es dedica l'empresa o a la que és, o serà” (Andrews, 1997, p. 52). Igor Ansoff (1962), establint una definició molt similar, va afegir, a més, la consideració de l'estratègia com un fil conductor de l'empresa, tot donant un sentit temporal a l'acció.

Totes les definicions nascudes amb posterioritat emanen d'aquestes concepcions inicials. Mintzberg et al. (1997), parlen de dues escoles o models en la noció d'estratègia: 1) *L'escola del disseny*, basada en les idees d'Andrews i centrada en l'adequació entre l'entorn de l'empresa i els seus recursos; i 2) *l'escola de la planificació*, tot seguin la proposta d'Ansoff, més enfocada a la definició d'objectius.

Totes les definicions d'estratègia sorgides d'aquests models tenen quatre elements en comú (Mintzerg et al., 1997, p. 3):

- *L'ambient* o *context*. La sèrie de condicions alienes a l'empresa, a les que aquesta ha de donar resposta (amenaces i oportunitats).
- La *missió*. Es tracta de l'objectiu de nivell més alt d'una empresa.
- Una *anàlisi de la situació*. Té l'objectiu de determinar la posició de l'empresa respecte l'entorn i la seva quantitat de recursos.
- La *projecció d'aplicació de recursos*. Es tracta de la proposta d'accions per a l'assoliment de les metes marcades en una perspectiva temporal.

No existeix una conceptualització acceptada de manera general i universal d'estratègia, però una de les més utilitzades en l'actualitat és de Mintzberg et al. (1997, p. 3), que defineixen

l'estratègia com “el patró d'una sèrie d'accions que ocorren en el temps”. Aquesta nova concepció emfatitza l'*acció*, per sobre de la planificació i l'anàlisi prèvies. Segons aquest punt de vista, l'empresa tindria una estratègia, “fins i tot quan no fes plans [...], encara que ningú de l'empresa dediqués temps a establir uns objectius formals”. L'únic element imprescindible, doncs, és “un patró d'una sèrie d'actes congruents” de l'organització, que “pot ser el resultat de la planificació formal o de la definició de metes, o no ser-ho”. Trenca amb la idea de fonamentar les estratègies en les *intencions estratègiques*, posant l'èmfasi sobre “la sèrie convergent de les mesures que ha pres l'empresa” (Mintzberg, 1997, p. 3). Partint d'aquesta premissa, divideixen les possibilitats d'estratègia en: 1) *estratègies realitzades*, que inclouen aquelles accions dutes a terme en las quals existeix un pla dissenyat prèviament; 2) *estratègies deliberades*, formades per les intencions plantejades; 3) *estratègies emergents*, en els casos que no existeixen intencions definides formalment; i 4) *estratègies no realitzades*, quan no es poden posar en pràctica els seus propòsits inicials. Així mateix, una estratègia implica *tenir consciència del temps*, fet que provoca que no consisteixi únicament en la realització d'accions, sinó en el seu plantejament dins d'una perspectiva temporal.

D'aquesta manera, en la present investigació, el concepte d'estratègia té en compte totes les accions realitzades envers la gestió de la pràctica esportiva; tant les elaborades prèviament, de forma conscient i intencional, que constituïran estratègies realitzades i deliberades, com aquelles que es produeixen sense intencions formals prèvies, que conformaran les estratègies emergents.

A més, la definició d'estratègia que adoptem per a la nostra investigació requereix una visió més àmplia que la que mostren totes les anteriors. En el nostre cas, les estratègies no es focalitzen únicament en les accions d'una única empresa o organització, sinó que s'han tingut en compte les accions del conjunt d'*stakeholders* implicats en la gestió de la pràctica esportiva.

2.2.1.2. Tipologies d'estratègia: Identificació i classificació

Les estratègies de gestió que es pretenen identificar en el marc d'aquesta investigació són, doncs, el conjunt o “patró d'una sèrie d'actes o accions congruents” (Mintzberg et al., 1997, p. 3), planificades o no, que s'hagin dut a terme, per part dels diferents *stakeholders* implicats en la gestió de la pràctica esportiva, als espais naturals analitzats.

Es proposa la identificació de dos tipus d'estratègies de gestió de la pràctica esportiva als espais naturals:

- *Accions o estratègies concretes*. Es tracta de cadascuna de les accions dutes a terme per cada *stakeholder* implicat, en un moment puntual en el temps, i per arribar a assolir un objectiu particular determinat.
- *Estratègies globals*¹⁰. Defineixen el resultat del conjunt d'estratègies concretes emprades per tots els *stakeholders* implicats, que es fonen en una estratègia comú.

En aquest treball, a més, classificarem les estratègies identificades partint de les tipologies definides per Heinemann (2003b, 2003c) en el seu treball sobre l'entorn de les organitzacions esportives. L'autor defineix un llistat de possibles estratègies emprades pels *stakeholders* amb la finalitat de reduir la resistència que suposen altres *stakeholders* a la consecució dels seus interessos i objectius. Es tracta d'estratègies tals com: negociació, adaptació, cooperació, coalició, integració, cooptació, creació d'una comissió de representants o d'un equip assessor, gestió de les informacions, divisió o diferenciació de les responsabilitats, destrucció del poder d'un *stakeholder* i fusió. Sturtevant et al. (2006) afegeixen que, en els casos en els quals es produeix un contacte entre diferents *stakeholders*, l'estratègia es pot definir, segons les característiques d'aquest enllaç, com: contacte interactiu, coordinació intermitent, regular o permanent i grup col·laboratiu de treball temporal. Així doncs, partint de la proposta de Heinemann (2003b, 2003c), podem proposar un catàleg de possibles estratègies de gestió susceptibles de ser identificades en l'anàlisi de la gestió esportiva d'espais naturals, definides a continuació:

- *Negociació*. Pasquier et al. (2011, p. 250) defineixen la *negociació* com "la recerca d'un acord sobre l'intercanvi (o assignació) de recursos escassos entre diverses parts interessades". Jennings et al. (2001) classifiquen els tipus de negociació en tres categories: 1) joc teorètic, 2) joc heurístic i 3) negociació basada en l'argumentació. Les dues primeres tipologies es basen en la forma tradicional de negociació bilateral on dues parts amb posicions i interessos en conflicte "intercanvien ofertes per tal d'intentar acomodar les preferències de la resta d'agents, fins al punt que un tracte és acceptable per ambdues parts o fins que la negociació s'acaba considerant infructuosa" (Pasquier et al., 2011, p. 250). La tercera tipologia defineix la negociació com l'intercanvi

¹⁰ Tal i com s'ha mencionat anteriorment, aquesta denominació ha estat definida a partir de l'adaptació, al cas que ens ocupa, de les idees de Zou & Cavusgil (1996, p. 65) i de Roth & Morrison (1992). També cal destacar una de les primeres revisions del concepte, duta a terme per Ghosal (1987), on va establir que la clau per a l'èxit d'una estratègia global és la gestió de la interacció entre diferents objectius i mitjans. Classifica les metes en tres categories: 1) eficiència en les activitats; 2) gestió del risc assumit; i 3) desenvolupament de capacitats d'aprenentatge per a la innovació i l'adaptació als canvis. També categoritza les eines estratègiques per a aconseguir aquestes metes, tot conclouent que una estratègia global rau en l'ús simultani d'aquestes eines.

d'informació sobre els objectius de cadascuna de les parts que la motiven. Pasquier et al. (2011, p. 250) argumenten que “aquest intercanvis poden canviar les posicions dels agents en una manera que incrementi la probabilitat o la qualitat dels acords potencials”.

- **Adaptació.** En una concepció general, entenem l'*adaptació* d'un actor com un conjunt de canvis autoestablerts per tal d'adequar-se, de la millor manera possible, al seu entorn (Oreizy et al., 1999). D'aquesta manera, podem parlar d'un sistema d'adaptació, quan els canvis es produeixen a nivell de tota una xarxa de relació, consistents en “l'aplicació d'una o més estratègies, regles o configuracions per tal de canviar un o més aspectes del conjunt amb l'objectiu d'aconseguir un conjunt d'objectius de major nivell” (Samaan & Karmouch, 2009, p. 29). En el cas que la variació sigui duta a terme per un actor o un grup d'actors determinat, parlarem d'estratègies d'adaptació, definides per Samaan & Karmouch (ídem, p. 29) com l'ús de mecanismes d'adequació a l'entorn amb l'objectiu de realçar el funcionament del sistema, en el cas de ser planificats, o de trobar solucions immediates a problemes actuals o anticipats, en el cas de ser espontanis. D'altra banda, en l'actualitat, molts autors han emprat el concepte d'estratègies d'adaptació per a referir-se a les accions dutes a terme per organitzacions o institucions davant dels efectes del canvi climàtic (Huq & Reid, 2004; West et al., 2009).
- **Cooperació.** Bingham (2011, p. 391) defineix la *cooperació* com una estratègia d'orquestració de persones en un marc “d'absència de conflicte, poc formal, que implica compartir informació, que pot ser de curta durada, i suposa un cert risc”. Bingham diferencia aquest concepte dels de coordinació i col·laboració, tot seguint les idees de Bryson & Crosby (2008, p. 55-57), així com les d'altres experts en administració pública. La *coordinació* requereix un grau d'interacció “més formal i de més llarga durada” i, alhora, “s'incrementa el risc i les recompenses compartides” (Bingham 2011, p. 391). Finalment, una estratègia de *col·laboració*, implica una relació més íntima i estreta; “suggereix que els participants *col·laboren*” (p. 391) i que, per tant, comparteixen recursos, estableixen relacions definides i es comuniquen, tot creant una nova estructura, tal com apunten Thomson, Perry & Miller (2009) en la seva definició de col·laboració com “un procés que pot emergir en l'interacció entre organitzacions per a crear noves estructures organitzacionals i socials”. Bingham (p. 391), a més, afegeix que una estratègia de col·laboració, implica “crear, realçar i construir capital social i

organitzacional envers propòsits comuns". Així doncs, es tracta d'una relació d'evolució dinàmica.

Per tant, en aquest cas, partint de la diferenciació conceptual exposada, podrem definir diversos nivells de cooperació-col·laboració, tot seguint la gradació de Sturtevant et al. (2006), atenent al contacte establert entre els participants de l'estratègia: contacte interactiu, coordinació permanent, regular o intermitent, o bé la creació d'un grup col·laboratiu de treball, únicament temporal.

- *Coalició*. Podem entendre una estratègia de coalició com la unió, lligam, confederació o acord entre diverses parts, ja siguin partits polítics, empreses o, fins i tot, diversos països, que desitgen realitzar un objectiu o acció comú. Tattersall (2010, p. 2) la defineix com "la construcció d'una aliança, on les parts associades es comprometen en relacions cooperatives amb organitzacions en comunitat".
- *Integració*. En l'àmbit de la direcció estratègica, es consideren dos tipus d'integració, oposats en la seva estructura i amb objectius diferenciats, la vertical i la horitzontal¹¹. En el primer cas, emprat, principalment, en processos de producció, es tracta de la unió jeràrquica de companyies, que desenvolupen tasques diferents, combinades per a satisfer una necessitat comú que és, en moltes ocasions, promoguda per una organització *superior*, que les *integra*. En el cas de la integració horitzontal, més utilitzada en l'àmbit del màrqueting, aquesta empresa *superior* n'*integra* moltes altres de subsidiàries per arribar a una major quantitat i diversitat de segments de mercat.

Així doncs, entendrem la integració com la relació jeràrquica entre actors per assolir un objectiu comú.

- *Cooptació*. La cooptació rau en el nomenament intern dels membres responsables d'una associació o organització, sense dependència de criteris externs. Diversos autors assenyalen els beneficis d'aquesta fórmula, aplicant-la a l'elecció de la junta directiva d'una entitat, tot argumentant que es tracta d'una estratègia "relativament poc costosa, flexible i de baix risc" (Westhal et al., 2006, basat en Pfeffer & Salancik, 1978 i Burt, 1983).

¹¹ El treball de Grossman, Helpman & Szeidl (2006), aplica aquesta diferenciació al funcionament estratègic de les companyies multinacionals, tot tractant de definir estratègies d'integració òptimes.

- *Comissió de representants–equip assessor*. Es tracta de l'elecció de persones clau, pel seu coneixement o especialització en la matèria tractada, per a personificar els interessos de l'organització a qui representa en la relació amb persones representants d'altres entitats, a fi d'assolir objectius comuns. Aquestes agrupacions poden donar peu a "la cooperació, a un acord entre dues organitzacions i, d'aquesta manera, prendre una posició estratègica respecte d'altres organitzacions" (Heinemann, 2003c, p. 13). Aquesta relació, a més d'assegurar una major eficiència en l'establiment d'acords, per la relació directa entre persones representants, es pot erigir com un equip assessor de les decisions generals de les organitzacions implicades, donat el grau de coneixement dels seus integrants.
- *Gestió de les informacions*. Consisteix en el conjunt de processos a partir dels quals un actor o organització controla el cicle de vida de la informació, iniciat en la seva obtenció i fins a la seva disposició final, i passant per l'utilització d'aquesta a fi d'assolir els seus objectius. Prytherch (2000, p. 351) defineix la gestió de la informació com "un conjunt d'activitats orientades a la generació, coordinació, emmagatzematge o conservació, recerca i recuperació de la informació, tant interna com externa, continguda en qualsevol suport". A aquesta definició, tot convertint-la en una acció estratègica, Bustelo & Amarilla (2001, p. 229) afegixen que la gestió de la informació, tot i essent imprescindible per a tota organització, "només es converteix en coneixement i és efectiva quan els individus l'apliquen per a la resolució d'un problema". Així doncs, la possessió -en primera instància- i una correcta estratègia posterior del seu ús, situarà l'organització en una posició d'avantatge respecte la resta.
- *Divisió o diferenciació de les responsabilitats*. Neix de la separació o divisió de poders (del llatí *trias politica*), aplicada a la repartició de les diferents funcions de l'Estat entre diferents organismes públics, tot atorgant-los-en la titularitat. L'aplicació moderna, també a la gestió en l'àmbit privat, és la divisió de responsabilitats, on una o més organitzacions reparteixen les cometes comuns entre elles o entre els seus membres a fi d'assolir els objectius marcats. La seva importància és assenyalada per Heinemann (2003b, p. 3), tot considerant la divisió del treball com un element essencial del funcionament de l'economia pel fet que "una sola empresa no pot produir tot el que necessita el client, pel que, per a poder satisfer-lo, serà necessària una coordinació raonable entre les diverses activitats econòmiques que duen a terme l'enorme quantitat d'organitzacions de l'entorn".

- *Destrucció del poder d'un stakeholder*¹². Consisteix en l'anul·lació, per part d'un *stakeholder* de la capacitat d'un altre de condicionar les seves accions o les dels altres integrants de la xarxa o relació establerta.
- *Fusió*. Consisteix, bàsicament, en l'unió de dues o més empreses, en la gran majoria dels casos de tipus econòmic, que, d'aquesta manera "poden unificar millor els interessos comuns" (Heinemann, 2003c, p. 13). Així doncs, la principal utilitat de les estratègies de fusió és que "dues organitzacions que competeixen entre si s'agrupin i millorin la seva posició al mercat i el seu poder de negociació" (íbid, p. 13).

A partir d'aquestes tipologies podrem definir i classificar les estratègies identificades en els casos analitzats, tant les concretes com les globals resultants. El nostre objectiu final és, tal com s'ha enunciat, el de determinar unes estratègies globals òptimes per a la gestió de la pràctica esportiva en un espai natural. A fi de delimitar amb més precisió aquest objectiu, a continuació, es defineix el concepte *òptim* i la seva aplicació a les estratègies de gestió.

2.2.1.3. Concepte d'estratègia òptima

El qualificatiu *òptim* prové del llatí *optimum* i és definit com "realització ideal, nombre ideal, etc., per a aconseguir un objectiu determinat"; i, en l'àmbit específic de l'economia, és concebut com la "situació no millorable d'un subjecte econòmic a la qual arriba, en decidir, amb criteris de racionalitat econòmica, entre opcions alternatives" (Enciclopèdia Catalana, 1998). L'aplicació de l'adjectiu al concepte d'estratègia ha estat àmpliament emprat en l'àmbit empresarial, per a referir-se, tradicionalment, als tipus d'inversions que generaran un major benefici (Markowitz, 1976) o, fins a l'actualitat, a les accions que determinaran una millor resposta del mercat (Obizhaeva & Wang, 2012). Aplicant, doncs, aquesta noció a la present recerca, quan parlem de propostes i estratègies *òptimes*, ens referim a aquelles considerades millors per a la consecució dels objectius plantejats, és a dir, per tal d'assolir un grau màxim de sostenibilitat del desenvolupament.

Cal remarcar la diferència entre els conceptes *màxim* i *òptim* per tal de clarificar, encara més, el que volem aconseguir. Entenem per *màxim* allò que "ateny el valor o el grau més gran possible" (Enciclopèdia Catalana, 1998); però l'assoliment d'aquest valor només serà *òptim* quan es produeixi en unes condicions "no millorables i eficients" (Institut d'Estudis Catalans, 2007). Per tant, considerarem òptimes aquelles estratègies que aconseguixin un valor màxim del grau de

¹² El concepte de *poder d'un stakeholder* és definit amb detall en un apartat posterior (p. 50), però, a fi de facilitar la comprensió d'aquesta tipologia d'estratègia, el definirem com la capacitat per aconseguir que un altre *stakeholder* faci alguna cosa que, d'altra manera, no hauria fet.

sostenibilitat del desenvolupament, sempre i quan es produeixin en unes condicions d'eficiència immillorables. Aquestes condicions es refereixen a la situació de l'entorn sota la qual tenen lloc les estratègies, per exemple: les diferents dimensions del context, els interessos individuals dels *stakeholders* implicats, etc.

En el nostre cas particular, es tractarà, doncs, de la combinació d'accions i estratègies concretes, sota unes característiques de governança considerades com les millors per a l'assoliment d'un desenvolupament més sostenible del territori, després de l'anàlisi de casos reals i de les seves conseqüències.

L'anàlisi de les diverses estratègies concretes emprades pels diferents *stakeholders* implicats ens permetrà definir l'estratègia global resultant, establerta per a la gestió de la pràctica esportiva d'un espai natural, tal com es mostra, gràficament, a l'esquema següent (Figura 1).

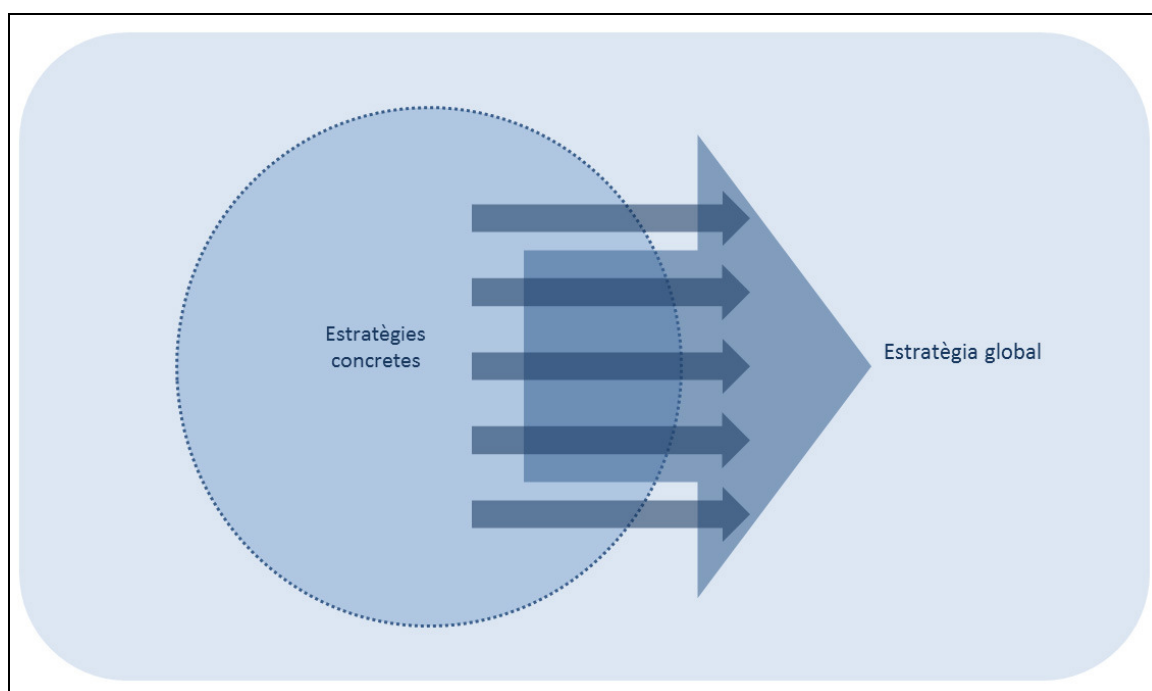


Figura 1. Estratègia global de gestió de la pràctica esportiva: resultat del conjunt d'estratègies concretes.

La direcció de les fletxes de la figura 1 assenyala el pas del temps d'esquerra a dreta de l'esquema. Com podem observar, l'origen de cadascuna d'elles neix de l'interior del cercle blau, que vol representar el conjunt d'*stakeholders* implicats en la gestió esportiva d'un espai natural, representat, al seu torn, pel rectangle que emmarca el dibuix. Tal i com es pot apreciar, cadascuna de les fletxes petites, simbolitzant les estratègies concretes adoptades per cadascun dels *stakeholders* implicats, es fonen en una fletxa més grossa, que representa l'estratègia global

resultant de la seva combinació. El final d'aquesta fletxa, doncs, representa la situació a que s'ha arribat després de l'execució real de l'estratègia global.

Tal i com s'ha mencionat prèviament, serà molt important l'emmarcament de cadascuna de les estratègies identificades dins de la situació contextual en la qual es produeix. A tal fi, s'empren les dimensions que ens ofereix la teoria del canvi social.

2.2.2. *Les dimensions del context de la teoria del canvi social*

L'anàlisi que plantejem en la present investigació rau en la consecució d'una estratègia global formada a partir de la conjunció de les estratègies concretes de diversos *stakeholders* implicats, després d'un procés de pugna per a fer valdre els seus interessos. Les bases essencials d'aquesta proposta d'anàlisi d'un procés d'assoliment d'una solució consensuada, tenen els seus fonaments en la teoria de l'evolució i el canvi social i és per aquest motiu que aplicarem les dimensions del context que planteja per a emmarcar la nostra anàlisi.

La teoria del canvi social neix de les idees de Karl Marx, a través de la seva noció de dependència econòmica de les societats i de les organitzacions socials i, en particular, de l'impacte del capitalisme industrial sobre aquestes. Els seus principis també han estat aplicats, posteriorment, a les organitzacions, per mitjà de la *Organizational Change Theory*.

A continuació, i abans de definir les dimensions del context que emprarem en la nostra recerca, mostrem una breu pinzellada de les idees principals de la teoria de Marx, tot relacionant-les amb la investigació que ens ocupa.

2.2.2.1. *La contradicció dialèctica*

Marx explica l'evolució i el canvi social a través de "la contradicció dialèctica existent entre les forces productives socials i les relacions de producció –la base econòmica de la societat–, i entre aquesta i el marc institucional polític i jurídic establert sobre ella" (Marx, 1857, p. 67, citat per Von Sprecher, 2005, p. 40). D'aquesta manera, planteja que "de la tensió entre el desenvolupament de les forces productives i les relacions de propietat i entre la infraestructura i la superestructura, resulta la transformació de l'ordre jurídic-polític i ideològic" (p. 40).

També determina la lluita de classes com un motor del canvi social, tot entenent aquesta pugna com una manifestació o representació de les contradiccions de la base econòmica, tal com mostra en la seva obra *El manifest comunista*: "La història de totes les societats, fins als nostres

dies, és la història de la lluita de classes” (Marx & Engels, 2005, p. 5, citats per Von Sprecher, 2005, p. 41).

Aplicant la teoria del canvi social al nostre cas, podríem entendre que la contradicció dialèctica es produeix entre les forces de cadascun dels agents implicats en la gestió de la pràctica esportiva d'un espai natural i entre les seves relacions i interessos; així com, a un altre nivell escalar, entre aquesta gestió i el marc institucional polític i jurídic superior que l'emmarca.

2.2.2.2. Dimensions d'anàlisi del canvi social

Els factors determinants del canvi social definits per la teoria exposada poden classificar-se en tres grups principals: econòmics, polítics i socioculturals (Leat, 2005). Aquestes, doncs, són les dimensions d'anàlisi del context que emprarem en la present investigació: econòmica, política i sociocultural. Tanmateix, tenint en compte la importància de l'entorn normatiu i legal, principalment en relació a la protecció de les condicions naturals dels espais analitzats, s'afegeix la dimensió normativa del context. Els poders públics exerceixen un rol determinant sobre la vida en societat, així com també ho faran sobre la gestió d'un espai natural. També les influències culturals juguen un paper clau en tots els canvis socials; per exemple, la secularització i el desenvolupament científic han tingut efectes determinants en l'evolució dels nostres pensaments i actituds i, d'aquesta manera, han influït, significativament, sobre les nostres estructures, sistemes i valors. Així doncs, si aquests són els factors clau dels canvis socials, l'anàlisi dels canvis en la gestió esportiva d'un espai natural, s'haurà d'emprendre des de la perspectiva d'aquests diferents àmbits: econòmic, polític, sociocultural; i, per les particularitats de la investigació que ens ocupa, també des de l'esfera normativa.

En conseqüència, la teoria del canvi social ens permet afegir un element d'anàlisi més a l'esquema mostrat anteriorment: les *dimensions de context*. Així doncs, després d'haver estat completada amb aquest darrer component, la figura 2 recull les següents parts:

1. *Stakeholders implicats*. L'espai d'interacció entre els *stakeholders* implicats està representat pel cercle blau de contorn discontinu i simbolitza l'espai en el qual es relacionen els diferents *stakeholders* implicats en la gestió de la pràctica esportiva dels espais naturals determinats.
2. *Estratègies concretes de gestió de la pràctica esportiva identificades*. Representades, cadascuna, per les petites fletxes blaves que neixen de l'interior del cercle d'*stakeholders* implicats, tot simbolitzant les estratègies adoptades per cadascun d'ells, respectivament.

3. *Estratègia global de la gestió de la pràctica esportiva d'un espai natural.* La combinació de les estratègies concretes identificades dóna lloc a una estratègia global que permetrà comparar el mode de gestió de la pràctica esportiva dels diferents espais naturals analitzats.
4. *Dimensions del context.* Es representen pel rectangle blau més fosc de contorn discontinu que emmarca el rectangle de l'espai natural, tot simbolitzant que determinarà les actuacions que s'hi duguin a terme per la influència de les seves dimensions: econòmica, política, sociocultural i normativa.

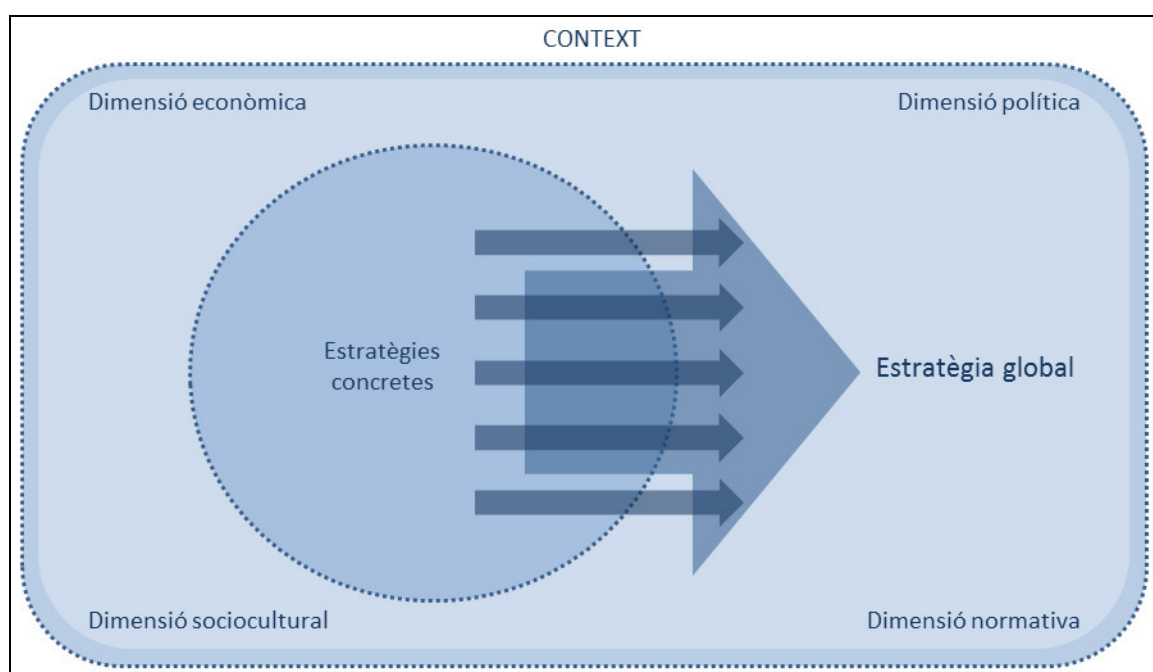


Figura 2. Estratègies concretes, estratègia global i dimensions del context.

2.3. Plantejament teòric en relació a la segona pregunta de la investigació

Per tal de donar resposta a la primera part de la segona pregunta de la investigació (*quines són les diferents formes de governança en les quals es produeixen les estratègies identificades?*), ens servirem de la teoria de la governança, com a marc de referència general. D'altra banda, per tal de contestar la segona part de la pregunta (*quines són les característiques dels factors d'aquesta governança que determinen que es generi un major o menor grau de sostenibilitat en el desenvolupament del territori?*), emprarem: 1) la teoria dels *stakeholders*, per identificar i classificar els agents implicats en la gestió esportiva de cada espai natural; 2) l'aplicació específica de la teoria de la governança en la seva forma de *network governance* (governança en

xarxa), per tal de valorar les relacions entre els *stakeholders*; i 3) la teoria de la col·laboració, així com la branca de la teoria de la governança centrada en la *collaborative governance* (governança col·laborativa), a fi de determinar els processos col·laboratius emprats. A continuació, es detallen les bases de cadascuna de les teories mencionades.

2.3.1. Teoria de la governança

Per a la presentació de la teoria de la governança, donada la polisèmia i aplicació a múltiples àmbits dels seus principis fonamentals, i la seva conseqüent complexitat conceptual, anirem esgranant-ne el significat progressivament, des de la seva essència més global, tot tractant de facilitar-ne la comprensió. Partirem de les nocions més generals i bàsiques, tot situant la causa original del *naixement* del concepte, tot passant pels intents de diversos autors d'agrupar els seus múltiples usos i significats, per acabar mostrant l'ampli ventall de totes aquestes aplicacions del terme, tant en la redefinició o creació de plantejaments teòrics, com en la seva transferència a realitats pràctiques.

2.3.1.1. Origen i evolució de la teoria

Podem situar l'origen del concepte *governança*¹³ en el moment en el qual “Harlan Cleveland (1972) l'utilitza enlloc de *government* per a distanciar-se de les tradicions de la *public administration* i de les crítiques a la burocràcia” (Frederickson, 1999, p. 705). L'inici d'aquesta teoria sorgeix de les idees del *new institutionalism*, donat que “totes dues són teories antiracionalistes que centren la seva atenció en com es duu a terme la presa de decisions a les organitzacions i determinen la forma amb la qual aquestes tracten amb les polítiques públiques” (Garson, 2012).

El concepte *governança* va ser popularitzat als anys 90 per la corrent del *new public administration* dels Estats Units, amb la intenció de mostrar la idea d'implementació de les polítiques públiques a través d'una gran varietat d'associacions públic-privades, entre altres aspectes. Al mateix temps, va ser influenciat per la creixent importància del *networking* en la coordinació i desenvolupament polítics; es va associar el concepte de governança amb el de *network* (xarxa), mentre que *government* (govern) quedava lligat a la idea de jerarquia tradicional (Hajer & Wagenaar, 2003). L'aplicació de la teoria de la governança a l'àmbit privat va

¹³ Kjaer (2004, p. 3) contextualitza el terme etimològicament situant el seu origen “en el verb grec *kubernan* (pilotar o dirigir) i va ser emprat per Plató en relació a com dissenyar un sistema normatiu”. El terme grec va originar el mot “*gubernanre* del llatí medieval, amb una connotació igual.

conduir a l'anomenada *corporate governance* (governança corporativa). Entre d'altres autors, podem destacar el treball de Fishel (2003), que parla dels avantatges que suposen, per als equips directius, els llaços establerts a la xarxa de connexions de l'empresa.

La teoria de la governança, d'aquesta manera, s'ha convertit en una eina útil en una gran varietat de contextos: des de les relacions internacionals en el nou *ordre mundial* després de la Guerra Freda (Roseneau & Czempiel, 1992; Hewson & Sinclair, 1999), fins a la interacció de la política i l'economia en la nova democràcia (Feng, 2005). Actualment, "la teoria de la governança és un ampli paraigües que cobreix qualsevol model polític no-jeràrquic exercit per agents de govern formals en interacció, entre ells i amb les organitzacions de la societat civil" (Garson, 2012).

2.3.1.2. Definició del concepte: *governança*

Molts autors assenyalen la gran diversitat d'usos del concepte *governança* en múltiples àmbits i disciplines acadèmiques, entre les quals podem destacar l'economia, la geografia, les relacions internacionals, la planificació, la ciència política, l'administració pública o la sociologia¹⁴. El problema d'aquesta complexa i dissemblant conceptualització s'agreuja pel fet que "cada disciplina actua com si fos propietària del terme i sense cap necessitat d'interactuar amb les altres" (Bevir, 2011, p. 1). Fins al moment, doncs, hi ha molt pocs treballs que hagin tractat d'aglutinar i congeniar els diversos usos del terme (Rhodes, 1996; Bang, 2003; Klinj, 2008; Bellamy & Palumbo, 2010; Bevir, 2011).

En un primer estadi conceptual general, tot tractant de mostrar les idees principals comuns a la majoria d'usos del terme, presentem les dues accepcions de governança, emprades, a grans trets, en els treballs de les dues últimes dècades¹⁵:

- Governança com a *alternativa al control jeràrquic*: En primer lloc, el terme governança es refereix a un nou estil de govern, diferent del model de control jeràrquic. Es

¹⁴ Klinj (2008) aportava les dades sobre l'evolució del nombre d'articles resultants d'una cerca a la base de dades de ciències socials d'Scopus entre l'any 1996 (106) i el 2007 (1.193). Actualment, segons els nostres càlculs, a l'any 2012, el nombre resultant de la mateixa cerca, si l'apliquem al títol, resum o paraules clau, s'ha incrementat fins als 2.178.

¹⁵ La idea d'aquesta exposició del concepte en dues accepcions generals, així com l'exposició dels seus trets diferencials, es basa en la presentació de Mayntz (1998).

caracteritza per un major grau de cooperació, per la interacció entre l'Estat i els actors no estatals dins de xarxes de decisió mixtes, i entre l'àmbit públic i el privat¹⁶.

- Governança com a *qualsevol forma de coordinació social*: Indica una modalitat diferent de coordinació de les accions individuals, enteses com formes primàries de construcció de l'ordre social. Aquest ús deriva de l'anàlisi de mercat, i de la jerarquia com una forma alternativa d'organització econòmica (Williamson, 1979), ampliada amb la inclusió d'altres formes d'ordre social: el clan, les associacions i, sobretot, les *networks* o xarxes (Hollingsworth & Lindberg, 1985; Powell, 1990). El terme governança, així doncs, en aquesta segona accepció, indica qualsevol forma de coordinació social en tots els àmbits.

La majoria d'autors que empren el terme, doncs, tot i la distància aparent entre les seves àrees de coneixement, coincideixen a considerar la governança com un nou model de govern basat en la interacció entre diferents actors, tant empreses privades, com agrupacions socials o els propis ciutadans, que han de ser inclosos en la presa de decisions polítiques: “és només a través de l'acció col·laborativa que els problemes de política social poden ser resolts” (Klijn, 2008, p. 506). La governança es basa en la creació de noves estructures interactives i participatives de govern que “atribueixen menys èmfasi del que van fer els seus predecessors a la jerarquia i a l'Estat, i més als mercats i les xarxes” (Bevir, 2011, p. 1).

A través de la conjunció de les dues accepcions exposades, doncs, podem extraure un tercer significat del concepte, encara més global i interdisciplinar, tot presentant una primera aproximació a la seva definició general: entenem la governança com una forma de coordinació social entre els *stakeholders* implicats, que fuig del control estrictament jeràrquic. A més, cal destacar que se centra en un nivell d'anàlisi superior al de la gestió, que es fixa en el funcionament de les organitzacions individuals, tot parant atenció a l'estructura relacional: “si la gestió té per objectiu fer funcionar un negoci, la governança es fixa en si el funcionament és adequat” (Tricker, 1984, p. 7). És per això que Pérez (2009, p. 24) la defineix com “la gestió de la gestió” (“*the management of management*”).

Després d'haver presentat aquesta concepció general d'aproximació primària al concepte, tot situant-lo en un segon nivell d'anàlisi respecte el de les organitzacions individuals, ens disposem a mostrar algunes de les moltes altres accepcions i subcategories semàntiques que, tal i com

¹⁶ Són exemples de l'aplicació d'aquesta accepció els estudis sobre la formació de polítiques a nivell nacional i subnacional de Kooiman (1993) i Rhodes (1997), en l'àmbit europeu (Bulmer, 1994) i en l'esfera de les relacions internacionals (Roseneau & Czempiel, 1992).

hem mencionat, es tradueixen en variats usos del terme, en disciplines, àmbits i situacions molt diverses.

En primer lloc, Rhodes (1996, pp.653-659), en un dels articles més citats per a la conceptualització de la noció de governança, classificava els usos del terme en sis categories principals, tot definint-la com:

- *L'estat mínim*. Tot fent referència a la reducció de la intervenció del govern i a l'evolució envers la privatització dels serveis civils.
- *Corporate governance (governança corporativa)*. Aquest ús és més especialitzat i es refereix al sistema pel qual les organitzacions són dirigides i controlades, d'una manera oberta, integral i amb divisió de responsabilitats.
- *New public management (nova gestió pública)*. Es basa en la introducció dels mètodes del sector privat i l'ús dels incentius a l'àmbit públic¹⁷.
- *Good governance (bona governança)*. Entenent la governança com l'ús del poder polític per a gestionar els assumptes d'una nació. S'entén la bona governança com aquella que garanteix el respecte per la llei i els drets humans a tots els nivells de govern a través d'una estructura institucional plural basada en la llibertat¹⁸.
- *Un sistema socio-cibernètic*. En aquest cas, es parteix de la premissa que les decisions i resultats polítics no són el producte de les accions del govern central, sinó de la interacció d'aquest amb la resta d'actors¹⁹.
- *Self-organizing networks (xarxes auto-organitzades)*. Entén la governança com un terme més ampli que el de govern pel fet que es basa en enllaços o connexions interorganitzacionals, també entre els àmbits públic i privat, per tal d'intercanviar recursos i assolir els seus objectius. Es diu que són auto-organitzades pel fet que quan les unions són fermes, les xarxes resisteixen la direcció del govern i arriben a desenvolupar les seves pròpies polítiques.

¹⁷ Per a una exposició més extensa sobre aquest ús del concepte, es poden consultar els treballs de Hood (1991); Pollitt (1993) o Kjaer (2004).

¹⁸ Per a un anàlisi més exhaustiu del concepte de bona governança es poden revisar els treballs de Leftwich (1993; 1994).

¹⁹ Un dels millors reculls sobre la descripció d'aquesta accepció es troba a l'obra de Kooiman (1993). El mateix autor, en el si d'aquesta concepció, defineix la governança com "el patró o estructura que emergeix en un sistema sociopolític com a resultat comú o resultat dels esforços d'intervenció interactiva de tots els actors involucrats. Aquest patró no pot ser reduït a un actor o grup d'actors en particular" (Kooiman, 1993, p. 258).

Klijn (2008, pp. 507-508), partint de la classificació de Rhodes (1996, pp.653-659), i aglutinant les interpretacions del concepte per part d'altres autors destacats (Powell, 1990; Agranoff, 2006; Kooiman 1993; Rhodes 1997; Pierre and Peters, 2000; Frederickson 2005; Osborne 2006; Sørensen and Torfing 2007), presenta quatre accepcions dominants diferenciades de la noció de governança:

- Governança com *good governance* o *corporate governance*. Klijn agrupa la segona i quarta categories de classificació de Rhodes, tot entenent el concepte de governança com l'aplicació dels principis de justícia en el tracte igualitari de la ciutadania i l'aplicació equitativa de la norma jurídica.
- Governança com a *new public management* o *market governance* (Kettl, 2000) (*nova gestió pública* o *governança de mercats*). Aquesta concepció rau en una millora del rendiment i la responsabilitat. Sota aquesta definició, el paper dels governs hauria de ser el de guiar més que de remar (Osborne & Gaebler, 1992, p. 25), tal com donava a entendre Rhodes a la seva accepció de *l'estat mínim*, tot deixant l'aplicació política a d'altres organitzacions i limitant-se a controlar-les, basant-se en una coordinació horitzontal i integradora (Halligan, 2010).
- Governança com *multilevel governance*²⁰ (*governança multinivell* o *multiescalar*). Existeix una àmplia varietat d'estudis que fan servir aquesta denominació i, tot i l'existència de certes diferències conceptuals entre ells, "el seu tema en comú és la dificultat d'aconseguir resultats en una escena multi-actors" (Klijn, 2008, p. 508). Aquesta accepció neix de la categoria de sistema socio-cibernètic de Rhodes però, Klijn, a més, assenyalava que l'estructura de connexions es produeix, no només entre l'àmbit públic i el privat, sinó entre organitzacions i institucions de diferents nivells en l'escala jeràrquica tradicional de poder.
- Governança com *network governance*²¹ (*governança en xarxa*). En aquest cas, Klijn redefineix la concepció de governança com les *xarxes auto-organitzades* de Rhodes, tot

²⁰ Alguns dels treballs que fan servir el concepte de *governança* en aquest sentit destaquen la necessitat de l'existència d'una xarxa d'actors que permeti donar resposta als problemes que depassen la capacitat de les organitzacions públiques (Marks & Hooghe, 2001; Agranoff & McGuire, 2003; Bache & Flinders, 2004; Gualini, 2004).

²¹ Hi ha molts autors que relacionen els conceptes de *governança* i el de *xarxa*, o *network*. Són exemples d'aquest binomi els treballs de Jones, Hesterly & Borgatti (1997); Rhodes (1996, 1997); Sørensen (2002); Sørensen & Torfing (2003); Bogason & Musso (2006) o Provan & Kenis (2008). Aquesta concepció és tractada més àmpliament a l'apartat posterior corresponent (p. 56).

afegint a la seva idea que, en tota xarxa, tot i la seva independència respecte el poder governamental o polític, sempre hi ha d'haver algun mecanisme deliberat de govern, encara que siguin, únicament, normes socials o codis institucionals.

La governança també ha estat aplicada als principals àmbits que conformen la present recerca, tal com es mostra al següent apartat.

2.3.1.3. Aplicació de la teoria als àmbits de la recerca

a. La governança i l'esport

L'ús principal del concepte *governança*, en la seva aplicació a l'univers esportiu rau en l'avaluació del funcionament d'entitats de promoció de la pràctica esportiva, principalment no lucratives, tals com clubs esportius de diferents dimensions i nivells o federacions esportives d'àmbit regional, nacional o internacional; se centra en l'anàlisi de les seves interconnexions, així com de les relacions amb les institucions i organitzacions d'àmbit públic o privat.

Així doncs, trobem múltiples treballs recents basats en l'anàlisi del mode de governança de diferents organitzacions esportives, a diversos nivells escalars, que proposen una sèrie de principis per assolir una *bona governança*²² en cadascun d'aquests nivells.

McNamee & Flemming (2005) fan una proposta de model conceptual per a la governança d'entitats esportives, tot destacant el respecte, l'equitat i la responsabilitat com a elements bàsics d'una estructura de relacions eficient. Mowbray (2012), així com Taylor & O'Sullivan (2009), a través de l'anàlisi les estructures de les juntes directives de les federacions nacionals, estableixen propostes de millora envers una governança més efectiva. També a nivell nacional, però en un sentit més ampli, Chaker (2004), partint d'una anàlisi comparativa del funcionament del sistema esportiu de 20 països europeus, estableix uns criteris de bona governança, fonamentats en la combinació de la llibertat i independència de les diverses entitats i institucions amb la seva interrelació democràtica.

Altres autors han dut a terme anàlisis a nivell europeu (Groenveld et al., 2011) o, fins i tot, mundial (Foster, 2006). Per exemple, Katwala (2000) fa una proposta de millora per a la

²² La noció *bona governança* prové de la traducció directa del concepte *good governance*, emprat en la terminologia internacional per a referir-se al mode de governança que aconsegueix els principis que, segons cadascun dels autors que l'utilitzen, garanteixen el compliment dels seus objectius fonamentals. Per a veure un exemple d'aplicació d'aquest concepte en l'àmbit esportiu es poden consultar els documents de treball del projecte internacional AGGIS (*Action for Good Governance in International Sports Organisations*), que es poden consultar a la web de l'associació coordinadora: Play the Game (www.playthegame.org).

governança del sistema esportiu, a un nivell global, basat en la seva *democratització* i coordinació transparent entre institucions; o Chappelet & Bayle (2005) que, a partir de la seva anàlisi, suggereixen una nova línia per a la gestió dels comitès olímpics i les federacions esportives nacionals, tot engegant una línia de treball que culmina amb una proposta de millora per a la governança esportiva a nivell mundial, a partir de l'avaluació del sistema olímpic global (Chappelet & Kübler-Mabott, 2008).

b. Governança en la gestió d'espais naturals

La governança de qualsevol comunitat o organització humana pot ser analitzada “per se o com a atribut del desenvolupament sostenible” (Torres, 2006, p. 9), tot generant, d'aquesta manera una nova concepció: la governança per al desenvolupament sostenible. La podem definir com “el sistema de regles formals i informals que contribueixen a assolir un model de desenvolupament que sigui més sostenible” (p. 9). D'aquesta manera, el tipus de governança establert podrà afavorir o limitar el grau de sostenibilitat del desenvolupament d'un territori. Alguns dels elements que en determinaran el resultat són el nivell de transparència, participació, responsabilitat, coherència i coordinació en la interrelació de les diferents parts implicades (id., p. 9).

Alguns d'aquests principis i molts d'altres, definits pel United Nations Development Program (UNDP, 1997), són agrupats per Graham, Amos & Plumptre (2003) en cinc categories, a través de les quals estableixen un llistat de criteris per a la bona governança d'espais naturals protegits: 1) *Legitimitat i veu*, basada en la participació de totes les parts implicades i l'orientació al consens entre elles; 2) *Direcció*, tot cercant una visió estratègica que inclogui el desenvolupament humà, així com les complexitats històriques, culturals i socials inherents a tot espai natural; 3) *Execució*, condicionada per la capacitat de resposta de les institucions als *stakeholders*, de manera efectiva i eficient; 4) *Responsabilitat* envers tot els *stakeholders* implicats, fonamentada en la transparència; i 5) *Justícia*, fundada sobre l'equitat i l'aplicació dels principis del dret.

En l'actualitat, a més, diversos autors han analitzat la gestió de zones naturals des de la perspectiva de la governança. En poden ser exemples representatius els treballs de Rist et al. (2007) que, partint d'una anàlisi de la governança d'àrees rurals a Índia, Bolívia i Mali, argumenten la importància dels processos d'aprenentatge social col·lectiu per a la implementació d'uns criteris de governança sostenible. De la mateixa manera, Moore & Rodger (2010) fan una proposta de criteris per a la governança sostenible del turisme en zones naturals salvatges. Ehler (2003), a través d'uns indicadors d'avaluació, i Doménech & Sanz (2010), per

mitjà d'una guia d'actuació, fan suggeriments per a la millora dels processos de governança en la gestió integral de zones costaneres.

D'altra banda, alguns autors també han aplicat el concepte de governança als espais naturals protegits. Per exemple, Su, Wall & Eagles (2007) que, per mitjà de l'anàlisi dels processos de col·laboració públic-privat en la gestió de zones naturals protegides turístiques a Xina, realitzen una avaluació de l'efectivitat dels diferents models de governança identificats; o Brenner (2010) que, a través de l'estudi de la governança emprada en una de les àrees naturals protegides més importants de Mèxic, argumenta el paper clau de la governança en el procés de conjunció dels diferents interessos i accions contradictòries dels *stakeholders* implicats.

2.3.1.4. La noció i ús del concepte a la recerca duta a terme

Partint de la consideració de les múltiples accepcions i usos del terme *governança* en la literatura de l'última dècada, ens trobem davant de la necessitat d'acotar la conceptualització que emmarcarà la investigació que ens ocupa. Així doncs, el nostre posicionament és el d'entendre la *governança* com l'estructura d'organització dels *stakeholders* implicats en el procés de gestió de la pràctica esportiva en cada espai natural seleccionat. La definició d'aquesta estructura vindrà determinada pel grau de centralització o interacció entre tots els *stakeholders* dels diversos nivells de poder i pel seu grau de relacions establert.

És precisament aquesta la utilitat i aplicació de la teoria a la nostra recerca: es pretén relacionar l'estructura de governança en la gestió de la pràctica esportiva d'un espai natural amb el grau de sostenibilitat del desenvolupament del territori. Per mitjà de l'anàlisi d'aquesta relació podrem donar resposta a la segona pregunta de la investigació tot determinant quin és l'efecte de l'estructura de governança sobre el grau de sostenibilitat del seu desenvolupament.

D'altra banda, per tal de contestar la segona part de la pregunta plantejada, en relació als factors determinants d'aquesta governança, emprarem: 1) la teoria dels *stakeholders*, per identificar i classificar els agents implicats en la gestió esportiva de cada espai natural; 2) l'aplicació específica de la teoria de la governança en la seva forma de *network governance* (governança en xarxa), per tal de valorar les relacions entre ells; i 3) la teoria de la col·laboració, així com la branca de la teoria de la governança centrada en la *collaborative governance* (governança col·laborativa), a fi de determinar els processos col·laboratius emprats. A continuació, es detallen les bases de cadascun dels plantejaments teòrics mencionats.

2.3.2. Teoria dels stakeholders

2.3.2.1. Origen i perspectives de la teoria

Existeixen nombroses visions de la teoria dels *stakeholders* a la literatura, encara que el seu origen i punt coincident rau en la distinció clau entre els seus principis i els del model convencional d'*input-output*. Aquest model entenia l'empresa com una eina transformadora d'*inputs* d'inversors, proveïdors o treballadors, en *outputs* per a clients (Donaldson & Preston, 1995). La teoria dels *stakeholders*, en canvi, argumenta que existeixen altres parts implicades en el procés productiu, incloent-hi els governs, els grups polítics, les associacions comercials, els sindicats, les comunitats, els possibles treballadors o clients, el públic en general o, fins i tot, els competidors. Totes aquestes persones o grups, participen en les activitats d'una empresa; ho fan amb l'objectiu d'obtenir-ne uns beneficis i, alhora, produeixen un efecte sobre l'organització, encara que en no formin part directament.

La primera definició d'*stakeholder* va ser proposada per Freeman (1984, p. 46), tot delimitant el concepte com: "qualsevol persona o grup que pugui afectar o ser afectat en la consecució dels objectius de l'organització". Aquesta definició, tal i com mostrem a continuació, ha evolucionat en direcció a múltiples noves concepcions del terme. Totes elles, però, acostumen a complir les següents premisses fonamentals (Driscoll & Starik, 2004): 1) reuneix algun tipus de relació o connexió amb l'organització; 2) els seus interessos són sempre definibles; i 3) la seva composició pot ser molt variada, essent conformats tant per individus singulars, com per col·lectius o entitats.

Tot i aquesta idea inicial, nascuda de la primera proposta de definició de Freeman, molt general i comú a la majoria de concepcions del terme, la rellevància adquirida pel concepte *stakeholder* en pocs anys, el va menar a una evolució envers sentits cada cop més distanciat entre ells, tot generant una bromada conceptual que conduïa, inevitablement, a la dissolució de l'essència i significat original del terme. Aquesta situació va ser alertada per diversos autors, tals com Brummer (1991) o Donaldson & Preston (1995, p. 66), que argumentaven que qualsevol persona que es fixés en el material existent fins al moment²³, amb cert ull crític, seria capaç "d'observar que els conceptes *stakeholder*, *stakeholder model*, *stakeholder management* i *stakeholder theory* són explicats i emprats per diversos autors de maneres molt diferents i sostinguts (o

²³ Des de la publicació de la primera definició de Freeman a la seva obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984), es van succeir continus treballs emprant el terme, tot provocant una evolució, intencionada o no, del seu significat. Podem destacar els treballs del propi Freeman (1991), també amb col·laboradors (Freeman & Evan, 1990), i de molts altres autors, tals com Alkhafaji (1989); Anderson (1989); Brenner & Cochran (1991); Clarkson (1991); Goodpaster (1991) o Hill & Jones (1992).

criticats) amb proves i arguments diversos i, sovint, contradictoris”. Així doncs, en aquest mateix treball, Donaldson & Preston (1995) proposen una ordenació dels múltiples usos del terme *stakeholder*, tot classificant-los a través de la distinció de tres tendències o perspectives diferenciades: descriptiva, normativa i instrumental.

- La vessant *descriptiva* emprava la teoria dels *stakeholders* amb dues finalitats principals: 1) descriure el funcionament de les organitzacions; i 2) poder preveure les seves decisions i comportaments futurs. Aquesta perspectiva, doncs, es basa en l’aproximació al concepte des de l’anàlisi de com “els gestors i els stakeholders es comporten realment, i com consideren les seves accions i rols” (Friedman & Miles, 2006, p. 2). La teoria dels stakeholders, partint d’aquest plantejament, ha permès analitzar el funcionament i gestió reals de les empreses (p.e.: Kreiner & Bambri, 1991). Un dels exemples més referenciats en l’ús d’aquesta vessant és el treball de Mitchell, Agle & Wood (1997), que planteja una proposta de classificació dels *stakeholders* a través d’un esquema-model que els situa segons el seu grau d’influència sobre l’organització. Així doncs, tal i com afirmen Donaldson & Preston (1995, p. 66) en una de les tesis inicials del seu treball: “la teoria dels *stakeholders* és, indiscutiblement, una teoria descriptiva, donat que ofereix un model d’empresa. La descriu com una constel·lació d’interessos cooperatius i competitiu amb valor intrínsec”.
- La perspectiva *instrumental* emprava la teoria per a identificar la relació i connexions -o la seva absència- entre la gestió dels *stakeholders* i l’assoliment dels objectius de l’empresa, tot argumentant que aquelles organitzacions que s’adhereixen a l’ús dels principis i pràctiques de la consideració dels *stakeholders* en els seus processos de decisió garanteixen, en major mesura, la consecució de les seves metes i propòsits (p.e.: Jones, 1995; Wood, 1991).
- La mirada *normativa* utilitza la teoria dels *stakeholders* per a interpretar la funció de l’empresa, tot incloent la identificació de la moral o les directrius filosòfiques per a la seva operació i gestió, i centrant la seva atenció en “com els gestors (i, de vegades, els *stakeholders*) haurien d’actuar i haurien de veure els propòsits de l’organització, d’acord amb uns principis ètics” (Friedman & Miles, 2006, p. 2).

És precisament aquesta darrera visió la que Donaldson & Preston (1995, p. 67) consideren de major rellevància, tot destacant que implica l’acceptació de dues idees fonamentals: (a) els *stakeholders* s’identifiquen pels seus interessos en l’organització i,

al seu torn, l'organització té un interès funcional en ells; i (b) els interessos de tots els *stakeholders* són de valor intrínsec, i és per aquest valor propi, que tots els *stakeholders* mereixen ésser tinguts en consideració.

Finalment, Donaldson & Preston (1995, p. 67), en la darrera de les seves tesis principals d'introducció al seu article, afirmen que la teoria dels *stakeholders* ha de ser considerada, també directiva; donat que “no només descriu situacions existents o prediu relacions de causa-efecte, sinó que recomana actituds, estructures i pràctiques que, aglutinades, constitueixen la gestió dels *stakeholders*”. Aquesta gestió requereix, com a element essencial per a la seva eficiència, una atenció simultània als interessos de tots els *stakeholders*, en tots els processos de presa de decisions.

A través de l'ordenació dels diversos usos del concepte de Donaldson & Preston (1995), hem pogut prendre consciència de la multifuncionalitat de la teoria dels *stakeholders* i les seves grans possibilitats. En el nostre cas, però, ens servirem, principalment, de la perspectiva descriptiva per tal de descriure l'estructura de gestió de la pràctica esportiva als espais naturals i, sobretot, per a identificar-hi els *stakeholders* implicats, tot descrivint les seves interrelacions i definint el seu paper i influència en la presa de decisions.

2.3.2.2. Identificació i classificació dels *stakeholders*

És molt important que tota l'organització identifiqui els seus *stakeholders* amb l'objectiu de conèixer la realitat del seu entorn i per a desenvolupar les seves estratègies en funció dels beneficis o obstacles que els puguin suposar. Tal com ens indica Frooman (1999, p. 191): “un dels propòsits centrals de la teoria dels *stakeholders* ha estat el de permetre als administradors entendre els *stakeholders* i poder gestionar-los”. Caldrà, doncs, no només ser capaços de reconèixer-los, sinó també, de categoritzar-los i comprendre el seu paper en els processos de decisió. Diversos autors varen dur a terme una classificació del concepte *stakeholder* de forma general. En són exemples destacats els treballs de Carroll (1989), que diferencia entre els *stakeholders genèrics* i els *específics*, segons la seva proximitat a l'organització; o el de Clarkson (1995), que separa aquells que tenen una relació contractual amb l'organització (*primaris*) dels que hi tenen una relació indirecta (*secundaris*). Mitchell, Agle & Wood (1997) proposen una categorització destinada a la identificació i classificació dels *stakeholders*, atenent al seu poder, legitimitat i urgència envers l'organització. Es tracta de tres atributs, definits a continuació, que determinaran la rellevància de cadascun dels *stakeholders* en la consecució de les metes de l'esmentada organització. D'aquesta manera, els *stakeholders* que no reuneixen cap d'aquestes

tres característiques no són considerats com a tal, perquè no afecten els objectius i resultats de l'organització, ni tampoc en reben els efectes.

Les definicions que Mitchell et al. (1997) donen als tres atributs mencionats, prenent com a punt de partida altres treballs previs, són les següents:

- *Poder*. Mitchell et al. (1997, p. 865) parteixen de la definició de Pfeffer (1981, p. 3) , tot entenent el poder com “una relació entre actors socials en la qual un actor social, A, pot fer que un altre actor social, B, faci alguna cosa que B, d'altra manera, no hauria fet”. També parlen dels tipus de poder i, basant-se en les idees d'Etzioni (1964), suggereixen una categorització més precisa del poder, fonamentada en una organització segons el tipus de font emprat per a exercir-lo, tot definint: “el *poder coercitiu*, basat en la força física, la violència o la restricció; i el *poder utilitari*, basat en les fonts simbòliques” (Mitchell et al., 1997, p.865). S'entenen per fonts utilitàries tant els diners com el coneixement, la tecnologia o la logística; i per fonts normatives o simbòliques el prestigi, el carisma o el reconeixement social. És molt important tenir en compte que “el poder d'un *stakeholder* no és fix, sinó transitori: pot ser adquirit o perdut” (Mitchell et al., 1997, p.866). Frooman (1999, p. 195), a més, afegeix que la consideració del poder d'un *stakeholder* no s'ha de limitar a la consideració de la seva possessió individual, sinó “com un atribut de la relació entre actors [...], tot incloent un component estructura a l'anàlisi d'*stakeholders* que ha mancat fins al moment”.

El poder d'un *stakeholder* es pot mesurar a través de la percepció que senten la resta d'*stakeholders* de la disponibilitat del recurs per part de l'*stakeholders* en qüestió. Els indicadors per a poder determinar-los poden ser: la influència, la dependència econòmica, l'expertise²⁴, l'autoritat, el control de recursos, el coneixement, el poder legal, la persuasió o pressió (Esteves, 2010, p. 34). D'altra banda, diversos autors, tot emprant la representació en xarxa de les relacions entre *stakeholders*, han calculat el seu poder en funció de la seva posició dins d'aquesta (Rowley, 1997; Bodin & Crona, 2011; Ramirez-Sanchez, 2011).

- *Legitimitat*. La definició utilitzada per Mitchell et al. (1997) és val de la proposta de Suchman (1995, p. 574), que concep la legitimitat com “una percepció o suposició generalitzada de que les accions d'una entitat són desitjables, adequades o apropiades

²⁴ S'utilitza el concepte *expertise*, en llengua anglesa, perquè no es disposa, en català, d'un terme que en reculli el significat exacte. La paraula més propera en la nostra llengua seria *perícia*, que indica “pràctica, habilitat, en un art, en una ciència” (Enciclopèdia Catalana, 1998), però, a través d'*expertise*, es vol expressar un coneixement profund d'una cosa, és a dir, ser-ne expert.

segons algun sistema social de normes, valors, creences i definicions”. En la majoria de treballs previs a la recopilació de Mitchell et al. (1997), majoritàriament centrats en l'àmbit empresarial, la legitimitat era considerada com l'acceptació de les accions de l'organització per part de l'entorn social (Dowling & Pfeffer, 1975; Meyer & Rowan, 1977; Meyer & Scott, 1983; DiMaggio & Powell, 1983; Wartick & Cochran, 1985). Així doncs, entenem la legitimitat d'un *stakeholder* com la desitjabilitat o acceptació de les seves accions per part dels actors del seu entorn.

D'aquesta manera, mesurarem la legitimitat d'un *stakeholder* a través del grau de desitjabilitat o adequació que la resta d'*stakeholders* atribueixen a les seves accions. Els indicadors que, en aquest cas, ens permetran analitzar-la són: la certificació –capacitat d'acreditació o verificació d'una organització (Fassin, 2009)–, la credibilitat –basada en el desenvolupament d'unes expectatives i una reputació donades per la història de l'organització (Mahon & Wartick, 2003)– i el compliment dels seus drets i obligacions (Esteves, 2010, p. 34).

Cal tenir en compte, també, que, en moltes ocasions, la legitimitat “s'emparella amb el poder quan es tracta d'avaluar la naturalesa de les relacions socials”, però no hem de caure en l'error comú de pensar que els “*stakeholders* legítims són necessàriament poderosos [...], ni que els poderosos són necessàriament legítims” (Mitchell et al., 1997, p. 866). La unió d'aquests atributs resulta en l'*autoritat* –definida per Weber (1947) com l'ús legítim del poder–, però poden existir de manera independent.

- *Urgència*. Consisteix en el “grau amb el qual els *stakeholders* reclamen atenció immediata” (Mitchell et al., 1997, p. 867). La urgència d'un *stakeholder* vindrà determinada pels atributs següents (Mitchell et al., 1997, p. 867; Carroll & Buchholtz, 2011, p. 69):
 - *Sensibilitat temporal*. Es manifesta quan un *stakeholder* exigeix el compliment de les seves peticions immediatament o en un període de temps establert. Es basa, doncs, en el grau d'inacceptabilitat del retard en l'atenció o la relació.
 - *Criticitat*. Quan un *stakeholder* reclama que alguna cosa és de vital importància i la seva realització és *crítica*, estrictament necessària. Es tracta, doncs, de la percepció de la importància dels *stakeholders* per part de l'organització i de la seva conseqüent petició d'atenció immediata. Alguns exemples que poden

mostrar la urgència per criticitat d'un *stakeholder* són les relacions que impliquen propietat, sentiment, expectativa o exposició.

L'anàlisi de la urgència es basarà, doncs, en l'avaluació de la sensibilitat temporal o acceptació del retard en l'atenció, i de la seva criticitat. Els indicadors que ens permetran quantificar-la són: el temps en el compliment i la petició d'atenció immediata (Esteves, 2010, p. 34).

Al següent esquema, es presenten les diferents possibilitats de tipologies de classificació dels *stakeholders*, atenent a si estan en possessió d'un, de dos o de tres dels atributs presentats, a través del *mapa* de classificació proposat per Mitchell et al. (1997, p. 874).

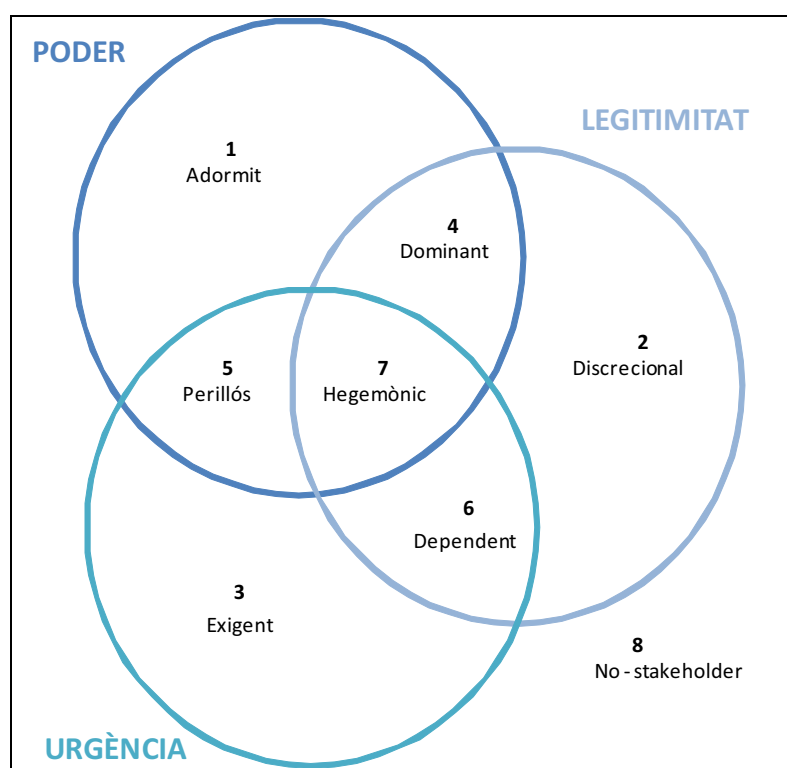


Figura 3. Tipologies dels stakeholders: un, dos o tres atributs presents (Mitchell et al., 1997, p. 874).

Tal com ens mostra la figura 3, de la classificació de Mitchell et al. (1997), sorgeixen 7 tipologies diferents d'*stakeholders*: "Aquesta anàlisi permet i justifica la identificació d'entitats que han de ser considerades *stakeholders* de l'organització, i constitueix el conjunt d'entre les quals els directius poden seleccionar les entitats més importants" (Mitchell et al., 1997, p. 874).

A través d'aquesta categorització podrem conèixer el paper i la influència de cadascun dels *stakeholders* en l'estructura de relacions i la presa de decisions analitzada, segons el nombre d'atributs que presentin. L'objectiu final d'aquesta classificació és, precisament, el d'establir la

notabilitat (*saliency*) de cada *stakeholder*, definida com “el grau amb el qual els directius donen prioritat al reclam dels *stakeholders*” (Mitchell et al., 1997, p.854) que dependrà del nombre d'atributs que cadascun dels *stakeholders* posseeixin. Així doncs, fixant-nos en la figura anterior²⁵, veiem com les àrees (1), (2) i (3) agruparan als *stakeholders* amb una notabilitat més baixa, mentre que els que se situïn a la zona (7) gaudiran del màxim grau de notabilitat.

La denominació dels *stakeholders* situats a cadascuna de les àrees establertes a la figura 3, així com les seves característiques principals²⁶, es mostren a continuació:

- *Stakeholders* latents (posseïdors d'un atribut):
 - *Adormits* (1): Disposen de poder per imposar els seus interessos però, pel fet de no gaudir de legitimitat, el seu poder resta en desús. Mitchell et al. (1997) empen la metàfora il·lustrativa d'un *stakeholder* que disposa d'una *arma carregada* que no pot disparar sense legitimitat. Tot i no representar un perill imminent, la seva existència ha de ser permanentment considerada.
 - *Discrecionals* (2): Posseeixen legitimitat, però no tenen poder ni urgència per influenciar l'organització i fer valer els seus interessos.
 - *Exigents* (3): Mitchell et al. (1997, p. 875) els anomenen els “mosquits que brunzen les orelles dels dirigents: irritant però no perillós, pesat però no justificat”. El seu “soroll” no és suficient per a projectar els seus interessos.
- *Stakeholders* expectants (posseïdors de dos dels atributs):
 - *Dominants* (4): La influència dels *stakeholders* d'aquesta categoria sobre l'organització és segura, tot i no presentar peticions d'urgència, donada la seva possessió de poder i legitimitat.
 - *Perillosos* (5): En aquest cas, l'absència de legitimitat fa que les accions d'aquests *stakeholders* siguin coercitives i violentes, convertint-los en un perill, literal, per a l'organització.

²⁵ La numeració que s'assenyala, entre parèntesi, per a cada tipologia es correspon amb els números assignats a la figura 3 (p. 52). Figura 3. **Tipologies dels stakeholders: un, dos o tres atributs presents (Mitchell et al., 1997, p. 874).**

²⁶ La denominació de les categories, així com les seves definicions, han estat extretes de Mitchell et al. (1997, pp. 874-879).

- *Dependents* (6): L'absència de poder condiona la realització dels interessos dels *stakeholders* d'aquesta categoria que, tot i la seva legitimitat i urgència, seran governats sota el recolzament o la custòdia d'altres *stakeholders*.
- *Stakeholders* definitius (posseïdors dels 3 atributs):
 - *Hegemònics* (7): La possessió de poder i la legitimitat ja situa als *stakeholders* que els posseeixen dins del cercle dominant de l'organització; però la urgència aconseguix, a més, que "els directius tinguin un mandat clar i immediat per atendre i donar prioritat al que els *stakeholders* reclamen".

En cas que no presentin cap dels atributs exposats, no es consideraran com a *stakeholders* per a la l'organització analitzada (8).

A continuació, podem veure l'aplicació de la teoria presentada als àmbits específics de la present investigació.

2.3.2.3. Aplicació de la teoria als àmbits de la recerca duta a terme

a. *Stakeholders en el món esportiu*

El concepte *stakeholder* i la seva aplicació pràctica han estat emprats en diversos treballs del món esportiu, en general (Trail & Chelladurai, 2002; Wolfe & Putler, 2002), però el seu ús més recent i extens és el destinat a millorar la gestió esportiva (Friedman et al., 2004). Cal destacar els treballs de Parent, centrats, principalment, a l'anàlisi dels diferents *stakeholders* implicats en la gestió de grans esdeveniments, tot fent èmfasi a la seva identificació (Parent & Deephouse, 2007), així com a la interrelació necessària per a assolir una bona gestió (Parent, 2008; Leopkey & Parent, 2009). L'ús de l'anàlisi dels *stakeholders* pot aplicar-se, també, a la gestió d'espais naturals, tal com s'exposa a continuació.

b. *Stakeholders en la gestió d'espais naturals*²⁷

L'aplicació d'aquesta teoria a l'àmbit concret de la nostra recerca ens ajudarà a aproximar-nos a l'anàlisi d'un dels factors determinants de l'estructura de governança en el si de la qual es produeixen les estratègies de gestió identificades: els *stakeholders* implicats en la gestió

²⁷ Podem veure un recull dels principals treballs al voltant de la participació dels *stakeholders* en la gestió mediambiental de recursos naturals a Grimble & Wellard (1997), Reed (2008) i Reed et al. (2009). També s'ha aplicat el concepte a l'àmbit de l'activitat turística, molt relacionada, també, amb la gestió d'espais naturals, en treballs com els de Byrd (2007), o els de Jamal & Stronza (2009) o Pulido (2010), centrats en zones naturals protegides.

esportiva en un espai natural; així com les seves característiques principals, tot permetent-nos avançar envers la resposta a les preguntes formulades.

En el següent esquema, es mostren els *stakeholder* presentats als treballs de Graham et al. (2003) i Green Cross España (2007), als quals atribueixen possibles responsabilitats en relació a la conservació del medi ambient en el marc de l'organització de la pràctica esportiva en entorns naturals. Es tracta d'una adaptació de l'esquema bàsic de la teoria dels *stakeholders* proposat per Donaldson & Preston (1995, p. 69), tot substituint l'*empresa central* per l'espai natural on es produeix la pràctica esportiva i l'òrgan responsable de la seva gestió. Es mantenen les fletxes bidireccionals de l'esquema original, que representen la premissa clau de la teoria, que rau en la reciprocitat de la relació entre l'organització i els seus *stakeholders* per a la consecució dels seus objectius.

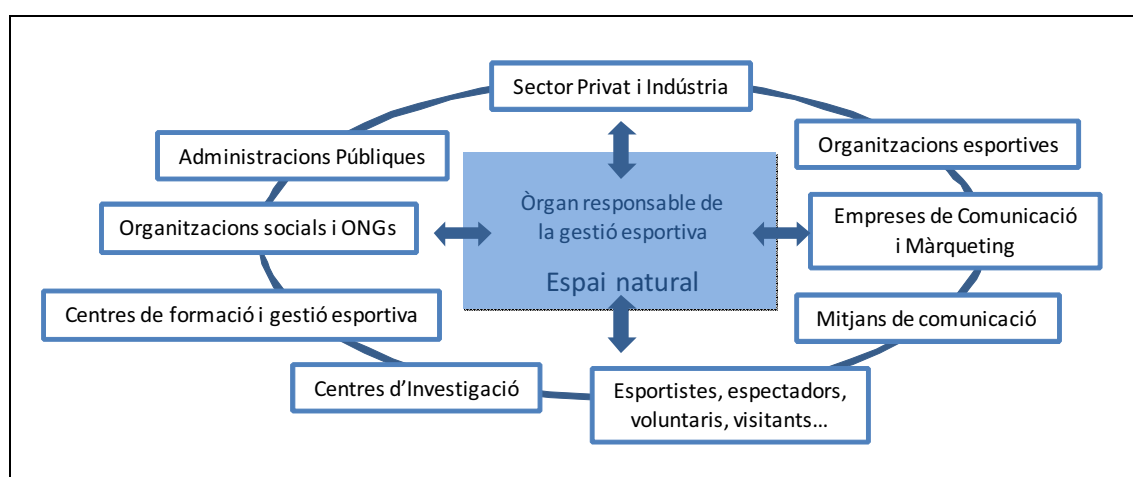


Figura 4. Possibles *stakeholders* implicats en la gestió d'un espai natural (Font: Adaptació de l'esquema de Donaldson & Preston, 1995, p. 69; amb els *stakeholders* proposats per Green Cross España, 2007).

Val a dir que la Figura 4 representa, únicament, una aproximació a la possible classificació dels *stakeholders*, prèvia a l'anàlisi que es proposa en aquesta investigació. El que es pretén amb aquest exemple és fer una previsió dels *stakeholders* potencials per tal de tenir un punt de partida per a la posterior verificació de la seva participació real. Sens dubte, el *mapa d'stakeholders* implicats en cadascun dels casos analitzats diferirà molt dels d'aquesta mostra inicial i variarà respecte els de la resta.

El plantejament del present estudi parteix, doncs, de la identificació dels *stakeholders* implicats en la gestió de la pràctica esportiva d'un espai natural. D'aquesta manera, les dimensions, les variables i els indicadors que proporciona la teoria dels *stakeholders* ens permetrà analitzar-ne el seu paper en els processos de decisió establerts.

2.3.3. Governança en xarxa

L'estructura de relacions existent entre els *stakeholders* implicats en la gestió esportiva dels espais naturals seleccionats representa el segon dels factors definits com a determinants del mode de governança establert. A fi de mostrar una perspectiva teòrica que ens ajudi a abordar aquest factor, en aquest apartat, tractarem d'aproximar-nos a la definició del concepte de xarxa, tot presentant el concepte de *governança en xarxa* (*network governance*), nascut de l'evolució de la governança, per a l'anàlisi de les estructures originades per les relacions entre múltiples *stakeholders*.

2.3.3.1. Concepte de xarxa

Podem concebre el terme *xarxa*, tot partint de la definició de McGuire (2011, p. 437), com “una estructura actual (en oposició a una eina metafòrica o analítica) que inclou múltiples *nodes* – agències i organitzacions– amb múltiples enllaços, normalment treballant en activitats col·laboratives”. Aquesta concepció pot ser complementada per la d'Agranoff & McGuire (2003, p. 4) que, tot fent èmfasi sobre els objectius d'aquesta estructura relacional, defineixen la *xarxa* com “una forma d'activitat col·laborativa per a facilitar i aplicar acords interorganitzacionals per a solucionar problemes que no poden ser solucionats, o fàcilment solucionats, per mitjà de l'ús d'organitzacions individuals”²⁸.

D'altra banda, cal tenir en compte que, en contrast amb les afirmacions d'alguns autors que consideren la xarxa com una contraposició a les estructures jeràrquiques (Powell, 1990; Thompson, 2003), en algunes ocasions, “no és fàcilment distingible d'altres formes organitzacionals, tals com les jeràrquiques o els mercats” (McGuire, 2011, p. 438). Alguns treballs parlen de *xarxes jeràrquiques* que poden ser producte de l'ús d'algun tipus de regulació vertical (Perri 6 et al., 2006) o que empen algun tipus de comandament o control, per part d'algun dels actors sobre la resta d'integrants de la xarxa (Moynihan, 2008).

McGuire (2011, pp. 438-439) fa un recull de les diferents possibilitats de classificació dels tipus de xarxa, tot emprant les categoritzacions diversos autors, amb diferents criteris de diferenciació.

- Segons el grau de possibilitat de decisió i actuació de la xarxa (Agranoff, 2007): a) xarxes d'intercanvi d'informació, sense autoritat per a la presa o aplicació de decisions en cap

²⁸ En aquest apartat, centrarem la nostra atenció, principalment, en l'aproximació teòrica a l'estructura de relacions i no tant en els processos col·laboratius que s'hi generen. Aquest aspecte representa el tercer factor determinant de la governança de la recerca i és tractat profundament al següent apartat teòric.

àmbit; xarxes d'informació-educació, per a la formació dels seus integrants envers la implementació de solucions al seu entorn individual respectiu; c) xarxes de creació compartida d'estratègies per a la resolució de problemes particulars de cada organització; i d) xarxes d'actuació comú, on les decisions i les accions resultants s'apliquen al conjunt de membres de la relació.

- *Segons els objectius de l'estructura* (Milward and Provan, 2006): a) xarxes de difusió de la informació; b) xarxes per a la implementació de serveis; c) xarxes de resolució directa de problemes comuns; i d) xarxes de construcció de capacitat comunitària, per a dotar del capital social suficient a les persones i organitzacions implicades per tal que siguin capaces de solventar problemes futurs.
- *Segons les característiques dels components de la xarxa i les seves relacions*. En aquest cas, Perri 6 et al. (2006) defineixen diversos aspectes determinants a partir dels quals poden definir la tipologia de xarxa. Es tracta del nombre i tipus de nodes o organitzacions participants, l'estructura generada i la seva finalitat, així com les característiques de les relacions establertes, en quant al seu grau de formalitat i estabilitat.
- *Segons l'orientació de les organitzacions integrants* (Herranz, 2008): a) xarxes d'orientació comunitària, conformades pel sector civil i amb objectius no lucratiu; b) xarxes d'orientació administrativa, caracteritzades pels atributs associats al sector públic; i c) xarxes d'orientació empresarial, basades en els valors organitzacionals del sector comercial.

2.3.3.2. L'aplicació del concepte a la gestió: governança en xarxa

La gestió o *governança en xarxa* ha estat estudiada des de molt diverses perspectives, entre les quals destaca la de la teoria del joc (Klijn & Teisman, 1997), originada des de la perspectiva de l'elecció racional, amb l'objectiu d'analitzar el fenomen interorganitzacional, tractant les interaccions entre diversos actors com si es tractés d'un joc en el qual aquests actors, després de valorar estratègicament els beneficis que els suposa formar-ne part, cooperen per assolir objectius comuns. Tot i així, treballs recents consideren que aquesta aproximació és limitada per a l'anàlisi de relacions d'actors múltiples i centren la seva discussió en considerar la xarxa com a mecanisme per a l'assoliment d'objectius comuns.

En aquest sentit, defineixen la governança en xarxa com "l'activitat estratègica per influir en la interacció dels nodes (actors). Les metes de la interacció haurien d'incloure, simultàniament,

l'assoliment dels objectius dels actors individuals (i de les organitzacions a les quals pertanyen) i els resultats de la xarxa" (McGuire, 2011, p. 441).

Els elements clau per a la consecució d'una governança en xarxa efectiva són definits per McGuire (2011, pp. 442-443):

- *Presa de decisions consensuada.* El procés d'una bona presa de decisions en una xarxa consisteix en l'exploració inicial del problema a resoldre, la posterior discussió compartida de les possibles solucions i, finalment, l'assoliment d'un consens final d'actuació. Aquesta seqüència requereix un gran compromís i flexibilitat de les parts implicades (McGuire, 2011) i, fins i tot, en alguns casos, si no es reuneixen aquestes condicions, pot resultar contraproduent per la gran dedicació d'energia i temps que requereix (Koppenjan, 2008).
- *Confiança.* Molts autors consideren la confiança com un component crític en tot procés col·laboratiu (Bachman & Zaheer, 2008; Wood & Gray, 1991), tot argumentant que es tracta de l'element que garanteix el compromís dels diferents stakeholders (Ansell & Gash, 2008), i determina la "consolidació o la ruptura de les relacions durant la col·laboració" (Sharma & Kearins, 2011, p. 173).
- *Poder.* Fins i tot en les xarxes més efectives, la distribució del poder i la influència dels diferents actors no és equitativa entre ells. La premissa generalment acceptada és que "si existeix una gran dependència de recursos entre els actors d'una xarxa, la seva divisió de poder serà més gran" (McGuire, 2011, p. 443). El poder dins la xarxa ha de distribuir-se de la forma més igualitària possible entre els seus membres, tot aconseguint "la participació d'aquelles parts que, d'altra manera, no tindrien veu en els processos deliberatius de la xarxa" (Huxham and Beech, 2008, p. 562).
- *Creació de coneixement.* La generació de coneixement compartit és una de les funcions bàsiques de la governança en xarxa. La complementarietat de coneixements existents en les relacions entre actors converteixen la ignorància individual sobre algun aspecte concret en nous desenvolupaments compartits. Davenport & Prusak (2000, p. 5, citat a McGuire, 2011, p. 444), en aquest sentit, defineixen la xarxa com una "barreja fluïda d'experiències, valors, informació contextual, i coneixement d'experts que proporciona un marc per a avaluar i incorporar noves experiències i informació".

L'aproximació al concepte de *xarxa*, així com l'exposició dels diferents elements que garanteixen la seva eficient aplicació en una estructura de governança, ens ofereixen les eines necessàries

per a assolir una de les pretensions de la present recerca. Es persegueix descriure les característiques de les relacions establertes entre les organitzacions implicades en la gestió de la pràctica esportiva en un espai natural, tot definint l'estructura creada entre elles. Per a fer-ho, tractarem de representar aquesta estructura a través d'una temptativa al sociograma.

2.3.3.3. Sociograma: aproximació a la representació de xarxes

Una de les tècniques més emprades per a la representació gràfica de xarxes i la seva posterior anàlisi és el sociograma. Consisteix en “un dibuix en el qual les persones (o, de forma més general, qualsevol unitat social) són representades com a punts d'un espai bidimensional, i les relacions entre parells es representen amb línies d'unió entre els punts corresponents” (Wasserman & Faust, 1994, p.12)²⁹. Una de les tècniques més esteses per a l'anàlisi de les relacions d'una xarxa és el *Social Network Analysis (anàlisi de la xarxa social)*. Aquesta tècnica d'anàlisi quantitativa consisteix en l'estudi de les relacions socials a través de la representació dels *stakeholders* en forma de nodes i de les seves interrelacions com els llaços o *links* que els uneixen. El resultat d'aquesta anàlisi és una representació gràfica complexa, en forma de diagrama de xarxa, en la qual els nodes són punts i els llaços són línies (Wasserman & Faust, 1994). En podem veure un exemple, a través de la figura 5. Es tracta d'un sociograma on les persones són representades per mitjà de cercles (les dones en blanc i els homes en negre) i les seves relacions amb les línies que els uneixen.

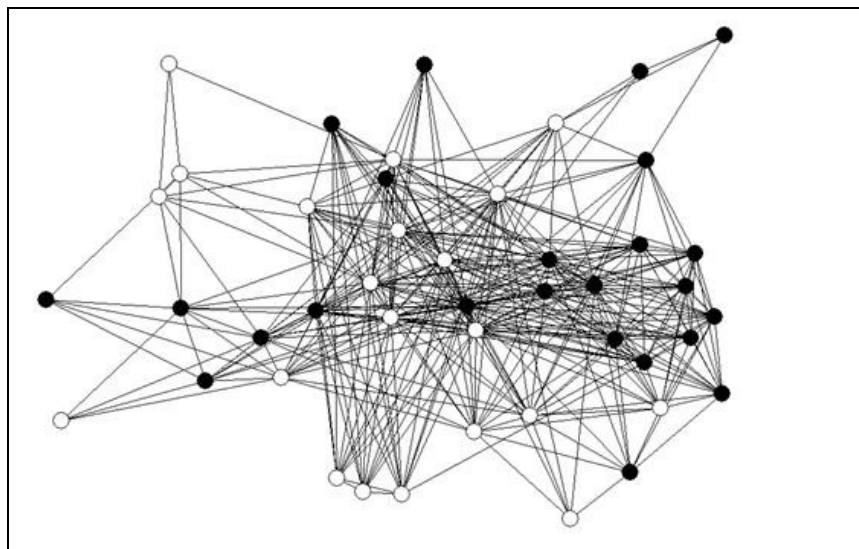


Figura 5. Exemple de representació d'una xarxa social (Font: Aguilar & Molina, 2004).

²⁹ La primera aplicació del concepte i la tècnica de representació del sociograma és atribuïda a Moreno (1951), reconegut com el pioner de la sociometria, a través dels seus estudis sobre la relació entre les estructures socials i el benestar psicològic.

Alguns autors (Stevenson & Greenberg, 2000; Cross & Parker, 2004) destaquen les possibilitats que aquesta tècnica ofereix en l'anàlisi de les interaccions i el funcionament de les xarxes, tals com la fluïdesa de la informació i la comunicació, el paper de cadascun dels actors (segons la seva posició al sociograma resultant) o, fins i tot, una aproximació a la distribució del poder entre ells dins la xarxa. Tot i així, altres estudiosos consideren que l'anàlisi de xarxes requereix una aproximació més profunda que només es pot aconseguir amb tècniques qualitatives (Agranoff & Radin, 1991; McGuire, 2002). En el nostre cas, emprarem, el sociograma, únicament, com a eina de representació aproximada de les relacions establertes en la xarxa de gestió esportiva en cada espai natural analitzat, partint de la informació qualitativa recollida, sense dur a terme una anàlisi quantitativa sobre l'estructura exacta de les relacions.

2.3.3.4. Aplicació a la recerca: Les xarxes en la gestió d'espais naturals

Diversos treballs dels darrers anys han aplicat l'anàlisi de l'estructura de xarxes a la gestió d'àrees naturals (Prell et al., 2008, 2009, 2010; Hubacek & Reed, 2009), tot centrant la seva atenció en les estructures de relació establertes per a la seva gestió. Els seus resultats principals demostren que una estructura de gestió en xarxa, amb interdependència entre els seus integrants, representa un augment considerable del consens en la presa de decisions i, en conseqüència, sobre l'orientació sostenible de les seves estratègies.

Unes relacions fortes i estables entre els membres de la xarxa augmenten la comunicació entre totes les parts, tot facilitant el treball compartit. La connexió entre el major nombre d'*stakeholders* possible redueix l'aparició de conflictes, tot augmentant la difusió i fluïdesa de la informació (Isaac & Dawoe, 2011; Davidson-Hunt, 2006); i la descentralització³⁰ de la xarxa redueix la dependència d'alguns *stakeholders* concrets, tot reduint la jerarquia i augmentant la confiança.

Existeixen altres estudis que han evidenciat els beneficis de les estructures en xarxa en la governança d'espais naturals, entre els quals podem mencionar els de Harshaw & Tindall (2005), on relacionen les interconnexions entre les diferents parts implicades en la planificació de l'ús d'una àrea, així com la creació de capital social; o el de Klenk et al. (2009), que, a través de l'anàlisi de xarxes, varen poder determinar el grau de concentració o difusió de la informació, així com els actors més influents en la dinàmica interrelacional.

³⁰ La centralització d'una xarxa es produeix quan un dels seus integrants o un petit grup d'aquests sosté la majoria dels llaços de relació amb la resta d'*stakeholders* de la xarxa (Wasserman & Faust, 1994, p. 20), mentre aquests es troben *desconnectats* entre ells o units per un grau de relació molt feble.

Així doncs, en aquesta investigació, es planteja l'estructura de la xarxa i les relacions existents entre els *stakeholders* que la conformen com un dels factors determinants del tipus de governança existent. Aquesta estructura, generalment, va de la mà de la generació de processos de col·laboració entre les parts implicades. A continuació, es presenten les perspectives teòriques d'aproximació al concepte, darrer factor determinant del mode de governança generat.

2.3.4. Teoria de la col·laboració i governança col·laborativa

Tal i com hem enunciat, el grau de col·laboració establert entre els *stakeholders* implicats en la gestió esportiva dels espais naturals analitzats serà tractat com un altre dels factors determinants de la governança existent. En conseqüència, en aquest apartat, ens disposem a aproximar-nos a la definició del concepte per tal d'aplicar-la a la nostra recerca, tot exposant, a grans trets, les diferents perspectives teòriques des de les quals s'ha abordat. Finalment, presentem la seva recent aplicació, també, a la teoria de la governança, tot fent sorgir el concepte de l'anomenada *governança col·laborativa (collaborative governance)*.

2.3.4.1. Concepte de col·laboració

En una primera aproximació general al terme, podem definir la *col·laboració* com “la unió d'apreciacions i/o recursos tangibles, tals com la informació, els diners, la feina, etc., entre dos o més *stakeholders*, amb l'objectiu de solucionar un conjunt de problemes que cap dels dos pot solucionar individualment” (Gray, 1985, p. 912). La mateixa autora, en una publicació posterior, considera la col·laboració com un *procés* a través del qual “les parts que veuen diferents aspectes d'un problema poden explorar constructivament les seves diferències i cercar solucions que van més enllà de la seva visió individual limitada del que és possible” (Gray, 1989, p. 5). En aquest mateix sentit, tot basant-se en els seus propis estudis de casos (Thomson and Perry, 1998; Thomson, 1999), així com en altres recerques referents en l'àmbit dels processos col·laboratius (Gray, 1989, 1996, 2000; Huxham, 1996; Huxham & Vangen, 2005). Thomson et al. (2007, p. 25) defineixen la *col·laboració* com:

“un procés en el qual actors autònoms o semi-autònoms interactuen, a través de negociació formal o informal, creant, conjuntament, normes i estructures de govern de les seves relacions i formes d'actuar i decidir sobre els temes que els van reunir; és un procés que implica normes compartides i interaccions de benefici mutu”.

Per tal d'anar una mica més enllà envers una concepció més holística de la *col·laboració*, en el punt següent es presenta una anàlisi de les diverses perspectives teòriques que l'han emprat i que, per tant, suposen diferents possibilitats d'aproximar-nos a la seva noció. Partirem de la revisió de diferents treballs en l'àmbit de la *col·laboració*, realitzats des de diferents punts de vista teòrics, duta a terme per Wood & Gray (1991, p. 143), i de les diverses concepcions que en resulten³¹, per tal de tractar d'establir uns punts comuns que ens permetin definir amb la major precisió possible la *col·laboració*, donat que, tal com les autores argumenten: "totes les concepcions tenen alguna cosa per oferir però cap és completament satisfactòria per ella mateixa" (Wood & Gray, 1991, p. 143).

2.3.4.2. Perspectives teòriques d'aproximació al concepte de *col·laboració*

En aquest subapartat pretenem construir una definició de *col·laboració*, a partir de la conjunció de les concepcions del terme emprades des de diverses perspectives teòriques. Es tracta d'enfocaments nascuts i emprats, majoritàriament, per a l'anàlisi d'organitzacions individuals. Posteriorment, han estat aplicades com a base per a l'estudi de les estructures i relacions interorganitzacionals i, per tant, han generat noves definicions diferenciades del concepte de *col·laboració*.

- *Teoria de la dependència de recursos (Resource dependence theory)*. Parteix d'una teoria d'anàlisi individual de l'organització i, des d'aquest punt de vista, la *col·laboració* es contempla com la "minimització de les dependències interorganitzacionals, tot preservant l'autonomia de l'organització" (Gray & Wood, 1991, p. 7), sempre considerant la necessitat de les relacions amb altres organitzacions per a l'adquisició de recursos.
- *Teoria de l'acció social corporativa (Corporate social performance theory)*. Aquesta visió parteix del focus sobre l'organització com el centre d'una xarxa de relacions entre *stakeholders* (Preston & Post, 1975; Wartick & Cochran, 1985; Adler & Kwon, 2002). El concepte de *col·laboració*, en aquest cas, situa l'organització com un *stakeholder* més dins de la xarxa i es fixa en les relacions entre tots els seus integrants.

³¹ Es mostren les diverses definicions de *col·laboració* emprades en cadascun dels articles de l'edició especial titulada: *Collaborative Alliances: Moving from Practice to Theory*, dividida en els números I i II del volum 27 de la revista *The Journal of Applied Behavioral Science*, que varen ser recollides i discutides per Wood & Gray (1991) per tal d'assenyar les bases *envers una teoria global de la col·laboració*, tal com ens indica el títol del seu treball: *Toward a Comprehensive Theory of Collaboration*.

- *Teoria de la gestió estratègica (Strategic management theory)* / Teoria de l'ecologia social (*Social ecology theory*). Aquestes perspectives acostumen a definir els cursos d'acció d'una organització, amb independència dels de la resta, per tal d'aconseguir un avantatge competitiu, centrant la seva atenció, únicament, als seus interessos i decisions. A través del concepte de col·laboració, aplicats en diversos treballs des de l'òptica de l'ecologia social (Astley & Brahn, 1989; Fombrun, 1986), s'han redirigit els plantejaments d'aquesta teoria envers l'èmfasi sobre els beneficis de l'estratègia col·laborativa per a resoldre problemes col·lectius.
- *Teoria de la microeconomia (Microeconomics theory)*. El focus d'aquesta teoria rau en avaluar l'eficiència d'una organització en les transaccions amb altres, centrant-se en les relacions bilaterals. El concepte de col·laboració ajuda a aquesta perspectiva a ampliar la seva anàlisi a la dinàmica del sistema social complet, tot concebibint les relacions com multilaterals.
- *Teoria institucional (Institutional theory)*. L'afirmació principal de la teoria institucional és que les organitzacions cerquen augmentar la seva legitimitat a partir de la seva relació amb actors institucionals, tot adaptant la seva estructura i normes. L'aplicació del concepte de col·laboració, en aquest cas, fa que "el procés d'assoliment de legitimitat sigui analitzat com una característica del sistema social" (Gray & Wood, 1991, p. 10).
- Teoria política (*Political theory*). Tot i centrar la seva atenció, generalment, en interessos i conflictes privats, aquesta teoria ha estat aplicada a diversos nivells d'anàlisi, tals com les dinàmiques socials (Wildavsky, 1979; Dahl, 1982) o les relacions internacionals (Keohane, 1984; Strange, 1988). Així doncs, en aquest cas, la col·laboració s'aplica per a l'estudi de la distribució de poder i dels beneficis assolits en una xarxa d'*stakeholders*.

Aglutinant les diverses concepcions del terme *col·laboració* sorgides en l'evolució de les perspectives teòriques anteriors, podem elaborar-ne una definició holística. Entendrem la *col·laboració* com el procés de relació multilateral, en una estructura en xarxa, entre diversos stakeholders, necessari per a la resolució de problemes col·lectius, tot distribuint el poder i beneficis de la relació entre ells.

L'aplicació més important d'aquestes concepcions a la nostra recerca serà la consideració de tots els *stakeholders* com a integrants, a un mateix nivell, de la xarxa de relacions, tot donant un pas endavant sobre el plantejament tradicional de la teoria dels *stakeholders* que, tal i com hem mostrat anteriorment, concep una organització com a central, que afecta i rep els efectes de la

resta (Freeman, 1984). En el nostre cas, l'anàlisi dels processos de col·laboració establerts entre els *stakeholders* implicats en la gestió esportiva d'un espai natural contribuirà, també, a la descripció de les característiques de la xarxa establerta entre ells, tot representant, com hem enunciat prèviament, un dels factors determinants del tipus de governança emprat.

2.3.4.3. Definició i tipus d'*aliances* col·laboratives

Després d'haver analitzat les múltiples definicions de *col·laboració*, cal definir, també, de forma diferenciada, les relacions o *aliances* col·laboratives. Gray & Wood exposen la diferència entre ambdós conceptes argumentant que "*col·laboració* es refereix al procés; i les *aliances col·laboratives* són les maneres"; i defineixen, doncs, aquest segon concepte com: "un esforç interorganitzacional per tal d'adreçar problemes massa complexos i prolongats per a ser resolts per una acció organitzacional unilateral" (Gray & Wood, 1991, p. 4).

Segons Wondolleck & Yaffee (2000) podem considerar una relació com a col·laborativa quan reuneixi les següents característiques bàsiques: 1) voluntarietat; 2) interacció cara a cara i interdependència; i 3) pretensió d'assolir uns objectius específics. D'aquesta manera, podem entendre la col·laboració com la relació entre *stakeholders* que els permet aconseguir objectius que no serien assolibles per separat.

Sturtevant et al. (2006) proposen una classificació dels diversos tipus de col·laboració des de tres perspectives diferents: segons la força dels llaços entre ells³², segons el focus o objectiu dels projectes i segons els participants en la col·laboració. A continuació, es resumeixen les característiques de cadascuna de les categories que se'n deriven.

Per a establir les diferents tipologies de relacions col·laboratives segons el seu objectiu, Sturtevant et al. (2006) fan referència a la classificació de Cestero (1999), que planteja una divisió segons si l'associació està focalitzada en les activitats basades en un lloc o projecte concrets o basades en decisions polítiques.

- *Basades en un lloc o projecte.* Es tracta d'iniciatives de líders locals voluntaris que són respectats per un ampli nombre de residents. Els participants s'involucren de manera individual i es construeixen relacions a través del diàleg i el consens. L'objectiu principal

³² Dins d'aquesta categoria de classificació, s'hi agrupen, d'entre les estratègies plantejades per Heinemann (2003b, 2003c) exposades a l'apartat corresponent (pp. 30-32), les que impliquen una relació col·laborativa. Sturtevant et al. (2006), tot partint de la classificació de Mandell (1999), i endreçant-les de major a menor intensitat en els llaços establerts entre els *stakeholders* implicats, en defineixen els següents tipus: llaços informals o contacte interactiu, grup de treball temporal, Coordinació regular o permanent, Coalició i Grup col·laboratiu.

és compartir opinions i coneixements. Els seus resultats són fàcilment observables en petits canvis a través de petites decisions.

- *Basades en la política.* Se centren en aspectes de política regional o nacional. Els seus integrants acostumen a ser associacions amb un paper determinant en el resultat de les decisions. D'aquesta manera, inclouen un nombre menor de líders locals i residents. Els seus resultats són menys observables directament per la seva orientació política.

La darrera diferenciació de relacions col·laboratives d'Sturtevant et al. (2006) rau en la seva composició i, en aquest cas, està basada en les tipologies de Moore & Koontz (2003), que plantegen una categorització atenent a les característiques dels membres que la formen.

- *Col·laboració de ciutadans.* Acostumen a produir-se per a realitzar projectes del dia a dia, a curt termini. Els seus objectius acostumen a ser l'augment de la consciència social i la influència política.
- *Col·laboració d'organismes.* Se centren en la planificació, la construcció de relacions entre organitzacions i la solució de problemes socials. El seu objectiu principal és el desenvolupament de plans de gestió i política.
- *Col·laboració mixta.* Tenen membres, característiques i objectius dels dos grups anteriors.

Després d'haver-nos endinsat en la conceptualització del terme *col·laboració*, i per tal de donar un pas més envers la construcció del model teòric que ens permetrà emmarcar la recerca plantejada, mostrem la recent conjunció d'aquest concepte amb el de governança, en múltiples treballs, que ha conduït a la conformació d'una nova concepció: la *governança col·laborativa*. A continuació, en presentem el seu origen i principis clau.

2.3.4.4. Una nova concepció: la governança col·laborativa

El concepte tradicional de procés polític, basat en l'aplicació d'autoritat a partir de la jurisdicció legal d'un únic actor sobirà i en l'ús d'estratègies de control i comandament jeràrquic, varen entrar en un procés de fracàs en la solució de problemes que no podien ser solucionats per una única entitat, sinó que requerien la implicació de diversos actors. És en aquest context, tal i com hem mencionat en l'exposició general de la teoria, que sorgeix la governança (Bevir, 2011; Bingham, 2011). L'administració pública està evolucionant "envers teories de cooperació, treball en xarxa, governança i construcció i manteniment d'institucions" (Frederickson, 1999, p. 702); en aquest mateix sentit, Kettl (2002, p. 159) destaca l'evidència de canvis en la nova concepció del

poder públic: “la difusió de l’acció administrativa, la multiplicació dels socis de l’administració, i la proliferació de la influència política fora dels cercles de govern”. Tots aquests nous fenòmens, així com d’altres processos participatius, tals com fòrums de deliberació pública, solució comunitària de problemes, i resolució de disputes multi-*stakeholder* (Bingham, 2009; Henton et al., 2005), poden ser englobats en el marc d’una nova concreció del concepte de governança: la *governança col·laborativa*. Aquesta recent concepció es diferencia de la noció general original pel seu “focus sobre el procés a partir del qual s’aconsegueixen objectius polítics en associació amb el públic i els *stakeholders* [...] tot implicant consultes i presa de decisions compartides, negociades i deliberades” (Bingham, 2011, p. 387-388).

Així doncs, podem definir la *governança col·laborativa* com “un tipus de governança en la qual els actors públics i privats treballen col·lectivament de maneres distintives, emprant processos particulars, per a establir lleis i normes per a la provisió de béns públics” (Ansell & Gash, 2008, p. 546). En la present investigació, prenem el concepte en el seu abast més ampli, tot incloent en l’empresa col·laborativa al total d’*stakeholders* implicats dels diversos àmbits: tots els nivells possibles de govern (nacional, regional o local), associacions privades, voluntàries i qualsevol manifestació social. De la mateixa manera, no només tindrem en compte l’establiment de lleis i normes, “sinó també les pràctiques per a la gestió compartida i la seva implementació” (Bingham, 2011, p. 387).

2.3.4.5. Aplicació de la col·laboració a la gestió sostenible

Diversos treballs de la darrera dècada avaluen els efectes dels processos col·laboratius en la presa de decisions en diferents àmbits i nivells de gestió, sobre el desenvolupament sostenible³³ del territori en qüestió. En un treball recent d’anàlisi de les aliances col·laboratives existents a les administracions locals de Nova Zelanda, Sharma & Kearins (2011), justifiquen els beneficis de la seva aplicació per a l’assoliment d’un major grau de sostenibilitat. Entre aquests beneficis en destaquen: 1) *aprenentatge*: millor comprensió de les regulacions i requeriments de sostenibilitat i conscienciació de la seva importància; 2) *construcció de relacions*: reducció de les diferències de poder envers la sostenibilitat; 3) *conjunció* en la solució de problemes i la innovació i creació de valor; i 4) *eficiència*, recursos compartits i reducció de la despesa. Altres treballs previs també reconeixen els beneficis de l’aprenentatge i la construcció de relacions sobre la sostenibilitat (Innes, 1999; Poncelet, 2001).

³³ Aquest concepte és tractat amb detall a l’apartat corresponent (p. 70), però se’n presenta la definició general per tal de situar al lector: “aquell desenvolupament que satisfà les necessitats del present sense comprometre la capacitat de les generacions futures per a satisfer les seves pròpies necessitats” (WCED, 1987).

La teoria de la col·laboració indica que els processos col·laboratius poden generar beneficis sobre els objectius d'organismes, comunitats, individus, i fins i tot sobre la societat en general. Sturtevant et al. (2006, p. 9-10), aplicant aquesta teoria als casos de gestió dels recursos naturals, argumenten, també, diversos beneficis generats sobre els possibles diferents nivells socials implicats: 1) *sobre els organismes i institucions*: millores en la comprensió i recolzament de la ciutadania, en la planificació i en les oportunitats de finançament i la satisfacció dels treballadors; 2) *sobre les comunitats*: reforça els valors democràtics i la cultura cívica, crea noves capacitats, connecta els recursos amb les necessitats, tot realçant l'ètica i crea el sentit de multipropietat en el procés de decisió i els seus resultats; i 3) *sobre els individus*: proporciona un major accés als recursos i facilita l'aprenentatge compartit de nous coneixements.

Focalitzant encara més l'aplicació de la teoria als objectius de la nostra investigació, podem observar com els beneficis dels processos col·laboratius han estat demostrats, també, en la gestió d'espais naturals protegits. Un treball realitzat a principis dels anys 90 als *National Forests* d'Estats Units, mostra com els seus treballadors estaven interessats i recolzaven la idea d'implementar processos col·laboratius d'interacció amb la població (Mohai et al., 1994). En un mateix sentit, l'estudi de Selin et al. (1997), ens mostra com el 91% dels *National Forests* estadunidencs empraven un percentatge significatiu de processos col·laboratius en la seva planificació i gestió. D'altra banda, les experiències analitzades per Sturtevant et al. (2006), centrades en els processos de col·laboració en la gestió de recursos naturals, confirmen, també, els beneficis mostrats a l'apartat anterior.

D'aquesta manera, en el present estudi, tractarem d'analitzar les aliances col·laboratives establertes entre els *stakeholders* implicats en la gestió de la pràctica esportiva i el seu possible efecte sobre el grau de sostenibilitat del desenvolupament en cadascun dels espais naturals.

2.4. Síntesi teòrica relacionada amb la segona pregunta de la investigació

En el següent esquema es mostra, de forma gràfica, un resum del plantejament teòric que permetrà contestar la segona pregunta de la investigació (Figura 6). Es tracta de la representació de tots els elements necessaris per a analitzar els factors determinants de cadascuna de les estratègies de gestió de la pràctica esportiva identificades en cadascun dels espais naturals.

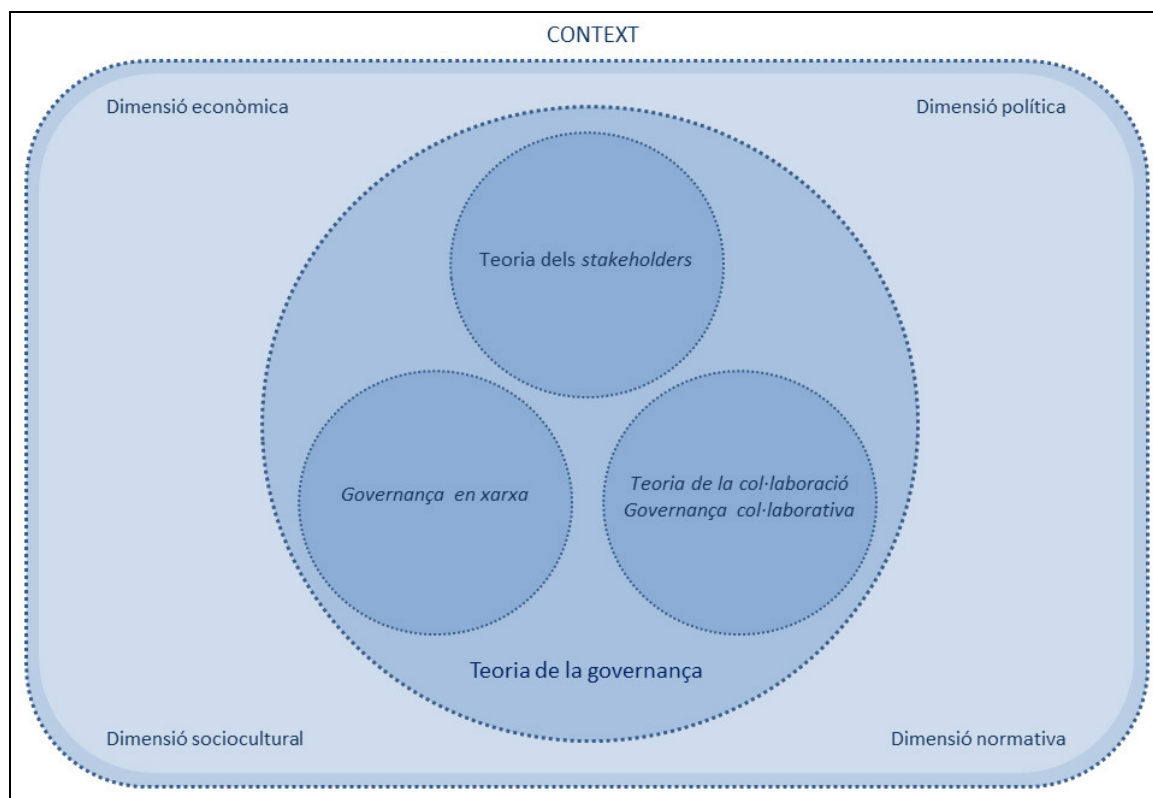


Figura 6. Esquema del plantejament teòric. Representació dels passos d'anàlisi.

El rectangle exterior de contorn discontinu, que emmarca la figura, representa el context, dividit en les seves quatre dimensions: normativa, cultural, econòmica i política, l'estudi del qual és imprescindible, donat que condicionarà la resta d'anàlisi. El que se situa al seu interior, d'un blau més clar, representa l'espai natural analitzat. Els cercles que apareixen a l'interior representen el que, als esquemes anteriors s'ha presentat com l'espai de relació entre els *stakeholders*. Està conformat per les diferents teories que ens ajudaran a analitzar aquest espai. El cercle més gran representa la teoria de la governança, que enmarcarà l'anàlisi, i els cercles més petits que l'ocupen, simbolitzen les perspectives teòriques que ens permetran aproximar-nos a l'estudi dels factors que condicionaran l'estructura de governança establerta. En primer lloc, s'identificaran i categoritzaran els *stakeholders* implicats en la gestió esportiva de l'espai natural per mitjà de la teoria dels *stakeholders*. Un cop identificats, l'aplicació específica de la teoria de la governança per a l'anàlisi de xarxes (*governança en xarxa*) ens permetrà conèixer la seva estructura, determinant les interrelacions que es produeixen entre ells. Coneixent l'estructura adoptada, tot seguint els fonaments de la *teoria de la col·laboració* i de la noció de *governança col·laborativa*, analitzarem el grau de col·laboració existent entre els *stakeholders*.

Gràcies a l'anàlisi d'aquests elements, doncs, podrem abordar la resposta a la tercera pregunta de la investigació, que tracta de valorar les conseqüències de cadascuna de les estratègies

identificades en relació a un major o menor grau de sostenibilitat del desenvolupament del territori. Amb tal fi, acudim als principis de la teoria del desenvolupament sostenible, els elements bàsics de la qual són exposats a continuació.

2.5. Plantejament teòric relacionat amb la tercera pregunta de la investigació

A fi de respondre a la tercera pregunta inicial plantejada (*quines conseqüències han tingut les diverses estratègies de gestió identificades sobre el grau de sostenibilitat del desenvolupament del territori?*), emprarem la teoria del desenvolupament sostenible, a partir de la qual podem valorar les conseqüències de les diverses estratègies identificades sobre el grau de sostenibilitat del territori.

2.5.1. Teoria del desenvolupament sostenible

2.5.1.1. El punt de partida conceptual: sostenibilitat

La noció a partir qual neix la teoria del desenvolupament sostenible és la *sostenibilitat*. Existeixen nombroses definicions i usos del terme des de fa més de tres dècades. O’Riordan (1988, p. 30) avisava, pocs anys després de l’inici de la gran proliferació de l’ús del terme, que: “és només una qüestió de temps que la metàfora de la sostenibilitat sigui tan abusada que es converteixi en un *sense sentit*”. En l’actualitat, el concepte de sostenibilitat, i la seva aplicació al desenvolupament dels territoris, es troben en tots els àmbits socials amb usos amplis i diversos. Per tant, a fi de no caure en aquest *sense sentit*, vaticinat per O’Riordan (1988), cal que, en cada cas, s’acotin amb precisió els límits del concepte.

El nucli de la idea de sostenibilitat, comú a la majoria de definicions al respecte, és que “les decisions actuals no han de perjudicar les perspectives de manteniment o millora dels estàndards de vida futurs” (Repetto, 1985, p. 10). La majoria de les primeres concepcions del terme, però, centren la seva atenció en la garantia de les condicions econòmiques de les generacions descendents: “els criteris de sostenibilitat suggereixen que, com a mínim, les generacions futures no haurien de tenir pitjors condicions econòmiques que les generacions actuals” (Tietenberg, 1984, p. 33). D’altres aportacions, tracten de trencar la visió homocèntrica inicial del concepte, tot passant de la definició de la sostenibilitat com l’assegurament de “la

supervivència indefinida de l'espècie humana a totes les regions del món" (Brown et al., 1987, p. 717), a una visió biocèntrica global, tot entenent que això només serà possible si es garanteix "la persistència de tots els elements de la biosfera, fins i tot aquells sense benefici aparent per la humanitat" (p. 717).

La idea de sostenibilitat ha derivat en múltiples usos entre els quals destaquem la noció de societat sostenible, definida com "aquella que viu immersa en l'autoperpetuament dels límits del seu entorn. No es tracta d'una societat sense creixement, sinó, més aviat, d'una societat que reconeix els límits del creixement [...] i en cerca formes alternatives" (Coomer, 1979, p. 1). També ha evolucionat l'ús i concepció de la noció de desenvolupament sostenible, que definim a l'apartat següent.

2.5.1.2. Concepte de desenvolupament sostenible

Prenent com a punt de partida la tendència inicial a centrar els objectius de la concepció de sostenibilitat a la garantia d'un benestar econòmic present i futur, autors com Goodland & Ledec (1987) defineixen el desenvolupament sostenible com "un patró de transformacions econòmiques i estructurals que optimitzen els beneficis econòmics i socials disponibles al present, sense posar en perill el potencial probable per a assolir beneficis similars en un futur" (p. 36), tot plantejant l'assoliment "d'un nivell de benestar econòmic raonable i distribuït equitativament, que pugui ser perpetuat contínuament per moltes generacions humanes" (p. 36) com a objectiu primordial. El concepte ha estat aplicat, en gran mesura, a la gestió dels recursos naturals, tot transformant-la envers una nova concepció que garanteixi "uns nivells d'extracció que no sobrepassin els ritmes de regeneració" (Pearce, 1988, p. 58) per tal de perpetuar-ne la disponibilitat (Markandya & Pearce, 1987, pp. 9-10).

En l'actualitat, per la gran varietat d'orientacions i usos del concepte, des de camps tan diversos com la gestió, la tecnologia, l'economia o les decisions polítiques (Pezzey, 1989; Pezzoli, 1997), existeix una gran controvèrsia al voltant de la delimitació de la noció de *desenvolupament sostenible* (Worster, 1993; Heinen, 1994; Mitcham, 1995; Spedding, 1996; Mebratu, 1998). Per tal de posicionar-nos, emprarem la definició global que apareix a l'informe Brundtland (WCED, 1987), estesa i emprada de manera general en la majoria d'estudis i documents posteriors a la seva publicació. S'entén per desenvolupament sostenible "aquell desenvolupament que satisfà les necessitats del present sense comprometre la capacitat de les generacions futures per a satisfer les seves pròpies necessitats" (p. 43).

Torres (2006, p. 9), tot recollint les anàlisis d'altres autors d'aquesta definició general (Sneddon et al., 2006; Ciegis et al., 2009), , en destaca els aspectes més rellevants: 1) s'orienta tant al present com al futur; 2) Integra els objectius de progrés econòmic, justícia social i qualitat ambiental, concebant-los a tots tres igualment imprescindibles (Anand & Sen, 2000; Brekke & Howarth, 2002); 3) Busca un compromís social (Sen, 1999) i, d'aquesta manera, es converteix en un procés polític a través del qual es construeix el significat compartit d'un futur sostenible. Conclou la seva interpretació d'aquesta definició tot afirmant que el desenvolupament sostenible ha de ser considerat com “un constructe sociopolític, com una concepció de l'economia, de la relació entre la humanitat i el medi, i de les necessitats personals que es van conformant amb aportacions de l'esfera governamental i des la no governamental (pensadors, científics, activistes...)” (Torres, 2006, p.9). González (2009, p.13), tot partint de la mateixa definició, concep el desenvolupament sostenible, d'una manera més aplicada, com “un procés de canvi en harmonia entre l'explotació dels recursos, la direcció de les inversions, l'orientació del desenvolupament tecnològic i el canvi institucional, ja que augmenta el potencial de satisfer les necessitats i aspiracions dels éssers humans”.

En resum, les claus d'aquesta teoria són, en primer lloc, la concepció del desenvolupament com un procés de revisió constant i no com un estat de la situació actual i, en segon terme, la divisió del concepte en tres subdimensions inseparables que han d'estar en equilibri.

2.5.1.3. Els tres pilars del desenvolupament sostenible: *equilibri per a la sostenibilitat*

Podem dividir el concepte de desenvolupament sostenible en tres parts: ambiental, econòmica i social, tot trencant amb l'hegemonia de l'economia en la concepció simple del desenvolupament. Cadascun d'aquestes parts representa un pilar (WCDE, 1987).

La consecució d'un desenvolupament sostenible requereix un equilibri entre els seus tres pilars. D'altra forma, si cap d'aquests pilars roman desatès, el desenvolupament es converteix en, únicament, *suportable* (en cas que s'oblidi el desenvolupament econòmic), *viable* (si es deixa de banda el desenvolupament social) o *equitatiu* (si no tenim en compte la dimensió ecològica), tal com podem observar a la Figura 7.

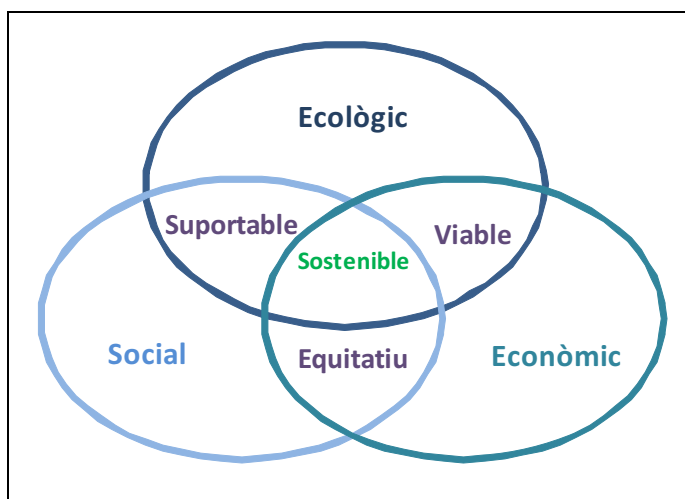


Figura 7. Els tres pilars del desenvolupament sostenible (Font: adaptat de WCDE, 1987).

La definició general del concepte d'equilibri ens diu que es tracta de “l'estat de repòs o de moviment uniforme d'un cos. [...] Harmonia o proporció en la distribució de les coses, entre actituds, qualitats morals, etc” (Enciclopèdia Catalana, 1998). Si apliquem el concepte al desenvolupament del territori, allò que ha d'estar en harmonia són els diversos pilars mencionats. D'aquesta manera, per tal d'aconseguir la màxima sostenibilitat del desenvolupament, necessitem que les dimensions que el componen estiguin en *equilibri*; és a dir, que cap d'elles exerceixi una influència superior a les altres sobre el desenvolupament del territori. En aquest cas, les seves *forces* no han de destruir-se, sinó que s'han de trobar a un mateix nivell d'influència i d'importància.

A fi d'aplicar aquesta definició a la nostra investigació, cal tenir en compte les condicions restrictives que s'oposen i que determinen aquest equilibri. Per tant, haurem de considerar els factors determinants de les estratègies identificades i el seu paper en la consecució de l'equilibri entre els pilars del desenvolupament.

Aquesta és la concepció que pot extreure's del mencionat informe Brundtland (WCDE, 1987), que va suposar un gran pas endavant en la definició del desenvolupament sostenible i en el seu ús per a treballs de diversos àmbits, concebut-lo com el resultat del triple balanç (*triple-bottom-line*) entre les tres dimensions que el conformen (Daly, 1995; Elkington, 1999) o representant-lo com un triangle equilàter on, a cadascun dels seus vèrtex se situen la dimensió ecològica, social i econòmica, respectivament (Munasinghe, 2001; Dyllick & Hockerts, 2002).

Partint d'aquestes idees, s'han realitzat diversos treballs, anant més enllà de la concepció tridimensional del desenvolupament sostenible, tot ampliant-la a fi d'apropar el concepte, encara més, a la realitat social actual a través de la introducció d'un quart element: la *dimensió*

institucional (Jiliberto, 2004; Meadowcroft et al., 2005; Ciegis et al., 2009). La Divisió per al Desenvolupament Sostenible de l'ONU (UN-DSD) anuncia, per primer cop, la seva rellevància l'any 1995 i, en posteriors informes i documents de treball, tant aquesta divisió com la Comissió per al Desenvolupament Sostenible de l'ONU (UN-CSD) argumenten la seva importància i tracten de definir uns indicadors vàlids per a la seva anàlisi (UN-DSD, 1996; UN-CSD, 1999).

2.5.1.4. Un pas més: les 4 dimensions del desenvolupament sostenible

El desenvolupament sostenible es concep com un procés multidimensional i intertemporal, reflex de la complexitat dels sistemes socials actuals, emmarcat dins d'un sistema compost per les seves quatre dimensions: social, econòmica, ambiental i polític-institucional, així com, per les interaccions a l'interior de cadascuna d'elles i entre una dimensió i l'altra (Sepúlveda, 2008). Cada dimensió té les seves característiques pròpies i particulars, tal i com s'exposa a continuació, però, alhora, també està condicionada per les altres dimensions, a les quals, al seu torn, condiciona.

D'aquesta manera, es produeix una evolució de l'esquema dels tres pilars del desenvolupament sostenible, tal i com mostrem a la Figura 8. *L'espai de desenvolupament sostenible* (Sepúlveda, 2008, p.12) és ampliat i augmenta, al mateix temps, la seva complexitat.

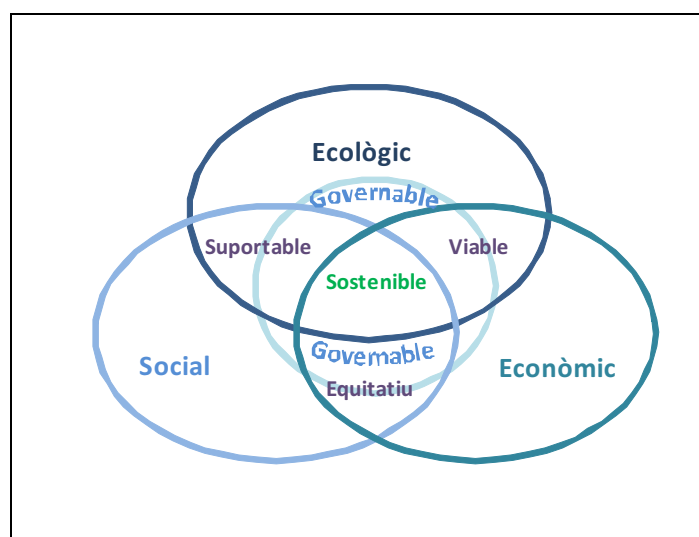


Figura 8. Les quatre dimensions del desenvolupament sostenible (Font: elaboració pròpia a partir de WCED, 1987 i Sepúlveda, 2008, per l'aportació de la ONU-CSD, 1999).

Tal i com podem observar a la figura 8, la consecució d'un desenvolupament sostenible depèn, ara, de la interacció de les 4 dimensions; i l'orientació del desenvolupament pot variar en funció del desequilibri entre la incidència de cadascuna d'elles en la comunitat analitzada. Segons la direcció d'aquest desequilibri, ens trobarem davant d'un desenvolupament *suportable*, *equitatiu*

o *viable* i, atenent a si es té en consideració la dimensió institucional, podrà ser, a més, governable.

Així doncs, després d'haver afegit la dimensió institucional, el desenvolupament del territori requerirà també d'un alt grau de governabilitat per a ser considerat sostenible. D'aquesta manera, la sostenibilitat s'aconseguirà a través de la consecució de l'equilibri entre aquestes quatre característiques. A continuació se n'exposen les característiques principals.

a. Dimensió ecològica

Aquesta dimensió reconeix al medi ambient com a base per a la vida (Pawłowski, 2008) i, per tant, com a fonament del desenvolupament (Sepúlveda, 2008). El seu principal objectiu és el de protegir els ecosistemes i recuperar aquells que han estat degradats per l'ésser humà, considerat, alhora, com a part integrant del medi i com a element determinant de les seves variacions sobre l'estabilitat dels seus sistemes per mitjà de les seves accions (Holling, 1978, 1986). "Aigua, sòl, boscos, biodiversitat i poblacions humanes constitueixen un únic sistema i són interdependents: un canvi en un dels components genera un canvi en la resta" (Holling, 1986, p.18). Es tracta, doncs, de la base originària i que sustenta la resta de dimensions i, per tant, el seu *estat* condiciona la resta.

b. Dimensió econòmica

El desenvolupament sostenible és entès per diversos autors com un procés de canvi, eminentment econòmic, per ajudar a augmentar les possibilitats humanes vitals (Ciegis et al., 2009). L'anomenada sostenibilitat econòmica (Conway & Barbier, 1990) cerca l'assoliment d'uns beneficis, amb l'objectiu principal de garantir el seu manteniment per a futures generacions (Maler, 1990). És d'aquestes idees que en sorgeix la dimensió econòmica, tot fent referència, doncs, a la capacitat productiva i el potencial econòmic dels territoris per a generar els béns necessaris per als seus habitants del present, així com per a les generacions del futur (Sepúlveda, 2008, p. 15). L'anàlisi d'aquesta dimensió ha d'incloure activitats de tots els nivells de producció, des de les primàries fins a les del comerç o el turisme, entre moltes altres, tot tenint en compte les relacions d'intercanvi que s'estableixen en un mateix territori i entre diverses àrees.

c. Dimensió social

Al centre del desenvolupament hi trobem l'ésser humà, i totes les seves diverses formes d'estructura social i de producció. L'àmbit social del desenvolupament es refereix "al procés d'enfortiment de subjectes, grups i organitzacions per tal que puguin constituir-se en actors

socials i consolidar-se com a tals” (Sepúlveda, 2008, p.15). És per aquest motiu que l’equitat en destaca com un dels seus objectius fonamentals.

Aquesta dimensió gravita al voltant del recurs humà com a actor del desenvolupament i en el seu potencial de transformar-se i transformar el seu entorn, tot generant béns, d’una banda, però també, alhora, esgotant i deteriorant la seva base de recursos naturals. D’aquesta manera, el grau de desenvolupament des del punt de vista de la sostenibilitat social, en aquest cas, ve determinat per les habilitats humanes de generar excedent i de reinvertir-lo, o de respectar els límits naturals del recurs, i del grau de distribució dels beneficis entre els diversos actors socials (Bohle et al., 1994; Ribot et al., 1996).

d. Dimensió institucional

El context institucional es pot entendre com el conjunt de regles emprades per a establir qui ha de prendre les decisions, quines accions són possibles i quines han de ser limitades o evitades (Hagedorn, 2008). Helm (1998) afirma que la implementació de qualsevol decisió política depèn, principalment, dels aspectes institucionals, és a dir, de la rellevància de les institucions en el sistema polític i de la seva competència davant les situacions a resoldre.

És per aquest motiu que l’assoliment d’un desenvolupament sostenible dependrà, també, de la dimensió institucional. El seu objectiu principal la governabilitat democràtica i la participació dels ciutadans de la comunitat. “La democràcia fa possible la reorientació del camí del desenvolupament i, per tant, la reassignació de recursos, permetent la seva redistribució entre diferents activitats i grups socials” (Sepúlveda, 2008, p.20).

Els elements bàsics per a l’anàlisi d’aquesta dimensió (íd., p.20) són: 1) l’enfortiment institucional; 2) la participació ciutadana en processos de presa de decisió; i 3) l’autonomia administrativa dels governs locals i les comunitats. Amb aquesta finalitat, és necessari considerar l’estructura i el funcionament del sistema polític, a tots els nivells, donat que és l’origen de les decisions sobre el model de desenvolupament a seguir. Tot i la gran rellevància d’aquesta dimensió, la seva ignorància actual en l’implementació d’actuacions sostenibles en tots els àmbits en limita l’efectivitat (Platje, 2008).

2.5.1.5. Indicadors per a la medició del desenvolupament sostenible del territori

Existeixen múltiples models de sistemes d’indicadors per a mesurar el grau de sostenibilitat del desenvolupament. Un dels més emprats és el denominat PER, que permet classificar els

indicadors en tres categories: indicadors de *Pressió*, *d'Estat* o de *Resposta*; definides a continuació (Tolón, Lastra & Ramírez, 2008, p. 5):

- Els *indicadors de pressió* són aquells que tracten de descriure els efectes ocasionats per determinades activitats humanes sobre el medi ambient. Estan directament relacionats amb els mètodes de producció i de consum i indiquen la intensitat de les emissions o de la utilització dels recursos.

Entre els indicadors de pressió podem citar els que mesuren la pressió demogràfica o urbanística (població permanent, superfície urbanitzable...), índex de fragmentació, índex d'aïllament d'espècies animals, entre altres.

- Els *indicadors d'estat* ofereixen una visió de la situació del medi ambient, en relació a factors com el nivell de contaminació, l'excés de càrregues crítiques o l'exposició de la població a certs nivells de pol·lució a un ambient degradat, entre altres. Alguns exemples il·lustratius d'aquest tipus d'indicadors poden ser el nombre d'espècies o exemplars d'espècies amenaçades, l'abundància d'ecosistemes clau, l'alteració d'hàbitats, etc.

- Els *indicadors de resposta* són els que permeten avaluar la capacitat de resposta de la societat davant dels problemes ambientals i indiquen les accions encaminades a mitigar o evitar els efectes negatius de les activitats humanes sobre el medi ambient, a limitar la degradació o a posar-hi remei i a conservar o protegir la natura i els recursos naturals.

Entre els indicadors de resposta podem citar els que avaluen la superfície protegida respecte del total o els mitjans disponibles per a la conservació de l'espai natural (pressupost públic destinat a la conservació, nombre de treballadors...), el nombre d'activitat d'educació ambiental o el grau de conscienciació dels habitants.

La Comissió de Desenvolupament Sostenible de la ONU (UN-CSD), seguint amb les premisses del Programa 21 resultant de la Conferència de Rio (1992), va desenvolupar un llistat de 134 indicadors d'avaluació, així com la seva corresponent metodologia d'aplicació. La classificació d'aquests indicadors es fa a partir de 3 criteris bàsics: 1) la dimensió del desenvolupament sostenible, d'entre les 4 mencionades, a la qual fa referència; 2) el capítol del Programa 21 del qual neix; i 3) la categoria del sistema PER a la qual correspon (Pressió, Estat o Resposta).

Prenent com a punt de partida l'ampli llistat d'indicadors de la UN-CSD i la classificació per mitjà del model PER, hem seleccionat els indicadors per a la nostra investigació, que mostrem més endavant, a l'apartat corresponent.

En definitiva, la teoria del desenvolupament sostenible ens permetrà conèixer el grau de sostenibilitat del desenvolupament en un espai natural, generat per cadascuna de les estratègies de gestió identificades, tot atenent a l'equilibri entre les seves quatre dimensions.

2.6. Resum del marc teòric de la investigació

2.6.1. Proposta de mapa conceptual

Finalment, després de les aportacions del plantejament conceptual de la tercera pregunta, el marc teòric de la investigació queda representat en una sola figura (Figura 9) que agrupa, a través d'un mapa conceptual, a les imatges mostrades prèviament, que constituïen fragments d'aquest resum gràfic final, tot aglutinant els elements que hi han anat apareixent. Els rectangles que enquadren la figura representen l'espai natural analitzat i el context en el qual s'emmarca el procés estudiat, així com les seves quatre dimensions. El cercle blau simbolitza l'espai de relació dels *stakeholders*, en el marc d'una estructura de governança concreta, influenciada per la *combinació* dels diferents factors que la determinen: les característiques dels *stakeholders*, l'estructura de relacions i els processos de col·laboració establerts entre ells, figurats com un dels tres cercles situats a dins del cercle més gran. Cadascuna de les fletxes blaves petites constitueixen una estratègia concreta de gestió identificada, la unió de les quals resulta en l'estratègia global, representada per la fletxa blava central. Finalment, podem observar com aquesta fletxa assenyala directament al cercle del desenvolupament sostenible del territori, tot simbolitzant les conseqüències que hi ha provocat la combinació de totes les estratègies dutes a terme, i les característiques del marc de governança en el qual s'han produït. El cercle es correspon a l'*espai de desenvolupament sostenible* i s'hi representen els diferents tipus de desenvolupament possible, segons la combinació de les seves dimensions.

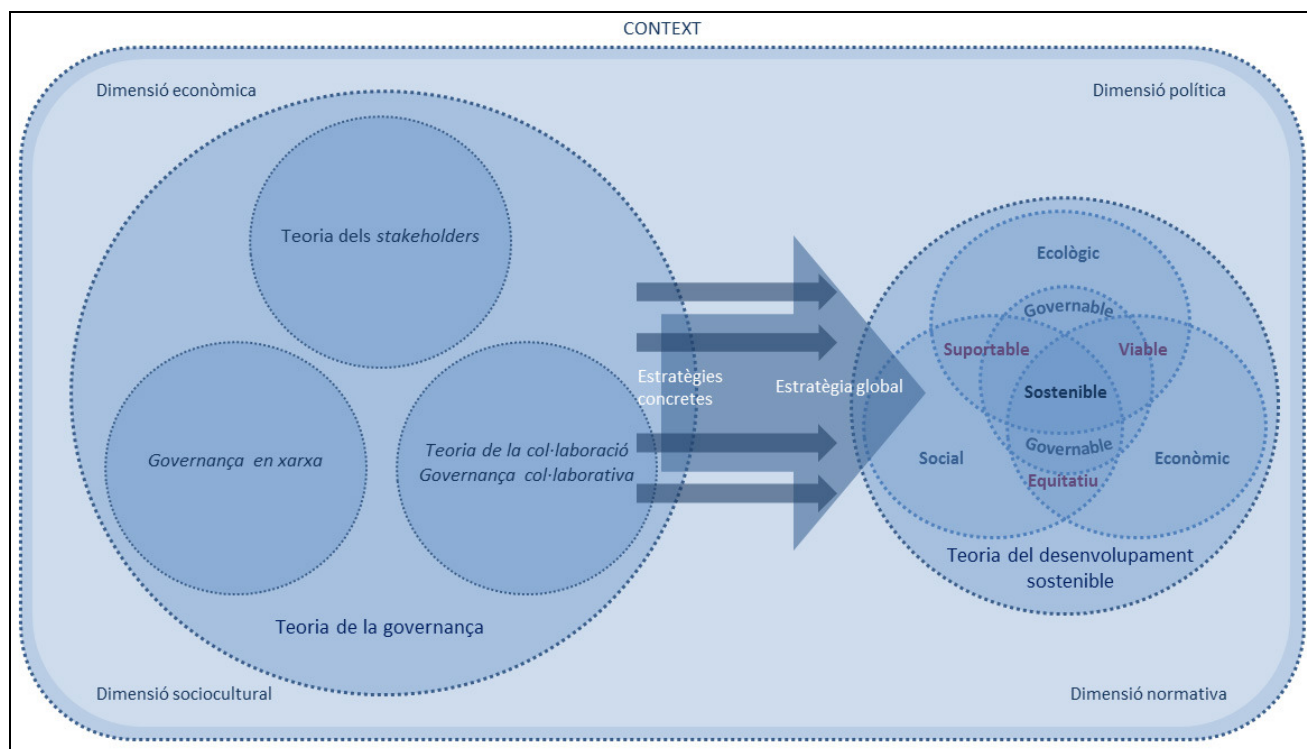


Figura 9. Esquema gràfic del marc teòric del projecte.

2.6.2. Aplicació pràctica del marc teòric: Situacions de conflicte

Tenint en compte que el període d'ús esportiu de cada espai natural pot abastar un espai temporal molt ampli, hem cregut convenient acotar la recerca entorn de situacions en les quals s'hagin originat estratègies de gestió de la pràctica esportiva per a resoldre una situació problemàtica. La nostra elecció es basa, doncs, en la identificació de conflictes que hagin conduït a un procés de solució i que, en conseqüència, garanteixin la implicació i relació entre *stakeholders*, així com l'existència d'un conjunt d'estratègies dutes a terme per cadascun d'ells, en funció dels seus objectius i interessos individuals.

Per aquest motiu, a continuació, creiem necessari desenvolupar el concepte de *conflicte* ja que ens ajudarà a seleccionar les situacions d'estudi en cada espai i a analitzar-les posteriorment.

2.6.2.1. Introducció al concepte de conflicte

Si parlem del terme *conflicte* en el seu sentit més general, "ens suggereix antagonismes tensionats de resolució problemàtica" (Bilbao, Etxeberria, Sáez & Vitoria, 2004, p. 15). Els estudis centrats en l'anàlisi del conflicte destaquen que "és inevitable, que forma part de la condició humana" (p. 17). Kriesberg (1975, p. 32) defineix el conflicte social com "una relació entre dues o més parts que creuen tenir metes incompatibles" i, amb el mateix terme, es refereix també a "la

seqüència d'interacció o procés en el qual les parts contenen entre elles" (Kriesberg, 1975, p. 33).

En el cas que ens ocupa, les situacions amb els quals ens trobarem seran *conflictes socials*, concepte definit per Cadarso (2001, p. 12) com: "un procés d'interacció contenciosa entre actors socials que comparteixen orientacions cognitives, mobilitzats amb diversos graus d'organització i que actuen col·lectivament d'acord amb expectatives de millora, de defensa de la situació preexistent o proposant un contraprojecte social". Existeixen diverses definicions de *conflicte social*, però totes coincideixen en destacar com a element essencial la consciència sobre la seva existència per part dels components implicats (Park & Burgess, 1924; Coser, 1956; Weber, 1947).

D'altra banda, l'existència del conflicte pot ésser considerada, al mateix temps, "un perill i una oportunitat" (Bilbao et al., 2004, p. 17); és precisament en aquesta dualitat on rau la importància del seu coneixement i la seva anàlisi: "els conflictes són estimuladors importants del canvi social (...), són essencials en els canvis relatius a la reubicació del poder i les regles en quant a com es prenen les decisions col·lectives" (Kriesberg, 1975, pp. 319-320 citat a Puig, 2008, p. 118) i contribueixen a "racionalitzar les estratègies de cooperació i competència" (Martínez de Murguía, 1999, p. 23 citat a Bilbao et al., 2004, p. 18). Quan existeixen dues o més parts amb certes bases conflictives entre elles, "tenen també certs interessos comuns i complementaris i, per tant, poden dedicar-se a la cooperació i l'intercanvi, en la mateixa forma que al conflicte" (Kriesberg, 1975, p. 20).

2.6.2.2. El conflicte en l'organització

Heinemann (2003d, p. 15) apunta que un conflicte social "ocorre quan en una organització no es compleixen les diverses expectatives de cada càrrec o quan no es poden satisfer els interessos de varies persones o del col·lectiu social". Planteja que els conflictes no neixen d'aspectes personals "sinó de contradiccions i contrarietats que s'estableixen en l'estructura de l'organització" (id., p. 15); d'aquesta manera, únicament poden ser solucionats a través de canvis en les estructures socials.

Així doncs, atenent a les característiques d'aquest tipus de situacions, podem considerar al conflicte com un *catalitzador* o *eina reveladora* de tots els elements del marc teòric de la nostra investigació i, al seu torn, com a generador de canvis en l'organització que pretenem analitzar; d'aquesta manera, entenem les situacions de conflicte com el filtre a través del qual aconseguim fer viable i real l'aplicació del projecte.

Bilbao et al. (2004, p. 16) consideren que existeixen dues dimensions principals del conflicte: “l'*objectiva* –o referent al voltant del qual sorgeix l'antagonisme, per exemple, el recurs en disputa– i la *subjectiva*”. Afegeixen, a més, que “la dimensió subjectiva té dues vessants: la que remet a la percepció que cada part té del conflicte, que no necessàriament s'harmonitza amb el que objectivament està en joc; i la que s'expressa en les relacions que s'estableixen entre els contrincants”.

Galtung (2003, p. 109) desenvolupa el que ell anomena el triangle del conflicte, constituït per tres angles interrelacionats: les actituds i presumpcions dels subjectes implicats, les contradiccions o incompatibilitats en joc i els comportaments dels subjectes. En cada conflicte analitzat és necessari definir la dinàmica real dels angles, així com identificar tant els processos manifestos com els latents. Els processos conflictius poden originar-se per una contradicció entre subjectes, però també per pressuposicions sense base ferma prèvia o per actituds agressives o conductes percebudes com a amenaces. Galtung (ídem, p. 119) reafirma la complexitat que suposa l'anàlisi de conflictes, tot indicant que “cal estar atents al que es diu que es vol, al que es creu que es vol, al que subconscientment es vol i al que es voldrà quan es tinguin més dades o més consciència”. Per tal d'analitzar aquesta complexitat, el mateix Galtung (2003) destaca dues variables com a decisives: el nombre d'actors en joc i el nombre de problemes-objectius que entren en disputa.

Kriesberg (1975, pp. 16-26) assenyala diverses dimensions per a definir i analitzar els conflictes socials: 1) la *consciència* de les parts implicades sobre l'existència d'una incompatibilitat; 2) la *intensitat* de la relació conflictiva, que inclou els mitjans que utilitzen les parts per tal d'assolir els seus objectius; 3) La *regulació* o grau d'institucionalització del conflicte, és a dir, el conjunt de normes o acords, escrits o no, que delimiten la possibilitat de conducta de les parts; 4) la *puresa* o punt fins al qual la relació és conflictiva i, d'aquesta manera, a partir del qual pot convertir-se en cooperació o intercanvi; 5) La *desigualtat del poder* o grau fins al qual una de les parts té poder, en relació a l'altra.

A partir de les tipologies de classificació dels conflictes socials presentades per Heinemann (2003d, pp. 16-18), es poden establir els aspectes clau que, sota la seva consideració, els componen: 1) *conflictes de rols o conflictes normatius*, que es produeixen quan una persona o grup, que compleix un paper determinat, es troba davant de diverses exigències diferents que no pot acomplir al mateix temps; 2) *conflictes d'interessos o conflictes tècnics*, originats per les pretensions o demandes, en moltes ocasions incompatibles, de les diferents parts implicades; 3) *conflictes en relació als objectius o conflictes polítics*, segons les metes o finalitats heterogènies

dels diferents actors implicats o, de vegades, de les persones d'una mateixa organització; 4) *conflictes sobre els mitjans i modes per a la consecució dels objectius* o *conflictes econòmics*, relacionats amb els instruments emprats per cadascun dels *stakeholders* per assolir els seus objectius, així com la seva disposició real; 5) *conflictes de dominació* o *conflictes d'influència*, fonamentats en la posició de poder de cadascun d'ells. D'aquesta manera, del treball de Heinemann (2003d) en podem extraure que els aspectes bàsics per a definir un conflicte social són: el paper de cada *stakeholder*, els seus interessos i objectius concrets, els instruments que utilitza per aconseguir-los, la seva legitimació i el seu poder.

Tal i com podem observar, els components constitutius del *conflicte social* coincideixen, en gran mesura, amb els diferents elements analitzats en la present recerca; és per aquest motiu que hem centrat l'estudi en situacions de conflicte, tot garantint l'existència dels elements a investigar. A través de l'anàlisi inicial dels interessos i objectius dels *stakeholders* implicats respecte la situació problemàtica, podrem conèixer l'origen del conflicte i, posteriorment, a través de la identificació de les estratègies realitzades al respecte i del paper de cada *stakeholder*, podrem descriure el procés executat per a establir una solució.

Així doncs, la focalització de l'anàlisi en situacions de conflicte facilitarà l'operacionalització dels conceptes teòrics de la recerca, tal com es mostra a la segona part d'aquesta memòria.

2.7. Plantejament d'hipòtesis

Quivy & Campenhoudt (1997, p. 117) assenyalen la importància de la definició d'unes hipòtesis de treball, tot afirmant que representen "el mitjà més eficaç de posar ordre i rigor a la investigació". Les hipòtesis mostrades en aquest punt estan basades en la reflexió teòrica generada de l'estudi previ del fenomen que es desitja investigar, mostrat en els apartats previs de construcció del model teòric de la recerca.

Així doncs, després de la presentació de les teories i models que emmarquen l'estudi, es mostren les hipòtesis de la investigació, tot partint de les idees que es desprenen de les preguntes inicials. En el següent esquema, mostrem un resum gràfic del plantejament de les hipòtesis, que s'explica a continuació.

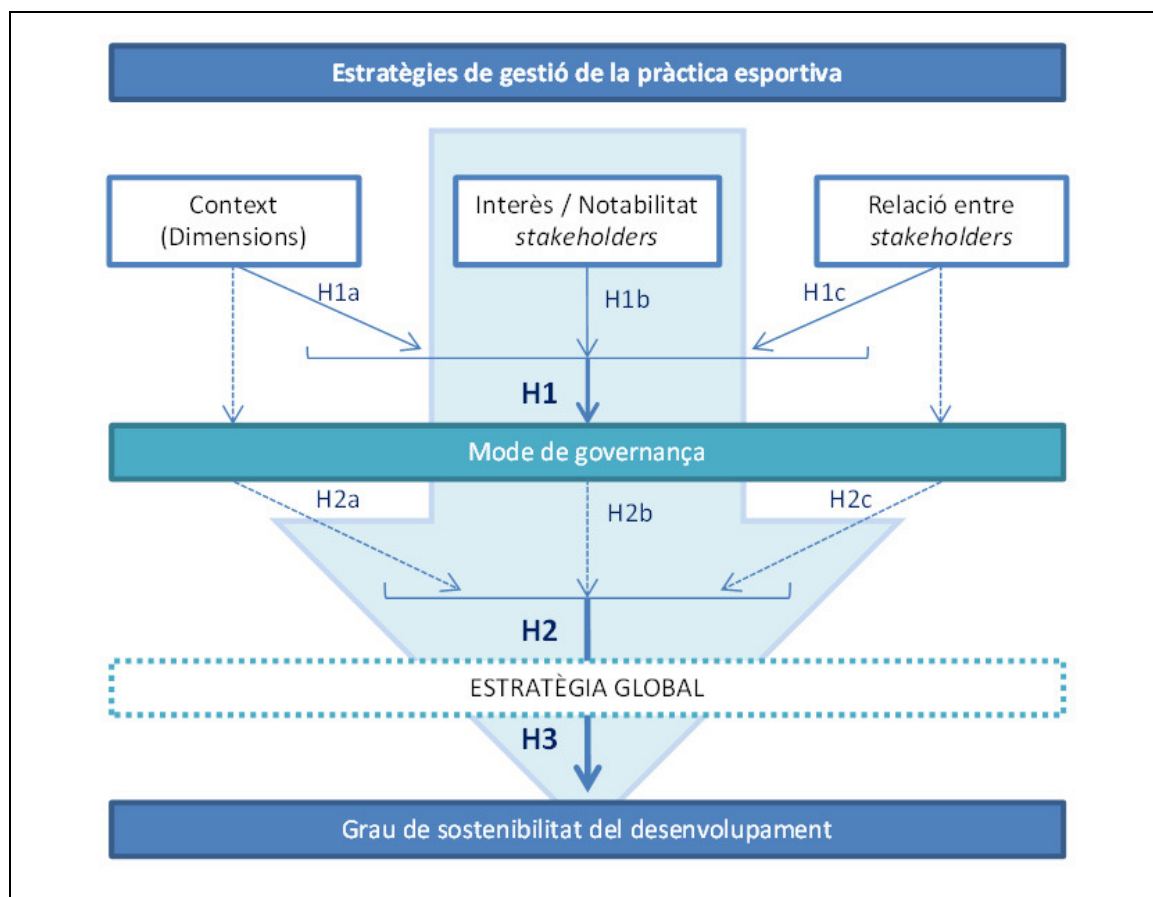


Figura 10. Esquema gràfic de les hipòtesis de la investigació.

La primera pregunta de la investigació és de tipus descriptiu: *1. Quines han estat les estratègies de gestió de la pràctica esportiva emprades en els espais naturals pels diferents agents implicats (stakeholders)?* Per aquest motiu, no genera cap hipòtesi, donat que el nostre objectiu és, únicament, el d'identificar les estratègies emprades. En aquest punt, no pretenem explicar la relació entre la seva existència o les seves característiques i els efectes que produeixen, sinó, únicament, "determinar-ne l'existència i els seus valors respectius" (Heinemann, 2003a, p. 26).

La identificació d'aquestes estratègies està representada a l'esquema anterior (Figura 10) per la gran fletxa blava que ocupa tota la figura. Tal i com hem exposat, la combinació de les diferents estratègies concretes emprades, genera una estratègia global. Com es pot observar, la relació plantejada entre les estratègies de gestió i el grau de sostenibilitat del desenvolupament està condicionada per diversos factors que determinen les següents hipòtesis, en relació a la resta de preguntes de la investigació.

La primera hipòtesi plantejada, doncs, fa referència a les dues parts de la segona pregunta de la investigació: *2. Quines són les diferents formes de governança en les quals es produeixen les*

estratègies identificades? Quines són les característiques dels factors d'aquesta governança que determinen que es generi un major o menor grau de sostenibilitat en el desenvolupament del territori?

H1: El mode de governança en el qual es produeixen les estratègies de gestió de la pràctica esportiva utilitzades dependrà del context en el qual s'originin, dels interessos individuals i de la notabilitat dels *stakeholders* implicats, i de l'estructura de relació i col·laboració establerta entre ells.

Aquesta primera hipòtesi sorgeix, doncs, de la unió del conjunt de subhipòtesis prèvies requerides per al seu compliment real, una per a cadascun dels factors mencionats. Així doncs, el mode de governança es veurà condicionat per:

H1a: les condicions del context.

H1b: el grau d'equilibri entre la notabilitat dels *stakeholders* implicats (de la distribució dels seus atributs: poder, legitimitat i urgència) amb interessos oposats.

H1c: el grau de relació i col·laboració entre els *stakeholders* implicats.

La segona hipòtesi principal sorgeix de les idees plantejades a la tercera pregunta de la investigació: *3. Quines conseqüències han tingut les diverses estratègies de gestió identificades sobre el grau de sostenibilitat del desenvolupament del territori?* Per tal de determinar l'efecte de cadascuna de les estratègies de gestió identificades –i de les característiques de cadascun dels factors determinants de la governança sota la qual s'han produït–, sobre el grau de sostenibilitat del desenvolupament del territori, cal analitzar les seves conseqüències. Així doncs, la segona hipòtesi principal és la següent:

H2: Una estratègia global de gestió emmarcada en un mode de governança col·laborativa en xarxa generarà un major grau de sostenibilitat del desenvolupament del territori.

De la mateixa manera que en el cas de la H1, aquesta segona hipòtesi principal (H2) és el resultat del conjunt de subhipòtesis prèvies, una per a cadascun dels factors mencionats; per tant, el compliment de cadascuna de les hipòtesis prèvies és necessari per tal que es verifiqui, en la seva totalitat, la hipòtesi principal (H2). Així doncs, l'estratègia global originada generarà un major grau de sostenibilitat del desenvolupament del territori quan:

H2a: les condicions del context afavoreixin l'estructura en xarxa i la col·laboració entre els *stakeholders*.

H2b: existeixi un equilibri entre la notabilitat dels *stakeholders* implicats (de la distribució dels seus atributs: poder, legitimitat i urgència) amb interessos oposats.

H2c: existeixi un alt grau de relació i col·laboració entre els *stakeholders* implicats.

Finalment, existeix una hipòtesi condicionant (H3) que afecta, principalment, al compliment de la H2 i, per tant, a cadascuna de les seves hipòtesis prèvies (H2a, H2b, H2c i H2d).

H3: El grau de sostenibilitat del desenvolupament generat per una estratègia global no dependrà únicament del mode governança establert, sinó de les estratègies concretes emprades que conformen l'estratègia global resultant.

D'aquesta manera, la tercera hipòtesi afirma que, tot i l'existència d'un mode de governança col·laborativa en xarxa, les característiques i orientació resultant de l'estratègia global adoptada determinaran el seu efecte sobre el grau de sostenibilitat del desenvolupament del territori.

“Quan vull mirar cara a cara a l’existència no la trobo. Les coses són clares en la mesura que són objectives. [...] És al contemplar l’existència quan ens aproximem a una cosa absolutament no-objectiva, que és no obstant això, per la seva pròpia certesa de si, el centre de la nostra vida, el lloc d’on procedeix la recerca de l’èsser i on s’il·lumina el que constitueix l’essència de tota objectivitat”

(Karl Theodor Jaspers, 1883-1969)

3. OPERACIONALITZACIÓ: Objecte teòric, mètode i mostra



L’objectiu d’aquesta tercera part de la memòria és el de convertir els plantejaments teòrics mostrats en els apartats precedents en una eina operativa a fi de garantir la possibilitat de desenvolupament de la recerca i l’assoliment dels seus objectius. Consta dels cinc apartats següents: *Delimitació de l’objecte d’estudi, dimensions i variables, mostra, mètodes i fases d’aplicació dels mètodes.*

3.1. Delimitació de l'objecte d'estudi

Emprarem aquest apartat inicial de la segona part de la memòria, per presentar la definició de cadascun dels conceptes principals de la recerca, a mode de glossari de la primera part tot introduint el procés d'operacionalització. Així doncs, de la delimitació de l'objecte d'estudi, mostrada al paràgraf següent, en sorgiran unes connexions –representades a través dels números entre parèntesi que segueixen als conceptes corresponents– a les definicions respectives, presentades tot seguit.

Podem definir l'objecte d'estudi d'aquesta investigació com:

Les *estratègies* (1) emprades pels *stakeholders* (2) implicats en la gestió de la pràctica esportiva en un espai natural en cadascuna de les situacions de *conflicte* (3) seleccionades; en el marc d'una estructura de governança (4) concreta, definida pels seus factors determinants: característiques dels *stakeholders*, estructura de relacions o *xarxa* establerta (5) entre ells i els processos de *col·laboració* (6) utilitzats; i amb efectes sobre el *desenvolupament sostenible* (7) del territori on es produeixen.

(1) *Estratègia*. Patró d'una sèrie d'actes congruents, duts a terme per un o més *stakeholders*, que pot ser el resultat de la planificació formal o la definició de metes, o no ser-ho (adaptat de Mintzberg et al., 1997, p. 3).

(2) *Stakeholder*. Entenem el concepte *stakeholder* com qualsevol persona o grup que pot afectar o ser afectat en la consecució dels objectius d'una xarxa de relació (adaptat de Freeman, 1984, p. 46, partint de les idees extretes de l'anàlisi de les diverses perspectives teòriques d'aproximació al concepte de col·laboració).

(3) *Conflicte*. Relació entre dues o més parts que creuen tenir metes incompatibles, entre les quals es produeix una seqüència de contesa i interacció amb la intenció de cada part de satisfer els seus interessos" (adaptat de Kriesberg, 1975, pp. 32-33 i Heinemann, 2003d, p. 15).

(4) *Governança*. Entenem la governança com una forma de coordinació social, gestió i pràctica política que fuig del control estrictament jeràrquic. Apliquem aquesta definició a la present investigació, tot entenent el concepte com l'estructura d'organització dels *stakeholders* implicats en el procés de gestió.

(5) *Xarxa*. estructures socials compostes de grups de persones o d'organitzacions – *stakeholders*– connectades per una o vàries interdependències.

(6) *Col·laboració*. En general, podem entendre la col·laboració com la relació entre *stakeholders* que els permet assolir uns objectius que no podrien obtenir individualment.

(7) *Desenvolupament sostenible*. Es tracta d'aquell desenvolupament que satisfà les necessitats del present sense comprometre la capacitat de les generacions futures per a satisfer les seves pròpies necessitats (WCED, 1987). Requereix un equilibri entre les seves quatre dimensions: ecològica, econòmica, social i institucional; és a dir, que cap d'elles exerceixi una força o influència sobre el desenvolupament superior a com ho fan la resta.

3.2. Dimensions i variables

El primer pas per a convertir el marc teòric presentat en una eina d'estudi aplicable és l'establiment del que Heinemann (2003a) defineix com un *catàleg de variables*. Seguint les seves indicacions, la selecció d'aquestes variables està condicionada per les preguntes inicials de la investigació i les perspectives teòriques sobre les quals es fonamenten.

D'aquesta manera, a la taula 1 es presenten els conceptes principals de la recerca i les seves dimensions respectives. A continuació, es mostra una taula per a cadascun dels conceptes on es desenvolupen les variables i indicadors que ens permetran la seva anàlisi. La conjunció d'aquestes tres taules constitueix el *catàleg de dimensions i variables* de la nostra investigació.

| Concepte | Dimensió | Subdimensions |
|--|---------------------------------|---|
| Estratègies de gestió de la pràctica esportiva en un espai natural | Context | C. Normatiu |
| | | C. Econòmic |
| | | C. Polític |
| | | C. Sociocultural |
| Estratègies concretes en el procés de solució | | |
| Estrategia global | | |
| Factors determinants de la governança (en la qual es desenvolupen les estratègies) | Stakeholders implicats | Caracterització dels stakeholders |
| | | Tipologia d' <i>stakeholder</i> |
| | Estructura de relacions | |
| | Processos de col·laboració | |
| Conseqüències de les estratègies sobre el grau de sostenibilitat del desenvolupament | Sobre la dimensió ecològica | Zones terrestres |
| | | Zones aquàtiques |
| | | Zones aèries |
| | Sobre la dimensió social | Consciència social sostenible |
| | | Educació ambiental |
| | Sobre la dimensió econòmica | Activitat de la població |
| | | Balanç econòmic |
| | | Finançament per a la protecció del medi |
| | Sobre la dimensió institucional | Productivitat |
| | | Actors implicats / Estructura |
| | | Plans i projectes en execució |
| | | |

Taula 1. Conceptes i dimensions de la recerca.

| Concepte | Dimensió | Subdimensions | Variables | Subvariables | Indicadors |
|---|-----------------------|---|---|---------------------------------|--|
| 1. Estratègies de gestió de la pràctica esportiva en un espai natural | Context | C. Normatiu | Lleis i normatives | Generals relacionades | Contingut de les normatives d'àmbit local / autònomic / estatal |
| | | | | Esport i/o medi ambient | |
| | | C. Econòmic | Ocupació de la població | | Població per sectors d'ocupació |
| | | | Capital de la població | | Renta <i>per capita</i> |
| | | C. Polític | Situació del govern | Municipal / Autònomic / Estatal | Partits governants |
| | | | | Característiques demogràfiques | |
| | | C. Sociocultural | | | Naturalesa de la població |
| | | | Característiques socioculturals | | Nivell d'estudis de la població |
| | | | | | Infraestructures i entitats culturals |
| | Estratègies concretes | | Negociació / Adaptació / Cooperació / Coalició / Integració / Cooptació / Comissió de representants / Divisió de responsabilitats / Destrucció del poder d'un stakeholder / Fusió | | Reunió de les parts implicades, signatura d'un conveni, establiment d'una normativa específica, etc. |
| Estratègia global | | Combinació de totes les estratègies concretes identificades | | | |

Taula 2. Dimensions, variables i indicadors del concepte 1. *Estratègies*.

| Concepte | Dimensió | Subdimensions | Variables | Subvariables | Indicadors | |
|---|-----------------------------------|---|---------------------|---|--|--|
| 2. Factors determinants de la governança (en la qual es desenvolupen les estratègies) | Stakeholders implicats | Descripció general | Interessos | | Regulació estricta de l'activitat, pràctica esportiva sense regulació, conservació de l'entorn, etc. | |
| | | | Ideologia | | | |
| | | | Opinió | | | |
| | | Tipologia d' <i>stakeholder</i> | Legitimitat | Desitjabilitat de les accions | Certificació | |
| | | | | | Credibilitat | |
| | | | Drets / Obligacions | | | |
| | | | Poder | Poder coercitiu | Influència | |
| | | | | | Autoritat | |
| | | | | Persuasió / Pressió | | |
| | | | Poder utilitari | Dependència econòmica | | |
| | Control de recursos | | | | | |
| | Poder normatiu | Coneixement | | | | |
| | | <i>Expertise</i> | | | | |
| | Urgència | Sensibilitat temporal | | Temps en compliment | | |
| | | Criticitat | | Atenció immediata | | |
| | Estructura de relacions | Grau de possibilitat de decisió i actuació de la xarxa | | Consens en les decisions / Distribució del poder | | |
| | | Objectius comuns dels integrants | | Coincidència en els objectius dels <i>stakeholder</i> | | |
| | | Característiques de les relacions | | Confiança / Intensitat / Periodicitat | | |
| | | Orientació de les organitzacions integrants | | Orientació comunitària / administrativa / empresarial | | |
| | Processos de col·laboració | Duració / Periodicitat de la col·laboració (relació amb les estratègies que impliquen cooperació) | | Contacte interactiu / Coordinació intermitent, regular o permanent / Grup col·laboratiu de treball temporal | | |
| Objectius | | Basada en un lloc o projecte / Basades en la política | | | | |
| Composició de la relació (membres) | | Col·laboració de ciutadans / d'organismes / mixta | | | | |

Taula 3. Dimensions, variables i indicadors del concepte 2. *Factors*.

| Concepte | Dimensió | Subdimensions | Variables | Subvariables | Indicadors | |
|---|---------------------------------|---|---|----------------------------------|--|---------------------------------|
| 3. Conseqüències de les estratègies sobre el grau de sostenibilitat del desenvolupament | Sobre la dimensió ecològica | Zones de sòl i d'aigua | Erosió / Alteració del microrelleu / Compactació del sòl / Disminució de la fertilitat / Salinització zones de risc | | Canvis en l'estat de les terres | Estat-C10 |
| | | | Deforestació | | Variació de la superfície de bosc | Estat-C11 |
| | | | Desertificació | | Canvis en el % de vegetació | Estat-C12 |
| | | | Canvis dràstics en flora i fauna | | Especies amenazadas % del total | Estat-C15 |
| | | Zones d'aigua | Augment de sediments en les principals lleres / Contaminació d'aigües superficials i subterrànies | | Canvis en l'estat de les aigües | Estat-C18 |
| | | | Alteració de règims hidrològics | | Canvis en els cabals fluvials | Estat-C12 |
| | Clima | Alteració en règims de pluges | | Índex de precipitacions | Estat-C12 | |
| | Sobre la dimensió social | Consciència social sostenible | Grau de consciència sostenible de la població | | Preocupació social per la conservació del medi ambient | Impuls-C36 |
| | | Educació ambiental | Iniciatives d'educació ambiental | | Iniciatives d'educació ambiental (cursos, punts d'informació...) | Impuls-C36 |
| | Sobre la dimensió econòmica | Activitat de la població | Llocs de treball generats | | Canvis en els llocs de treball per categories ocupacionals | Estat-C33 |
| | | Balanç econòmic | Canvis en la relació ingressos/despeses del territori | | Balanç | Estat-C33 |
| | | Finançament per a la protecció del medi | Quantitat finançada anual | | Canvis en la quantitat finançada | Reacció-C33 |
| | | Productivitat | Empreses actives | | Creació de noves empreses | Estat-C33 |
| | Sobre la dimensió institucional | Actors implicats / Estructura | Organització responsable principal | | Canvis en l'organització responsable | Estat-C39 |
| | | | Stakeholders implicats | | Canvis en els stakeholders implicats | Estat-C39 |
| | | Plans i projectes en execució | Nombre de plans i projectes | | | Augment o disminució del nombre |
| | | | | | Recursos econòmics rebuts | |
| Normativa | Normatives en l'espai natural | | | Proposta / creació de normatives | | |

Taula 4. Dimensions, variables i indicadors del concepte 3. Conseqüències.

3.2.1. Definició de les dimensions, variables i indicadors

Com es pot observar a les taules anteriors, els conceptes principals a partir dels quals es desenvolupa el procés d'operacionalització són: 1) el *context* de cada moment temporal d'anàlisi; 2) les *estratègies* de gestió de la pràctica esportiva de cada espai natural; 3) els *factors* determinants de les característiques de cada estratègia; i 4) les *conseqüències* de cadascuna d'elles sobre el grau de sostenibilitat del desenvolupament de cada espai natural.

Cadascun d'aquests conceptes es compon de diverses dimensions i aquestes, al seu torn, en variables que, amb els seus respectius indicadors, ens permeten aproximar-nos a la seva anàlisi. A continuació, es mostra el desenvolupament de l'operacionalització dels conceptes mencionats.

1. *El context* (Taula 2). Tot seguint les indicacions de la teoria del canvi social, el context és dividit en quatre dimensions: econòmica, política, cultural i normativa –aquesta última, afegida a les tres proposades per la teoria mencionada, donada la importància que adquireix la legislació i normativa en un estudi com el que es planteja–. Amb l’objectiu de conèixer d’una manera molt general l’estat situacional de cada moment en el temps, emprem els següents indicadors per a cada dimensió:
 - *Dimensió normativa*: Contingut de les normatives locals, autonòmiques i estatals, de temàtica general, que tinguin algun tipus d’efecte sobre els aspectes analitzats, o medi ambient o relacionades de manera directa amb la relació entre medi natural i esport.
 - *Dimensió econòmica*: població per sectors d’ocupació i renda per càpita.
 - *Dimensió política*: Partits governants en els diferents nivells (local/autonòmic/estatal).
 - *Dimensió sociocultural*: densitat i naturalesa de la població (característiques demogràfiques) i nivell d’estudis, així com infraestructures i entitats culturals (característiques socioculturals).

2. *Estratègies de gestió de la pràctica esportiva de cada espai natural* (Taula 2). Per mitjà d’aquest segon concepte es pretenen identificar les estratègies utilitzades. Les variables determinades a fi d’aproximar-nos a la seva anàlisi són les diferents possibilitats d’estratègia presentades (Heinemann, 2003b, 2003c). Per a cadascuna de les estratègies identificades, els indicadors per a analitzar-les seran aquells fets o decisions a partir de les quals s’han materialitzat, tals com: una reunió entre les parts implicades, la signatura d’un conveni de col·laboració, l’establiment d’una normativa específica de regulació d’una activitat, etc.

A més, de la identificació de les estratègies concretes que es vagin utilitzant al llarg del procés, en podrem definir l’*estratègia global* resultant.

3. *Factors determinants de les característiques de cada estratègia* (Taula 3). Per a l’anàlisi de cadascun dels factors (dimensions d’anàlisi del concepte) emprarem les variables i indicadors mostrats en l’exposició de les seves teories respectives: 1) per als indicadors que ens permetin conèixer la tipologia d’*stakeholders* ens basarem en la teoria dels *stakeholders* i els seus elements d’anàlisi (a partir de la proposta d’Esteves, 2010, adaptada de Mitchell et al., 1997); 2) per als indicadors que ens ajudaran a determinar l’estructura de relacions establerta utilitzarem la noció de *governança en xarxa* i les respectives perspectives teòriques mostrades; i 3) per als indicadors que ens facilitaran

l'anàlisi dels processos de col·laboració existents, emprarem els principis de la teoria de la col·laboració i el concepte de *governança col·laborativa*.

4. *Conseqüències de les estratègies sobre el grau de sostenibilitat del desenvolupament de cada espai natural* (Taula 4). A fi d'analitzar les conseqüències de cada estratègia hem de partir del concepte de desenvolupament sostenible, que dividim en les quatre dimensions esmentades per Sepúlveda (2008, basat en UN-DSD, 1995, 1996; i UN-CSD, 1995). Són les següents: 1) sobre la dimensió ecològica; 2) sobre la dimensió social; 3) sobre la dimensió econòmica; i 4) sobre la dimensió institucional.

Tal com s'ha estat exposat a l'apartat corresponent de la perspectiva teòrica (p. 75) fonamentem la selecció d'indicadors per a cadascuna d'aquestes dimensions en: a) el llistat de 134 indicadors proposats per la Comissió de Desenvolupament Sostenible de l'ONU (UN-CSD), seguint amb les premisses del Programa 21 resultant de la Conferència de Rio (1992); i b) la proposta d'indicadors per a analitzar el desenvolupament sostenible dels territoris rurals de Sepúlveda (2008). A fi de definir cadascun dels indicadors seleccionats, emprarem el sistema denominat *PER*, que permet classificar els indicadors en tres categories: indicadors de Pressió, d'Estat, o de Resposta (Tolón, Lastra & Ramírez, 2008), així com el capítol de l'informe del Programa 21 del qual neixen. Ambdues dades dels indicadors seleccionats s'indiquen a la Taula 4, a la dreta de cadascun d'ells.

3.2.2. Índex resultants de l'agrupació d'indicadors

Donada la complexitat que adquireixen els conceptes *factors* i *conseqüències* després de la seva operacionalització, considerem pertinent la definició d'un índex per a cadascun d'ells que, a més, ens facilitarà la seva interrelació posterior. Tal com ens indica González (1994, p. 287), "un índex és una mesura obtinguda per l'agrupació adequada de varis indicadors. Els indicadors són ara els que aporten les dades numèriques que, un cop manipulats, ens permeten calcular l'índex". A continuació, es presenten els índex resultants de l'agrupació dels indicadors de la recerca (Taula 5).

| Concepte | Dimensió | Índex d'agrupació | |
|--|---|---|-------------------------|
| Estratègies de gestió de la pràctica esportiva en un espai natural | Context (normatiu / econòmic / polític / sociocultural) | | |
| | Estratègies concretes | | |
| | Estrategia global | | |
| Factors determinants de la governança (en la qual es desenvolupen les estratègies) | Stakeholders implicats | Índex de notabilitat dels <i>stakeholders</i> | Índex de governança |
| | Estructura de relacions | Índex de xarxa col·laborativa | |
| | Processos de col·laboració | | |
| Conseqüències de les estratègies sobre el grau de sostenibilitat del desenvolupament | Sobre la dimensió ecològica | Índex de suportabilitat | Índex de sostenibilitat |
| | Sobre la dimensió social | Índex d'equitat | |
| | Sobre la dimensió econòmica | Índex de viabilitat | |
| | Sobre la dimensió institucional | Índex de governabilitat | |

Taula 5. Índex, per conceptes, resultants de l'agrupació d'indicadors.

Definim els següents índexs³⁴ que, com es pot observar a la taula 5, al seu torn, sorgeixen de la unió dels índexs previs resultants de l'enllaç dels indicadors corresponents:

- *Índex de governança de l'estratègia*. Ens facilitarà la comparació entre el tipus d'estructura de governança existent en el qual es produeixen les diferents estratègies identificades, i el grau de sostenibilitat del desenvolupament generat..
 - Aquest índex sorgeix de la unió dels índexs previs següents: 1) *índex de notabilitat dels stakeholders*, que ens informarà sobre la tipologia d'*stakeholders* majoritària; 2) *índex de xarxa col·laborativa*, que ens mostrarà el grau de relació i de col·laboració establert entre *stakeholders*.
- *Índex de sostenibilitat*. Ens facilitarà la comparació entre les conseqüències de les diferents estratègies identificades sobre el grau de sostenibilitat del desenvolupament.

³⁴ El procés de càlcul dels índexs i subíndexs presentats en aquest punt és exposat amb detall a l'apartat d'aplicació dels mètodes (p. 112).

- Aquest índex neix de l'enllaç dels índex previs per a cadascuna de les dimensions del desenvolupament sostenible: 1) *índex de suportabilitat*, segons l'impacte sobre la dimensió ecològica; 2) *índex d'equitat*, segons l'impacte sobre la dimensió social; 3) *índex de viabilitat*, segons l'impacte sobre la dimensió econòmica; i 4) *índex de governabilitat*, segons l'impacte sobre la dimensió institucional.

3.2.3. *El conflicte com a revelador de les estratègies i la governança*

Tal i com hem mencionat, la selecció de situacions de conflicte en cada cas d'estudi ens servirà per a aplicar d'una forma realista i possible l'operacionalització de la investigació; considerem que el conflicte ha estat el component revelador o catalitzador de tots els elements analitzats. Hem seleccionat un total de vuit situacions de conflicte, dues en cadascun dels espais estudiats. La justificació d'aquesta tria rau en el principi de saturació teòrica de la informació (Glaser & Straus, 1967, citat per Vallés, 2002, p. 68). L'anomenat *punt de saturació* s'assoleix quan "la informació recollida resulta sobrada en relació amb els objectius de la investigació" (Vallés, 2002, p. 68). Després d'haver analitzat la informació resultant de les entrevistes dutes a terme en cada cas, hem pogut comprovar, d'una banda, que la tria de dos conflictes en cada espai ha estat suficient per a identificar les característiques de les seves estratègies i mode de governança particulars; i, de l'altra, que el total de vuit situacions de conflicte ha resultat més que suficient per a permetre una generalització dels resultats obtinguts.

D'aquesta manera, a continuació, apliquem les dimensions i variables mostrades a les taules anteriors a una situació de conflicte. Dividirem cadascuna d'elles en els elements cronològics que ens en facilitaran l'anàlisi: el seu origen, el procés establert per tal d'assolir una solució i el desenllaç final. Com podem observar a la taula 6, cadascun dels conceptes, així com les seves dimensions respectives –presentades a l'operacionalització anterior– adquireixen una nova posició per tal de contribuir a l'explicació de cada *pas* de la situació conflictiva:

- *Origen*. Per tal d'identificar la situació conflictiva concreta emprarem l'anàlisi dels elements que la varen originar; principalment, les característiques dels diferents *stakeholders*, així com les condicions del context del moment en el qual es va produir.
 - *Stakeholders implicats*. La diversitat i, en moltes ocasions, la contraposició d'interessos i postures ideològiques o d'opinió de les parts implicades en la

gestió d'un element concret de la pràctica esportiva en un espai natural són les principals causes de generació del conflicte.

- *Context.* L'etapa de temps analitzada se cenyirà al període de duració de la situació de conflicte seleccionada, tot identificant els elements de cadascuna de les seves dimensions que en varen condicionar l'aparició i desenvolupament.

En aquest punt, a més, s'ha afegit un element que no prové, directament, de l'operacionalització inicial de la recerca, sinó de la perspectiva teòrica pròpia del concepte de conflicte –és per aquest motiu que, a la taula es mostra contornejada per una línia discontinua–. A través de la identificació dels subconflictes i dels seus orígens diferenciats podrem categoritzar i definir la composició de la situació de conflicte seleccionada. Les seves dimensions o possibilitats d'origen són: 1) *conflictes de rols o conflictes normatius*; 2) *conflictes d'interessos o conflictes tècnics*; 3) *conflictes en relació als objectius o conflictes polítics*; 4) *conflictes sobre els mitjans i modes per a la consecució dels objectius o conflictes econòmics*; 5) *conflictes de dominació o conflictes d'influència*.

- *Procés de solució.* L'estudi del procés establert per a tractar de solucionar el conflicte identificat raurà en la identificació i descripció de les accions i estratègies concretes dutes a terme pels *stakeholders* implicats, així com en el mode de governança en el qual es varen produir i els seus factors determinants.
 - *Estratègies durant el període analitzat.* Centrarem la nostra anàlisi en les accions i estratègies concretes dutes a terme pels diferents *stakeholders* implicats, que ens permetran definir l'estratègia global resultant.
 - *Factors determinants de les característiques de cada estratègia.* El primer factor (característiques dels *stakeholders*) se situa dins de l'apartat d'anàlisi de l'origen del conflicte, però també serà considerat com un element conformador del mode de governança existent. En aquest apartat, s'hi situen l'anàlisi de l'estructura relacional establerta entre els *stakeholders* (factor 2), així com els processos de col·laboració emprats durant el procés (factor 3).
- *Solució.* El desenllaç del procés serà avaluat a través de les *conseqüències* generades per les diverses estratègies concretes emprades pels *stakeholders* implicats, i la global resultant, sobre les diferents dimensions del desenvolupament sostenible del territori (ecològica, social, econòmica i institucional).

| | | Parts del conflicte | Elements de l'operacionalització | |
|-----------------------|---|--|----------------------------------|-------|
| Situació de conflicte | Origen | Stakeholders implicats | Interessos | |
| | | | Ideologia | |
| | | | Opinió | |
| | | | Paper / Influència | Poder |
| | | Legítimitat | | |
| | | | Urgència | |
| | Context (normatiu / econòmic / polític / sociocultural) | | | |
| | Subconflictes existents | Conflictes de rols o <i>normatius</i> | | |
| | | Conflictes d'interessos o <i>tècnics</i> | | |
| | | Conflictes d'objectius o <i>polítics</i> | | |
| | | Conflictes sobre els mitjans o <i>econòmics</i> | | |
| | | Conflictes de dominació o d' <i>influència</i> | | |
| | Procés de solució | Estratègies de gestió de la pràctica esportiva en un espai natural | Estratègies concretes | |
| Estratègia global | | | | |
| | | Estructura de relacions | | |
| | Processos de col·laboració | | | |
| | Solució | Conseqüències de les estratègies sobre el grau de sostenibilitat del desenvolupament | | |

Taula 6. Aplicació de l'operacionalització a una situació de conflicte.

3.3. Mètode

Tal i com indiquen García Ferrando, Ibáñez & Alvira (1994, p. 117), l'investigador “compta amb dues formes d'obtenir dades: o bé les recull, o bé les produeix”. Quan consultem fonts documentals existents o treballs realitzats per altres *recollim* o *recol·lectem* dades per tal d'analitzar-les posteriorment. Però quan l'investigador interroga o observa a les persones i organitzacions de la manera que sigui, *produeix* dades noves que no existien anteriorment. “En realitat, les dades sociològiques ni es *recullen* ni es *produeixen*, sinó que es *construeixen* a partir de conceptes teòrics convenientment operacionalitzats” (García Ferrando et al., 1994, p. 117). En el cas que ens ocupa, hem cercat la *construcció* d'aquestes dades per mitjà d'una combinació entre els tècniques de *recol·lecció* i de *producció*.

Com s'ha explicat, la nostra operacionalització parteix de les preguntes inicials a les quals la investigació pretén donar resposta, i és precisament aquesta intenció la que condiona l'elecció d'un o altre mètode d'obtenció de dades. En aquest treball, tot partint de l'entorn en el qual es desenvolupa, requerim un apropament directe a la realitat que volem estudiar; concretament, a

la visió i memòria de les persones implicades en la gestió i solució dels conflictes seleccionats. A tal fi, després d'haver considerat els avantatges i inconvenients dels múltiples i diversos mètodes d'obtenció de dades existents, s'han escollit l'anàlisi de contingut i l'entrevista en profunditat a persones clau, com les tècniques més idònies per a aconseguir la informació necessària per a la investigació.

- *Anàlisi de contingut de documentació interna i externa.* Inicialment, ens ha proporcionat una visió general de la situació actual de l'espai natural, així com de l'evolució de la seva gestió esportiva. D'aquesta anàlisi en podem extraure els aspectes clau per al desenvolupament de les entrevistes en profunditat. Posteriorment, ens ha permès analitzar-les i n'ha complementat la informació obtinguda, tot aportant, altrament, informació sobre el context durant el període analitzat.
- *Entrevista qualitativa a persones clau.* Ens ha permès identificar les principals estratègies de gestió de la pràctica esportiva emprades al llarg del període temporal analitzat, així com, ser capaços de conèixer l'estructura de relacions i els processos de col·laboració establerts entre els *stakeholders* implicats.

A continuació, s'expliquen les característiques bàsiques de cadascun dels mètodes seleccionats i les seves aplicacions a la nostra recerca.

3.3.1. *Entrevista qualitativa*

El mètode principal emprat per a la realització del treball de camp d'aquesta recerca ha estat l'entrevista qualitativa, també anomenada *entrevista en profunditat*. S'ha efectuat una selecció de persones clau, amb una visió àmplia en el temps sobre la gestió de la pràctica esportiva en cada espai natural, que pogués aportar-nos informació sobre la seva evolució general, i sobre les situacions de conflicte seleccionades, en particular.

Podem definir-la com “una entrevista individual, cara a cara, no estandarditzada. Les preguntes, les indicacions per a les respostes i l'ordre de les qüestions no es troben fixats en un qüestionari; més aviat es van desenvolupant en base a un guió previ de forma flexible durant la conversa, depenent de les respostes obtingudes, de la disposició per a facilitar informació i de la competència cultural de les persones entrevistades” (Heinemann, 2003a, p. 125). Tal i com podem apreciar a través d'aquesta i d'altres definicions, doncs, una de les característiques principals de l'entrevista en profunditat és la seva flexibilitat, així com el conseqüent dinamisme creat entre la persona entrevistadora i l'entrevistada tot aconseguint, d'aquesta manera, “anar

més enllà d'un simple intercanvi de preguntes i respostes" (Taylor & Bogdan, 1992, p. 101). Es tracta de la "tècnica d'excavar preferida dels sociòlegs" (p. 100).

Per mitjà de les entrevistes qualitatives, hem pretès identificar els principals *stakeholders* implicats en les situacions de conflicte seleccionades, així com les seves estratègies de gestió emprades per tal de donar-hi solució i el seu paper i influència en el procés. Conversant amb les persones clau de cada espai, doncs, hem pogut conèixer els fets del passat des del sorgiment i detecció del conflicte fins al seu desenllaç. La justificació de l'elecció d'aquest mètode rau, precisament, en la naturalesa de les dades desitjades, consistent en "conceptes que són difícils de mesurar, i que tendeixen a explorar les preguntes *per què* i *com* més que les de *quant* o *quan*" (Gratton & Jones, 2004, pp. 140-141), tot proporcionant-nos més riquesa i profunditat en la informació.

A través de l'aplicació d'aquest mètode, a més, també hem pogut obtenir la informació necessària per a definir l'estructura de relacions i els processos de col·laboració establerts entre *stakeholders* durant el procés analitzat.

3.3.1.1. Avantatges i inconvenients

Els principals avantatges i inconvenients de l'aplicació de qualsevol tipus d'entrevista són descrits per diversos autors, tals com Gratton & Jones (2004, pp. 142-144) o Heinemann (2003a, pp. 98-102); i els de l'efectuació concreta d'entrevistes qualitatives respecte els altres tipus existents per Berg (2007, p. 93) o Heinemann (2003a, pp. 125-126), entre d'altres.

En primer lloc, cal destacar que aquesta tècnica permet a la persona entrevistada explicar experiències per mitjà de les seves pròpies paraules, sense que les respostes es vegin condicionades o coaccionades per l'entrevistador; emprar aquesta tècnica és "dotar de privilegi al mitjà de la relació interpersonal" (Daunais, 1993, p. 274). D'altra banda, una de les característiques principals que converteixen l'entrevista en el mètode idoni per a la nostra investigació és que "no se sotmet a limitacions espai-temporals" (Heinemann, 2003a, p. 98) i, per tant, ens ofereix la possibilitat de preguntar sobre "fets passats, trajectòries de vida o plans futurs" (García Ferrando, 1985, p. 152) i, d'aquesta manera, obtenir una informació sobre les situacions de conflicte seleccionades. A més, permet un "ampli espectre d'aplicació", amb el qual "és possible esbrinar fets no observables, com poden ser significats, motius, punts de vista, opinions, insinuacions, valoracions, emocions, etc." (Heinemann, 2003a, p. 98). L'entrevista qualitativa, a més, per la seva gran flexibilitat, concedeix una major profundització en els aspectes més rellevants per a cada persona entrevistada; Coakley (2001, p. 38) afirma que es

tracta del “millor mètode per a entendre com la gent defineix situacions i pren decisions sobre la seva manera d’actuar”. A més, aquesta estructura oberta “permet agregar o treure preguntes d’una entrevista a l’altra” (Berg, 2007, p. 93), tot ajustant les seves característiques als nostres objectius i a les particularitats de la persona entrevistada.

Pel contrari, l’elecció de l’entrevista com a tècnica de recollida de dades també pot generar alguns inconvenients, l’efecte dels quals hem tractat de minimitzar. Blanchet & Gotman (1992, pp. 21-22), tot i destacar, també, els beneficis d’una estructura oberta com a única possible per a aconseguir el tipus d’informació desitjada, argumenten que una entrevista és “molt més que preguntar, és una experiència, un esdeveniment singular que es pot controlar, codificar, però sempre inclou una sèrie d’incògnites (i, per tant, riscos) inherents al fet que es tracta d’un procés prejudicial, no és una simple recopilació d’informació”. En aquest mateix sentit, Fontana & Frey (1998, p. 47) adverteixen sobre aquests perills tot fent notar la dificultat de realitzar una entrevista eficient: “fer preguntes i recollir respostes és una tasca molt més àrdua del que sembla en un principi. La paraula parlada sempre comporta un residu d’ambigüitat, sense importar la formulació curiosa de les preguntes i l’informe o codificació de les respostes”.

La conversa generada en el marc de la investigació, a més, és totalment artificial, fet que pot reduir la veracitat de les respostes de la persona entrevistada: “cada conversa té el seu propi equilibri entre revelació i ocultació de pensaments i intencions” (Benney & Hughes, 1970, p. 137). El percentatge d’ocultació d’informació, però, es redueix substancialment en les entrevistes qualitatives, donat que s’atorga un grau de llibertat major a la persona entrevistada, compartint el control de la conversa amb l’entrevistadora. Tot i així, per contra, alguns autors parlen de la “doble ocasió de distorsió” (Pardinas, 1973, p. 82), tant per part de l’entrevistat com de l’entrevistador i, d’aquesta manera, consideren encara més riscós l’ús de l’entrevista en profunditat.

També hem de ser conscients de la influència de la situació en la qual es produeix l’entrevista i de la dificultat de controlar tots els possibles elements interferents –el comportament de l’entrevistador, el lloc, la resta de persones presents, l’estat de l’entrevistada, etc. Així mateix, cal tenir en compte que el vocabulari i la capacitat d’expressió poden generar limitacions: “sabem, sentim i experimentem més del que podem expressar” (Heinemann, 2003a, p. 101).

D’altra banda, les entrevistes qualitatives no permeten controlar la validesa i la fiabilitat de les dades ni, encara menys, repetir mesures concretes. A més, no acostuma a ser possible l’obtenció d’una mostra representativa, sinó únicament una *selecció de casos típics*. En el nostre estudi, és

precisament aquest un dels motius principals de l'elecció del mètode: una menor representativitat de la mostra per a una informació més profunda sobre cadascun dels casos analitzats.

Finalment, cal destacar que en l'aplicació d'aquest mètode és molt important l'experiència de l'investigador, doncs exigeix una gran sensibilitat per a aconseguir la confiança requerida amb la persona entrevistada i una gran competència per a la posterior anàlisi del seu contingut.

3.3.1.2. Preparació de l'entrevista qualitativa: la guia d'entrevista

Tot seguint les indicacions de Heinemann (2003a, p. 127-131) i Taylor & Bogdan (1987, p. 119-123), a continuació, es mostren els passos previs a tenir en compte per a la correcta realització d'una entrevista qualitativa, així com, per a garantir una eficient anàlisi de la informació resultant.

Amb l'objectiu de facilitar la fluïdesa de la informació i assegurar l'aparició de tots els elements necessaris i rellevants al llarg de la conversa, així com la seva possible interrelació, s'ha procedit a l'elaboració d'una guia d'entrevista, tal i com aconsellen diversos autors a través de les seves experiències (Giroux & Ginette, 2009; Heinemann, 2003a; Puig & Morell, 1996; Puig & Vilanova 2009; Taylor & Bogdan, 1992).

“Una guia és també un *mapa*” (Puig & Morell, 1996, p. 446), una sèrie de *pistes* o *balisses* que han d'orientar-nos envers la resposta de les preguntes inicials, “com un carta de ruta” (Giroux & Ginette, 2009); és a dir, la guia o esquema d'entrevista “no imposa un camí traçat; sinó que permet preveure totes les rutes possibles, des del punt d'inici fins al punt final” (Giroux & Ginette, 2009, p. 169). Així doncs, la configuració del *camí* definitiu a seguir per arribar al nostre objectiu no es defineix, exactament, fins al moment de consumació de l'entrevista i variarà en cadascun de les seves aplicacions, essent tasca de l'entrevistador “abordar els temes en un ordre que sembli natural a cada persona entrevistada” (Giroux & Ginette, 2009, p. 169).

La confecció de la guia i la seva posterior aplicació real és un procés dinàmic i interactiu i no podem oblidar que “la traducció de les variables en indicadors i preguntes no es produeix en el moment de formular la guia sinó durant la pròpia conversa” (Heinemann, 2003a, p. 127).

Així doncs, partint d'aquesta idea il·lustrativa i entenedora de la funció que exerceix una guia d'entrevista en un procés d'investigació, s'ha dissenyat el següent *mapa* amb el qual s'han *conduït* les converses dutes a terme (Figura 11). Cal assenyalar que els codis que es mostren a la

figura 11 per a cadascun dels *punts* del *mapa*, es corresponen amb les categories establertes per a la codificació del contingut de les entrevistes, que es detallen a les Taules 7 i 8 (pp. 109-110).

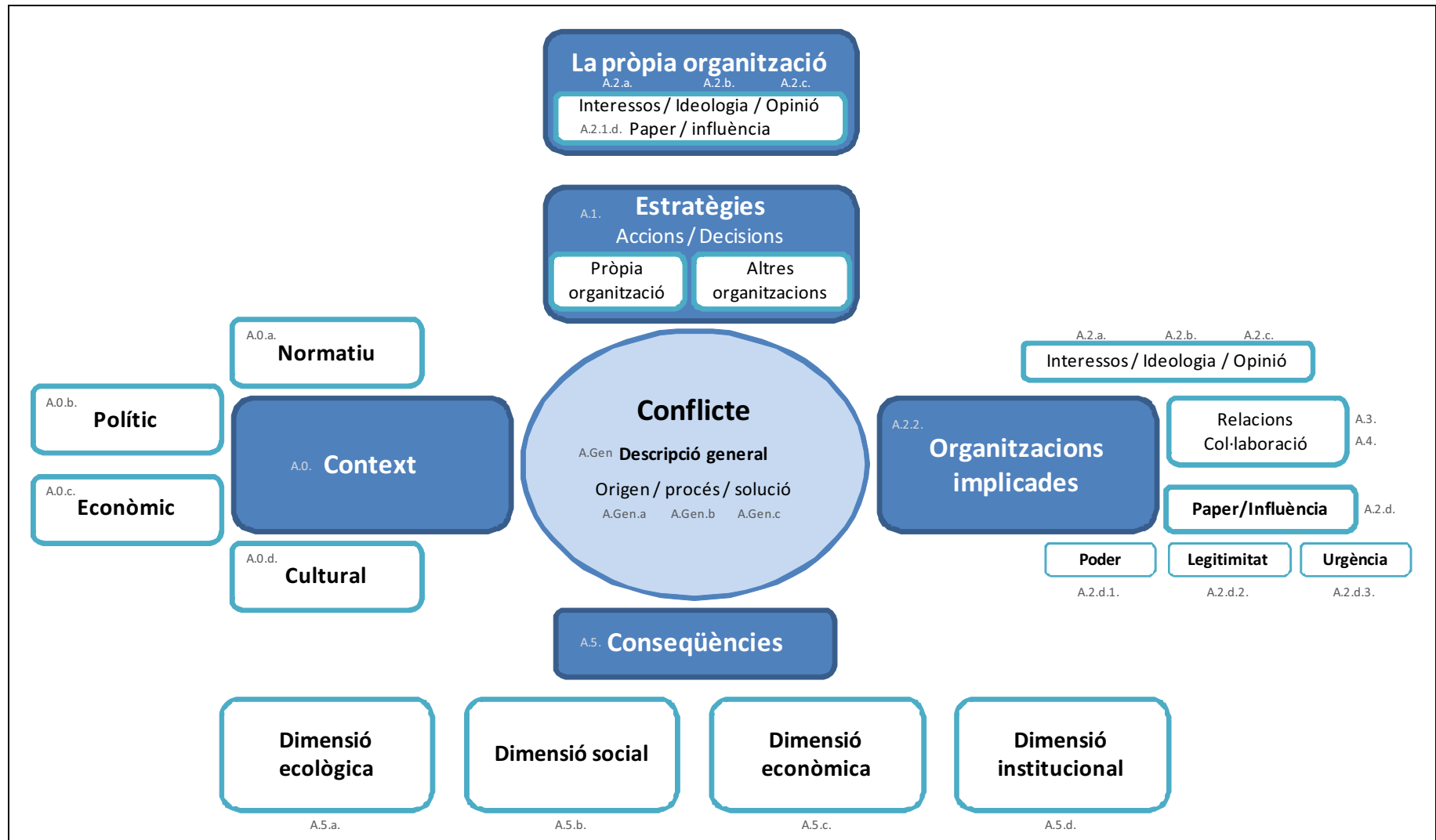


Figura 11. Guia d'entrevista.

Prosseguint amb l'ús de la metàfora gràfica del *mapa* per a referir-nos a la guia d'entrevista, podem assenyalar l'inici de la conversa com el punt de sortida o l'origen d'un recorregut: en aquest cas, el centre del *mapa*. Considerem la resta de l'espai com un *terreny de trànsit lliure* durant tot el procés d'entrevista. La única condició que l'entrevistador té com a premissa és que ha de facilitar, sense condicionar o coaccionar a la persona entrevistada, el pas per tots i cadascun dels punts reflectits en el *mapa*. Cada persona pot seguir un camí diferent, amb recorreguts distints i salts entre temes i conceptes. Tot i l'aparent indefinició i grau d'obertura de l'aplicació de la guia, serà, precisament, aquesta diversitat de possibilitats, el que ens indicarà l'eficiència de l'eina dissenyada, sempre i quan s'aconsegueixi la informació desitjada.

A continuació, es defineixen els diferents punts o *topònims del mapa*, pels quals la conversa ha de *transitar* en algun moment: el cercle central, punt d'inici en el qual començarà la conversa; i els rectangles exteriors, pels quals haurà de continuar, sense un ordre de successió establert entre ells.

1. *Situació de conflicte*. Es tracta del cercle cèntric o punt d'origen del recorregut. La presentació de la situació de conflicte, d'una forma molt general i amb l'objectiu de situar a la persona entrevistada, ha estat l'estímul inicial de la conversa. En aquest punt de l'entrevista, cerquem que la persona consultada ens informi sobre els aspectes que varen originar la situació de conflicte, el procés per assolir una solució i, finalment, la decisió establerta.
2. *Context*. En aquest apartat volem conèixer la situació contextual en la qual s'emmarca el procés de solució analitzat. A tal fi, cercarem obtenir informació sobre les diferents dimensions del context: normativa, política, econòmica i sociocultural.
3. *Estratègies*. En aquest punt, pretenem que l'entrevistat ens parli de les accions i decisions que cadascun dels *stakeholders* implicats varen dur a terme durant el procés de solució del conflicte. Esperem obtenir informació sobre les estratègies emprades per l'organització a qui representa i sobre la seva visió respecte l'actuació de la resta d'*stakeholders*³⁵.
4. *Organitzacions implicades o stakeholders*. En aquest apartat ens centrarem en aconseguir la major informació possible sobre els *stakeholders* involucrats en el procés analitzat, tant de l'organització representada per la persona entrevistada com de la

³⁵ Emprem la classificació de les estratègies de Heinemann (2003b, 2003c), presentada a l'apartat (p. 30) corresponent, per a establir les diferents possibilitats a identificar.

resta, sempre des del seu punt de vista. Els aspectes que volem conèixer sobre cadascun dels *stakeholders* són:

- *Ideologia / Interessos / Opinió.* Ens interessa la postura de cadascun dels *stakeholders*, aprofundint en els interessos i opinions que, possiblement, varen originar les seves estratègies. Al mateix temps, la ideologia de cada organització ens permetrà apropar-nos a la comprensió del desenvolupament de tot el procés.
 - *Estructura i tipus de relacions.* S'aspira a determinar l'estructura de governança instituïda durant el transcurs del conflicte fins la seva solució, així com l'estructura i el tipus de relació establerts.
 - *Paper / influència.* A través d'aquest punt esperem descobrir el grau de protagonisme de cada *stakeholder* en l'assoliment de la solució. Tractarem d'analitzar-lo en funció del poder, la legitimitat i la urgència dels que, segons la visió de la persona entrevistada, varen gaudir al llarg del procés.
- *Conseqüències.* Aquest punt fa referència a l'impacte generat per la solució establerta en relació a la situació conflictiva concreta; és a dir, de l'estratègia global, conjunt de totes les estratègies concretes emprades per cada *stakeholder*, sobre les diferents dimensions del desenvolupament del territori. És a dir, sobre les condicions naturals de l'àrea (*dimensió ecològica*), sobre el progrés de la població i la seva consciència i educació sostenible (*dimensió social*), sobre el balanç econòmic resultant per a la zona (*dimensió econòmica*) i sobre els canvis estructurals en la gestió i/o la regulació (*dimensió institucional*).

El grau d'estructuració previ de la guia determina la selecció de la forma d'entrevista. En el cas que ens ocupa, es tracta d'una *entrevista narrativa*, donat que "se centra, sobretot, en la narració lliure, associativa, no fixada per endavant" (Heinemann, 2003a, p. 128). L'entrevistador ha d'intervenir el mínim possible, tot propiciant la narració amb breus incisos, si és necessari. El procediment s'inicia amb un esbós del tema a tractar i, després d'aquesta introducció, es dóna llibertat d'expressió plena a la persona entrevistada –*narradora*–, de manera que pugui expressar la informació de la forma més completa possible.

3.3.2. Anàlisi de contingut

Quivy & Campenhoudt (1997, p. 220) assenyalen que “l’anàlisi de contingut pot fer-se sobre textos i missatges molt diversos”; així doncs, per tal d’aconseguir informació del context durant els períodes de temps analitzats, hem combinat l’anàlisi de contingut de la documentació disponible amb la dels textos resultants de les entrevistes qualitatives a persones clau, amb un ampli coneixement sobre el tema investigat. Quan parlem de *documentació disponible*, ho fem referint-nos a documents tals com memòries de gestió anuals, butlletins informatius interns, declaracions mediambientals, actes de reunions de les comissions gestores, etc. (*documentació interna* de cada espai natural, per la naturalesa pròpia de la seva disposició i producció) i notícies de premsa, informació en pàgines web, actes de plens municipals, etc. (categoritzats com *documentació externa*, pel fet de ser originats en àmbits aliens als Parcs).

“La construcció del discurs i el seu desenvolupament constitueixen unes fonts d’informació a partir de les quals l’investigador intenta construir un coneixement. Aquest coneixement pot ser relatiu al mateix locutor, o bé, relatiu a les condicions socials de producció del discurs, per exemple, una forma de socialització o una experiència de caràcter conflictiu” (Quivy & Campenhoudt, 1997, p. 220).

En el nostre cas, l’anàlisi de la documentació mencionada ens ha permès obtenir informació sobre situacions conflictives i decisives en la gestió de la pràctica esportiva de cada espai natural, tot permetent-nos definir les situacions en el marc de les quals s’han produït els conflictes seleccionats i conèixer les característiques del context en cadascun d’ells.

D’altra banda, tenint en compte que l’anàlisi de contingut també es considera una eina útil per a la valoració dels textos produïts “en el marc i amb l’objectiu del corresponent projecte d’investigació” (Heinemann, 2003a, p. 147), s’ha emprat aquesta tècnica a fi d’extraure informació dels textos resultants de les entrevistes qualitatives realitzades.

3.3.2.1. Avantatges i inconvenients

Els principals avantatges i inconvenients de l’aplicació del mètode d’anàlisi de contingut són descrits per Heinemann (2003a, pp. 148-150). En el nostre cas, donat que hem emprat aquesta tècnica en dues fases diferenciades de la investigació: 1) anàlisi de documentació interna i externa; i 2) anàlisi del discurs de les entrevistes, ha generat efectes diferents en ambdues.

Un dels principals avantatges d’aquest mètode és que “l’objecte d’anàlisi no es modifica per la seva anàlisi” (Heinemann, 2003a, p. 148) i, per tant, podem reestructurar i reinterpretar el material de base tantes vegades com creguem convenient sense influir sobre la validesa dels

resultats. Aquesta tècnica també ens permet recopilar i valorar un gran espectre de dades que, a més, és altament accessible i es troba en disposició permanent. Un avantatge molt rellevant, de vital importància per a la consecució dels objectius del nostre estudi, és que es tracta de “l’únic procediment de recopilació que fa possible obtenir dades de temps passats” (Heinemann, 2003a, p. 148).

D’altra banda, també existeixen una sèrie d’inconvenients a tenir en compte i que cal tractar d’evitar o minimitzar, principalment, en l’anàlisi dels textos resultants de les entrevistes qualitatives. En primer lloc, hem de ser judiciosos amb les falsedats, conscients o inconscients, que puguin produir-se durant el discurs de la persona entrevistada.

L’anàlisi de contingut requereix disposar d’una teoria que permeti convertir els textos transcrits en estructures de coneixement, comportaments, valors, etc. Es tracta d’un procés complex, inusual en la interpretació de textos. A més, els escrits van molt més enllà d’allò que diu la persona entrevistada; mostren “significats, valoracions, interpretacions individuals, intencions, punts de vista fonamentals, que es troben darrere les expressions manifestes i requereixen una interpretació” (Heinemann, 2003a, p. 148).

Finalment, cal destacar que no és possible separar el contingut del document analitzat del context en qual es va produir; en el nostre cas, tant el de la situació en la qual es desenvolupa l’entrevista, com el del moment de confecció de la documentació analitzada.

3.3.3. Procés d’anàlisi de la informació obtinguda

La tècnica emprada per a l’estudi de la informació disponible ha estat l’anàlisi de continguts. Hem emprat aquest mètode, tal i com hem esmentat, amb dues funcions principals: 1) per a analitzar la documentació interna i externa de cada espai natural; i 2) a fi d’interpretar els textos resultants de les entrevistes qualitatives realitzades.

Per tal d’aplicar aquesta tècnica a l’estudi de textos existents, en primer lloc, hem hagut de seleccionar aquells més adequats per a l’obtenció de la informació requerida i, a més, establir un protocol d’interpretació del seu contingut. A continuació, es mostren les característiques de cadascun dels passos clau en l’aplicació del mètode.

3.3.3.1. Anàlisi de contingut dels textos existents: selecció de documents i anàlisi

Per a l'anàlisi de textos existents, és crucial "la determinació de l'univers i la selecció dels objectes d'estudi rellevants" (Heinemann, 2003a, p. 151). En la present recerca, hem tractat d'arribar al màxim nombre de documents possible per a cadascuna de les situacions de conflicte seleccionades. L'univers amb el que ens hem trobat estava, com ja hem comentat, format per dos grans grups d'informació: 1) *documentació interna*: totes les publicacions produïdes en l'àmbit de cadascun dels espais naturals, tals com memòries de gestió, regulacions i plans gestors d'aspectes concrets o del funcionament de l'àrea en general o ordenances específiques; i 2) *documentació externa*: totes les edicions d'entorns externs als espais que hagin pogut fer-se ressò dels fets transcorreguts als parcs seleccionats, tals com diaris, revistes o pàgines web de divulgació diverses.

En primer lloc, donat que hem centrat la nostra anàlisi en dues situacions de conflicte sobre algun aspecte relacionat amb la gestió esportiva en cadascun dels espais naturals seleccionats, hem hagut de localitzar temporalment aquestes situacions, amb l'objectiu de seleccionar els textos que s'hi haguessin publicat en els períodes determinats.

Un altre aspecte important tingut en consideració ha estat que la majoria de documents, sobretot els del primer grup mencionat (*documentació interna*), tinguessin un caràcter general i, per tant, no tractessin de manera única o específica sobre la gestió esportiva, sinó que les referències al respecte hagin aparegut *amagades* dins d'altres àmbits més globals concernents a la regulació, la protecció o la gestió general de l'espai. Així doncs, un criteri de selecció dels textos ha estat l'aparició o referència a la pràctica o a la gestió esportiva.

Finalment, tant en la selecció de documents interns com en els externs, a més de fixar-nos en l'aparició de continguts sobre la gestió esportiva, s'han cercat referències concretes als conflictes seleccionats: a la modalitat esportiva en qüestió, als *stakeholders* implicats en la situació conflictiva, al procés de negociació i solució o a qualsevol publicació normativa o divulgativa al respecte.

D'aquesta manera, per a l'anàlisi profunda de les estratègies emprades per a donar solució a les situacions de conflicte seleccionades, s'han descartat tots aquells documents de períodes temporals diferents als del procés estudiat i tots els que no feien cap mena de referència a algun dels aspectes determinants de les estratègies utilitzades per a resoldre'l.

Els passos a seguir per a una correcta extracció de la informació desitjada dels textos seleccionats són descrits per Heinemann (2003a, pp. 153-159).

La nostra primera lectura del text tenia l'objectiu de determinar les unitats d'anàlisi per temes. Aquesta divisió general inicial s'ha dut a terme partint dels conceptes i dimensions definits al llistat de la nostra investigació. En una segona fase, el *catàleg de variables* (Heinemann, 2003a) establert per mitjà del procés d'operacionalització de la recerca, ens ha servit per a classificar, d'una manera més específica i profunda, la informació del text, prèviament diferenciada per àmbits, i catalogar la informació segons les variables a les quals feien referència.

Aquest procés també s'ha aplicat a l'anàlisi de contingut dels textos resultants de les entrevistes qualitatives, el mètode de processament dels quals és exposat a continuació.

3.3.3.2. Anàlisi del contingut de les entrevistes: transcripció i categories de recopilació

Les entrevistes han estat enregistrades i transcrites, amb l'objectiu d'analitzar i interpretar la informació obtinguda.

Partint de les preguntes de la investigació i seguint l'estructura del "catàleg de variables" (Heinemann, 2003a), s'ha pogut determinar el sistema de codis de categorització del contingut de la transcripció de les entrevistes. Aquesta codificació ens ha permès classificar la informació del relat de cada persona en cadascun dels tres blocs o conceptes en els quals es divideix el *catàleg de variables*. És precisament dels conceptes, dimensions i variables, presentats a les taules 2, 3 i 4 (pp. 88-90) que es desprèn el sistema de codis emprat.

A continuació, per mitjà de les taules 7 i 8, mostrem el llistat de categories i els seus corresponents codis, que ens han permès classificar les diferents parts del text resultant de la transcripció de les entrevistes i, d'aquesta manera, poder endreçar la informació disponible. Els codis de cadascuna de les categories, presentats a les taules 7 i 8, es corresponen als mostrats a la guia d'entrevista (Figura 11, p. 102).

La primera part (*GENERAL*) està destinada a l'anàlisi del contingut de les entrevistes realitzades a les persones coneixedores de tota la història d'evolució de la protecció de cada espai, així com de la gestió de la pràctica esportiva dins dels seus límits (Taula 7).

| G. | GENERAL |
|-------------|---|
| G.1. | Protecció de la zona com a espai natural protegit |
| G.1.a. | Origen. Per què es va protegir? |
| G.1.b. | Evolució de la protecció del Parc. Legislació |
| G.1.c. | Evolució de l'estructura de gestió |
| G.2. | Evolució de la gestió de la pràctica esportiva al Parc Natural |
| G.2.a. | Inici de la pràctica esportiva |
| G.2.b. | Augment de la pràctica esportiva. Diversitat d'interessos |
| G.2.c. | Evolució de la regulació a nivell esportiu |
| G.2.d. | Evolució de l'estructura en la gestió esportiva |

Taula 7. Categorització del contingut de les entrevistes. Part *GEN.General*.

La part *A.CONFLICTE* recull totes les categories d'anàlisi per a cadascun dels conflictes seleccionats. Així doncs, en una mateixa conversa, en cas que la persona entrevistada hagués estat involucrada en les dues situacions de conflicte corresponents del cas d'estudi en qüestió, les categories es repetien tot canviant la lletra *A* inicial, per la *B*, per a referir-nos a la segona situació de conflicte del primer cas d'estudi³⁶. Tal i com hem mencionat, els codis presentats a la taula 8 estan col·locats en el seu *punt* corresponent del *mapa*, a la guia d'entrevista mostrada prèviament (Figura 11, p. 102).

En cadascuna de les situacions de conflicte, perseguim, inicialment, conèixer la visió de la persona entrevistada respecte l'origen, la solució i el procés per arribar a assolir-la. Aquesta informació es recull sota la subcategoria *Descripció general (A.Gen)*.

Les següents categories, tal i com hem comentat, recullen la informació dels diferents conceptes del nostre *catàleg de variables*, per a cada conflicte concret:

- El *context*. Les seves quatre dimensions es classifiquen dins de la categoria *A.0*.
- Les *estratègies de gestió*. Totes les estratègies i accions realitzades, tant per la pròpia organització com per la resta d'*stakeholders* implicats, es recullen a la categoria *A.1*.
- Els *factors determinants de la governança*. Cadascun dels factors considerats com definitius de l'estructura de governança generada en el procés de solució del conflicte analitzat, es reuneixen per mitjà d'una categoria diferenciada:
 - Les característiques dels *stakeholders* implicats, a la categoria *A.2*.
 - L'estructura de *relacions* entre els *stakeholders* involucrats, a la categoria *A.3*.

³⁶ Les lletres *A* i *B* fan referència al primer i segon conflictes estudiats, en el marc del primer cas d'estudi. Així doncs, els sis conflictes restants seran denominats, per ordre successiu, amb les lletres que les segueixen (*B*, *C*, *D*, *E*, *F*, *G* i *H*).

- Els *processos de col·laboració* establerts entre *stakeholders* a la categoria A.4.
- Les *conseqüències* de els estratègies de gestió sobre el grau de sostenibilitat del desenvolupament. La informació referent a les conseqüències s’aplega, tot diferenciant les seves quatre dimensions, a la categoria A.5.

| | |
|---------------|---|
| A. | CONFLICTE A |
| A.Gen. | DESCRIPCIÓ GENERAL |
| A.Gen.a. | Origen |
| A.Gen.b. | Procés |
| A.Gen.c. | Solució |
| A.0. | Context |
| A.0.a. | Normatiu |
| A.0.b. | Polític |
| A.0.c. | Econòmic |
| A.0.d. | Socio cultural |
| A.1. | Estratègies |
| | Negociació / Adaptació / Cooperació / Coalició / Integració / Cooptació / Comissió de representants / Divisió de responsabilitats / Destrucció del poder d'un stakeholder / Fusió |
| A.2. | Stakeholders implicats |
| A.2.a. | Interessos |
| A.2.b. | Ideologia |
| A.2.c. | Opinió |
| A.2.d. | Paper / influència |
| A.2.d.1. | <i>Poder</i> |
| A.2.d.2. | <i>Legitimitat</i> |
| A.2.d.3. | <i>Urgència</i> |
| A.3. | Estructura de relació entre stakeholders |
| A.4. | Processos de col·laboració entre stakeholders |
| A.5. | Conseqüències |
| A.5.a. | Dimensió ecològica |
| A.5.b. | Dimensió econòmica |
| A.5.c. | Dimensió social |
| A.5.d. | Dimensió institucional |

Taula 8. Categorització del contingut de les entrevistes. Part A.Conflicte.

Tal i com es pot observar a la Taula 8, cadascuna de las categories mencionades es subdivideix en les seves variables corresponents, a les quals, en cada cas, es dóna un codi de subcategoria. D’aquesta manera, el *catàleg de variables* es tradueix en forma de categories de recopilació, amb l’objectiu de possibilitar la codificació posterior de la informació obtinguda de les entrevistes i poder-ne analitzar el contingut.

a. Codificació i processament de les transcripcions

Els textos resultants de la transcripció de les entrevistes realitzades han estat introduïts dins del programa QSR NVivo (Versió 8.0.264.0 SP3, QSR International Pty, 1999-2008) com a *recursos primaris*. Al mateix programa, s’han introduït les diferents categories i subcategories del sistema

de codis establert com a *nodes ramificats*. Tal com ens mostra la Figura 12, el programa permet tenir una visió simultània del sistema de codis d'un dels conflictes analitzats (en aquest cas, es mostra l'exemple MED.E, el conflicte de la pesca submarina al Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter) i del text de transcripció d'una entrevista (en aquest cas, l'entrevista realitzada al tècnic marí del Parc, MED.P1). El programa permet seleccionar les cites que es considerin rellevants dins del text de transcripció que s'està treballant, i *arrossegar-les* fins a *deixar-les anar* a la subcategoria o subcategories que corresponguin, tot facilitant la classificació i ordenació de la informació.

The image shows a software interface with two main panels. The left panel, titled 'Nodos ramificados', displays a hierarchical tree structure of categories. The root node is 'MED. Conflicte E = Pesca submarina'. Underneath it are several sub-nodes, including 'MED.E.0. Context' (with sub-nodes for normative, political, economic, and socio-cultural contexts), 'MED.E.1. Estratègies' (with sub-nodes for Parc, FEDCAS, fishermen, immersion centers, scientific, Catalonia, and ecologists), 'MED.E.2. Organitzacions implicades' (with sub-nodes for interests, ideology, opinion, and influence), 'MED.E.3. Estructura de relació entre organitzacions', 'MED.E.4. Processos de col·laboració entre organitzacions', 'MED.E.5. Conseqüències' (with sub-nodes for ecological, economic, social, and institutional dimensions), and 'MED.E.Gen. Descripció General' (with sub-nodes for origin, process, and solution). The right panel, titled 'Entrevista MED.P1', shows a transcription of an interview. A dashed box highlights a specific text fragment: 'Recurs primari (text de transcripció)'. Another dashed box highlights a corresponding node in the tree: 'Nodes ramificats (sistema de codis de categorització)'. The text in the right panel discusses the creation of a Council Assessor and the role of the Council Assessor in the management of the park.

Figura 12. Exemple de classificació dels fragments de les transcripcions en les corresponents categories.

Un cop s'han classificat totes les cites rellevants dels textos de transcripció a les corresponents subcategories, el programa, per mitjà de l'eina d'*exportació*, permet crear un document de text amb totes les cites d'una mateixa subcategoria, tot indicant el text de transcripció d'origen. És a partir d'aquest document de text resultant que s'ha pogut efectuar l'anàlisi de la informació obtinguda en cada conflicte.

b. Quantificació de la informació qualitativa: el càlcul d'índexs

Donat que tota la informació obtinguda a partir del treball de camp de la recerca ha estat de tipus qualitatiu i en disposem en forma de text, el tractament de les dades ha estat completament qualitatiu. Tot i així, en alguns casos, s'ha tractat d'efectuar una quantificació de la informació per tal de permetre la comparació entre els resultats dels diferents casos.

Cal recordar que els índex neixen de l'agrupació de les variables i els indicadors dels conceptes principals del catàleg de variables resultant de l'operacionalització de la recerca. Del concepte *factors de la governança*, en sorgeix l'*índex de governança de l'estratègia*. D'altra banda, del concepte *conseqüències*, del *catàleg de variables*, neix l'*índex de sostenibilitat*.

La relació entre l'*índex de governança de l'estratègia* i l'*índex de sostenibilitat* ha permès establir una connexió entre les característiques de la governança existent en l'estratègia de solució al conflicte analitzat i les seves conseqüències sobre el grau de sostenibilitat del desenvolupament del territori. A més, també ens ha possibilitat una comparació objectiva entre les característiques de les estratègies globals dels diferents conflictes.

A continuació, s'exposa el procés de quantificació de la informació textual, de les transcripcions d'entrevistes, per tal d'arribar a calcular els índexs esmentats i establir-ne uns valors que en permetin la interrelació i la comparació entre casos.

b.1. Càlcul de l'índex de governança de l'estratègia

L'*índex de governança de l'estratègia* és la mesura que ens permet apreuar el valor objectiu de l'estructura de governança establerta durant el desenvolupament de l'estratègia de solució a cada conflicte analitzat. Aquesta estructura està definida pels diferents *factors* que la conformen: els *stakeholders* implicats i les relacions i processos de col·laboració establerts entre ells. Cadascun d'aquests *factors* constitueixen dos nous subíndex: l'*índex notabilitat dels stakeholders*, i l'*índex de xarxa col·laborativa*. Així doncs, de la suma d'aquests dos subíndexs, en resulta el valor de l'*índex de governança de l'estratègia*. Tot seguit, s'exposa el procés de càlcul dels dos subíndex esmentats.

b.1.1. Càlcul de l'índex de notabilitat dels stakeholders

Cal recordar que la notabilitat d'un *stakeholder* és "el grau amb el qual els directius donen prioritat al reclam dels *stakeholders*" (Mitchell et al., 1997, p.854) i que depèn del nombre d'atributs que cadascun dels *stakeholders* posseeix; és a dir, la notabilitat és la mesura que permet la classificació dels *stakeholders* segons el seu poder, legitimitat i urgència.

En primer lloc, doncs, cal poder establir un valor per als tres atributs de cadascun dels *stakeholders*. El procés ha consistit en atorgar 10 punts a un *stakeholder* quan una persona entrevistada valorava la seva possessió total d'un atribut, 5 punts en cas que la considerés parcial, o -10 punts en cas que estimés que aquell *stakeholder* no només no gaudia d'aquell atribut, sinó que la seva manca li suposava una situació de desavantatge o inferioritat respecte la resta. D'aquesta manera, si s'han entrevistat a 10 persones en relació a una situació de conflicte concreta, el valor màxim de poder d'un *stakeholder*, per exemple, podia ser de 100 punts. Per tal de fer comparables els valors resultants dels atributs de tots els *stakeholders*, s'ha donat un valor sobre 10 partint de la puntuació màxima possible en cada cas; és a dir, per a un conflicte en el qual s'han entrevistat a 6 persones, la puntuació màxima del poder d'un *stakeholder* podia ser de 60 punts. Si la puntuació obtinguda ha estat de 30 punts, el valor de poder d'aquest *stakeholder* sobre 10 serà de 5 punts.

Després d'haver efectuat aquest pas inicial per als atributs de tots els *stakeholders*, es pot calcular la seva notabilitat, tot sumant els valors resultants de poder, legitimitat i urgència de cadascun. En aquest cas, el valor màxim és de 30 punts.

L'*índex de notabilitat dels stakeholders* consisteix en un valor que ens permet quantificar la diferència entre la notabilitat dels *stakeholders* amb interessos oposats. El primer pas per al seu càlcul, doncs, ha estat el d'establir, en cada conflicte, dos grups d'*stakeholders*: 1) aquells interessats en algun tipus de *prohibició o restriccions a l'activitat* en conflicte; i 2) aquells interessats en el *manteniment i possibilitat de pràctica de l'activitat*. De la suma dels valors de poder, legitimitat i urgència obtinguts per tots els *stakeholders* aplegats en cadascun dels dos grups, en resulta el valor de notabilitat total. Per tal de conèixer la diferència existent entre la notabilitat dels dos grups d'interessos establerts, s'ha aplicat el càlcul de la desviació tipus³⁷. El seu valor ens permet conèixer el grau d'equilibri entre la notabilitat dels *stakeholders* amb interessos oposats respecte l'activitat esportiva en conflicte. Així doncs, com més elevada sigui aquesta desviació, major serà la diferència o desequilibri entre la notabilitat total dels *stakeholders* amb interessos oposats. Finalment, donat que volem que els valors més alts indiquin un major equilibri en la notabilitat entre els dos grups d'interessos oposats, s'ha calculat

³⁷ La desviació tipus, també coneguda com desviació estàndard o desviació típica, ens permet calcular el promig de les distàncies entre cadascun dels valors i la seva mitja; d'aquesta manera, podem conèixer el grau d'equilibri existent entre ells. El càlcul de la *desviació tipus* (s) es duu a terme a partir de la següent fórmula:

$$s = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n}}$$

, on x és cadascun dels valors, \bar{x} la seva mitja i n , el nombre de valors existent.

el *complement* a 10^{38} , per tal de convertir els valors més baixos de desviació tipus en els més alts. D'aquesta manera, els valors més elevats són per als casos en els quals la notabilitat entre els dos grups és més propera.

b.1.2. Càlcul de l'índex de xarxa col·laborativa

Per mitjà de l'índex de xarxa col·laborativa ens proposàvem de conèixer el grau de relació i col·laboració establerta entre els *stakeholders* implicats en el procés de solució dels conflictes analitzats. Per tal de convertir la informació textual al respecte en dades quantitatives comparables, s'han establert uns valors numèrics a les diferents gradacions possibles de cadascun dels indicadors emprats per a la seva descripció. La taula 9 defineix les categories, que abasten un ventall de 0 a 6 punts, segons si s'acosten més (6) o menys (0) a uns criteris teòrics de governança col·laborativa en xarxa. A la primera columna, s'hi mencionen els elements d'anàlisi seleccionats, que fan referència al tipus de connexions existents entre els *stakeholders*; a la segona, els indicadors del nivell de col·laboració dins la xarxa establerta entre els *stakeholders* analitzats; i la tercera columna mostra les gradacions de valors possibles per a cada indicador. El primer element d'anàlisi no consisteix en una escala de gradació, sinó en el nombre d'*stakeholders* connectats, directament, en l'estructura col·laborativa creada per a donar solució al conflicte.

| | | |
|---------------------------------|--|---------|
| Stakeholders connectats | <i>Stakeholders</i> en relació directa per a la solució | 0 - 6 |
| Coincidència d'objectius | Totalment oposats | 0 - 2 |
| | Oposats amb intenció d'acostar postures | 2,1 - 4 |
| | Interessos coincidents | 4,1 - 6 |
| Grau de consens | Poder de decisió d'un <i>stakeholder</i> | 0 - 2 |
| | Desequilibri en el poder però intent de decisions consensuades | 2,1 - 4 |
| | Consens total en la decisió | 4,1 - 6 |
| Intensitat / Confiança | Mala relació / tensió general | 0 - 2 |
| | Tensió entre alguns <i>stakeholders</i> i confiança entre d'altres | 2,1 - 4 |
| | Bona relació / confiança general | 4,1 - 6 |
| Duració / Periodicitat | Col·laboració puntual | 0 - 2 |
| | Es manté el contacte / Trobades intermitents | 2,1 - 4 |
| | Es manté la col·laboració / Contacte permanent | 4,1 - 6 |

Taula 9. Categories d'agrupació dels *stakeholders* implicats en els conflictes analitzats.

³⁸ El complement aritmètic, en general, és la diferència entre un número i un altre donat com a referència. D'aquesta manera, en el sistema decimal, per exemple, el complement a 10 de 7 és 3, donat que el número de referència és 10 i $10-7=3$.

El càlcul de l'*índex de xarxa col·laborativa* ha consistit, doncs, en la suma dels resultats obtinguts, en cadascun dels conflictes analitzats, en cada element d'anàlisi dels exposats a la taula 9.

Finalment, per tal de permetre la relació equivalent entre l'*índex de xarxa col·laborativa* i el de l'*índex de notabilitat dels stakeholders*, se li ha donat un valor sobre 10, tenint en compte que el seu valor màxim possible era de 30.

b.2. Càlcul de l'índex de sostenibilitat

L'*índex de sostenibilitat* és el valor objectiu determinat per a quantificar els efectes de l'estratègia global de solució aplicada a cadascun dels conflictes analitzats, sobre el grau de sostenibilitat del desenvolupament del territori. Cal recordar que el grau de sostenibilitat ve donat per l'equilibri entre les seves quatre dimensions. És per això que, de cada dimensió, i a fi de dotar d'un valor objectiu a les conseqüències de l'estratègia sobre cadascuna d'elles, en neix un nou subíndex: 1) l'*índex de suportabilitat*, per a la dimensió ecològica; 2) l'*índex d'equitat*, per a la dimensió social; 3) l'*índex de viabilitat*, per a la dimensió econòmica; i 4) l'*índex de governabilitat*, per a la dimensió institucional. De la suma d'aquests quatre subíndexs en resulta en el valor de l'*índex de sostenibilitat*. A continuació, s'exposa el procés de càlcul dels subíndex de les diferents dimensions.

Els efectes de les diverses estratègies en cadascun dels casos analitzats s'han estudiat a partir de les valoracions que en fan les persones entrevistades. Així doncs, en primer lloc, és necessari poder donar un valor a aquestes percepcions. El procés ha consistit en sumar 10 punts a una dimensió concreta quan una persona entrevistada valorava que l'estratègia global adoptada hi havia generat un efecte positiu, i -10 punts quan considerava que l'estratègia establerta havia estat perjudicial sobre aquella dimensió. En cas que la persona entrevistada considerés que l'estratègia no havia tingut cap efecte sobre aquella dimensió, se li atorgaven +5 punts en cas que pensés que la situació era positiva abans de l'aplicació de l'estratègia i -5, si creia que la situació ja era negativa anteriorment. D'aquesta manera, si en un cas s'han entrevistat un total de 10 persones, el valor màxim dels efectes de l'estratègia sobre una dimensió serà de 100 punts. Per tal de fer comparables els valors resultants de cada dimensió, s'ha donat un valor sobre 10 partint de la puntuació màxima possible en cada cas; és a dir, per a un conflicte en el qual s'han entrevistat a 8 persones, la puntuació màxima de l'efecte positiu sobre una dimensió podia ser de 80 punts. Si la puntuació obtinguda ha estat de 20 punts, la valoració de l'efecte sobre aquesta dimensió, sobre 10, serà de 2,5 punts.

Aquest procés s'ha efectuat en cada cas, per a les quatre dimensions de la sostenibilitat, tot obtenint, respectivament, els índexs de *suportabilitat*, *equitat*, *viabilitat* i *governabilitat*. A partir de la suma dels quatre valors obtinguts, podem calcular la sostenibilitat, amb un valor màxim de 40 punts.

Finalment, per tal de poder comparar els índexs de *governança* i *sostenibilitat*, entre ells i amb els de la resta de conflictes, s'ha donat un valor sobre 10 dels resultats obtinguts en cada cas.

3.4. Mostra

Les particularitats d'un estudi com aquest no ens permeten obtenir una mostra representativa del total de zones naturals protegides existents. Així doncs, s'ha decidit seleccionar uns casos concrets que, si bé han pogut suposar una limitació en la capacitat de generalització (Heinemann, 2003a, p. 125), ens han permès una millor comprensió i aprofundiment dels fenòmens analitzats i una verificació de les hipòtesis plantejades (Heinemann, 2003a, p. 205).

En aquest sentit, la investigació realitzada s'ha basat en un estudi de casos amb unes característiques diferenciades i significatives que ens ha permès una comparació posterior entre ells i, d'aquesta manera, una temptativa de generalització dels resultats a tots els casos existents. Així mateix, per mitjà de l'anàlisi d'aquests casos, hem pogut adquirir la capacitat per a entendre les formes de gestió d'altres zones naturals i proposar-hi estratègies de millora envers un desenvolupament més sostenible.

Es tracta, doncs, d'un mostratge mitjançant l'*elecció de casos típics*, on l'investigador:

“extrau de l'univers objectes que, segons els seus coneixements, suposa que poden ser un reflex d'aquest [...]. El procediment s'utilitza, principalment, quan es realitzen recopilacions qualitatives amb un nombre petit de casos [...]. Els mostratges de casos típics no condueixen, per regla general, a resultats representatius [...], tanmateix, això no és argument per a refusar aquest procediment. Si es tracta de comprovar hipòtesis o de tornar a plantejar-les, són els casos extrems, precisament, els més apropiats” (Heinemann, 2003a, p. 205).

Considerem que es tracta del tipus de mostratge idoni, donat que, atenent al plantejament de l'estudi, ens hagués resultat impossible analitzar el total d'espais naturals existents. Hem pogut constatar que l'anàlisi d'una selecció de casos representatius ha estat suficient per arribar a generalitzar els resultats i fer propostes de millora, aplicables al total d'espais existent. El punt més determinant ha estat la decisió d'uns criteris de diferenciació dels espais. Aquests criteris,

mostrats a continuació, representen els principis de selecció de la mostra, i ens han permès garantir la representativitat del conjunt.

3.4.1. *L'univers: Parcs Naturals de Catalunya*

Hem centrat la nostra anàlisi en espais naturals recollits amb la categoria de protecció de *Parc Natural*. Es tracta del segon nivell de protecció d'espais naturals segons la legislació catalana, únicament per sota del nivell estatal *Parc Nacional*. Les categories de protecció d'espais naturals de Catalunya estan marcades per la *Llei 12/1985, d'espais naturals*. El sistema d'àrees protegides de Catalunya se sustenta en una xarxa de 165 espais d'especial valor ecològic que estan protegides pel *Pla d'Espais d'Interès Natural (PEIN)*. Dins d'aquests espais, els anomenats *espais naturals de protecció especial* disposen d'un nivell de protecció superior, sota les figures mencionades: parc nacional, parc natural, paratges d'interès nacional i reserves naturals.

El fet d'escollir la categoria de *Parc Natural* com a univers del present estudi és justificat per l'estructura de gestió que implica aquest nivell de protecció³⁹: hem focalitzat la nostra anàlisi en les estratègies emprades pels *stakeholders* implicats en la governança de la pràctica esportiva d'un espai natural i en l'estructura de relacions que s'estableixen entre ells. S'ha escollit el nivell superior de protecció a Catalunya per tal d'assegurar una complexitat de governança i nombre d'agents implicats suficients per a garantir el compliment dels nostres propòsits.

3.4.2. *Selecció dels casos d'estudi*

Per mitjà de la definició d'uns criteris de selecció de la mostra de la investigació, tal i com s'ha mencionat prèviament, es perseguia que els casos escollits tinguessin unes característiques que poguessin ser comunes a molts altres espais naturals amb l'objectiu de poder generalitzar, posteriorment, els seus resultats als d'altres àrees amb particularitats similars. Els criteris de selecció emprats han estat els següents:

³⁹ Un dels espais integrants de la mostra, el Parc del Garraf, està inclòs dins el *Pla d'Espais d'Interès Natural (PEIN)* com a Zona d'Espais d'Interès, però no gaudeix de la categoria de Parc Natural. Tot i així, es tracta d'una zona gestionada per la Diputació de Barcelona i inclosa dins de la seva Xarxa de Parcs Naturals i, per tant, a nivell gestor i estructural rep un tracte molt similar al de la resta de *Parcs Naturals* de la DIBA. S'ha considerat que, per la seva diferència normativa en relació al grau de protecció, la seva inclusió dins de la mostra podia enriquir, encara més, la representativitat i generalització a un major nombre d'àrees protegides.

- **Característiques físiques de la zona natural: Modalitats esportives.** Ens hem proposat d'observar diferències significatives entre zones naturals de muntanya i de costa. A més de les dissemblances geofísiques que això suposa, una divergència clau n'és l'ús recreatiu i esportiu, totalment heterogeni entre elles. Hem vist, per tant, les dissimilituds que ha pogut ocasionar, en les característiques de governança i en la regulació de la zona natural, la pràctica majoritària d'unes o altres modalitats esportives: de roca o bosc, d'una banda, i de tipus nàutic i aquàtic, per l'altra. S'han seleccionat, doncs, una meitat dels casos situats en zones de muntanya i l'altra en espais costaners.
- **Any de declaració de les figures de protecció de l'espai.** Es pretení observar diferències entre uns espais que duguessin molt de temps sota una figura de protecció i, d'altres que s'haguessin protegit en els darrers anys. Hem pogut apreciar, d'aquesta manera, la influència del grau de protecció sobre les estratègies de gestió de la pràctica esportiva emprades.
- **Organització gestora principal.** Els Parcs Naturals de Catalunya depenen de dues organitzacions públiques diferents: El Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca, Alimentació i Medi Natural de la Generalitat de Catalunya, d'una banda, i les Diputacions, de l'altra. Per mitjà d'aquest criteri de selecció, hem abastat l'observació de les diferències que pot suposar sobre la governança el fet de tenir una organització responsable diferent, de distint nivell escalar i, per tant, amb poders divergents: el departament corresponent del govern central català, o una diputació provincial.
- **Grau de conflictes i canvis detectats en els models de gestió.** Aquest criteri no ha estat diferencial entre els casos, però sí crucial i determinant per a la seva elecció. Es va procurar, doncs, que en tots els espais naturals seleccionats s'hi haguessin produït situacions conflictives en relació a la pràctica esportiva i, per tant, estratègies de solució i, molt possiblement, a la seva estructura de governança. La selecció de casos amb problemes i col·lisions d'interessos, ens ha permès arribar a entendre per què s'han produït i analitzar-ne els processos de solució establerts, per tal d'acabar proposant estratègies aplicables i generalitzables a un gran nombre d'espais naturals.

A la taula 10 hi podem observar els 4 casos d'anàlisi seleccionats amb la descripció de les seves característiques per a cadascun dels criteris de diferenciació –o principis de selecció– de la

mostra. El territori protegit del Parc Natural del Montseny i del Parc del Garraf se situen en zones de muntanya, mentre que el Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter i el Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà, agrupen àrees costaneres. Aquests dos darrers casos són gestionats pel Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca, Alimentació i Medi Natural, mentre que els dos primers són responsabilitat de la Diputació de Barcelona i Girona, en el cas del Montseny, i de Barcelona, en el cas del Garraf. També trobem representativitat en l'any de declaració dels espais com a parcs naturals, aglutinant dos dels espais de més antiga protecció (Montseny i Aiguamolls de l'Empordà), un dels més recents (Montgrí, Illes Medes i Baix Ter) i un que no gaudeix de la categoria de Parc Natural (Garraf). En cadascun dels casos es mostren les dues pràctiques esportives, generadores d'algun tipus de situació de conflicte, que han estat analitzades. Com es pot observar, el fet d'haver seleccionat la meitat d'espais de muntanya i de costa, ens ha permès diversificar molt les modalitats estudiades. A la darrera columna, es presenten els codis amb els quals s'identifiquen els conflictes analitzats al llarg del text d'aquesta memòria: les primeres lletres fan referència al nom d'identificació del parc natural concret (MO: Montseny, GA: Garraf, MED: Illes Medes i AIG: Aiguamolls de l'Empordà), i les lletres A-H endrecen els 8 conflictes en l'ordre que es mostra a la darrera columna de la taula 10.

| Espai Natural | Característiques físiques | Any de declaració Parc Natural | Organització gestora principal | Pràctiques esportives analitzades | Codi |
|---|---------------------------|--------------------------------------|---|-----------------------------------|-------|
| Parc Natural del Montseny | Muntanya | 1987 | Diputació de Barcelona / Diputació de Girona | Ala-delta | MO.A |
| | | | | Cursa de muntanya | MO.B |
| Parc del Garraf | Muntanya | No Parc Natural (1986) ⁴⁰ | Diputació de Barcelona | Escalada | GA.C |
| | | | | Caça | GA.D |
| Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter | Costa | 2010 | Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca, Alimentació i Medi Natural | Pesca submarina | MED.E |
| | | | | Submarinisme | MED.F |
| Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà | Costa | 1985 | | Esquí nàutic | AIG.G |
| | | | | Surf d'estel | AIG.H |

Taula 10. Mostra. Característiques dels casos d'estudi seleccionats.

a. Selecció de les persones entrevistades en cada cas

Un cop definits els casos d'estudi, ens proposàvem de conèixer, en cadascun d'ells, el total d'*stakeholders* que havien estat implicats en l'estructura de governança emprada per a la solució dels conflictes analitzats. A tal fi, ens va resultar molt eficaç l'ús del procediment anomenat "*bola de neu*" o "principi de nominació" (Heinemann, 2003a, p. 208). Aquesta tècnica consisteix, inicialment, en preguntar sobre els *stakeholders* implicats, a les persones clau, en el transcurs de

⁴⁰ Tal i com hem esmentat, el Parc del Garraf no gaudeix de la categoria de protecció de Parc Natural. L'any 1986, assenyalat a la taula 10, correspon a la data d'aprovació del primer Pla Especial de l'espai.

les entrevistes qualitatives i, posteriorment, fer el mateix amb cadascuna de les persones identificades fins al moment; i així successivament fins arribar al nombre d'*stakeholders* suficient per a aconseguir la informació desitjada. D'aquesta manera, s'han realitzat un total de 35 entrevistes, d'una duració mitjana d'una hora i dotze minuts, a les persones implicades en els conflictes analitzats (9 al Parc Natural del Montseny, 13 al Parc del Garraf, 7 al Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter, i 6 al Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà).

3.5. Fases d'aplicació dels mètodes

Un cop exposats els mètodes que han estat emprats per a la realització del treball de camp de la nostra investigació, ens disposem a explicar el procediment que hem seguit per a la seva aplicació, per fases, endreçades de manera cronològica.

3.5.1. Fase 1: Aproximació als casos d'estudi

En aquesta primera fase, l'objectiu principal ha estat el de triar les dues situacions de conflicte, en relació amb algun aspecte de la gestió esportiva en cadascun dels espais naturals seleccionats, per tal de focalitzar la nostra anàlisi. Al mateix temps, hem tractat d'aconseguir informació sobre les característiques de les diferents dimensions del context (normatiu, polític, econòmic i sociocultural).

El mètode central emprat per a la consecució d'aquests objectius ha estat l'anàlisi de contingut de la documentació interna i externa seleccionada. La informació extreta a través de l'anàlisi d'aquests documents ens ha dotat d'una base i del coneixement suficient per a poder realitzar una entrevista exploratòria inicial amb una persona clau de cadascun dels espais naturals seleccionats. Aquesta persona, en tots els casos, tenia una perspectiva i una visió àmplies sobre la història i evolució de la protecció i la gestió esportiva de la zona –generalment, s'ha tractat de la persona responsable de la direcció de l'àrea, en l'actualitat, o durant un llarg període de temps en un període anterior–. Així doncs, per mitjà de la combinació de la informació obtinguda per aquestes dues vies, vàrem poder definir les situacions de conflicte a analitzar i el context en el marc del qual es varen produir.

D'altra banda, aquesta informació i coneixement inicial sobre la gestió dels conflictes a estudiar ens va permetre identificar els *stakeholders* principals implicats en el procés de solució, tot possibilitant el pas de la segona fase d'aplicació dels mètodes.

3.5.2. Fase 2: Anàlisi profunda dels conflictes seleccionats

En aquesta segona fase, tot partint de la visió general aportada per la informació obtinguda a la fase prèvia, s'inicià una anàlisi profunda de cadascun dels conflictes seleccionats, així com de les seves conseqüències sobre el desenvolupament sostenible del territori.

El mètode clau d'aquesta fase ha estat l'entrevista qualitativa, en aquest cas, a les persones representants dels *stakeholders* implicats en els processos de solució dels conflictes analitzats; en primer lloc, als *stakeholders* mencionats per la persona clau entrevistada a la primera fase i, posteriorment, tot emprant la tècnica de mostreig de la *bola de neu* o *principi de nominació*, als que eren mencionats per aquestes i, així, successivament, fins a arribar a tots els *stakeholders* principals.

La informació obtinguda a través d'aquestes entrevistes ens va permetre conèixer, doncs, les estratègies dutes a terme per cadascun dels *stakeholders*, així com les característiques de cadascun dels factors determinants de la governança en el marc de la qual s'havien produït: les característiques i el paper dels *stakeholders* implicats, l'estructura de les seves relacions i els processos de col·laboració establerts, en cada cas. Finalment, per mitjà d'aquestes estratègies, també hem tractat de recollir la percepció de les persones entrevistades sobre les conseqüències de les estratègies identificades sobre el grau de sostenibilitat del desenvolupament del territori.

El mètode emprat per a aquesta part ha estat l'anàlisi de contingut, en aquest cas, del text resultant de les transcripcions de les entrevistes realitzades als *stakeholders* implicats en cada conflicte seleccionat, en combinació amb l'anàlisi de la possible documentació existent al respecte. S'ha utilitzat el procés de codificació exposat a l'apartat corresponent.

3.5.3. Fase 3: Anàlisi dels resultats i comparació entre casos

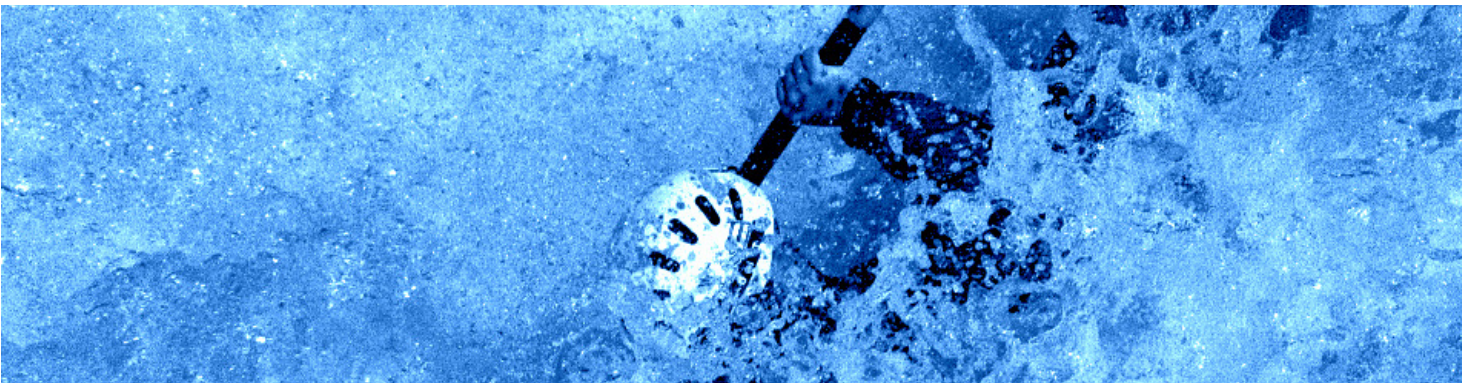
Finalment, i després d'haver efectuat una anàlisi exhaustiva de cadascun dels conflictes, s'ha dut a terme una comparació entre els seus resultats, tot partint de l'anàlisi de contingut previ de les entrevistes i la documentació existent, i emprant el material elaborat de cada anàlisi individual. S'ha procedit a l'agrupació i quantificació de la informació qualitativa disponible de cadascun dels casos, per mitjà del càlcul dels índexs corresponents, per tal de comparar-los. Aquesta darrera fase ens ha permès establir les característiques òptimes de les estratègies de gestió de la

pràctica esportiva en un espai natural, tot partint de les diverses possibilitats identificades, així com de les seves conseqüències sobre el desenvolupament sostenible del territori.

“Sóc la suma del que sóc, del que dic que sóc i del que els altres diuen que sóc”

(Zygmund Bauman, 1925-)

4. ANÀLISI DELS RESULTATS



En aquesta part ens disposem a mostrar els resultats obtinguts després de l'anàlisi de cadascun dels casos seleccionats i dels seus conflictes respectius. En primer lloc, es presenta la informació resultant per a cadascun dels casos, individualment, i, en un apartat de recopilació final, es mostra un recull comparatiu i discussió de tots els resultats obtinguts.

La presentació de les dades obtingudes en cadascun dels espais analitzats segueix una mateixa estructura, tal com exposem en aquest apartat introductori, per tal de facilitar-ne la lectura.

En els quatre apartats de presentació dels casos, així com en les respectives anàlisis dels dos conflictes seleccionats en cadascun d'ells, s'empren cites de les entrevistes en profunditat realitzades a les persones implicades (es diferencien pel següent format de text: *cita entrevista*), així com cites textuais de la documentació analitzada (diferenciades a través del següent format de text: **cita document**).

El capítol es divideix en quatre parts, una per a cadascun dels espais seleccionats que, al seu torn, es fragmenta en tres seccions: la presentació general del Parc, i l'anàlisi dels dos conflictes analitzats.

A continuació, per mitjà d'una taula de continguts fragmentada, s'exposa l'estructura de presentació dels elements d'anàlisi de cada conflicte, que es repetirà en la presentació dels resultats de cadascun dels vuit casos.

En primer lloc, es descriuen, de forma general, els *stakeholders* implicats i l'origen del conflicte.

1. Descripció introductòria del conflicte

- a. Stakeholders implicats
- b. Descripció general del conflicte

El segon subapartat recull tots els elements relacionats amb la generació del conflicte, tals com: a) la diversitat entre els interessos, ideologia i opinió dels stakeholders implicats, que representarà una de les causes principals de la disputa; b) el seu paper i influència en la xarxa d'interrelació, tot analitzant el seu poder, legitimitat i urgència; i 3) els elements més destacats de les diferents dimensions del context en el qual s'ha generat el conflicte. Finalment, per tancar aquest primer subapartat, es mostra una breu síntesi de l'origen del conflicte, tot fent èmfasi sobre els subconflictes que el conformen, segons la seva tipologia.

2. Elements relacionats amb l'origen del conflicte

- a. Diversitat d'interessos, ideologia i opinió dels stakeholders implicats
- b. Paper/influència dels stakeholders
 - b.1. Poder
 - b.2. Legitimitat
 - b.3. Urgència
 - b.4. Recull final del paper / influència dels stakeholders
- c. Context
 - c.1. Context normatiu

- c.2. Context polític
- c.3. Context econòmic
- c.4. Context sociocultural
- d. Resum de l'origen del conflicte: subconflictes i tipologia

A continuació, s'exposa el procés de solució del conflicte, a través dels elements relacionats amb l'estructura de governança establerta. En primer lloc, s'exposen detalladament les diferents estratègies dutes a terme per cadascun dels *stakeholders*, així com l'estratègia global resultant, tot contribuint a la resposta de la primera pregunta de la recerca. També es descriuen l'estructura de relacions creada i els processos de col·laboració emprats; i, a mode de conclusió d'aquest tercer subapartat, es presenta una síntesi a fi d'aglutinar els tres factors determinants de la governança (notabilitat dels *stakeholders*, relacions i col·laboració), per tal d'avançar envers la resposta a la segona pregunta de la investigació.

3. Procés de solució del conflicte: Elements de l'estructura de governança

- a. Estratègies dels stakeholders
- b. Síntesi de les estratègies. Estratègia global: aportació a al primera pregunta de la recerca
- c. Estructura de relació entre stakeholders
- d. Processos de col·laboració entre stakeholders
- e. Síntesi de les relacions i els processos de col·laboració
- f. Síntesi dels factors de governança: aportació a la segona pregunta de la recerca

Finalment, s'explica la solució aplicada al conflicte, a través d'una descripció general, per continuar amb l'exposició de les conseqüències que aquesta ha tingut sobre les diferents dimensions del desenvolupament del territori, tot aproximant-nos a la resposta de la tercera pregunta de la recerca.

4. Solució a la situació de conflicte

- a. Descripció general de la solució
- b. Conseqüències: aportació a la tercera pregunta de la recerca

4.1. Parc Natural del Montseny

El primer cas d'estudi és el Parc Natural del Montseny. A continuació, es mostra una descripció general del Parc, que servirà d'introducció per als punts successius, d'exposició dels resultats dels seus dos conflictes analitzats. En primer lloc, a la taula 11, es presenten els codis emprats per a la diferenciació de cadascuna de les persones entrevistades. Per mitjà d'alguns fragments extrets de les seves entrevistes, s'argumenten les afirmacions del text.

| Parc | Organització | Càrrec | Codi |
|---------------------------|--------------------------|---|---------------|
| Parc Natural del Montseny | Parc | Actual Directora / Cap d'Unitat d'Obres | MO.P1 |
| | | Ex-Director del Parc | MO.P2 |
| | | Cap d'Unitat d'Ús Públic i Conservació | MO.P3 |
| | Federació Aèria Catalana | Representant de la Federació | MO.F1 |
| | Col·lectiu voladors | Practicant | MO.V1 |
| | Equip d'informadors | Informadora del Parc | MO.I1 |
| | Equip de guardes | Sobreguarda del Parc | MO.G1 |
| | Alcalde | Exalcalde del Brull | MO.A1 |
| | Centre Excursionista | Centre Excursionista de Gràcia | MO.CE1 |

Taula 11. Codis de les persones del Parc Natural del Montseny entrevistades.

4.1.1. Presentació general del Parc Natural del Montseny

Així doncs, en aquest apartat, a mode de presentació general, es mostra una fitxa tècnica del Parc, tot incloent-hi les dades bàsiques; a continuació, es descriu breument l'evolució de la seva protecció i de la gestió de la pràctica esportiva.

4.1.1.1. Fitxa tècnica del Parc⁴¹

Superfície protegida total: 31.064 ha.

Ajuntaments dins del Parc: 17 (Aiguafreda, El Brull, Campins, Cànoves i Samlús, Figaró-Montmany, Fogars de Montclús, La Garriga, Gualba, Montseny, Sant Esteve de Palautordera, Sant Pere de Vilamajor, Seva, Arbúcies, Breda, Riells i Viabrea, Sant Feliu de Buixalleu, Viladrau).

Aprovació del primer Pla Especial: 1977 (sector de Barcelona); 1978 (sector de Girona).

Nou Pla Especial: aprovat definitivament l'11 de desembre de 2008 (publicat en el DOGC 5308 de 30 de gener de 2009).

Any de declaració Reserva de la Biosfera: 1978. La UNESCO va incloure el Montseny dins la xarxa mundial de reserves de la biosfera del programa MaB (Home i Biosfera)

Any de declaració de Parc Natural: 1987.

⁴¹ La informació mostrada a la fitxa tècnica del Parc Natural del Montseny ha estat extreta de la pàgina web de la Xarxa de Parcs Naturals de la Diputació de Barcelona (www.diba.cat), consultada a 10 de juny de 2012.

Any d'obtenció de la Q de Qualitat⁴²: 2004.

Agermanaments: Parc Nacional de les Cévennes (1978), Parc Internacional La Amistad(1994) i Parc Natural de Südeifel (2001)

Situació geogràfica:



Figura 13. Situació dels Parcs Naturals de la Xarxa de la Diputació de Barcelona.
(Font: <http://www.diba.es/parcsn/parcs/fitxers/pdf/p00d027.pdf>)

Delimitació territorial:

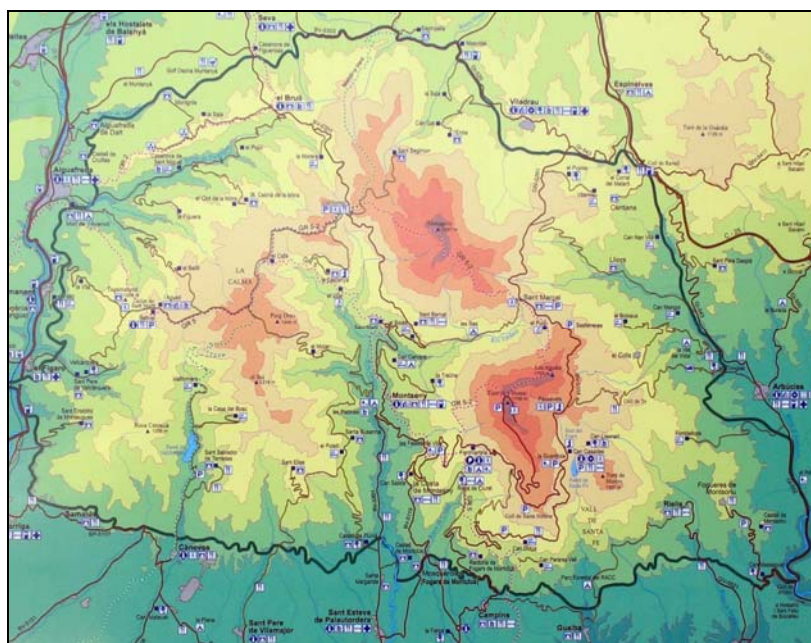


Figura 14. Mapa de delimitació de la protecció del Parc Natural del Montseny.
(Font: <http://www.diba.cat/parcsn/parcs/fitxers/pdf/p03d207.pdf>)

⁴² La Q és una certificació de qualitat en la gestió de l'ús públic, atorgada per l'*Instituto para la Calidad Turística Española* i promoguda per la *Secretaría General de Turismo*.

4.1.1.2. Evolució de la zona com a espai natural protegit

a. Origen de la protecció

La protecció del Parc Natural del Montseny no és causada d'una manera directa per la pràctica esportiva, sinó per "motius urbanístics i conservacionistes del medi natural" (MO.P3). La principal raó de protecció va ser l'intent de frenar el creixement urbanístic que s'estava començant a produir i, sobretot, evitar el que es preveia i s'intentava iniciar.

Tot i que la pràctica esportiva no va tenir un paper protagonista en la protecció, existeix una certa relació indirecta entre el seu origen i el món excursionista: "la protecció neix de l'excursionisme científic [...]. Qui realment va protegir el Montseny van ser aquests científics que el que feien eren anar d'excursió al Montseny i van veure que hi havia una sèrie de valors a protegir" (MO.P1).

b. Evolució de la protecció (legislació)

La figura de protecció actual està precedida per la del Patronat de la Muntanya del Montseny (1928); més endavant, per iniciativa de la Diputació de Barcelona, es crea el marc de protecció que resta vigent a l'actualitat, a través de la figura de Parc Natural (1987).

Des de la creació del Patronat fins a la situació actual i, sobretot, després de la declaració del Parc Natural, la regulació ha anat evolucionant significativament; de la mateixa manera que ho va fent la consciència de la seva necessitat per part de la població: "la legislació va avançant... a mitjans de l'any 80 es fa la Llei d'Espais Naturals de Catalunya i la societat va agafant més consciència en temes de medi ambient" (MO.P1). L'últim pas, fins al moment actual, en l'evolució de la regulació al Montseny és la redacció i aprovació del nou Pla Especial, a l'any 2008, a través d'un procés de participació reglat,

c. Evolució de l'estructura de gestió

Amb la declaració del Parc Natural del Montseny, el model de gestió ve determinat pel primer Pla Especial de l'any 1977, tot absorbint l'estructura creada pel Patronat anterior. El seu text defineix l'estructura de gestió a través dels articles 146 i 147, on es detallen les funcions de l'Òrgan Rector de les Diputacions, principal responsable de la gestió del Parc; i es proposa la creació d'un Comitè Científic Assessor. Uns anys més tard, es creen els primers òrgans de gestió participativa: a l'any 1984, el Consell Coordinador, i a l'any 1989, la Comissió Consultiva.

En el nou Pla Especial, aprovat a l'any 2008, es revisen les funcions d'aquests òrgans i evoluciona envers la creació de noves comissions, principalment, a través del seu article 10.2, on es defineix

que "l'òrgan gestor del Parc del Montseny, disposarà d'un òrgan rector i d'un òrgan de participació – l'òrgan consultiu— amb caràcter d'assessorament" (Pla Especial del Parc Natural del Montseny, 2008).

4.1.1.3. Evolució de la gestió de la pràctica esportiva

a. Inici i augment de la pràctica esportiva a l'espai

El Montseny és una de les zones catalanes més visitades tradicionalment pel món excursionista. Des dels inicis de la pràctica esportiva al medi natural fins a l'actualitat, el Montseny ha estat, i continua sent, un dels destins més freqüentats a Catalunya: "La primera guia d'excursionisme és la del Montseny, la guia de l'Artur Osona; o sigui que, realment era un lloc on la gent ja venia a fer una pràctica esportiva com era l'excursionisme" (MO.P1). Per la seva proximitat a grans nuclis de població, entre els quals destaca, principalment, Barcelona, s'ha produït una massificació creixent del Parc amb interessos molt diversos, però també amb finalitats esportives: "A l'estar tan proper a Barcelona, el Montseny, és clar, ha estat un lloc de pràctica tradicional" (MO.P1). A partir dels anys 70 s'accentua aquest creixement esportiu, no només en el nombre d'excursionistes, sinó també en el desenvolupament de moltes altres modalitats que, en alguns casos, comencen a generar problemes a la protecció: "a finals dels anys 70 s'incorporen altres pràctiques esportives com el motocross i el moto-trial, i en aquests sí que hi ha conflictes amb la conservació [...] també altres pràctiques com la bicicleta, les marxes ultra o carreres atlètiques ultra, el parapent, l'aladelta..." (MO.P3). Aquest fet s'evidencia, en l'actualitat, en el la proliferació de curses de muntanya, que s'ha convertit en un dels majors problemes en la gestió de l'ús públic del Parc.

b. Evolució de la regulació i la gestió esportiva

La normativa en la qual es basa la regulació de les activitats esportives al Parc és el Decret 148/1992, de 9 de juny⁴³ que, al seu article 6.2 especifica que:

"amb excepció de les àrees i períodes que es determinin amb posterioritat, en els espais inclosos al pla d'espais d'interès natural, reserves naturals de fauna salvatge, reserves nacionals de caça i zones de caça controlada caldrà autorització prèvia per a la realització de les activitats esportives que s'esmenten en els punts a) i b) d'aquest apartat⁴⁴" (Decret 148/1992, de 9 de juny).

⁴³ Decret 148/1992, de 9 de juny, pel qual es regulen les activitats fotogràfiques, científiques i esportives que poden afectar les espècies de la fauna salvatge.

⁴⁴ Les activitats esmentades a l'apartat a són: escalada, espeleologia, vol i descens per l'aire i aterratge d'ultralleugers, parapent, ala delta i altres aparells, tripulats o no, i la navegació amb embarcacions o altres aparells nàutics; i a l'apartat b: bicicleta tot terreny i qualsevol prova o activitat esportiva terrestre que necessiti del concurs d'algun artefacte.

Aquesta normativa, doncs, va representar un primer pas cap a la gestió de la pràctica esportiva al Montseny per part dels seus òrgans gestors, tot atorgant-los la possibilitat d'autoritzar, o no, i de poder informar, favorable o desfavorablement, les activitats esportives dins del territori del Parc: “El que diu el Decret és que hi ha una sèrie d'activitats que per la seva naturalesa hauran de ser autoritzades per l'òrgan gestor del Parc” (MO.P2). Tot i així, els gestors del Parc coincideixen en categoritzar d'insuficient el seu contingut per a una gestió específica i eficient al Parc. La única normativa de regulació aplicable a la pràctica esportiva al Montseny era el primer Pla Especial, de l'any 77 i 78: “el Pla Especial, que és de finals de l'any 70, anys 77 i 78, d'aquest tipus d'activitats deia molt poca cosa. L'única cosa que deia és que les activitats col·lectives de caràcter esportiu i tal, doncs havien d'estar autoritzades per l'òrgan gestor del Parc” (MO.P2).

Amb l'aprovació del nou Pla Especial, s'han redactat unes ordenances municipals que pretenen contribuir a la regulació específica d'aquestes activitats.

Els mateixos gestors del Parc descriuen el procediment emprat en la regulació d'activitats esportives de la següent manera: “emetem una autorització o informe previ que pot ser favorable o desfavorable. És, diguéssim, un instrument que ens habilita també per regular via: donar permís o no. Però és clar, això era cas per cas i no assegura el compliment” (MO.P2). La llei doncs, limita la potestat dels gestors a donar autorització; però els exclou de qualsevol tipus de poder sancionador directe.

En relació a la gestió esportiva al Parc, les persones responsables argumenten que s'ha intentat, des del principi, aconseguir la implicació dels diferents agents i el consens entre les parts: “quan van apareixent aquestes activitats, i es generen alguns punts de conflicte, es tenen contactes amb les federacions per mirar de mitigar aquests efectes que puguin ser nocius” (MO.P3). Així doncs, la premisa bàsica en tot procés de negociació o regulació de la pràctica esportiva és la d'evitar la simple prohibició: “No dir que no, sinó mirem-ho, podem parlar, suggerir, acordar i, al final, doncs podem quedar amb una cosa de mutu acord que a tots estigui bé” (MO.G1).

4.1.2. MO.A. Conflicte per la pràctica d'ala-delta

4.1.2.1. Descripció introductòria del conflicte

En aquest primer punt introductori, es presenten els *stakeholders* implicats en el conflicte analitzat, a través de la taula 12, així com una breu descripció general, per tal de facilitar la comprensió dels apartats següents.

a. Stakeholders implicats

| | |
|--------------------------------|---|
| ÒRGAN GESTOR DEL PARC | Equip responsable de la gestió del Parc Natural del Montseny |
| COL·LECTIU DE VOLADORS | Entitats i persones practicants d'ala-delta i/o parapent a l'àrea del Parc |
| VOLADOR CONFLICTIU | Una de les persones practicants que, pel seu protagonisme en la generació del conflicte analitzat, es tracta de manera separada |
| FEDERACIÓ AÈRIA CATALANA (FAC) | Federació representant de les entitats i persones practicants de vol a Catalunya |
| INFORMADORS | Personal del Parc que, en aquest conflicte, té la funció d'informar als usuaris del Parc sobre la regulació d'accés al Turó de l'Home |
| GUARDES | Personal del Parc encarregat de mantenir-hi l'ordre |
| ECOLOGISTES | Entitat de l'àrea del Montseny que defensa la conservació del territori |

Taula 12. Breu descripció dels *stakeholders* implicats (Cas 1 / Conflicte A).

b. Descripció general del conflicte

El conflicte MO.A neix de la decisió de regulació de l'accés motoritzat al Turó de l'Home, per part de l'òrgan gestor del Parc Natural del Montseny, a fi de controlar la gran aflluència de visitants que s'hi estava produint i la dificultat de conservació de l'entorn i ordenació del territori que suposava.

La problemàtica específica amb les activitats de vol rau, principalment, en la necessitat dels seus practicants d'accedir a zones d'enlairament adequades amb els seus vehicles per tal de transportar tot el material necessari i que quedaven incloses dins de les restriccions imposades per la normativa d'accés establerta. Així doncs, l'origen del conflicte específic analitzat és el xoc de la normativa executada pel Parc i el desig dels voladors de mantenir la llibertat de pràctica que havien tingut fins aleshores. Aquesta oposició d'interessos va generar grans tensions personals entre l'equip de vigilància del Parc i alguns practicants, protagonitzades, en moltes ocasions, per un volador concret, que incomplia sistemàticament la regulació establerta, fins al punt d'arribar a produir-se situacions violentes amb els responsables i guardes del Parc.

En definitiva, doncs, podem concloure que l'origen del conflicte es pot situar, principalment, en les tensions personals esdevingudes després de la regulació de l'accés motoritzat al Turó de l'Home.

4.1.2.2. Elements relacionats amb l'origen del conflicte

En aquesta primera part d'exposició dels resultats del primer conflicte analitzat s'exposen les causes principals del seu origen: la contraposició d'interessos, ideologia i opinió entre els *stakeholders* implicats, així com la seva posició i influència en l'estructura establerta. Finalment, es presenta un resum de l'origen, tot dividint-lo en els subconflictes que el componen, atenent a la seva tipologia.

a. Diversitat d'interessos, ideologia i opinió dels *stakeholders* implicats

A la taula 13, es mostra un recull de les tres característiques mencionades de cadascun dels *stakeholders* implicats. La taula ens mostra la informació extreta del contingut de les entrevistes en profunditat realitzades.

| | a. Interessos | b. Ideologia | c. Opinió |
|----------------------|--|---|---|
| O.G. DEL PARC | Regulació per evitar aglomeracions al Turó de l'Home No firmar el conveni No fer preferències als voladors sobre la resta d'usuaris | <i>Primer conservació... després compatibilitat amb l'ús esportiu</i> | La regulació pot haver fet disminuir la pràctica de vol al Montseny |
| COL. VOLADORS | Preferència d'accés sobre la resta d'usuaris Reserva d'un espai per a la sortida | <i>Són part de la muntanya i els primers que volen protegir-la</i> | El conjunt d'obstacles trobats han fet disminuir la pràctica La normativa hi havia de ser... però va ser massa estricta amb els voladors Les condicions actuals per a la pràctica de vol són pitjors |
| VOL. CONF. | Desenvolupament de l'activitat Implicació de les institucions públiques Desenvolupament econòmic de la zona Tracte de favor pels voladors | <i>L'activitat de vol com a motor de desenvolupament econòmic del territori</i> | Les administracions no han fet res per mantenir i desenvolupar l'activitat Els voladors surten perdent en la negociació Els voladors han de ser tractats, com a mínim, igual que la resta d'esportistes |
| FAC | Reserva d'espais per a la pràctica de vol No firmar el conveni No haver d'ensenyar el carnet de federat | <i>Ser l'entitat representant de tots els voladors</i> | Necessitat de l'existència de normatives |
| INFORMADORS | Mantenir l'ordre al Parc | <i>Transmissió de la ideologia del Parc amb comprensió</i> | <i>(La mateixa que el Parc)</i> |
| GUARDES | | | |
| ECOLOGISTES | Evitar la pràctica de vol | <i>La pràctica de vol s'ha d'eliminar perquè afecta les aus</i> | No hi hauria d'haver pràctica de vol al Turó de l'Home |

Taula 13. Interessos, ideologia i opinió dels *stakeholders* implicats (Cas 1 / Conflicte A).

A continuació, doncs, podem veure algunes cites rellevants que corroboren les frases destacades a la taula 13.

L'interès màxim de l'*òrgan gestor del Parc* era el d'evitar aglomeracions al Turó de l'Home: "Clar, com que hi anava tanta gent, el Parc havia de posar ordre i aleshores és aquí on vam intervenir" (MO.P1). Durant el procés de negociació, van creure convenient no firmar l'esborrany de conveni redactat perquè l'acord ja s'estava aplicant convenientment: "No hem firmat res que ens comprometi a ningú eh, la normativa hi era perquè la firméssim i no la vam firmar... suposo que a ella no li interessava i a mi tampoc m'interessava, i ho hem deixat així". (MO.F1). Finalment, l'interès després de l'acord, era el de no fer preferències als voladors, respecte la resta d'usuaris, més enllà de l'acord establert:

"el que era el sentit de l'oferta, en aquell moment eh, que recordo, una reunió, era aquest: nosaltres us deixem pujar, però hem de poder-ho explicar. És a dir, si nosaltres li estem dient a un senyor que ve amb la seva família que no pot passar més amunt i deixem passar un cotxe, ho hem de poder explicar, vull dir... que és una associació, per tant, que és un recurs organitzat de practicants d'ala delta, que han arribat a l'acord simplement de poder descarregar i tornar a baixar" (MO.P2).

La seva ideologia es basava en el principi de *primer conservació... després compatibilitat amb l'ús esportiu*. Els gestors del parc coincideixen en afirmar que el seu principal objectiu és la conservació però que sempre intenten permetre la pràctica esportiva: "nosaltres el que intentem és, a veure si t'ho sé explicar... no que no es faci la pràctica, però sí poder valorar, que de vegades és difícil, què pot aguantar el territori, quina càrrega podria aguantar..." (MO.P1). I la seva opinió respecte la solució al conflicte és que la regulació pot haver fet disminuir la pràctica de vol al Montseny: "pot ser que per a ells això ha estat una pèrdua d'un lloc per fer una pràctica d'una manera més lliure... segurament" (MO.P1).

Els interessos del *col·lectiu de voladors* giraven al voltant d'un desig de preferència d'accés sobre la resta d'usuaris, principalment, amb una reserva d'espai per a l'enlairament: "els saltadors en ala delta, doncs volien tenir com una mena de dret especial a utilitzar l'espai de sortida [...] i volien que els reservéssim un espai per la sortida" (MO.P3). La seva ideologia es basa en la conservació: *Són part de la muntanya i els primers que volen protegir-la*:

"s'ha demostrat amb el temps que no hem fet mai mal a ningú, que no hem matat ni un ocell ni hem xafat ni una branca de les que no es podien aixafar. Perquè ja en tenim consciència del que és la muntanya, per això ens agrada la muntanya de tota la vida i el col·lectiu en sí, és molt respectuós, no?" (MO.F1).

Respecte la solució al conflicte, pensen, d'una banda, que la normativa hi havia de ser, però, de l'altra, que va ser massa estricta amb els voladors:

“se'ns va aplicar la normativa molt més estricta del que ens corresponia no? Si no havíem fet cap mal, és clar... jo veig per un cantó que les normatives hi han de ser, i és que a més les defensaré perquè hi ha... és una muntanya que hi va molta gent no? Però com nosaltres en concret, érem un col·lectiu que no fèiem cap mal, i l'activitat nostra, d'alguna manera, potser només necessitava una mica de frustració perquè la deixéssim de fer en el Montseny entens?” (MO.F1).

Així doncs, pensen que la normativa i el conjunt d'obstacles trobats han fet que les condicions per a la pràctica de vol siguin pitjors i, d'aquesta manera, han fet disminuir la pràctica:

“t'estic dient que si hi ha 1000 voladors només n'hi ha 7 que van al Montseny, t'estic parlant d'una proporció ja baixíssima no? [...]. La Plana Amagada acceptem que és un lloc ideal i fantàstic... ara, és una cota més baixa que no la plana de dalt... [...] Així que el Montseny, ja et dic, no? Ha quedat com un lloc marginal per anar a volar, no?” (MO.G1)

El *volador conflictiu* tenia l'interès de desenvolupar l'activitat de vol i, per tant, no només de mantenir, sinó de fer-ne créixer la pràctica, a través de la implicació de les institucions públiques, per tal d'aconseguir un major desenvolupament econòmic: “el conflicte és simplement que no només la Diputació sinó d'altres administracions, no observen aquestes activitats com una cosa a preservar i a ampliar i ajudar. I això seria una bona cosa per la zona, per desenvolupar-la” (MO.V1). D'altra banda, també desitjava un tracte de favor pels voladors de la zona: “Hi havia una persona que pressionava per mantenir els seus drets... el que ell considerava que eren valors superiors a la resta no? i que havia de tenir un tracte de favor en aquests accessos” (MO.P3).

La seva ideologia es basa en la consideració de l'activitat *de vol com a motor de desenvolupament econòmic del territori*. I la seva opinió en relació a la solució establerta és que les administracions no han fet res per mantenir i desenvolupar l'activitat i que els voladors hi han sortit perdent: “MO.F1, suposo que va defensar allò que va poder i el que li van donar. O sigui, va negociar a la baixa” (MO.V1). També argumentava que els voladors havien de ser tractats, com a mínim, de la mateixa manera que la resta d'esportistes:

“MO.V1 tenia un argument de raó, de dir, aviam, jo si pujo han quedat que em demanarien el carnet de federat i el carnet d'identitat... Per què me l'han de demanar a mi? Que li demanen al que puja en bicicleta? No li demanen... era el seu d'argument. Tenia raó, no?” (MO.F1).

Pel que respecta a la *FAC*, els seus interessos coincidien, principalment, amb els del col·lectiu de voladors, tot demanant la reserva d'espais per a la pràctica de vol: “la federació va pressionar

perquè reservéssim un espai o dos, dos espais de vehicles, per la pràctica esportiva” (MO.P3). De la mateixa manera que el Parc, tenien interès en deixar el conveni sense signar però, en el seu cas, perquè no volien haver d’ensenyar el carnet de federat per accedir a la zona alta del Turó de l’Home, tal com marcava l’acord: “hi havia un moment que la normativa deia que havies d’ensenyar el carnet de federat i és això el que a mi no m’interessava firmar. Jo no ho vaig voler signar per culpa d’això” (MO.F1).

Compartien la ideologia amb el col·lectiu de practicants, tot considerant la pràctica com a part de l’entorn on es desenvolupa, i el seu principal objectiu es basava en aconseguir *ser representant de tots els voladors*:

“Perquè sé que hi ha gent que vola i que no se sent representada per la federació també, m’entens? I llavors és clar, jo d’alguna manera estic condicionat a una persona que pugui de Màlaga a volar, o d’on sigui. Aquell tio què sap que hi ha un tracte entre la federació catalana i el Parc... doncs també l’hem de representar a ell” (MO.F1).

En relació a la seva opinió sobre la solució establerta, creuen que l’existència de normatives de regulació de l’accés eren necessàries:

“les normatives, hi han de ser-hi, i t’ho torno a dir que hi han de ser-hi per protegir una zona natural on hi va tanta gent, hi han de ser-hi, no ens enganyem [...] i, és clar, nosaltres formem part del col·lectiu, no som gent especial que hem de tenir uns privilegis” (MO.F1).

Els interessos de l’*equip d’informadors* i de l’*equip de guardes* eren comuns i es basaven en el manteniment de l’ordre a la zona del Turó de l’Home. La seva ideologia i opinió eren les mateixes que les de l’òrgan gestor del Parc, així doncs, podem dir que s’encarregaven de la transmissió de la ideologia del Parc amb comprensió:

“també les maneres de fer del propi personal del Parc que ha estat el cap de setmana. Jo penso que això també ha estat molt important. Gent comprensiva, gent que ho ha entès... si la gent complia, han intentat no crear un conflicte no? I aleshores tot això ha ajudat” (MO.I1).

Finalment, els interessos de les *persones ecologistes* eren els d’eliminar totalment la pràctica de vol al Turó de l’Home, partint de la seva ideologia proteccionista amb l’argument que aquesta pràctica afectava les aus:

“Aquesta dona ens va començar a posar obstacles, que deia que espantàvem els ocells quan volàvem, tota una sèrie de parides que dius... que li creo estrès a una miloca i que aquella miloca no pareix allà perquè em veu a mi que estic volant amb l’ala... (riu) es ratllava la paranoia...” (MO.F1).

b. Paper/influència dels stakeholders

L'origen del conflicte, tal i com hem mencionat, ve donat, també, per la posició que ocupa cadascun dels *stakeholders* en l'estructura de decisió respecte la situació de disputa. Així doncs, en aquest apartat, mostrem el paper i la influència de cadascun d'ells, a partir de les dimensions, variables i indicadors que ens proporciona la teoria dels *stakeholders* (Mitchel et al., 1997). És a dir, ens basarem en la determinació dels atributs *poder, legitimitat i urgència* de cadascun d'ells davant del procés de solució del conflicte analitzat.

b.1. Poder

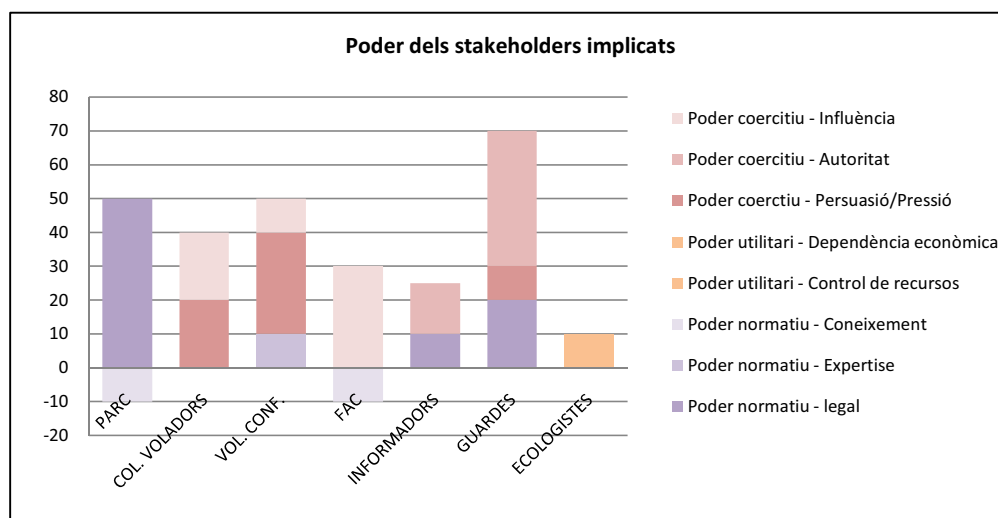
El primer atribut analitzat és el *poder*. La taula 14 mostra el recull de dades respecte les atribucions de poder que fa cadascuna de les persones entrevistades als diferents *stakeholders* implicats (*1a columna*). Així doncs, podem veure els tipus de poder que han estat mencionats per a cada *stakeholder* (*3a columna*), la valoració de la possessió total (+), parcial (+/-), o la no-possessió (-) d'aquest poder (*2a columna*) i la concreció específica de la consistència d'aquesta possessió o manca del poder concret (*4a columna*). Finalment, es mostren els *stakeholders* que han mencionat la possessió o manca del poder indicat (*5a columna*). Els colors dels tipus de poder a la taula serveixen per relacionar-la amb el gràfic 1, presentat a continuació: les tonalitats vermelles per al *poder coercitiu*, morades per al *poder normatiu* i les taronges per al *poder utilitari*.

| Poder dels stakeholders implicats | | | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|---|---------------------------------------|--|
| Stakeholder | Valoració | Tipus de poder | Descripció | Mencions |
| ÒRGAN GESTOR DEL PARC | - | Poder normatiu - Coneixement | Poc coneixement d'alguns tècnics | 1: Volador conflictiu |
| | + | Poder normatiu - Legal | Control de la regulació i legislació | 5: FAC / Col·lectiu de voladors / Volador conflictiu / Informadors / Guardes |
| COL·LECTIU DE VOLADORS | + | Poder coercitiu - Influència | Tradició a l'entorn | 2: Col·lectiu voladors / FAC |
| | + | Poder coercitiu - Persuasió/Pressió | Comportaments agressius | 2: FAC / Informadors |
| VOLADOR CONFLICTIU | + | Poder coercitiu - Influència / autoritat | Poder de lideratge dins el col·lectiu | 1: Parc |
| | + | Poder coercitiu - Persuasió / Pressió | Poder de persuasió als usuaris | 3: Parc / Informadors / guardes |
| | | | Actituds i comportaments agressius | |
| + | Poder normatiu - Expertise | Poder de coneixements de l'activitat | 1: Col·lectiu de voladors | |
| FAC | + | Poder coercitiu - Influència / autoritat | Representant d'un gran col·lectiu | 3: Parc / Col·lectiu de voladors / Volador conflictiu |
| | - | Poder normatiu - Coneixement | Poder institucional (coneixement) | 1: Volador conflictiu |

| | | | | |
|---------------------|-----|--|--|---|
| EQUIP D'INFORMADORS | +/- | Poder coercitiu - Autoritat | Deixar passar: aplicació directa de la normativa | 3: Informadors / Parc / Guardes |
| | + | Poder normatiu - Legal | Poder institucional - Representació del Parc | 1: Informadors |
| EQUIP DE GUARDES | + | Poder coercitiu - Autoritat | Deixar passar: aplicació directa de la normativa | 4: Parc / Col·lectiu de voladors / volador conflictiu / Informadors |
| | + | Poder coercitiu - Persuasió / Pressió | Comportaments agressius | 1: Col·lectiu de voladors |
| | + | Poder normatiu - Legal | Poder institucional - Representació del Parc | 2: Informadors i guardes |
| ECOLOGISTES | + | Poder utilitzari - Control de recursos | Poder de propietat | 1: Col·lectiu de voladors |

Taula 14. Poder dels stakeholders implicats (Cas 1 / Conflicte A).

El gràfic 1 mostra les dades presentades a la taula anterior. Hi podem veure diferenciats, a través dels colors, els diversos tipus de poder. La quantificació de l'estimació de cadascun dels tipus de poder s'ha dut a terme donant els valors següents: 10 a la possessió total del tipus de poder indicat ("+" a la taula), 5 a la possessió parcial ("+/-" a la taula) i -10 a la valoració negativa o de la manca d'aquest tipus de poder ("- " a la taula), cada vegada que un *stakeholder* la mencionava. De la suma d'aquests valors en resulta el total.



Gràfic 1. Poder dels stakeholders implicats (Cas 1 / Conflicte A).

Podem observar com, a l'òrgan gestor del Parc, se li atribueix un gran poder normatiu, de tipus principalment legal (+), donat que era qui tenia la potestat de definir la regulació d'accés que li venia atorgada per la figura de protecció, recollida per llei, del Parc Natural: "Per molt que discuteixis, per moltes raons que els donis als de la Diputació, ells es poden defensar sempre, com a Parc Natural que són" (MO.V1). D'aquesta manera, el Parc tenia el poder de donar permís, o no:

“demaneu a la Diputació de Barcelona al Servei de Parcs que us donin un permís i a mi llavors em veniu amb un paper davant i ja està, i jo us deixo passar” (MO.I1), així com, el poder de sancionar aquells que incomplissin la norma, a través de denúncies.

D'altra banda, però, des del col·lectiu de voladors es considera que algunes persones de l'equip tècnic del Parc tenien una manca de poder de coneixements (-) sobre la zona i l'activitat en qüestió:

“A mi que em vingui a explicar aquest vailet, que en té 15 o en té 20 menys que jo, com haig de tractar jo la muntanya. Per què? Perquè ha anat a un lloc, ha estudiat i ho ha llegit a un llibre? Què collons sap aquest nanu, a veure? Ho estic fent d'una forma molt... que aquesta reacció en aquest sentit que et dic també hi va ser-hi aquí eh...” (MO.F1).

Les persones entrevistades consideren que el *col·lectiu de voladors* va tenir *poder coercitiu*, de diferents tipus. En primer lloc, per *influència* (+), assentada en la tradició i antiguitat dels practicants de vol, molts d'ells nascuts al Montseny, envers l'entorn: “Perquè el primer guarda forestal del Montseny no sé quin any va arribar, però nosaltres ja feia molts anys que hi érem val? Llavors, aquesta sensibilitat si hi ha un col·lectiu que la té, som nosaltres” (MO.F1). I, en segon lloc, per *persuasió/pressió* (+), basada en la força que suposa la insistència en grup que, en algunes ocasions, derivava en actituds agressives: “MO.V1, s'ajuntava amb un grup de gent i tots anaven allà fent com un pressing” (MO.F1).

Al *volador conflictiu* també se li reconeix un *poder coercitiu* de diferents tipus. D'una banda, basat en la *influència* i l'*autoritat* (+) pel lideratge que aconseguia, en algunes ocasions, en diversos grups de voladors: “ell arribava un cap de setmana i no el deixàvem passar i s'ajuntava amb uns quants més, muntava un pitote i aquests altres el seguien” (MO.P1). D'altra banda, es basava en la *persuasió* (+) a usuaris del Parc, aliens a la pràctica de vol; i en la *pressió* (+) a l'equip de treballadors del Parc a través de comportaments agressius tant cap als guardes i informadors, a l'àrea del Turó de l'Home, com amb els tècnics i membres de l'òrgan gestor, a les oficines del Parc.

D'altra banda, també es menciona el seu poder de coneixements, per la seva expertise (+) en relació a les activitats de vol: “Jo tinc els coneixements, però no puc desenvolupar això, no tinc els mitjans... es necessiten camps... hi ha d'haver un tècnic que digui que és bo, doncs en aquest cas intervindria jo” (MO.V1).

Pel que fa a la *FAC*, les persones entrevistades mencionen i valoren el seu *poder coercitiu*, en aquest cas, per *influència* (+) i *autoritat* (+), pel fet d'haver-se erigit com l'entitat representant

d'un gran col·lectiu: "si no es complís podem dir Federació, no esteu complint, perquè ells són qui els representen, la Federació és qui se'n fa responsable" (MO.P1).

Tal i com ha passat en el cas del Parc, tot i que, en aquest cas, es tracta d'una única valoració personal de MO.V1, s'aprecia de manera negativa el *poder de coneixement* (-) sobre l'activitat de MO.F1, el representant dels voladors escollit per la FAC com a interlocutor:

"El problema és que per poder, doncs, pactar amb la Diputació... has d'estar fresc. I veure pam a pam realment les necessitats de... i petits matisos que s'escapen si no estàs contínuament aquí, si no ho veus i ho mames i t'enfrontes dia a dia" (MO.V1).

A l'*equip d'informadors* se li reconeix un *poder coercitiu per autoritat* (+/-) que és valorat, però, de manera parcial, partint de la premissa que, tot i exercir la funció de vetllar pel compliment de la normativa, s'encarregaven, únicament, d'advertir els voladors i no tenien la potestat de sancionar o denunciar: "teníem els informadors a baix a la cruïlla de la carretera que va cap a Santa Fe i que puja cap al Turó de l'Home i el que deien als cotxes és que no es podia pujar" (MO.P2); "ells trucaven de seguida els guardes perquè fos personal del Parc que... però era molt difícil" (MO.P1). També se'ls reconeix un poder normatiu legal (+), pel fet que eren la figura visible de les decisions del Parc i, per tant, el seu poder institucional els era atorgat: "nosaltres no érem ni agents de l'autoritat ni donàvem fer de res, vull dir érem informadores i transmetíem el que es decidia al Parc" (MO.I1).

Pel que fa a l'*equip de guardes*, en canvi, el *poder coercitiu per autoritat* (+) és valorat de manera total perquè, a diferència de l'equip d'informadors, ells són els encarregats de sancionar, en cas de necessitat: "es va fer una intervenció i el guarda va denunciar a aquesta persona..." (MO.I1). D'altra banda, també se'ls atorga un *poder coercitiu*, en aquest cas, per *persuasió/pressió* (+) que materialitzaven a través de comportaments intransigents i, de vegades, agressius amb alguns voladors:

"ja sap el guarda que aquell noi ha pujat per volar, però si el guarda no vol entendre això, amb un acte d'autoritarisme el pot fer recular. I aquell noi ha estat 50 minuts per pujar, 50 minuts per baixar i se'n va a casa sense volar i el guarda ha quedat molt xulo, ha quedat molt xerif" (MO.F1).

També, de la mateixa manera que a l'equip d'informadors, es reconeix a l'equip de guardes un *poder normatiu legal* (+), perquè representen al Parc davant dels practicants i usuaris.

Finalment, sobre les *persones ecologistes*, es menciona un *poder utilitari* per control de recursos (+), que es fonamentava en la propietat del terreny i del camí d'accés a la part més alta del Turó de l'Home que li va permetre posar una cadena per evitar-hi l'accés: "ens vam començar a trobar

una cadena, entràvem a casa seva i trobàvem una cadena i, és clar, hi ha coses que et cohibeixen” (MO.F1).

b.2. Legitimitat

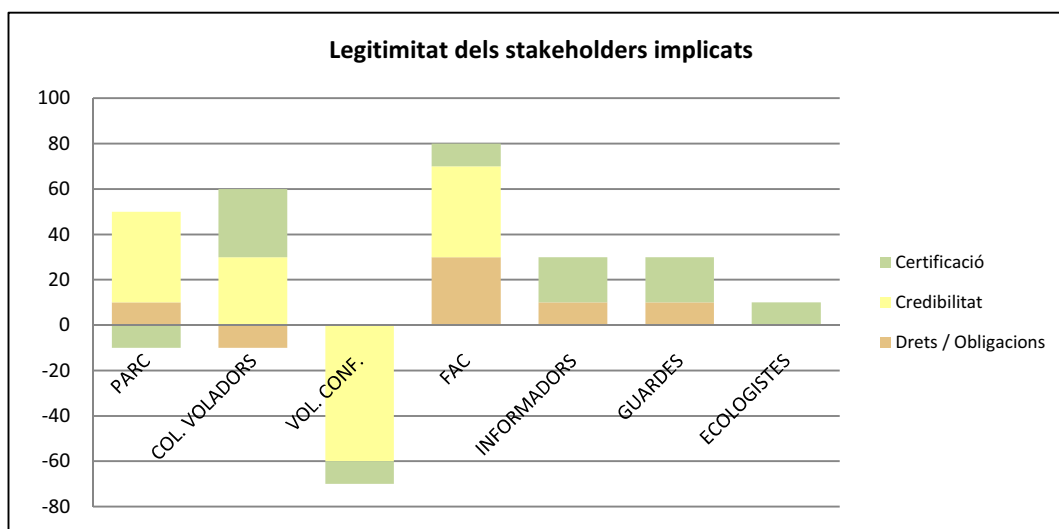
El segon atribut analitzat és la *legitimitat*. Tal i com s’ha fet amb el *poder*, es mostra, en forma de taula, el recull de dades sobre les atribucions de legitimitat que cadascuna de les persones entrevistades atorga als diferents *stakeholders* implicats (*1a columna*). Així doncs, podem veure els tipus de legitimitat que han estat mencionats per a cada *stakeholder* (*3a columna*), la valoració de la possessió total (+), parcial (+/-), o la no-possessió (-) d’aquest tipus de legitimitat (*2a columna*) i la seva descripció més detallada (*4a columna*). Finalment, s’enumeren els *stakeholders* que han mencionat la possessió o manca de legitimitat indicada (*5a columna*). Els colors dels tipus de legitimitat de la taula, com en el cas del *poder*, ens serveixen per relacionar-la amb el gràfic 2, que es mostra a continuació: el color verd per a la legitimitat per certificació, groc per a la legitimitat per credibilitat i el marró per a la legitimitat per drets/obligacions.

| Legitimitat dels stakeholders implicats | | | | |
|---|-----------|----------------------|--|--|
| Stakeholder | Valoració | Tipus de legitimitat | Descripció | Mencions |
| ÒRGAN GESTOR DEL PARC | - | Certificació | Manca de coneixements tècnics | 1: Volador conflictiu |
| | + | Credibilitat | La paraula de la directora per als treballadors | 4: Col·lectiu de voladors / FAC / Informadors / Guardes |
| | + | Drets/Obligacions | Accions de conservació paral·leles a la regulació | 1: Parc |
| COL·LECTIU DE VOLADORS | + | Certificació | Prestigi esportiu | 1: Parc |
| | + | | Practicants federats | 2: FAC / Guardes |
| | + | Credibilitat | Respecte per l'entorn | 1: Informadors |
| | + | | Tradició i història al territori | 2: FAC / Parc |
| | - | Drets/Obligacions | Pràctica no organitzada en associacions | 1: Informadors |
| VOLADOR CONFLICTIU | + | Certificació | Gran coneixement de la pràctica | 1: Col·lectiu de voladors |
| | - | | No estar federat ni associat | 2: FAC / Guardes |
| | - | Credibilitat | No reconegut com a representant del col·lectiu per ningú | 1: Parc |
| | - | | Vist com una persona conflictiva per totes les parts | 5: Parc / FAC / Col·lectiu de voladors / Informadors / Guardes |
| | | | Rebuig per part de la Federació i del col·lectiu | |
| FAC | + | Certificació | Implicació amb l'organització de la pràctica | 1: FAC |

| | | | | |
|---------------------|---|---------------------|---|--|
| | + | Credibilitat | Vist com una persona clau en la solució | 1: Parc |
| | + | | Confiança pel coneixement personal dels practicants | 3: Parc / FAC / Col·lectiu de voladors |
| | + | Drets / Obligacions | Representant escollit per la federació | 2: FAC / Col·lectiu de voladors |
| | + | | Tradició i història al territori | 1: FAC |
| EQUIP D'INFORMADORS | + | Certificació | Personal del Parc que fa complir la normativa | 2: Parc / Guardes |
| | + | Drets / Obligacions | Comprensió i bones maneres per evitar el conflicte | 1: Parc |
| EQUIP DE GUARDES | + | Certificació | Personal del Parc que fa complir la normativa | 2: Parc / Informadors |
| | + | Drets / Obligacions | Comprensió i bones maneres per evitar el conflicte | 1: Parc |
| ECOLOGISTES | + | Certificació | Guardes o membres d'una associació | 1: Parc |

Taula 15. Legitimitat dels stakeholders implicats (Cas 1 / Conflicte A).

Al gràfic 2, exposat a continuació, s'hi mostren les dades presentades a la taula 15. Hi podem veure diferenciats, a través dels colors indicats, els diversos tipus de legitimitat. La quantificació de l'estimació de cadascun dels tipus de legitimitat s'ha dut a terme donant els valors següents: 10 a la possessió total del tipus de poder indicat ("+" a la taula), 5 a la possessió parcial ("+/-" a la taula) i -10 a la valoració negativa o de la manca d'aquest tipus de poder ("- " a la taula), cada vegada que un *stakeholder* la mencionava. De la suma d'aquests valors en resulta el total.



Gràfic 2. Legitimitat dels stakeholders implicats (Cas 1 / Conflicte A).

Veiem com, a l'òrgan gestor del Parc, se li atribueix, en primer lloc, una legitimitat per credibilitat (+) donada per la força que té la paraula de la directora (MO.P1) sobre l'equip de treball del Parc: "Ella els llegia la cartilla als seus i tots li feien cas" (MO.F1). En segon lloc, es reconeix

la seva legitimitat per drets/obligacions, pel fet que van acompanyar les restriccions d'accés amb accions paral·leles de conservació a la zona: “estem restringint l'accés motoritzat en el cim del Turó de l'Home, però al mateix estem enderrocant la base militar, l'estem restaurant, estem restaurant camins, estem traient un filferro de punxes que hi havia per allà, estem traient ferralla... etc.” (MO.P2).

Finalment, tot i que es tracta d'una valoració única personal d'una de les persones entrevistades (MO.V1), es parla de la manca de legitimitat per certificació (-) d'alguns membres del personal del Parc, per una formació i coneixements insuficients.

Per contra, el *col·lectiu de voladors* tenia una forta legitimitat per certificació (+), en primer lloc, pel reconegut prestigi esportiu d'alguns dels seus integrants: “argumentaven que no podien esperar perquè un dels saltadors era campió... no sé si era campió d'Espanya, d'Europa o d'on era campió, però era... bé, un saltador prestigiat” (MO.P3); i, en segon lloc, perquè la majoria dels practicants estaven federats:

“Això és el que van exigir, que fossin els federats... que, en certa manera, són els que tenien la noblesa, per dir-ho així, d'acceptar aquest pacte de cavallers que s'havia fet de paraula. I el que no era federat és que ja no tenia ni dret de tirar-se ni res. Perquè vol dir que ja volia estar fora de tota l'organització” (MO.G1).

D'altra banda, també se'ls reconeixia una gran legitimitat per credibilitat (+), argumentada en el seu gran respecte, sempre demostrat, sobre l'entorn natural: “era una activitat que feien cada cap de setmana, era una activitat que no era nociva pel Parc Natural, al contrari, ells eren els primers que es preocupaven de l'entorn” (MO.I1). En aquest mateix sentit, es fa referència al fet que la majoria dels voladors són nascuts al Montseny i tenen un gran coneixement de l'entorn i les seves possibilitats: “aquí qualsevol persona que et vingui... als nadius que som d'aquí, a dir el que hem de fer nosaltres amb la muntanya. I que et vinguin tècnics que et diguin que ho saben millor que tu...” (MO.F1).

Per últim, també hi ha una menció a un aspecte negatiu, que assenyala una manca de legitimitat per drets/obligacions (-). Es fonamenta en el fet que, tot i ser conscient de la seva obligació d'organitzar-se en grup per a un millor funcionament de l'accés al Turó, no acostumaven a fer-ho: “ells tampoc... jo valoro que ells tampoc van fer l'esforç de dir “bé, doncs, ajuntem-nos com a associació o com a no sé què i podrem fer una mica de pressió...” (MO.I1).

Tal com mostra el gràfic 2, la majoria de les persones entrevistades valoren negativament la legitimitat del *volador conflictiu*. La única menció de legitimitat positiva és en relació a la legitimitat per certificació (+), referint-se al seu coneixement sobre l'activitat. Tot i així, d'altra banda, destaca la manca d'aquest tipus de legitimitat pel fet de no estar federat ni associat a cap club de vol:

“Aquest senyor, com és lògic, tenia la seva manera de fer, i volia fer la seva. Els de la federació deien que aquest xicot no era federat, que anava per lliure, que era un revolucionari que tots ni en volien saber ni parlar d’ell, que era una persona ingrata” (MO.G1).

També es menciona la seva manca de *legitimitat per credibilitat* (-) per diferents motius: 1. Tot i intentar el diàleg, en nom dels voladors, amb els responsables del Parc, no era reconegut com a representant del col·lectiu per ningú: “jo li deia: però és que tu només et representes a tu sol, jo he de parlar amb algú amb el que pugui agafar un compromís de la gent que ve aquí” (MO.P1); 2. totes les parts en parlen com una persona conflictiva: “també tenia problemes amb nosaltres, amb la federació, amb el Parc... que ja era una persona conflictiva de per si” (MO.F1); i 3. tant la FAC com el col·lectiu de voladors expressen el seu rebuig cap a ell: “crec que s’ha vist rebutjat una mica després de tots els anys de problemes que ha portat, pels mateixos companys i per la mateixa Federació” (MO.G1).

Pel que fa a la FAC, la valoració de la legitimitat es fa sobre MO.F1, la persona designada com a representant en els diàlegs amb el Parc, a qui se li atribueix una *legitimitat per certificació* (+), basada en la seva gran implicació i experiència en l’organització de la pràctica de vol a la zona:

“jo sóc el president de l’únic club de vol de la zona no? I a més a més, sóc membre de la junta del club més important de vol, que és el Delta Club Barcelona. O sigui, a més a més de ser el president del meu club sóc de la junta de l’altre club més important” (MO.F1).

A una de les persones responsables del Parc (MO.F1), també se li reconeix una *legitimitat per credibilitat* (+), pel fet de ser vist, per la majoria de les parts, com una persona clau en la solució: “al final, parlant i posant tots els temes sobre la taula és com realment es poden solucionar les coses. Doncs aquest és el paper que va fer MO.F1, i és el que ens ha ajudat... va ser una persona clau” (MO.P1); i per la confiança que generava el fet que conegués personalment als practicants, per la seva tasca amb l’ala delta i per ser el jutge del poble: “No, deia... puja a casa i posava un vermut, jo que sé... ja s’entén el que és això... que els anys t’acompanyen a conèixer la gent” (MO.F1).

Finalment, també es menciona la seva *legitimitat per drets/obligacions* (+), fonamentada en la seva elecció com a representant per part de la Federació: “la federació em va delegar en a mi, per anar a parlar en nom de la federació, amb MO.P1, no?” (MO.F1), i en la seva història, tant esportiva com personal, al territori: “A veure, jo tota la vida he volat al Montseny i seguiré volant al Montseny, perquè sóc fill del Montseny però no tindrè mai cap problema amb ningú... Moltes vegades has d’entendre les normatives malgrat no ens agradin” (MO.F1).

En relació a l’*equip d’informadors*, la seva *legitimitat* era per *certificació* (+), pel fet que es tractava de personal del Parc que fa complir la normativa establerta. També se li atribuïa *legitimitat per drets/obligacions* (+), perquè, a més de fer el que requeria la seva feina, actuaven

amb comprensió i bones maneres per evitar el conflicte: “les maneres de fer del propi personal del Parc que ha estat el cap de setmana. Jo penso que això també ha estat molt important. Gent comprensiva, gent que ho ha entès...” (MO.P1). Aquesta mateixa valoració de la legitimitat és, exactament, la que es dóna a l'*equip de guardes*, és a dir, *legitimitat per certificació (+)*, per la seva feina de control, i *legitimitat per drets obligacions (+)* per la valoració del seu tracte amb els practicants i usuaris.

Per últim, a les persones *ecologistes* se'ls atribueix una *legitimitat per certificació (+)* pel fet que, en la majoria dels casos, es tractava de membres d'alguna associació reconeguda o havien sigut, fins i tot, guardes del Parc.

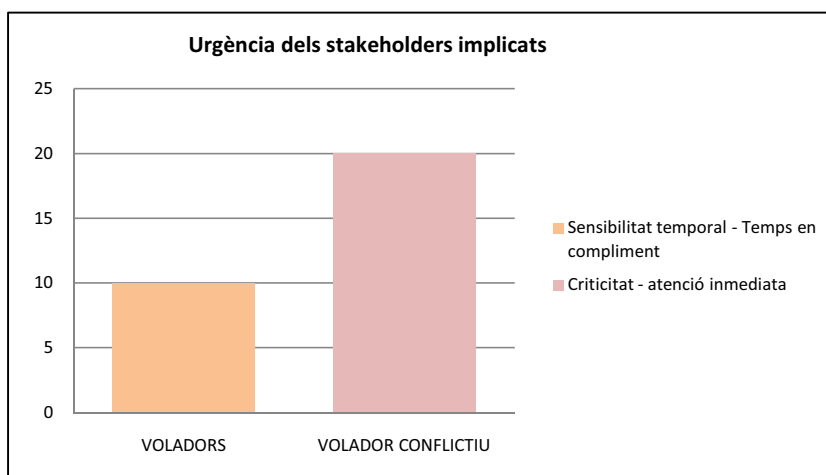
b.3. Urgència

El tercer atribut estudiat és la *urgència* que, en aquest cas, no té una gran rellevància en el procés de solució del conflicte, tal i com mostren les dades següents. Tal i com s'ha fet amb els atributs anteriors, però, a través de la taula 16, podem observar el recull d'informació sobre les urgències assenyalades per cadascuna de les persones entrevistades dels diferents *stakeholders* implicats que han manifestat algun tipus d'urgència en algun punt del procés (*1a columna*). Així doncs, podem veure els tipus d'urgència que han estat mencionats per a cada *stakeholder* (*2a columna*) i la descripció de la consistència d'aquesta urgència concreta (*3a columna*). Finalment, s'enumeren els *stakeholders* que l'han mencionada (*4a columna*).

En aquest cas, no s'afegeix la valoració perquè no té sentit en el cas de la urgència, donat que només ha estat recollida si aquesta existia de manera total. Els colors dels tipus d'urgència de la taula, com en els casos anteriors, ens permeten relacionar-la fàcilment amb el gràfic 3: el color ataronjat per a la sensibilitat temporal i el rosat per a la criticitat.

| Urgència dels stakeholders implicats | | | |
|--------------------------------------|---|--|---------------|
| Stakeholder | Tipus d'urgència | Descripció | Mencions |
| COL·LECTIU DE VOLADORS | Sensibilitat temporal - Temps en compliment | Pressió per reserva d'espai | 1: Parc |
| VOLADOR CONFLICTIU | Criticitat - atenció immediata | Insistència amb males maneres als gestors del Parc | 2: Parc / FAC |

Taula 16. Urgència dels *stakeholders* implicats (Cas 1 / Conflicte A).



Gràfic 3. Urgència dels *stakeholders* implicats (Cas 1 / Conflicte A).

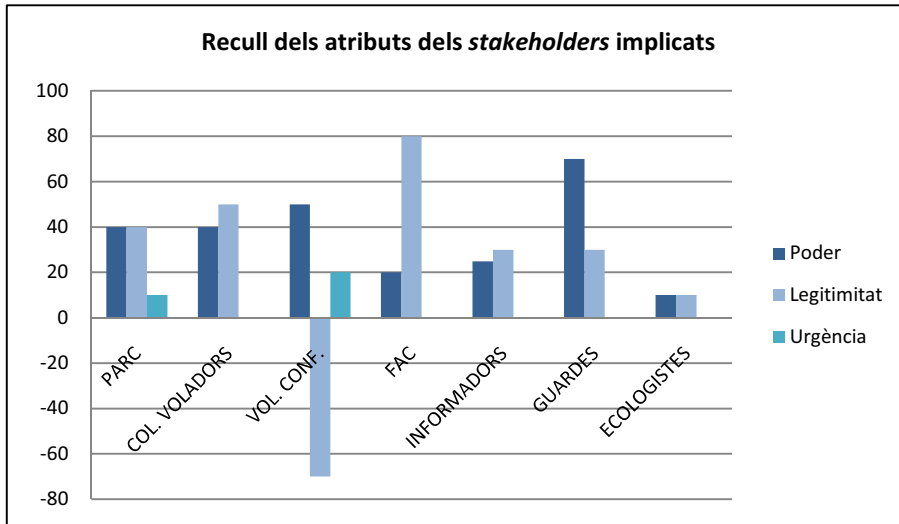
Els únics *stakeholders* als qui s'ha atribuït algun tipus d'urgència han estat el col·lectiu de voladors i el volador conflictiu (MO.V1).

Podem veure com al col·lectiu de voladors se li reconeix un tipus d'urgència per *sensibilitat temporal* o insistència en el *temps de compliment* respecte la reserva d'un espai per a la seva pràctica: “els voladors van pressionar molt, al principi, perquè reservéssim un espai o dos, dos espais de vehicles, per la pràctica esportiva” (MO.P3). D'altra banda, s'atribueix a MO.V1 una urgència per *criticitat* o requisit d'*atenció immediata* perquè, de forma continuada, insistia i pressionava a tot el personal del Parc.

b.4. Recull final del paper / influència dels stakeholders

En aquest apartat es mostra el resum dels diferents atributs de cada *stakeholder* implicat, per tal de valorar quina és la seva tipologia i, per tant, quin ha estat el seu paper en el procés de solució del conflicte.

El gràfic 4 recopila les dades mostrades en els punts anteriors i que permet veure el valor de cada atribut de tots els *stakeholders*. A continuació, també es presenta una figura (Figura 15) on, seguint les idees de Mitchel et al. (1997, p.874), els diferents *stakeholders* adquireixen una posició al *mapa d'atributs* (segons la possessió d'un, dos o tres d'aquests atributs) i, segons aquesta posició, es defineix la seva tipologia.



Gràfic 4. Resum dels atributs dels stakeholders implicats (Cas 1 / Conflicte A).

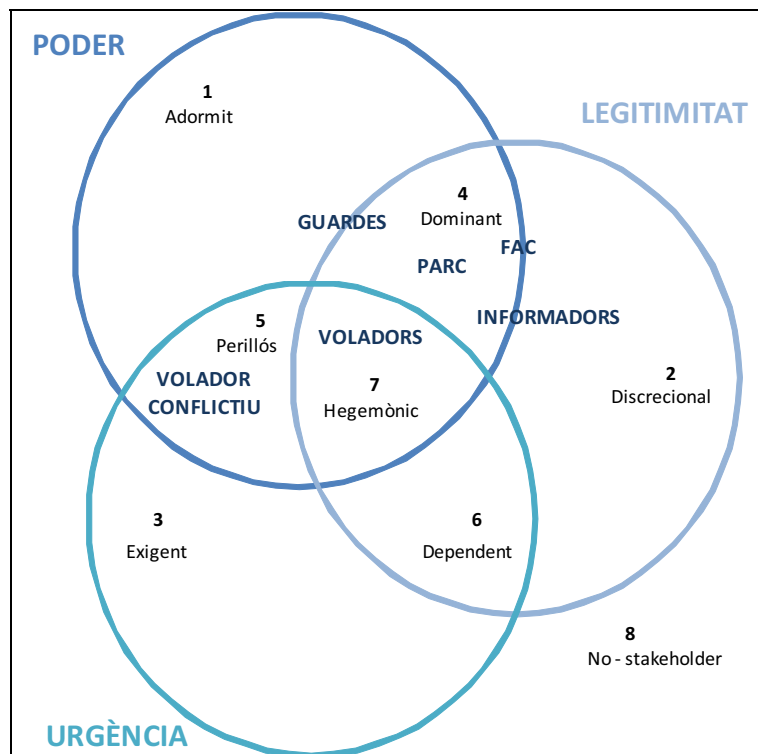


Figura 15. Tipologia dels stakeholders implicats (Cas 1 / Conflicte A).
(Font: Elaboració pròpia a partir de Mitchell et al., 1997, p.874).

Podem observar com l'únic stakeholder que podem categoritzar com *hegemònic* (7) (posseïdor dels 3 atributs) és el col·lectiu de voladors, tot i el valor baix de la seva urgència. Això explica la seva importància en el procés de solució del conflicte. Veiem com la tipologia del volador conflictiu és la de *perillós* (5). Com hem pogut veure, el seu poder i urgència van ser, fins i tot, agreujants del conflicte. La majoria d'*stakeholders* se situen al voltant de la tipologia *dominant* (4). El Parc, amb el seu equilibri entre *poder* i *legitimitat* i la FAC, amb valors molt alts de tots dos

atributs, han tingut un paper de domini i protagonisme clar en les decisions del procés. D'altra banda, l'equip de guardes i el d'informadors són també *stakeholders dominants* (4), però el primer amb predomini de poder sobre la legitimitat i, el segon, amb més legitimitat que poder.

c. Context

Les condicions del context exerceixen, també, una gran influència sobre el desenvolupament de la situació conflictiva i condicionen les possibles actuacions de solució. A continuació es presenten les característiques més destacades per a cadascuna de les seves dimensions.

c.1. Context normatiu

El context normatiu és clau en el present conflicte. Els problemes amb els practicants d'ala delta neixen de la regulació general de l'accés motoritzat al Turó de l'Home, motivada per la gran afluència de públic a la zona:

“la gran massificació de cotxes que hi havia a dalt de tot el que és el Turó de l'Home els caps de setmana i el personal necessari... doncs per aquesta massificació es va fer una regulació d'accés” (MO.G1).

“La normativa hi era per protecció de dalt. Ara no es pot arribar al Turó de l'Home amb cotxe, ara està tallat a Pla Amagat” (MO.I1).

Aquesta regulació té el seu origen més d'una dècada abans de la seva aplicació. Va ser promoguda per la Coordinadora per la Salvaguarda del Montseny i debatuda al cicle de taules rodones, trobades de discussió i conferències, aglutinades sota el nom *el Montseny i el futur*⁴⁵, on, per divergències polítiques, es va deixar aparcada:

“Tot el tema de regulació de l'accés al Turó es va promoure molt a la Coordinadora per la Salvaguarda del Montseny. Aquí hi va haver un intent de canvi de normativa del Montseny als anys 90, de fet a mi em van contractar al 92 a la Diputació de Barcelona per fer aquesta feina i vam fer unes jornades que es deien *el Montseny i el futur* que es van fer al llarg de l'any 94. Va ser del gener al juny del 94, cada mes es tractava un tema. I va haver-hi molta bel·ligerància i tot això. El que passa és que aquí va haver-hi... no sé si és que no es va gestionar i aleshores els polítics d'aquella època perquè l'última jornada van escridassar els diputats, els presidents de les diputacions... i van dir deixem la normativa com està. I això es va aturar i després es va tornar a engegar a l'any 2004” (MO.P1).

⁴⁵ Aquestes taules rodones i trobades es varen dur a terme entre novembre de 1993 i el juny de 1994, en diferents municipis del Montseny.

La situació dels practicants de parapent i ala delta prèvia a l'aplicació d'aquesta regulació era de total llibertat d'accés: "A veure, la normativa era que nosaltres teníem llibertat d'acció total perquè ningú ens controlava" (MO.F1). Per tant, la regulació d'accés suposava una privació de la llibertat de que havien gaudit tota la vida:

"el problema amb l'ala delta no venia donat tant per la pràctica o no pràctica d'aquesta activitat, o perquè fossin molts o fossin pocs, sinó per la necessitat dels practicants d'accedir a un punt de la muntanya, al punt més alt, on nosaltres vam començar a regular" (MO.P2).

c.2. Context polític

Per ubicar la situació política que emmarca el conflicte analitzat, cal fixar-se en la gran mobilització popular contra la Diputació dels anys 90:

"Als anys 90 [...] hi havia com molta moguda en contra de la Diputació en general. [...] Vaig copsar que la gent amb interessos totalment contraris s'ajuntava perquè l'únic interès comú que tenia era que no estava contenta amb la Diputació" (MO.P1).

D'altra banda, cal assenyalar que la regulació d'accés que emmarca el present conflicte neix de la voluntat dels Ajuntaments: "aquesta vegada, a l'any 2004, van ser els Ajuntaments els que van demanar que es canviés la normativa" (MO.P1).

També té un gran protagonisme el context institucional, donat que en aquella època es va apostar per dotar els Parcs Naturals d'equips formats per personal qualificat i amb dedicació plena a la gestió del Parc:

"penso que va ser un mèrit de la gent que vam arribar en aquella època, no vaig ser jo eh, va ser un grup de gent, però sobretot el que va haver-hi va ser un canvi en la gestió. [...] Es va crear un staff tècnic i era gent que estava al Montseny, que la gent no hagués de venir a Barcelona i tot això, es va crear com una oficina sòlida al Montseny i la gent tenia uns interlocutors al Parc... tot això va ajudar molt, el Parc va començar a madurar una miqueta en aquest sentit. Creant tota aquesta estructura es van començar a poder fer més coses, clar, si tu tens algú que pot treballar-hi pots fer més coses. I tot això va ajudar molt i per això al 2004 ja el Montseny podia abordar aquest tema que als 90 va ser impossible" (MO.P1).

Aquesta nova estructura, no només va millorar el grau de coneixements envers les necessitats del Parc, sinó que van comportar un augment de la confiança de la població envers l'òrgan gestor:

“Això a la gent li crea confiança, vas creant aquest clima de col·laboració i tot això ajuda, moltíssim, moltíssim. Aquesta política de proximitat ha ajudat moltíssim. [...] i això ha estat clau, una peça fonamental” (MO.P1).

c.3. Context econòmic

Les referències de les persones entrevistades a la situació econòmica són en relació a la crisi general com a causa principal de la davallada de practicants. En el cas dels gestors del Parc, veuen aquest context econòmic advers com un punt en favor de la protecció del territori:

“Suposo que no sé si és que la crisi ens ha ajudat en el sentit de que hi ha menys gent... Vull dir, no sé, sí que és cert que durant els darrers anys tothom s’atrevia amb tot i tothom feia tot no? [...] vull dir, potser també ens servirà aquesta crisi per posar cada cosa al seu lloc. [...] No ho sé si tot plegat té alguna cosa a veure, sí que ve gent volant... però a nosaltres ens ha disminuït molt” (MO.P1).

D’altra banda, un dels voladors (MO.V1), considera que la situació econòmica podria millorar, precisament, si s’incrementés la pràctica. Critica als diferents agents que es podrien involucrar en la promoció de la pràctica del vol al Parc de les condicions econòmiques adverses:

“Veus que la gent... els hostalers també... et diuen que sí, però no es mullen. I el pagès, aquesta gent es conforma amb lo poc que dóna la terra i van fent... i cada vegada la gent va retrocedint i es van readaptant als mínims i ja està” (MO.V1).

c.4. Context sociocultural

Per parlar del context sociocultural del conflicte cal tenir molt en compte l’arrelament de molts dels voladors amb el territori i, per tant, del seu respecte envers l’entorn:

“hi ha gent que viu al Montseny, com nosaltres no? [...] El Montseny ens dóna satisfacció anar a volar al Montseny a la gent que som d’aquí no? I poder passar per sobre de casa teva i... entens? O sigui, en definitiva és això” (MO.F1).

El ressò mediàtic d’aquest conflicte, segons MO.P2, no va tenir cap incidència en la població: “Lo de les ales-delta, bueno, tampoco se’n va assabentar ningú, de tant en tant sortia una notícia al diari, al 9 nou sobretot...” (MO.P2). Les referències al conflicte als diaris eren en relació a la regulació d’accés al Turó de l’Home en general, tal i com mostren els següents titulars: “La limitació de cotxes al turó de l’Home és insuficient, segons la Coordinadora” (Diari El 9 Nou, 15/10/1999); “Els alcaldes del Montseny volen que els cotxes puguin accedir al Turó de l’Home” (Diari Avui, 30/10/2000); “Una reunió concretarà aquest dijous la restricció de l’accés al turó de l’Home” (Diari El 9 Nou, 11/12/2000); “El Parc Natural del Montseny limita l’accés motoritzat al Turó de

l'Home" (Diari El Punt, 09/11/2008). No hi ha notícies directament relacionades amb el conflicte de l'ala delta, però podem veure com, en una notícia del diari El 9 Nou (01/04/1999), amb el següent titular: "La majoria de turistes que vénen al Vallès es concentren a la zona del Montseny", hi apareixia una fotografia, de mitja pàgina, amb una ala delta en ple vol, amb el peu d'imatge: "L'ala delta és un dels esports que es pot practicar a la zona del Montseny". Per tant, el seguiment mediàtic no va ser pel conflicte generat per la pràctica de vol, sinó per la regulació d'accés al Turó de l'Home, en general.

c.4.1. Context en relació a la pràctica esportiva

La pràctica de l'ala Delta era una activitat molt arrelada al Montseny i, a més, atreia a molts practicants per la seva proximitat a Barcelona:

"El Montseny era una zona molt propera a Barcelona, doncs que es podia llogar, que aquí es volava amb ala delta des de principis dels 70 i al ser tan propera a Barcelona, la gent, els que volaven, doncs tothom anava cap al Montseny" (MO.F1).

Els voladors expressen que una de les conseqüències de la regulació, tot i les solucions i mesures establertes després del procés de negociació, és que la pràctica de vol ha disminuït molt al Montseny:

"des del principi el que ha passat de que al Montseny es volava molt i ara no es vola [...] De ser el lloc més important, va acabar sent un lloc secundari per anar a volar, o sigui, tothom pensa amb altres llocs abans d'anar al Montseny a volar i ha quedat com un lloc..." (MO.F1).

Però aquesta regulació no va ser la causa única d'aquesta disminució, sinó un més dels obstacles que duïen temps trobant-se els voladors:

"MO.F1 això ja ens ho va dir: home, nosaltres quan vam començar a tenir molts conflictes vam marxar". Però els conflictes inicials no eren ben bé amb el Parc, eren amb la gent que vivia a dalt del Turó, que abans hi vivia una parella... i aquests tenien molts conflictes amb la gent que d'allò... no era ben bé gent del Parc" (MO.P1).

El volador MO.V1 mostra la seva total indignació amb la disminució de la pràctica de l'ala Delta al Montseny, no només de la població autòctona sinó també del nombre de visitants estrangers que venien al Montseny a volar:

"Sí... et puc parlar del passat, et puc parlar de com ha anat degenerant... pensa que a vegades allà a Santa Helena hi havia 30 persones per volar, 30-35 volant eh... o sigui no paraven eh... [...] I la gent d'Europa, com t'he dit, no ve aquí perquè... havien vingut de quan en quan els alemanys i tal... va haver-hi una època que sí, collons... i de França i el sud de França i tal... però clar, això està matat, fa

anys ja eh... fa anys. Passa que de quan en quan algun il·luminat vola... i aterren allà on poden i que no et vegi el pagès i... ja està" (MO.V1).

d. Resum de l'origen del conflicte: subconflictes i tipologia

Per tal de resumir tots els elements presentats en aquesta primera part d'exposició del conflicte, es mostra una taula que el divideix en els diferents subconflictes que el conformen i que condicionaran el procés de solució establert entre les parts implicades, tot descrivint-ne les seves tipologies.

| | | | |
|--|--|---|--|
| Subconflictes existents | Conflictes d'objectius o polítics | Protecció vs pràctica | L'objectiu del Parc és el de protegir la zona del Turó de l'home i vol restringir-ne l'accés motoritzat. Aquesta postura xoca amb la pretensió del col·lectiu de voladors de mantenir-hi els nivells de pràctica i el seu interès de tenir-hi lliure accés |
| | Conflictes d'interessos o tècnics | | |
| | Conflictes sobre els mitjans o econòmics | Poder de regulació del Parc | La disposició de mitjans davant de la negociació era favorable al Parc, pel fet de tenir el control sobre la possibilitat de regulació |
| | Conflictes de rols o normatius | Confrontació guardes / volador conflictiu | Alguns dels guardes, tot i la consigna dels responsables del Parc de respectar les excepcions establertes pels voladors, tenien conductes autoritàries amb determinats voladors. |
| | | | El volador anomenat <i>conflictiu</i> tot i els acords establerts i acceptats pel col·lectiu, incomplia la normativa, encarant-se, constantment, amb el personal del Parc |
| Conflictes de dominació o d'influència | | Per la posició superior de poder del Parc i, en conseqüència, dels guardes, sobre el volador conflictiu, el conflictiu adquiria una dimensió de dominació | |

Taula 17. Subconflictes i tipologies (Cas 1 / Conflicte A).

4.1.2.3. Procés de solució del conflicte: Elements de l'estructura de governança

En aquesta segona part, es presenta el procés de solució al conflicte exposat, a partir de la descripció detallada de les diferents estratègies emprades per cadascun dels *stakeholders*, tot concluent amb la descripció de l'estratègia global resultant. A continuació, es mostren les característiques principals de l'estructura de governança sota la qual s'emmarca el procés: la disposició de relacions creada i els processos de col·laboració existents. Finalment, a mode de resum de l'apartat, i per tal d'aproximar-nos a la resposta de la segona pregunta de la investigació es mostra una síntesi dels tres factors determinants del tipus de governança establert (notabilitat dels *stakeholders*, relacions i col·laboració).

a. Estratègies dels stakeholders

En aquest apartat es mostren les estratègies emprades per cadascun dels *stakeholders* implicats envers el conflicte analitzat. Per a cadascun, es mostra una taula on hi apareixen, en una primera columna, les estratègies identificades i, en la segona, les accions realitzades al respecte. A continuació, en cada cas, també es mostren les cites més rellevants, extretes dels continguts de les entrevistes en profunditat.

a.1. Òrgan gestor del Parc

| ÒRGAN GESTOR DEL PARC | |
|--|--|
| Estratègies | Accions |
| a. Destrucció del poder (del col·lectiu de voladors) | Canvis en la regulació de l'accés motoritzat |
| | Regulació dels aparcaments com vasos comunicants |
| | Regulació de l'accés de vehicles amb una tanca |
| b. Ús de poder | Dotació de major personal de control |
| | Contractació dels informadors (amb l'Ajuntament) |
| | <i>Protocol de control d'accés als aparcaments</i> |
| | Emissió de denúncies |
| c. Adaptació (a les peticions del col·lectiu de voladors) | Denúncies a un volador per incompliment de la norma |
| | <i>Reflexió posterior a la regulació: més flexibilitat</i> |
| | Accions de facilitació: Creació d'infraestructures |
| | Habilitar una zona de salt a Plana Amagada |
| | <i>Aparcament i punt d'enlairament</i> |
| d. Divisió de les responsabilitats | Construcció d'un camí d'accés a Coll Ses Basses |
| | <i>Donar la responsabilitat als Ajuntaments entre setmana</i> |
| e. Negociació | Propostes d'adaptació a la normativa als voladors |
| | Incitar als voladors a pujar més d'hora |
| | Promoure les activitats de vol en grups organitzats |
| f. Comissió de representants | Elecció i ús de representants per a les reunions i la transmissió d'acords |
| g. Cooperació / Grup de treball temporal | Col·laboració i diàleg amb la Federació Aèria Catalana |
| | Reunions / Converses formals amb la Federació |
| | <i>Acord verbal Parc - Federació</i> |
| | <i>Redacció d'un conveni</i> |
| | No signar el conveni |
| | Exigència als voladors del carnet de federats |
| | <i>Aplicació de l'acord</i> |
| | Aplicació de la normativa només els caps de setmana |
| | Fer la vista grossa si no hi ha molta gent |
| Promoure els diàlegs informals entre guardes i saltadors | |
| h. Increment de la legitimitat | Accions de protecció paral·leles a la regulació |

Taula 18. Estratègies i accions de l'òrgan gestor del Parc (Cas 1 / Conflicte A).

a.1.1. Destrucció del poder (del col·lectiu de voladors)

En primera instància, l'estratègia inicial del Parc va ser la de destruir el poder del col·lectiu de voladors que, fins aleshores, accedia lliurement a qualsevol punt del Turó de l'Home, per realitzar les seves pràctiques. Ho van fer, tal com hem comentat, a través d'una nova regulació de l'accés motoritzat al Turó que consistia, inicialment, en la regulació dels aparcaments com vasos comunicants:

“Hi havia un aparcament a dalt de tot de 12 places, doncs era un sistema de vasos comunicants no? El primer que arribava podia ocupar lliurement una d'aquestes 12 places, quan les 12 estaven plenes, teníem un sistema d'informadors que feia que els cotxes aparquessin en els de 40, 2 km més avall, quan estaven plens els dos s'havia de tallar la carretera a baix de tot i bé, si baixava un cotxe, en pujava un, si baixaven 3 en pujaven 3” (MO.P2).

Més endavant, la regulació va ser encara més estricta i només es permet aparcar a la Plana Amagada: “Hi ha un aparcament dimensionat amb 40 places, i quan aquestes 40 places estan plenes, el que es fa és tallar la carretera 7 km més avall” (MO.P2). L'accés a una major alçada, des d'on els voladors acostumaven a saltar, es va reservar a persones amb mobilitat reduïda i s'hi controlava el pas amb una tanca:

“ara només hi ha un aparcament a dalt de 6 places, però reservat per gent que té problemes de mobilitat etc. i la barrera, que és un element físic significatiu que fins ara no existia, en aquest aparcament que està 1,5 -2 km més avall de 40 places” (MO.P2).

a.1.2. Ús de poder

Després de la regulació, i amb l'objectiu d'assegurar-ne el compliment, el Parc va emprar una estratègia d'ús del seu poder. En primer lloc, a través del seu poder utilitari, va dotar la zona de més personal de control, tot contractant, amb pressupost propi però a través dels Ajuntaments, un equip d'informadors:

“Els caps de setmana hi ha alguns informadors que són contractats pels Ajuntaments, els Ajuntaments reben la subvenció íntegra del cost de la Diputació, del Parc. I aquest personal, aquests informadors són un personal nostre per donar informació en uns punts fixes i mòbils en tot el parc” (MO.G1).

D'altra banda, fent ús del seu poder normatiu, va emetre denúncies a algun volador per incompliment de la regulació: “Vam arribar a denunciar en aplicació de la llei d'accés motoritzat, que és la que habilita a l'òrgan gestor d'un Parc a poder decidir com i de quina manera es pot circular per la xarxa de pistes i camins” (MO.P2).

a.1.3. Adaptació (a les peticions del col·lectiu de voladors)

Més endavant, des de l'òrgan gestor del Parc, es va produir una reflexió sobre la regulació i la forma com l'estaven aplicant i es va començar a tendir cap a una major flexibilitat envers els voladors: "Aleshores vam veure que això no era una bona manera de solucionar els problemes" (MO.P1). Es va optar per una estratègia d'adaptació als interessos del col·lectiu de voladors i es varen iniciar tot una sèrie d'accions de facilitació de la pràctica de vol, dins del context normatiu establert, basades en la construcció de noves infraestructures. En primer lloc, es va habilitar una zona d'aparcament i enlairament a Plana Amagada:

"els vam fer una petita intervenció física perquè tinguessin una plataforma i un corriol que els permetés baixar... amb la intenció de fomentar l'ús no del punt de sortida de més amunt, sinó del que hi ha això... a 1600 metres o una cosa així, en l'aparcament aquest de Plana Amagada" (MO.P2).

També es va construir un camí d'accés a peu a Coll Ses Basses, un punt més elevat, principalment pels practicants de parapent:

"a Plana Amagada hi pots accedir sense passar cap barrera i aleshores aquí tens... on s'acaba la carretera... aquí hem fet un caminet molt maco a peu i tot això, i aquí hi ha el Coll Ses Basses i també hi pots accedir des d'aquí" (MO.P1).

a.1.4. Divisió de les responsabilitats

Donat que la regulació d'accés al Turó de l'Home només funcionava durant els caps de setmana, des de l'òrgan gestor del Parc, es va donar la responsabilitat de regular aquest accés i, per tant, el control de la tanca de Plana Amagada, als Ajuntaments:

"qui els deixava passar... qui els autoritzava una miqueta més era l'Ajuntament, a poder-hi passar saps? Perquè entre setmana aquesta barrera la deixàvem oberta, pels veïns. Aleshores, qui es responsabilitzava de si realment hi havia alguna cosa que estava malament era més l'Ajuntament" (MO.P1).

a.1.5. Negociació

Des del Parc es va observar la necessitat de conèixer més profundament les necessitats dels voladors i es va optar per una estratègia de negociació amb el col·lectiu. En aquest sentit, els responsables del Parc varen fer propostes d'adaptació a la normativa als voladors, tals com incitar-los a pujar més d'hora:

“el que nosaltres no volíem era passis especials per determinats... és a dir, com tots els usuaris, vam creure que havia de seguir la mateixa dinàmica que la resta i llavors el que els dèiem és que pugessin abans, els vam incitar a pujar abans per evitar aquests conflictes” (MO.P3).

I sobretot, tractant de promoure les activitats de vol en grups organitzats:

“volíem permetre l'accés d'un vehicle motoritzat per practicants d'ala delta, sempre que fossin capaços de fer-ho de manera organitzada i optimitzant un vehicle amb practicants, si podia ser una furgoneta que tingués l'associació i tal doncs molt millor, i que únicament pugés, descarregués els practicants amb els seus equips i tornés a baixar, o en tot cas li quedés reservada una plaça” (MO.P2).

a.1.6. Comissió de representants

Després d'un primer contacte amb els voladors, l'estratègia va ser la d'escollir un representant (MO.P1), que fes el paper d'interlocutor del Parc en les reunions amb la Federació Aèria Catalana (FAC) i que s'encarregués, al mateix temps, de transmetre els acords assolits a tot els seus treballadors. Des de la FAC van fer el mateix, tal com ens indica el seu representant: “MO.P1 li devia llegir la cartilla als seus, i jo vaig llegir la cartilla als meus i ja està” (MO.F1)

a.1.7. Cooperació / Grup de treball temporal

Així doncs, tal com s'ha anunciat en el punt anterior, l'estratègia emprada va ser la cooperació amb la FAC a través de la composició d'un grup de treball temporal, format pels representants escollits de totes dues parts i de tècnics o persones expertes en algun moment concret. Les accions realitzades varen ser, principalment, reunions formals. Es va arribar a un acord verbal que es va convertir en un conveni: “al anar a parlar amb la Joana, ens vam entendre, vam crear com un conveni” (MO.F1).

Aquest conveni, però, tot i estar redactat, no està signat: “és un conveni que em sembla que ni l'hem firmat saps? Però que funciona ja... entenc que funciona perquè aquestes persones, aquestes tres o quatre persones que tenien el problema ja no se m'han queixat més” (MO.F1). Com ja hem comentat, un dels punts de discòrdia entre ambdues parts va ser l'exigència del carnet de federats per accedir més amunt de Plana Amagada, però la posició del Parc, d'entrada, va ser clara:

“per nosaltres amb l'acord sí que queda escrit això del tema del carnet. Perquè és l'única garantia que nosaltres tenim si després podem anar a demanar si passés qualsevol cosa... si no es complís podem dir Federació, no esteu complint, i la Federació diria ah és que jo aquests no sé qui són” (MO.P1).

La cooperació es va estendre, també, a la transmissió i aplicació de l'acord i, per part del Parc, fins i tot es fa la vista grossa en alguns casos: "si hi havia espai en el moment o no hi havia gaire gent esperant, doncs es feia: bé, que pugin i ens evitem també un conflicte" (MO.P3). I el Parc, tal com hem comentat anteriorment, només aplica la normativa els caps de setmana: "El fet de que entre setmana poguessin fer la pràctica esportiva feia que la poguessin fer a qualsevol hora del dia, perquè entre setmana no opera la restricció aquesta de la regulació. Això també els ho vam fer saber" (MO.P1).

Una altra acció resultant de l'estratègia de cooperació va ser la promoció del diàleg entre guardes i el col·lectiu de voladors: "Vam intentar aconseguir el diàleg entre els saltadors i els guardes... això va ser als caps de setmana, etc" (MO.P3).

a.1.8. Increment de la legitimitat

Una altra estratègia desenvolupada per l'òrgan gestor del Parc, ha estat l'increment de la seva legitimitat, a través d'accions de protecció paral·leles a la zona d'aplicació de la regulació d'accés: "estem restringint l'accés motoritzat en el cim del Turó de l'Home, però al mateix estem enderrocant la base militar, l'estem restaurant, estem restaurant camins, estem traient un filferro de punxes que hi havia per allà, estem traient ferralla... etc." (MO.P2)

a.2. Col·lectiu de voladors

| COL·LECTIU DE VOLADORS | |
|---|--|
| Estratègies | Accions |
| a. Adaptació inicial (a la regulació i poder del Parc) | Canvi d'hàbits per adaptar-se a la normativa |
| | Pujar més d'hora |
| | Pujar caminant |
| | Accés motoritzat només per deixar el material |
| | Variació del punt de sortida |
| b. Comissió de representants | Organització dels vols en grup |
| | Elecció i ús de representants per a les reunions i la transmissió d'acords |
| c. Intent de destrucció del poder del Parc | Pressió en grup per intentar accedir al Turó |
| d. Adaptació final | Resignació / Migració a altres zones |

Taula 19. Estratègies i accions del col·lectiu de voladors (Cas 1 / Conflicte A).

a.2.1. Adaptació inicial (a la regulació i poder del Parc)

En el moment en el qual es va començar a aplicar la normativa, una part del col·lectiu de voladors va desenvolupar una estratègia d'adaptació a la regulació, així com al poder del Parc. Aquesta estratègia es va materialitzar a partir d'un canvi d'hàbits per tractar d'ajustar la seva pràctica a les restriccions de la norma, per exemple: 1) accedint més d'hora al Turó de l'Home:

“Molts ho van entendre i molts d’aquests deltes, ells, ja pujaven a primera hora del dematí per ser dels primers i així podien entrar amb el cotxe, no tenien cap problema” (MO.G1); **2) accedir a la zona més alta a peu:** “vinga a pujar a peu si volíem sortir de dalt del Turó. És clar, havíem de pujar l’ala carregant...” (MO.F1); **3) accedir amb cotxe a la zona alta per a deixar el material i aparcar a baix:** “Els ala Delta pugen i deixen aquí tot el material, vénen aquí i aparquen. I això ho han complert” (MO.P1); **4) variant el punt de sortida:** “Llavors, sortíem del collet... sembla ser que allà hi havia un clot, que nosaltres aprofitàvem per sortir que van començar-hi a plantar coses, bé, d’allà tampoc vam poder sortir i vam haver de sortir de més avall” (MO.F1); **i 5) organitzant-se en grups per ocupar un únic vehicle:** d’alguna manera es van organitzar espontàniament per pujar en grups i per esquivar, d’alguna manera, la regulació, per adaptar-se més aviat no?” (MO.P2).

a.2.2. Comissió de representants

De la mateixa manera que ho va fer el Parc, els voladors van designar un representant, a través de la FAC, per fer el paper d’interlocutor del col·lectiu davant del Parc. Tal com el mateix representant expressa: “la federació em va delegar en a mi, per anar a parlar en nom de la federació i els voladors, amb MO.P1 no?” (MO.F1).

a.2.3. Intent de destrucció del poder del Parc

Una part del col·lectiu, però, va desenvolupar una estratègia d’intent de destrucció del poder del Parc, tractant d’evadir la regulació. La seva materialització es va basar en accions de pressió en grup per intentar accedir al Turó de l’Home quan la normativa ho impedia. Tal com ens mostra una informadora que es va trobar, en primera persona, amb alguna d’aquestes situacions:

“Els deies: doncs aparqueu un cotxe aquí a Pla Amagat, pugeu-ho tot a dalt...; però era: no, és que ens has de deixar passar; i llavors els deies: bé, però no us costa res a vosaltres organitzar-vos com a grup establert i llavors, demaneu, feu una instància, demaneu a la Diputació de Barcelona al Servei de Parcs que us donin un permís i a mi llavors em veniu amb un paper davant i ja està; però intentaven passar a la força” (MO.I1).

a.2.4. Adaptació final / Resignació

En l’última etapa del procés de diàleg amb el Parc, el col·lectiu de voladors va adoptar l’estratègia d’adaptació, tot resignant-se a ajustar-se a l’acord establert. En alguns casos, fins i tot, van canviar la seva zona d’enlairament: “agafo la meva motxilla, carrego des d’aquí, pujo a peu a dalt a les agudes i em tiro de les Agudes cap aquí, vull dir... no se n’adona ningú” (MO.F1).

a.3. Volador conflictiu

| VOLADOR CONFLICTIU | |
|--|---|
| Estratègies | Accions |
| a. Intent de destrucció del poder de la resta d'<i>stakeholders</i> | Conductes anti-normativa |
| | Aconseguir l'objectiu per insistència |
| | Actituds agressives |
| | Líder de creació de grups de pressió |
| | <i>Buscar la complicitat d'altres usuaris</i> |
| Conflictes amb tots els sectors | |
| b. Intent de cooperació amb el sector econòmic | Solucions alternatives per mantenir la pràctica |
| | Lloguer de camps d'aterratge |
| c. No adaptació | Incompliment de la normativa |

Taula 20. Estratègies i accions de MO.V1 (Cas 1 / Conflicte A).

a.3.1. Intent de destrucció del poder de la resta d'*stakeholders*

Tractem aquest volador en un apartat diferent al del col·lectiu perquè, tal i com s'ha comentat a la descripció general del conflicte, totes les persones entrevistades han destacat el seu paper protagonista durant de tot el procés.

El seu comportament després de l'aplicació de la normativa es pot definir com una estratègia d'intent de destrucció del poder de tots aquells *stakeholders* que limitaven la llibertat que de pràctica de la qual havia gaudit fins aleshores. Així doncs, emprèn tota una sèrie de contínues conductes anti-normativa: "hi havia el cas d'un practicant, que era un home bastant recalcitrant, que de manera diguéssim sistemàtica, intentava saltar-se la regulació" (MO.P2). A través de la insistència i de les males maneres, tractava d'aconseguir saltar-se la regulació d'accés: "acabava passant i acabava fent el que volia no? Però també era aquesta la seva tàctica, jo aquí munto un pitote, es posa nerviosa i al final em diu "passi i faci el que li doni la gana" (MO.P1). Fins i tot, en diverses ocasions, emprant actituds agressives:

"Aquesta persona havia insultat als guardes, havia insultat als informadors, havia insultat a algun tècnic que hi havia, havia saltat la barrera, havia saltat tot" (MO.G1)

"aquest company meu, aquest era un passat de rosca, aquest un dia es veu que fins i tot entrava allà a la Diputació i esperava a la Joana per cardar-li crits quan arribés, vull dir... tio, estàs parlant amb la presidenta d'un Parc... no la pots tractar... que si ja m'agradaria veure el que guanyes, que si... amb el que guanyes, que et paguem tots... Així no s'arreglen les coses" (MO.F1).

"menys guapo em va dir de tot, es va queixar evidentment del Parc, em va insultar" (MO.P2).

Una altra acció duta a terme per MO.V1 va ser la de fomentar la creació i erigir-se com a líder de grups de pressió a l'equip de treballadors del Parc. "I ja et dic, aquesta persona, MO.V1, s'ajuntava amb un grup de gent i tots anaven allà fent com un pressing" (MO.P1). Fins i tot, en alguns casos, havia

tractat d'involucrar altres usuaris del Parc, totalment aliens a la pràctica de l'ala delta, per tal de convèncer als guardes o informadors per tal que el deixessin passar: "també buscava una mica la complicitat amb les altres persones que s'estaven esperant que deia bé, aquesta senyora segur que em deixa passar no? No sé què. Posava una mica contra l'espasa i la paret als altres usuaris" (MO.I1).

En definitiva, podem dir que les seves accions el van conduir a establir una relació conflictiva amb tots els sectors implicats: "era conflictiu amb el personal del Parc, amb els visitants del Parc i amb el grup de l'Associació que estaven federats que es tiraven, vull dir, era conflictiu en tots els aspectes i amb tothom" (MO.G1).

a.3.2. Intent de cooperació amb el sector econòmic

Paral·lelament a aquestes actituds de disconformitat amb la regulació, MO.V1 volia desenvolupar la pràctica de vol a la zona començant pel lloguer d'espais per a l'aterratge: "Jo havia intentat llogar camps, però quan arribes a un camp i intentes dir-li escolti que vull llogar aquest camp perquè això es desenvolupi. Automàticament surten corrents" (MO.V1). Va intentar desenvolupar la pràctica tot cercant la complicitat dels hostalers de la zona, és a dir, amb una estratègia d'intent de cooperació amb el sector econòmic: "Pensa que he parlat amb tots els hostalers els que hi ha a la vora, al votant. I estarien interessats" (MO.V1). Tot i així, la proposta no va tirar endavant.

a.3.3. No adaptació

Finalment, podem definir la seva estratègia com una no adaptació intencionada traduït en un incompliment premeditat i continuat de la normativa: "el que jo sé és que ell puja i va allà on vol i vola allà on vol [...]. Ja ningú li diu res, ell va allà, fa, i el dia que vol sortir d'allà perquè no té el vent encarat, doncs hi puja" (MO.F1).

a.4. Federació Aèria Catalana (FAC)

| FEDERACIÓ AÈRIA CATALANA (FAC) | |
|--|--|
| Estratègies | Accions |
| a. Col·laboració / Grup de treball temporal | Col·laboració i diàleg |
| | Reunions / Converses formals amb la Federació |
| | <i>Acord verbal Parc - Federació</i> |
| | <i>Redacció d'un conveni</i> |
| | <i>No signar el conveni</i> |
| b. Comissió de representants | <i>Aplicació de l'acord</i> |
| | Elecció i ús de representants |
| | Transmissió de l'acord a través de la persona representant |
| | Seguiment de l'aplicació de l'acord |

Taula 21. Estratègies i accions de la Federació Aèria Catalana (Cas 1 / Conflict A).

a.4.1. Col·laboració / Grup de treball temporal

La intervenció de la FAC en el procés de solució del conflicte s’inicia en el moment en el qual es vol establir un procés de diàleg entre el Parc i el col·lectiu de voladors. Així doncs, la seva estratègia principal és la de col·laboració amb el Parc a través d’un grup de treball temporal. Tal i com s’ha exposat en el cas del Parc, les accions dutes a terme en relació a aquesta estratègia han estat una sèrie de reunions formals que van conduir a un acord verbal, traduït en un esborrany de conveni, escrit però no signat.

a.4.2. Comissió de representants

Tal i com s’ha exposat en l’apartat del Parc, l’estratègia de col·laboració va anar acompanyada de la d’elecció d’un representant. En aquest cas, val a destacar que va ser molt important que la tria fos encertada i restrictiva, tot evitant que el volador conflictiu (MO.V1) participés de les converses.

El representant de la FAC també era l’encarregat de transmetre els acords establerts al col·lectiu de voladors, a través de trobades informals:

“jo estava en contacte amb tots els practicants, és clar [...] No fèiem reunions ni res organitzat... deia puja a casa i posava un vermut, jo que sé... ja s’entén el que és això... que els anys t’acompanyen a conèixer la gent i a ningú pots tractar de la mateixa manera” (MO.F1).

També s’encarregava d’anar fent el seguiment de l’aplicació i el compliment de l’acord i de mantenir informat a l’equip del Parc: “M’arribaven les opinions... a mi em deien hòstia, he anat a volar el Montseny aquesta setmana i no he tingut cap problema, jo anava fent el seguiment i amb això ja en tenia prou” (MO.F1).

a.5. Equip d’informadors

| EQUIP D'INFORMADORS | |
|---|---|
| Estratègies | Accions |
| a. Cooperació amb les decisions del Parc / Coordinació permanent | Aplicació de l'acord. Actuacions <i>in situ</i> |
| | Diàleg amb els voladors <i>in situ</i> |
| | Col·laboració amb l'equip de guardes |
| | Aplicació de les propostes del Parc |

Taula 22. Estratègies i accions de l’equip d’informadors (Cas 1 / Conflicte A).

a.5.1. Cooperació amb les decisions del Parc / Coordinació permanent

L’estratègia bàsica que marca l’actuació de l’equip d’informadors és la cooperació total amb les decisions del Parc a través d’una coordinació permanent. Els informadors s’encarreguen de

transmetre la regulació establerta pel Parc als usuaris. Així doncs, les accions dutes a terme al respecte varen ser actuacions *in situ*, tals com: 1. Diàlegs directes amb els voladors: “nosaltres li dèiem: escolta’m, si ho saps de cada dia, a més, li donàvem la solució... si tu vols passar saps que comencem a les 10 del matí, si tu vénis a les 10 menys 10 no ens trobaràs,” (MO.I1); 2. Col·laboració i nexes amb els guardes: “Quan se’t posava molt pesat què acabaves fent? Trucant al guarda de la zona. I llavors pujava el guarda...” (MO.I1); 3. Transmissió i aplicació de les propostes del Parc: “era una feina de controlar els aparcaments, avisar la gent de... informar la gent de la ruta, els itineraris, el que et preguntessin... i fer complir la norma” (MO.I1).

a.6. Equip de guardes

| EQUIP DE GUARDES | |
|--|---|
| Estratègies | Accions |
| a. Cooperació amb les decisions del Parc / Coordinació permanent | Aplicació de l'acord. Actuacions <i>in situ</i> |
| | Exigència de compliment |
| | Col·laboració amb l'equip d'informadors |
| b. Ús de poder | Fer excepcions |
| | Actituds agressives / males maneres |
| | Emissió de denúncies |
| | Denúncies a un volador per incompliment de la norma |

Taula 23. Estratègies i accions de l'equip de guardes (Cas 1 / Conflicte A).

a.6.1. Cooperació amb les decisions del Parc / Coordinació permanent

De la mateixa manera que l'equip d'informadors, l'estratègia principal d'actuació de l'equip de guardes va ser la cooperació amb les decisions del Parc a través d'una coordinació i comunicació permanent.

Les actuacions dutes a terme al respecte, per tant, són també actuacions *in situ*, en contacte directe amb els practicants, també en col·laboració amb l'equip d'informadors, tot controlant i exigint el compliment de la normativa:

“Per poder llançar-se, van dir és que havien d'estar federats, i de Plana Amagada per anar fins a Coll Ses Basses nosaltres, si alguna persona ha de passar per anar-se a tirar quan el vent sigui invers, ha de portar el carnet de federat. I si no està federat, doncs noi, sentint-ho molt és l'acord al que es va arribar” (MO.G1).

a.6.2. Ús de poder

A més, l'equip de guardes, en diverses ocasions, va optar per l'estratègia de fer ús del poder que els atorga el fet de ser els encarregats màxims de la vigilància del Parc. En primer lloc, va emprar aquest poder per a fer excepcions amb els voladors que no quedaven recollides a l'acord: “també

com a actuació també... els companys guardes deien que passi i que deixi d’emprenyar aquí” (MO.P3). D’altra banda, però, en altres ocasions i en alguns casos, l’ús d’aquest poder es traduïa en actituds agressives i males maneres envers els voladors:

“hi havia un parell de guardes que empipaven a MO.V1, no sé ni com es deien... primer els havia molestat ell, evidentment, potser segurament i n’estic segur, el primer que es va passar va ser ell i els altres, doncs, s’hi tornaven eh. I si el veien per allà o potser aquell dia ell no els deia res, doncs ja li deien els altres” (MO.F1).

“Ara, clar, si estàs descarregant i hi ha un tio que et diu “escolta...” i et crida i et posa pressa... no fa falta que siguin així tampoc” (MO.F1)

I finalment, l’ús de poder es materialitzava amb l’emissió de denúncies als voladors que incomplien la normativa: “com que van haver-hi un parell de denúncies per part d’algun guarda o inclús em sembla que el Parc també va fer alguna intervenció, la cosa es va tranquil·litzar moltíssim” (MO.I1).

a.7. Ecologistes

| ECOLOGISTES | |
|---|----------------------------|
| Estratègies | Accions |
| a. Negociació | Escrits de pressió al Parc |
| b. Intent de destrucció del poder dels voladors | Impediments a la pràctica |

Taula 24. Estratègies i accions de les persones ecologistes (Cas 1 / Conflicte A).

a.7.1. Negociació

La primera estratègia de les persones ecologistes va ser la d’intentar negociar amb el Parc, a través d’escrits de pressió, per tal de millorar les condicions dels cims del Montseny, entre els quals hi havia el Turó de l’Home i, per tant, la qüestió de l’accés motoritzat i, de retruc, la pràctica de l’ala delta:

“Haviem tingut la Coordinadora per la Salvaguarda del Montseny, que era com el grup ecologista més important, havíem fet doncs escrits de lo malament que es trobaven els cims del Montseny, que al Montseny sempre es feia... Així i tot sempre estaven més capficats pel Turó. Quan es va començar a fer tot el tema de regulació de l’accés al Turó es va promoure molt la Coordinadora per la Salvaguarda del Montseny” (MO.P1).

a.7.2. Intent de destrucció del poder

Una altra estratègia adoptada per les persones ecologistes va ser la d'intentar destruir el poder del col·lectiu de voladors a través de posar impediments a la seva pràctica: 1. Amb la col·locació d'una cadena al camí d'accés a la zona més alta: "nosaltres pujàvem a dalt amb tota la llibertat del món [...]. Després ens vam començar a trobar una cadena, i és clar, hi ha coses que et cohibeixen" (MO.F1); o 2. Amb actituds agressives envers els voladors:

"i jo això ho he vist, d'un noi normal, un tio aparentment tranquil eh... muntar l'ala, i baixar ella amb el cotxe de dalt el Turó i tenir ell l'ala entremig i dir: Un moment que ja te l'aparto, sortir ella del cotxe sense l'altre saber de la pel·lícula, sinó simplement apartant l'ala perquè l'altra passés amb el cotxe, i la tia a sobre l'ala trepitjant-li i saltant... amb un atac d'histeria" (MO.F1).

b. Síntesi de les estratègies. Estratègia global: aportació a la primera pregunta de la recerca

Després d'haver analitzat les estratègies emprades per tots els *stakeholders* implicats, ens proposem, a través de la seva síntesi, de valorar quina ha estat l'estratègia global per a donar solució al conflicte inicial. La següent figura ens la mostra de manera gràfica.

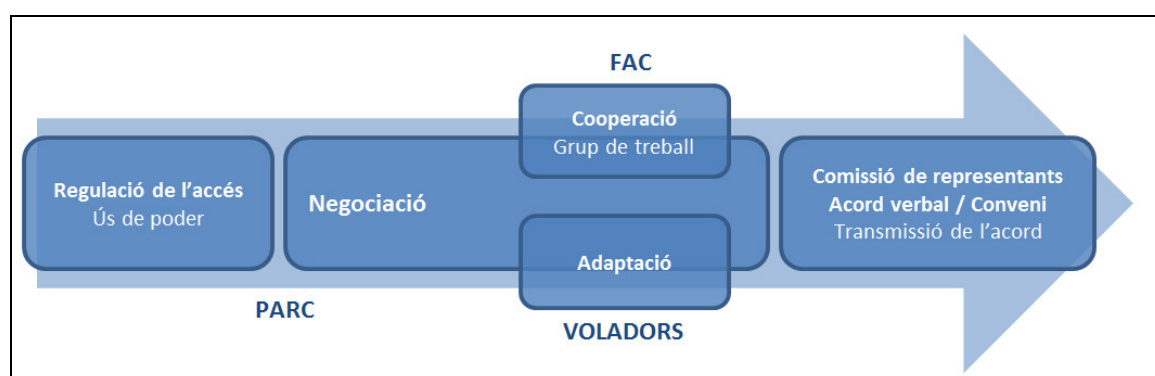


Figura 16. Resum gràfic de l'estratègia global dels *stakeholders* implicats (Cas 1 / Conflicte A).

La fletxa ens indica el sentit i pas del temps. Podem observar tres fases diferenciades en l'estratègia global: 1) L'ús de poder del Parc que, de manera unilateral, aplica una regulació de l'accés al Turó de l'Home; 2) Un procés de negociació entre el Parc i la FAC, a través d'un grup de treball cooperatiu que genera, també, l'adaptació dels voladors a la normativa; i 3) La plasmació escrita, en forma de conveni, d'un acord verbal establert a través de la reunió dels representants escollits i la transmissió de l'acord als seus col·lectius corresponents.

c. Estructura de relació entre stakeholders

En aquest apartat s'hi destaquen les principals relacions establertes, durant el procés de solució del conflicte, entre els diferents *stakeholders* implicats.

c.1. Tensions voladors-guardes

Com hem comentat en l'explicació de l'origen i procés del conflicte, les relacions personals tenen un paper protagonista en el seu desenvolupament. Les tensions generades entre les dues parts en discòrdia: el col·lectiu de voladors i el personal del Parc, van ser el detonant principal del conflicte, que es trobava en estat latent:

“si hi havia doncs, 4 o 5 persones a cada cantó que tenien aquest tipus de comportament que es donaven per ressentits o sentits per lo que l'altre li deia o per l'actitud de l'altre, l'altre a lo millor doncs no el deixava pujar per collons i l'altre deia, doncs per collons pujaré. I ja estava...” (MO.F1).

El representant de la federació (MO.F1) exposa la relació de tensió que es va establir, de la manera següent:

“I aquí entenc que els guardes quan veien pujar un tio amb ala delta, es posessin en guàrdia, m'entens? Per què? Perquè s'havia creat un caldo de cultiu que no, que no convenia a ningú no?. I els altres... Uns... i quan no era al revés eh! A lo millor et pujava un tio a volar que no sabia res i es trobava un guarda que li cardava un moc que el deixava tieso” (MO.F1).

c.2. Redacció del conveni

Per arribar a redactar el conveni o acord final establert, tal i com hem comentat, es van dur a terme reunions entre el personal del Parc: gestors i tècnics, i el representant de la Federació Aèria Catalana (MO.F1), exclouent de tot diàleg a MO.V1: “Hi havia algun tècnic d'ells que ara no recordo el seu nom... i a qui no vàrem deixar intervenir va ser a la persona conflictiva, que també volia venir no?” (MO.F1). MO.F1, explica el procés de redacció de la següent manera: “jo feia una aportació, ells en feien una altra i ells en saben més d'escriure que jo... i ells ho escrivien no?” (MO.F1).

Després d'aquestes trobades, MO.F1 s'encarregava de fer arribar aquests acords a la resta del col·lectiu de voladors: “M'arribaven les opinions... anava fent el seguiment i amb això jo ja en tenia prou” (MO.F1).

Tant MO.F1, com MO.P1, interlocutors principals d'ambdues parts, afirmen que la relació va ser molt correcte i profitosa: “No hi ha problema. MO.P1 i jo no ens coneixíem i ella ha sabut obrar amb cautela i jo penso que també he sabut obrar amb cautela i no hi ha problema” (MO.F1).

c.3. Relacions del volador conflictiu

Cal destacar, també en aquest apartat, les relacions conflictives de MO.V1 amb la resta d'*stakeholders* implicats. La següent cita mostra un exemple de la seva relació amb els gestors del Parc: “de vegades venia a l’Oficina i ens muntava allà un desgavell terrible” (MO.P1).

c.4. Informadors i guardes

La relació de l’equip d’informadors i guardes amb el Parc era, d’una banda, laboral i contractual, però de l’altra, també personal i de cooperació constant.

D’altra banda, la relació entre ambdós equips era plenament cordial: “jo de fet, a l’època que treballava tenia una relació personal amb ells, [...] vull dir, la relació amb els guardes era fantàstica” (MO.I1).

c.5. Relació gestors del Parc - voladors

Deixant de banda la relació amb MO.V1, comentada prèviament, existia una gran cordialitat general entre el Parc i el col·lectiu de voladors: “La majoria, el 90%-95% de les vegades, la convivència era tranquil·la” (MO.I1). Després de l’acord, aquesta cordialitat es va mantenir: “la relació, en principi, va ser bastant cordial i miraven ja doncs d’organitzar-se per pujar a temps per no trobar-se la regulació...” (MO.P2).

d. *Processos de col·laboració entre stakeholders*

El procés de col·laboració principal que defineix la solució del conflicte és el diàleg establert entre el Parc Natural de Montseny i la Federació Aèria Catalana, a través dels seus representants: “El diàleg es va establir amb la Federació de... no sé, d’activitats aèries crec que es diu (MO.P3).

Posteriorment, les decisions es van traslladar als dos col·lectius representats. D’una banda, MO.F1 va fer arribar l’acord al col·lectiu de voladors i, de l’altra, MO.P1 ho va fer, al seu torn, amb l’equip de guardes i informadors del Parc. Amb la bona voluntat i col·laboració d’ambdues parts en l’aplicació de la normativa amb comprensió:

“es va arribar l’acord aquest de dir, bé, val, si hi ha molta gent, us deixarem passar, descarregar les ales i els cotxes que tornin a l’aparcament, cap problema. I si no hi havia la suficient gent, doncs ja ens deixaven estar per allà, aparcar el cotxe i no hi havia cap problema” (MO.F1).

Una de les persones informadores (MO.I1) ens explica que, en algunes ocasions, els voladors els demanaven col·laboració directament a l'equip d'informadors:

“de vegades també venien a buscar-te ajuda no? De dir MO.I1, deixem el cotxe aparcad aquí... perquè ells pujaven amb un cotxe i de vegades et venien i et deien MO.I1, mira a veure si ens trobes algú per baixar-nos el cotxe mentre estem muntant l'ala delta, i així” (MO.I1).

També destaca la gran coordinació que existia entre l'equip d'informadors i el de guardes:

“normalment ens autogestionàvem bastant bé, vull dir ens enteníem molt bé els uns als altres i jo em quedo aquí, tu baixes a baix, tal i tal... amb l'emissora, i com que l'emissora se sent a tot el Parc, els guardes sentien” (MO.I1).

e. Síntesi de les relacions i els processos de col·laboració

En aquest apartat, es presenta el resum de les relacions i els processos de col·laboració establerts durant el procés de solució del conflicte analitzat. Així doncs, a través de la figura 17, se sintetitza, de manera gràfica, la informació mostrada als dos apartats anteriors.

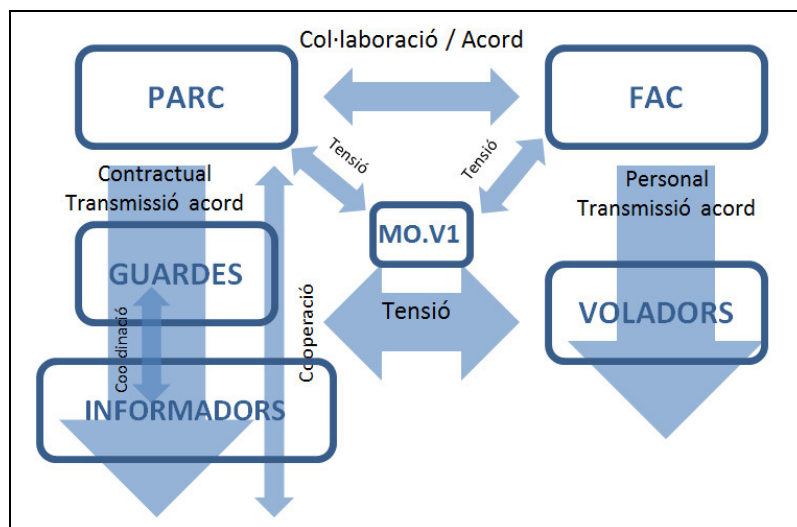


Figura 17. Relacions i col·laboració entre els stakeholders implicats (Cas 1 / Conflicte A).

Els rectangles representen els diferents stakeholders implicats i les fletxes, així com el seu sentit, mostren les relacions establertes entre ells i el sentit de la relació. Veiem la relació de col·laboració que permet arribar a un acord final entre Parc i FAC. A la part esquerra veiem la relació contractual del Parc envers els equips de guardes i informadors, amb la fletxa gran unidireccional, que també representa la comunicació per a la transmissió de l'acord i la cooperació entre tot l'equip del Parc, representada amb la petita fletxa de dos sentits. A la part

dreta veiem la relació personal i de transmissió de l'acord establert entre la FAC, a través del seu representant (MO.F1) i el col·lectiu de voladors. I, finalment, a la part central de l'esquema, s'hi mostren les relacions de tensió entre els voladors i els guardes i informadors, així com la relació de tensió de MO.V1 amb tots els *stakeholders*.

Finalment, a través de la següent taula-resum (taula 25), se sintetitzen els aspectes més característics per a definir el grau de relacions i de col·laboració de la xarxa establerta en el procés de solució del conflicte, tot emprant els indicadors més representatius d'ambdós factors.

| | | |
|--|--------------------------------|---|
| Característiques de la xarxa de relacions i col·laboració | <i>Stakeholders connectats</i> | La connexió per a solucionar el conflicte uneix als representants del Parc i de la FAC. Alhora, es relacionen, respectivament, amb els membres dels col·lectius que representen |
| | Coincidència d'objectius | Els objectius són, inicialment, oposats, però el diàleg col·laboratiu s'estableix per a apropar postures |
| | Grau de consens | El Parc té una posició superior en el procés de decisió |
| | Intensitat / Confiança | La col·laboració genera una relació personal estreta entre els representants / Hi ha tensió entre els membres dels col·lectius respectius (guardes - voladors) |
| | Duració / Periodicitat | La col·laboració consisteix en trobades periòdiques intermitents que es mantenen després de l'acord |

Taula 25. Síntesi de les relacions i els processos de col·laboració (Cas 1 / Conflicte A).

f. Síntesi dels factors de governança: aportació a la segona pregunta de la recerca

Després d'haver analitzat les característiques dels principals factors de la governança en el procés de solució del conflicte 1, ens proposem, a través d'aquesta síntesi, de fer una valoració de les característiques de la governança del Parc Natural del Montseny envers la situació de conflicte estudiada.

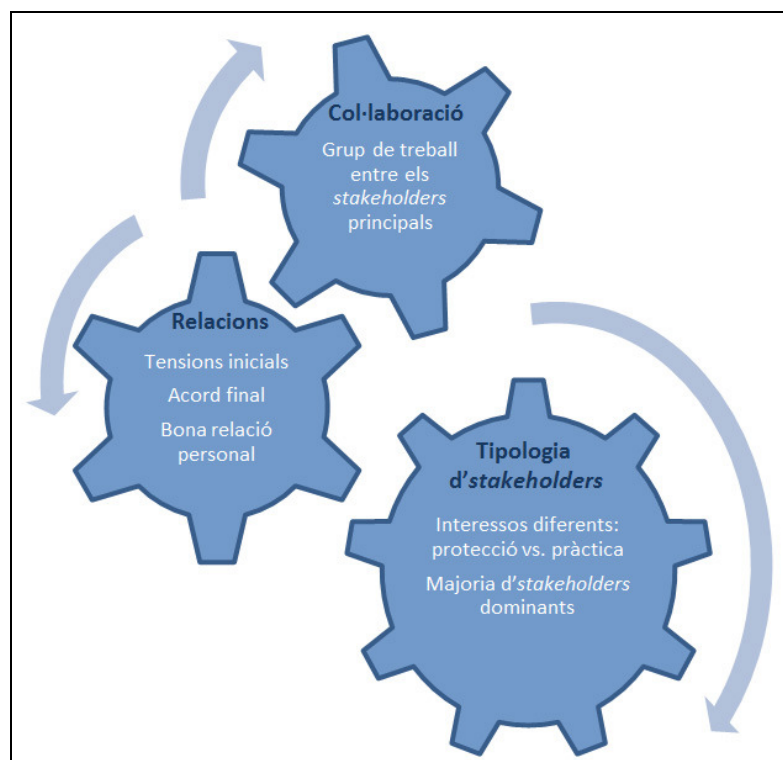


Figura 18. Resum de les característiques de la governança del conflicte (Cas 1 / Conflicte A).

Els factors definits com a determinants de la governança del conflicte són la tipologia dels *stakeholders*, l'estructura de relacions establerta entre ells i els processos de col·laboració emprats durant el procés. La figura 18 té forma d'engrenatge perquè de les característiques de cadascun d'aquests factors en resulta el tipus de governança existent.

En primer lloc, existeix una majoria d'*stakeholders* de tipus *dominant*. La bona relació establerta entre els representants dels *stakeholders* principals: el Parc (MO.P1) i la FAC (MO.F1), han permès, no només anul·lar un *stakeholder* perillós (MO.V1), sinó també arribar a un acord consensuat per resoldre el conflicte, tot reduint les tensions inicials i creant vincles de relació, fins i tot, a nivell personal. Així doncs, el grup col·laboratiu de treball, on cadascuna de les parts gaudia de paraula i poder de decisió per igual, defineixen que, per a la resolució d'aquest conflicte, l'estructura de governança establerta s'allunya del control jeràrquic d'una de les parts i defineix una governança en xarxa i en interacció i diàleg amb els diversos *stakeholders* implicats.

4.1.2.4. Solució a la situació de conflicte

En aquest darrer apartat, es presenta la solució adoptada per a resoldre el conflicte analitzat. En primer lloc se'n mostra una descripció general i, tot seguit, s'exposen les conseqüències que

aquesta ha tingut sobre les diferents dimensions del desenvolupament del territori, apropant-nos, així, a la resposta de la tercera pregunta de la recerca.

a. Descripció general de la solució

El resultat final de les converses entre els representants de la FAC i del Parc va ser un esborrany de conveni que recollia els acords establerts. Cal destacar, sobretot, que la solució, més que per l'aplicació imposada de la regulació, va venir donada per la bona voluntat de totes dues parts.

Els principals punts d'acord finals, reflectits al conveni, són els següents:

- 1) es reserva la zona de Plana Amagada per a la pràctica del parapent, tot habilitant una àrea d'enlairament, i s'acorda que, de forma excepcional i quan les condicions meteorològiques siguin desfavorables per a poder realitzar l'enlairament des d'aquesta zona, es permetrà fer-ho des de Coll Ses Basses.
- 2) En el cas de l'ala delta, la zona habitual d'enlairament també serà la Plana Amagada i, a més, quan les condicions de vent obliguin a fer la sortida des de Coll Ses Basses, es permetrà l'accés a la zona amb vehicle, per tal de transportar el material i descarregar-lo. En cas d'haver-hi lloc per a deixar el vehicle a Coll Ses Basses, caldrà demanar als guardes o al personal d'informació del Parc, situat a Plana Amagada, l'horari en què aquest accés resta obert, degut a la regulació d'accés al Turó de l'Home, per evitar que el vehicle no es pugui retirar per estar tancada la barrera.
- 3) El tercer punt del conveni recull que els voladors, per tal de poder accedir a Coll Ses Basses per a l'enlairament, en les condicions excepcionals de vent mencionades, hauran d'estar federades a la Federació Aèria Catalana (FAC), o a federacions homologues a nivell estatal o europeu. Aquest aspecte del conveni és destacat pel representant de la FAC (MO.F1) com un punt de desacord amb la Federació que el va conduir a no voler signar-lo.

Tot i no haver signat el conveni, totes dues parts assenyalen que el resultat final dels diàlegs establerts i de la redacció dels acords mostrats, ha estat l'aparició d'una solució sense la necessitat d'aplicar la normativa de manera ferma. Així doncs, l'aplicació real de la solució és la nova dinàmica de relació establerta entre els voladors i els guardes que, tot i no haver-se explicitat a l'esborrany de conveni, tenien una consideració preferent amb ells per davant d'altres usuaris.

b. Conseqüències: aportació a la tercera pregunta de la recerca

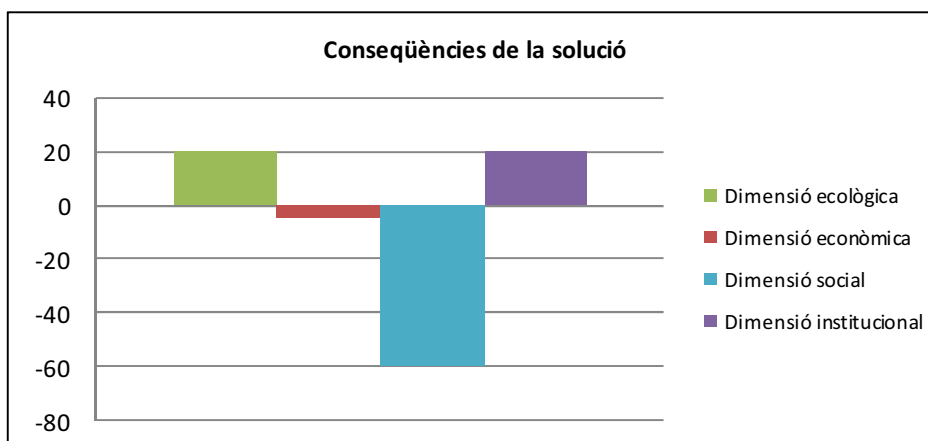
A continuació, es mostren les conseqüències sobre les diferents dimensions del desenvolupament que, segons les valoracions dels diferents *stakeholders* implicats, ha generat sobre el territori la solució al conflicte, adoptada després del procés de negociació exposat.

La taula 26 mostra, per a cadascuna de les dimensions del desenvolupament: la definició de la conseqüència (*2a columna*); la seva valoració positiva (+), sense incidència (-) o negativa, segons l'*stakeholder* entrevistat; i, finalment, s'enumeren els *stakeholders* que han mencionat cadascuna de les conseqüències (*3a columna*). Els colors ens permetran relacionar aquesta taula amb el gràfic 5, que es presenta a continuació.

| Dimensió ecològica | | |
|------------------------|---|--|
| = | Sense incidència | 3: Parc / Col. Voladors / FAC |
| + | Millora ecològica per la regulació de l'accés | 1: Parc |
| Dimensió econòmica | | |
| = | Sense incidència | 1: Parc |
| - | Pèrdua d'oportunitat de desenvolupament | 1: Volador conflictiu |
| Dimensió social | | |
| - | Disminució de la pràctica | 6: Parc / Col. Voladors / Volador conflictiu / FAC / Informadors / Guardes |
| Dimensió institucional | | |
| + | Creació d'un vincle de diàleg Parc - FAC | 2: Parc / FAC |

Taula 26. Conseqüències de la solució al conflicte (Cas 1 / Conflicte A).

Al gràfic 5, s'hi poden veure, de manera il·lustrativa, les dades de la taula 26. La quantificació de cadascuna de les conseqüències s'ha dut a terme donant un valor de 10 cada vegada que era mencionada en sentit positiu ("+" a la taula), i de -10 quan la valoració era negativa. En els casos en els que es menciona que la solució establerta no ha tingut incidència sobre una dimensió concreta ("=" a la taula), s'ha donat un valor de 5 quan la situació, en l'àmbit d'aquesta dimensió, no era desfavorable i, per tant, s'ha mantingut correctament; i un valor de -5, en el cas que la situació, en relació a la dimensió tractada, fos dolenta i, per tant, hagi continuat sense millorar.



Gràfic 5. Valoració de les conseqüències de la solució al conflicte (Cas 1 / Conflicte A).

Podem veure com, a nivell ecològic, la majoria d'*stakeholders* opinen que no ha tingut cap incidència: “No, perquè el punt de sortida és una petita landa que ja existia... no, no, des del punt de vista de la conservació no, no té cap incidència” (MO.P3); “Ni abans, ni ara... o sigui, no té cap conseqüència ni abans de que passés tota aquesta història ni després” (MO.F1); només el Parc menciona que la regulació general d'accés al Turó de l'Home i de retruc, la limitació de la pràctica de vol, ha comportat una millora en la conservació de l'espai:

“A nivell ecològic s'ha notat..., [...] com que el Montseny té una alçada força elevada en relació a la distància que està del mar, té una sèrie d'ecosistemes especials, que són una de les coses per les quals es va protegir. I això sí que hem notat... no només pel fet de l'ala delta eh, també per la regulació dels vehicles i tot això, que s'han anat recuperant moltes de les zones de pastura” (MO.P1).

En relació a la dimensió econòmica, també la majoria d'*stakeholders* creuen que la regulació de la pràctica de vol no ha tingut cap incidència negativa:

“I de cara a la gent local i a les empreses, tampoc els suposava molt... perquè aquesta gent venia a volar, marxava avall i després ja se n'anava, no es quedaven, tampoc consumien. No és una gent que després es quedés al Montseny i que després fes despesa o que es quedés a dormir i tot això, això sí que no hi era. Perquè al ser molt proper la gent ho feia en un dia” (MO.P1).

Per contra, MO.V1 afirma amb rotunditat que s'ha perdut una gran oportunitat de desenvolupament econòmic de la zona:

“Jo penso també que pocs han descobert que això pot proporcionar una bona economia [...] havien vingut els alemanys i tal... va haver-hi una època que sí... i de França i el sud de França i tal... però clar, s'ha perdut, això està matat, fa anys ja eh... fa anys” (MO.V1).

Pel que fa a la dimensió social, podem observar com té una valoració molt negativa. Això és degut a que tots els stakeholders reconeixen que la solució ha comportat una disminució evident de la pràctica de vol al Parc Natural del Montseny, tal com mostren les següents cites:

“Des del principi, el que ha passat de que al Montseny és que es volava molt i ara no es vola. Per què? Perquè jo entenc que totes les normatives que apliques a qualsevol hi ha algú a qui perjudica. A partir de que hi ha algú que li perjudica o li presenten alguna dificultat, a partir de que tens una altra recompensa millor que la d’anar a volar en aquí, te’n vas a l’altre lloc” (MO.F1).

“En la pràctica de l’ala delta hi ha hagut disminució, sí” (MO.G1)

“Clar, això jo no ho sé... això segurament... segur que sí que ha baixat la pràctica” (MO.P1).

“Clar, llavors amb els dels ala deltes com ha acabat ara? Això sí que no ho sé... jo de fet fa temps que no veig que saltin ala deltes” (MO.I1).

Sobre la dimensió institucional, la valoració és positiva, sobretot per part del Parc i de la FAC, que coincideixen en afirmar que el procés de diàleg i la solució final han establert un vincle de col·laboració que es mantindrà:

“jo crec que això ens ha ajudat, perquè vas tenint com més socis a l’hora de gestionar no? Jo crec que això sempre és important no? Per tenir més relació amb la Federació, perquè tens una persona, perquè si hi hagués una cosa amb algun conflicte puntual tu podries trucar i tens un interlocutor, amb una persona amb la que hi estàs col·laborant... jo crec que això és molt important” (MO.P1).

Finalment, segons la valoració de les conseqüències de la solució sobre el desenvolupament de l’espai analitzat, podem determinar el seu grau de sostenibilitat. Tal i com es mostra en la figura 19, la solució del conflicte analitzat no pot ser considerada *sostenible*, donat que, com hem vist a la taula 26 i el gràfic 5, té conseqüències negatives sobre la dimensió econòmica, per representar una pèrdua d’oportunitat del desenvolupament de l’activitat de vol); i, en gran mesura, sobre la dimensió social, per haver produït una gran disminució de la pràctica a la zona. Així doncs, veiem com, a la figura 19, la solució establerta se situa en el punt que uneix la dimensió ecològica amb la institucional; això converteix a la decisió en ecològica-governable i, per tant, limita el grau de sostenibilitat del desenvolupament de la zona.

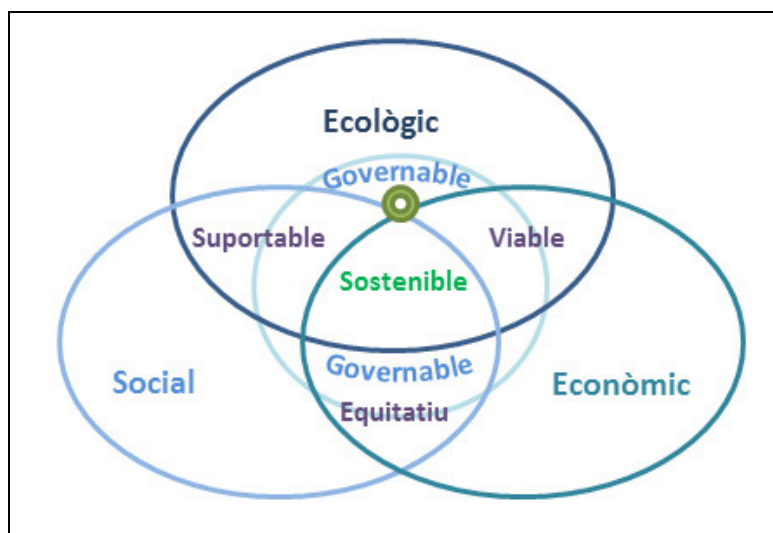


Figura 19. Valoració del grau de sostenibilitat de la solució al conflicte (Cas 1 / Conflicte A).
(Elaboració pròpia a partir de WCED, 1987; Sepúlveda, 2008).

4.1.3. MO.B. Conflicte per la cursa Matagalls-Montserrat

4.1.3.1. Descripció introductòria del conflicte

En aquest punt inicial es presenten, a mode d'introducció a l'anàlisi del conflicte, els *stakeholders* que hi varen estar implicats, mostrats a la taula 27; seguida d'una concisa descripció general, per tal d'afavorir la comprensió dels apartats successius.

a. Stakeholders implicats

| | |
|--------------------------------------|--|
| ÒRGAN GESTOR DEL PARC | Equip responsable de la gestió del Parc Natural del Montseny |
| CENTRE EXCURSIONISTA DE GRÀCIA (CEC) | Entitats organitzadora de la cursa Matagalls-Montserrat |
| AJUNTAMENT DEL BRULL | Corporació pública encarregada de la representació i govern del municipi del Brull |
| INFORMADORS | Personal del Parc que, en aquest conflicte, té la funció de col·laborar en donar informació sobre els accessos i aparcaments als participants de l'activitat |
| GUARDES | Personal del Parc encarregat de mantenir-hi l'ordre |
| ECOLOGISTES | Entitat de l'àrea del Montseny que defensa la conservació del territori |

Taula 27. Breu descripció dels *stakeholders* implicats (Cas 1 / Conflicte B).

b. Descripció general del conflicte

L'origen del conflicte MO.B rau, principalment, en el gran augment del nombre de participants de la cursa Matagalls-Montserrat, una de les travesses de muntanya a peu amb més tradició a Catalunya. Aquest creixement va generar les dues vessants en les quals podem dividir el conflicte analitzat: l'ecològica i la social. Pel que fa a la primera, resideix, essencialment, en l'impacte sobre les condicions del sòl de tota l'àrea del cim del Matagalls, punt de sortida de la marxa. Aquest impacte era provocat, no només pels propis corredors, sinó també per tots els seus acompanyants que, pujant i baixant en massa del cim en un mateix dia, generaven l'obertura de diversos corriols i provocaven, d'aquesta manera, una exageració del desgast del terreny.

D'altra banda, en relació a l'àmbit social, podem destacar que el conflicte també es feia latent en els municipis de l'àrea de sortida de la cursa i, principalment, al Brull. La població resultava totalment ocupada, tot generant-se un gran col·lapse circulatori, impossibilitant-ne el trànsit i dificultant la comunicació dels seus habitants.

4.1.3.2. Elements relacionats amb l'origen del conflicte

En aquest primer punt, es presenten les causes essencials de l'originació del conflicte: la confrontació d'interessos i diversitat d'ideologia i opinió entre els *stakeholders* implicats i la posició que ocupa cadascun d'ells en l'estructura establerta. Finalment, es mostra una síntesi de l'origen, a partir de la seva divisió en els subconflictes que el conformen, segons la seva tipologia.

a. Diversitat d'interessos, ideologia i opinió dels *stakeholders* implicats

A continuació, es presenta un recull dels interessos, ideologia i opinió dels *stakeholders* implicats al conflicte analitzat. La taula 28 ens mostra la informació extreta del contingut de les entrevistes en profunditat realitzades.

| | a. Interessos | b. Ideologia | c. Opinió |
|---------------------------------------|--|--|---|
| O.G. DEL PARC | Conservació (més) i millora de la circulació (menys) Canvi del punt de sortida Reducció del nombre de participants Canvis en l'itinerari | <i>Primer conservació... després curses i travesses</i> | La solució ha estat positiva per la conservació i per l'organització El canvi del punt de sortida va ser una proposta del Parc, no una imposició |
| CENTRE EXCURSIONISTA DE GRÀCIA | Mantenir el format de cursa tradicional Mantenir el punt de sortida al cim del Matagalls Mantenir el nombre de participants Donar un valor afegit a la cursa a través de la conservació | <i>La conservació és un gran valor per la cursa</i> | El canvi de punt de sortida va ser imposició del Parc L'afectació erosiva sobre el territori era evident |
| AJUNTAMENT DEL BRULL | Ordenació de la circulació al territori Donar a conèixer el municipi i millorar-ne la imatge | <i>Benestar dels habitants per sobre de tot</i> <i>Equilibri entre difusió del municipi i conservació</i> | D'acord amb el canvi del punt de sortida |
| INFORMADORS | Evitar el caos circulatori el dia de la sortida | <i>Transmissió de la ideologia del Parc i de l'Ajuntament: conservació i ordre circulatori</i> | Els canvis en la sortida han beneficiat als organitzadors |
| GUARDES | | | |
| ECOLOGISTES | Augmentar la protecció dels cims del Montseny | <i>Els cims del Montseny s'han de preservar</i> | El canvi de punt de sortida va ser positiu |

Taula 28. Interessos, ideologia i opinió dels *stakeholders* implicats (Cas 1 / Conflicte B).

L'interés primordial de l'*òrgan gestor del Parc* és, en totes les seves accions i decisions, la conservació del territori que està protegint. Així doncs, la seva insistència va raure, principalment, en aconseguir que la travessa canviés el seu punt de sortida, del cim del Matagalls a Collformic: "Per a nosaltres, primer la conservació [...]. Nosaltres hem d'anar a fer la nostra

feina. La nostra feina passa per fer que aquesta travessa es continuï fent, però surti de Collformic” (MO.P1).

D'altra banda, en aquest cas, el conflicte era agreujat pel caos circulatori que produïa la sortida massiva des del cim del Matagalls al municipi del Brull. Així doncs, el seu interès es dividia entre la conservació i l'ordenació del territori: “la implicació de Parcs penso que cada cop eren més conscients que era un problema de medi, però era un problema també de que la gent pogués circular” (MO.G1). Tot i així, l'alcalde del Brull (MO.A1) destaca que l'aspecte d'ordenació se situava en un segon esglaó, per sota de la conservació: “I amb Parcs la col·laboració penso que ha estat sempre excel·lent. Amb la diferència aquesta que ells prioritzaven més la part de no sortir de Matagalls i nosaltres prioritzàvem més la circulació d'aquí, però ho vam harmonitzar tot” (MO.A1).

A més del canvi del punt de sortida, el Parc volia que es reduís el nombre de participants i que es pogués variar el recorregut de la travessa en alguns punts susceptibles d'afectar la vegetació:

“Primer, veure la possibilitat de limitar el nombre de participants [...]. I després, modificar alguns trams perquè anessin sempre, a ser possible, per una pista, una pista de 3m per on passen cotxes i tal, i allà on l'erosió és menys notable. I evitar sempre que fos possible els corriols o els senders més estrets, i evidentment el camp a través” (MO.P2).

La ideologia del Parc, doncs, es basa en la premissa de posar per davant de tota la resta la conservació i, per tant, situar en un segon pla les curses i travesses: “I això amb MO.P3 sempre dèiem que la nostra feina és conservar aquest espai, no és fer aquestes curses i no és fer aquestes travesses... no ens equivoquem” (MO.P1).

L'òrgan gestor del Parc considera que la solució final ha estat positiva tant per la conservació, com pels de la logística d'organització de la cursa: “O sigui, com a organitzadors, tenen molts més avantatges. Segurament no ho sé si ho reconeixeran mai, però és evident que els tenen” (MO.P1).

D'altra banda, consideren que el canvi del punt de sortida mai va ser una imposició, sinó només una proposta del Parc que els organitzadors varen acceptar: “més que imposició va ser proposta del Parc” (MO.P1).

El *Centre Excursionista de Gràcia* pretenia mantenir intacte el format de travessa que s'havia dut a terme fins aleshores. En primer lloc, es resistien a canviar el punt de sortida, que havia donat nom a la prova des de la seva primera edició, el cim del Matagalls: “els organitzadors com és lògic, al principi no hi volien entrar perquè ells volien continuar sortint del Matagalls, perquè semblava que era molt emblemàtic sortir del Matagalls” (MO.G1).

D'altra banda, volien conservar el nombre de participants que havien arribat a assolir en les últimes edicions, prop dels 3000 inscrits: "fins i tot, com a organitzadors estan contents de que cada vegada s'apunti més gent. El Centre Excursionista de Gràcia deia *Ja som...!*" (MO.P1); "Els sempre havien estat molt reticents a limitar els participants perquè l'èxit és l'èxit... i l'èxit el mesuraven pel nombre de participants" (MO.P2).

Un cop es va determinar, de manera definitiva, el canvi del punt de sortida, el Centre Excursionista de Gràcia va centrar el seu interès en fer servir la imatge de conservació com un nou valor afegit per a la promoció de la cursa: "Al final tothom ho va entendre perfectament. Era inclús bo de cara a la imatge de la mateixa travessa" (MO.CE1).

Així doncs, podem dir que els interessos dels organitzadors de la *Matagalls-Montserrat*, van evolucionar de la reticència inicial a qualsevol canvi sobre la versió tradicional de la travessa, fins a la valoració positiva i l'aprofitament de totes les accions empreses envers la conservació del territori:

"Inicialment, sentimentalment l'organització tenia aquesta recança [...] però han vist que així funciona molt millor, però jo diria que fora de l'emotivitat que poden tenir per no sortir del cim... que és com una... com si se'ls arranqués un queixal en aquell moment... doncs jo diria que ara masteguen millor no?" (MO.P3).

Després d'una llarga etapa d'insistència per mantenir el format tradicional de la cursa, podem veure un canvi en la ideologia dels organitzadors, envers la consideració de la conservació com un valor afegit per la cursa:

"ja van veure que podia continuar dient-se *Matagalls-Montserrat* fent una sortida simbòlica i convertir en un valor la conservació o la preservació o diguem-ne la renúncia seva a sortir del cim, valorant-ho com un benefici en pro del medi i que així ho podien transmetre als seus associats" (MO.P3).

L'opinió del *Centre Excursionista de Gràcia* respecte la decisió del canvi de punt de sortida és totalment oposada a la del Parc. Consideren que va ser una imposició de l'òrgan gestor del Parc, des del principi: "Els crec que sí, que tenen la sensació que tot va ser imposició del Parc, que això sempre s'ho van prendre així..." (MO.P1); "Sí, sí, el Parc ho volia imposar perquè era raonable, o sigui ells són els responsables de defensar aquell entorn natural i ells a tota costa volien modificar l'itinerari" (MO.CE1).

Després d'un llarg període de diàleg, però, els organitzadors van reconèixer l'afectació erosiva que la travessa produïa sobre el territori: "vam determinar que, efectivament, aquella sortida

implicava tota una degradació molt important i al segon any ja es va determinar d'agafar i començar a fer la sortida des del pàrquing de Collformic" (MO.CE1).

La principal demanda per part de l'*Ajuntament del Brull*, a través del seu alcalde (MO.A1), era l'ordenació de la circulació al territori durant el dia de la cursa per evitar el caos que suposava la sortida:

"Sí, sí, va ser molt important perquè ell volia que s'ordenés tot això perquè sinó li creava un caos durant dos dies en el poble, entre els seus veïns... que no podies accedir. Bueno, al principi ja et dic, el caos circulatori era impressionant" (MO.P3).

D'altra banda, els organitzadors de la cursa destaquen que en cap ocasió s'havia oposat a la seva realització ni havia fet un gran èmfasi en els aspectes de conservació, perquè també tenia un gran interès per donar a conèixer el seu municipi i millorar-ne la seva imatge a través d'un esdeveniment com la travessa *Matagalls-Montserrat*: "a MO.A1, com a qualsevol alcalde, el que li interessa és potenciar el seu poble. I per tant, tot el que sigui millora de la seva imatge i oferta de la seva imatge a ell li interessa" (MO.CE1).

La ideologia de l'alcalde del Brull (MO.A1) pot ser definida per la seva insistència en la millora de l'ordre circulatori, situant el benestar dels habitants del Brull per davant de tota la resta: "i sobre la conservació... bé, primer solucionem la logística, després ja plantejarem més coses" (MO.A1). D'altra banda, cal destacar també la seva posició d'equilibri entre la difusió del municipi que representava la celebració de la cursa i la conservació del territori:

"MO.A1 estava una mica a cavall entre aconseguir la màxima participació de gent, és a dir, la màxima quantitat de gent que pugui venir a la sortida i conèixer el seu entorn, i l'equilibri amb el tema de defensa de la natura" (MO.CE1).

L'alcalde del Brull, al seu torn, tot i que amb interessos ben diferents, estava totalment d'acord amb el canvi de punt de sortida, del cim del Matagalls a Collformic: "l'Ajuntament va estar d'acord amb el canvi de punt de sortida des del principi" (MO.G1).

L'interès de l'*equip d'informadors i guardes* era, principalment, el d'evitar el caos circulatori el dia de la sortida. Compartien la ideologia amb el Parc i l'Ajuntament del Brull i s'encarregaven de transmetre els seus objectius principals: la conservació i l'ordre circulatori.

Els informadors i guardes també creuen que els canvis establerts en la sortida de la travessa han beneficiat als organitzadors: "des d'allà tenen els aparells amb vehicles i saben que els hi és molt més fàcil. Jo crec que a ells al final els ha sortit ventatjós poder donar la sortida a Collformic que al Matagalls" (MO.G1).

La principal preocupació dels *grups ecologistes* es basa en el desig d'una millor conservació dels cims del Montseny i, per tant, també del Matagalls: “ells van fer escrits dient que es feia malament aquesta política, que calia protegir millor els cims del Montseny” (MO.P1). Respecte la solució establerta finalment, van considerar positiu el canvi del punt de sortida, però les seves peticions anaven molt més enllà, extenent-se a d'altres activitats i a la resta de cims del Montseny.

b. Paper / Influència dels stakeholders

L'origen del conflicte també està determinat per la posició que ocupa cadascun dels *stakeholders* en l'estructura de decisió respecte el conflicte. En aquest punt, doncs, mostrem el paper i la influència de cadascun, tot basant-nos en la determinació dels seus atributs *poder*, *legitimitat* i *urgència* (Mitchel et al., 1997).

b.1. Poder

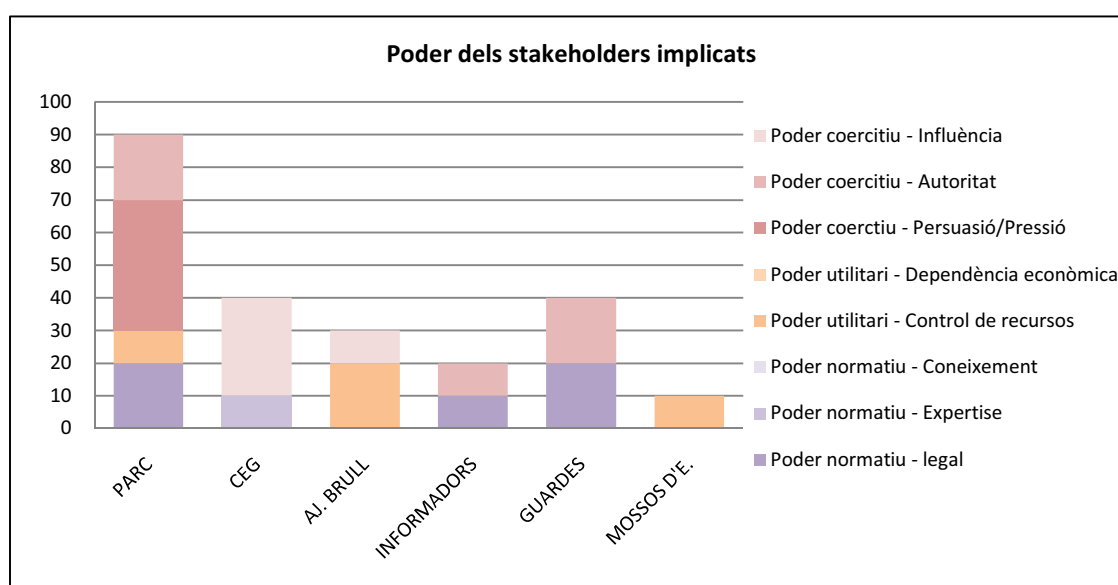
L'atribut analitzat en primer lloc és el *poder*. La taula 29 mostra el resum de dades respecte les atribucions de poder que fa cadascuna de les persones entrevistades als diferents *stakeholders* implicats (*1a columna*). Podem veure, també, els tipus de poder que han estat esmentats per a cada *stakeholder* (*3a columna*), la seva valoració de la possessió total (+), parcial (+/-), o la no-possessió (-) (*2a columna*) i la descripció d'aquest poder concret (*4a columna*). Finalment, es mostren els *stakeholders* que han mencionat la possessió o manca de cada tipus de poder (*5a columna*). Els colors de la taula permeten relacionar-la amb el gràfic 6: les tonalitats vermelles per al *poder coercitiu*, morades per al *poder normatiu* i les taronges per al *poder utilitari*.

| Poder dels stakeholders implicats | | | | |
|-----------------------------------|-----------|--|--|--------------------------------------|
| Stakeholder | Valoració | Tipus de poder | Descripció | Mencions |
| ÒRGAN GESTOR DEL PARC | + | Poder coercitiu - Autoritat | Autorització / negació de l'activitat | 2: Parc / Ajuntament |
| | + | Poder coercitiu - Persuasió / Pressió | Imposició condicions de l'activitat | 4: Parc / CEG / Ajuntament / Guardes |
| | + | Poder utilitzari - Control de recursos | Poder de propietat | 1: Parc |
| | + | Poder normatiu - Legal | Control de la regulació i legislació | 2: Parc / CEG |
| CEG | + | Poder coercitiu - Influència | Contacte directe amb el poder polític | 3: CEG / Parc / Ajuntament |
| | + | Poder normatiu - <i>Expertise</i> | Experiència i coneixement de l'activitat | 1: Parc |
| AJ. BRULL | + | Poder coercitiu - Influència | Representació de tot un municipi | 1: Parc |
| | + | Poder utilitzari - Control de recursos | Convocatòria de les forces policials | 2: Parc / Ajuntament |

| | | | | |
|---------------------|-----|--|--|----------------------|
| EQUIP D'INFORMADORS | +/- | Poder coercitiu - Autoritat | Compliment de condicions acordades | 2: Parc / Ajuntament |
| | + | Poder normatiu - Legal | Transmissió acord de Parc i Ajuntament | 1: Parc |
| EQUIP DE GUARDES | + | Poder coercitiu - Autoritat | Compliment de condicions acordades | 2: Parc / Guardes |
| | + | Poder normatiu - Legal | Poder institucional - Representació Parc | 2: Parc / CEG |
| MOSSOS D'ESQUADRA | + | Poder utilitzari - Control de recursos | Mitjans disponibles | 1: Ajuntament |

Taula 29. Poder dels stakeholders implicats (Cas 1 / Conflicte B).

Al gràfic 6, es presenten, de forma gràfica, les dades mostrades a la taula anterior. Hi podem veure diferenciats els diversos tipus de poder, a través dels colors. La quantificació de l'estimació de cadascun dels tipus de poder s'ha dut a terme donant els valors següents: 10 a la possessió total del tipus de poder indicat ("+" a la taula), 5 a la possessió parcial ("+/-" a la taula) i -10 a la valoració negativa o de la manca d'aquest tipus de poder ("- " a la taula), cada vegada que un *stakeholder* la mencionava. De la suma d'aquests valors en resulta el total.



Gràfic 6. Poder dels stakeholders implicats (Cas 1 / Conflicte B).

La taula 29 i el gràfic 6 ens mostren com, a l'òrgan gestor del Parc, se li atribueix un alt grau de poder que, a més, té fonts diferents. El tipus que té una consideració superior és el *poder coercitiu*, tant per *autoritat* (+), per la seva potestat en l'autorització o negació de l'activitat a

través dels informes: “els havien amenaçat de no donar-los l’informe favorable” (MO.A1); com per *persuasió / pressió*, pel seu intent d’imposició de les condicions de canvi de l’activitat.

També se li reconeix *poder normatiu* de tipus *legal (+)*, pel seu control sobre les decisions al voltant de la legislació al Parc i per la seva potestat de regular unilateralment si ho considerés necessari: “també ens vam treure el compromís, que no ho hem fet mai, que si detectem zones d’erosió o problemes d’erosió en aquesta traçada podríem variar-la nosaltres” (MO.P3).

D’altra banda, el propi Parc assenyala el seu *poder utilitari per control de recursos (+)*, pel fet de ser propietaris de gran part dels terrenys del cim del Matagalls: “A més a més, com que tota una part important del cim del Matagalls l’ha comprat la Diputació de Girona, és una finca pública, això també ens ha permès posar-hi més diners i tot això” (MO.P1).

Al *Centre Excursionista de Gràcia*, se li reconeix, en primer lloc, un *poder coercitiu per influència (+)*, basat en la seva rellevància com a entitat amb gran història i tradició al territori, que els permetia un contacte directe amb els responsables del poder polític per tal d’aconseguir els seus interessos per una via directa: “van intentar pressionar des de polítics, dels diputats, perquè això és el joc que ells fan, vull dir, això està claríssim no?” (MO.P1).

També se li atorga un *poder normatiu per expertise (+)* pel coneixement especialitzat sobre l’activitat que desenvolupen, a més de l’experiència d’haver organitzat la travessa durant molts anys: “la tradició, el coneixement... no ser qualsevol centre excursionista, evidentment, evidentment que té un pes” (MO.P1).

Els responsables del Parc consideren que l’*Ajuntament del Brull* va tenir un *poder coercitiu per influència (+)*, fonamentat en el fet que el seu alcalde representava a tot un municipi i a la veu de tots els seus habitants: “L’alcalde deia: jo el que no puc és tenir això tallat... no puc tenir a la gent i tot això d’aquesta manera, no? es queixen, i amb raó” (MO.P1). També se li reconeix un *poder utilitari per control de recursos (+)*, donada la seva gran capacitat de convocatòria de les forces policials per a col·laborar en l’ordenació de la circulació durant la cursa: “Sí, sí, sempre els ho hem demanat a l’Ajuntament perquè els és més fàcil. Si ho demanen ells com a Ajuntament els Mossos ho fan prioritari, més que si ho demanen els altres” (MO.P1).

A l’*equip d’informadors* se li reconeix un *poder coercitiu per autoritat (+/-)* que és valorat, però, de manera parcial, pel fet que es considera que, tot i la seva gran tasca de col·laboració, no s’imposaven de manera suficient als participants: “Els que feien aparcar eren informadors, i els informadors són normalment jovent amb molt bona voluntat però que la gent els fa un cas de vegades relatiu” (MO.A1).

D'altra banda, a l'*equip de guardes* se li atribueix el mateix tipus de poder, *coercitiu per autoritat* (+), però amb una valoració totalment positiva, donat que la seva tasca no era només ordenar la circulació, sinó que havien de garantir el compliment de totes les decisions del Parc.

Tant a l'equip d'informadors com al de guardes, també se'ls reconeix el seu *poder normatiu* de tipus *legal* (+) que li atorgava el fet de representar el Parc i ser-ne la delegació directa, tot transmetent els acords establerts.

Finalment, cal destacar el *poder utilitari per control de recursos* (+) atribuït als *Mossos d'Esquadra*, per la seva disposició de tots els mitjans tècnics necessaris per a dur a terme la seva tasca d'ordenació de la circulació: "Els Mossos tenien mitjans, podien tallar la circulació... hi havia una comunicació..." (MO.A1).

b.2. Legitimitat

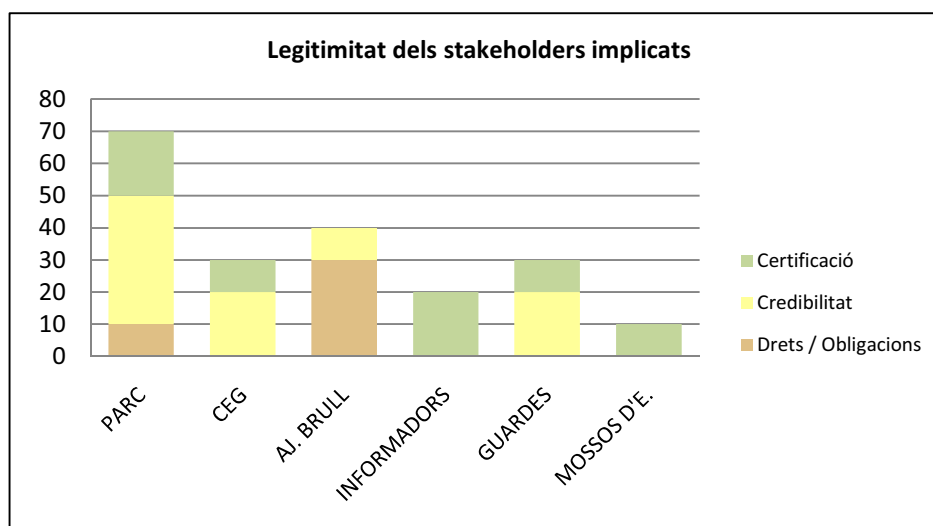
El segon atribut estudiat és la *legitimitat*. A la taula 30, es presenta la informació sobre les atribucions de legitimitat que les diferents persones entrevistades atorga als *stakeholders* implicats (*1a columna*). Podem veure els tipus de legitimitat mencionats per a cada *stakeholder* (*3a columna*), la valoració de la possessió total (+), parcial (+/-), o la no-possessió (-) d'aquest tipus de legitimitat (*2a columna*) i la descripció d'aquesta possessió o manca de legitimitat concreta. Els *stakeholders* que han mencionat la possessió o manca de legitimitat indicada s'enumeren a la *cinquena columna*. Els colors dels tipus de legitimitat de la taula permeten vincular-la amb el gràfic 7: el color verd per a la legitimitat per certificació, groc per a la legitimitat per credibilitat i el marró per a la legitimitat per drets/obligacions.

| Legitimitat dels stakeholders implicats | | | | |
|---|-----------|----------------------|---|--------------------------------------|
| Stakeholder | Valoració | Tipus de legitimitat | Descripció | Mencions |
| ÒRGAN GESTOR DEL PARC | + | Certificació | Coneixements tècnics | 2: CEG / Parc |
| | + | Credibilitat | Exposició argumentada dels fets | 4: CEG / Ajuntament / Guardes / Parc |
| | + | Drets/Obligacions | Accions de conservació paral·leles a la regulació | 1: Parc |
| CEG | + | Certificació | Entitat amb tradició i història | 1: Parc |
| | + | Credibilitat | Sostenibilitat com a valor de la cursa | 2: Parc / CEG |
| AJ. BRULL | + | Credibilitat | Implicació com a alcalde | 1: Ajuntament |
| | + | Drets/Obligacions | Representació dels habitants del municipi | 3: Parc / CEG / Ajuntament |

| | | | | |
|-------------------|---|--------------|--|----------------------|
| INFORMADORS | + | Certificació | Personal de Parc i Ajuntament que fa complir l'acord | 2: Parc / Ajuntament |
| GUARDES | + | Certificació | Personal del Parc que fa complir l'acord | 1: Parc / CEG |
| | + | Credibilitat | Experiència i coneixement de l'activitat | 2: Parc / Ajuntament |
| MOSSOS D'ESQUADRA | + | Certificació | Professionalitat | 1: Ajuntament |

Taula 30. Legitimitat dels *stakeholders* implicats (Cas 1 / Conflicte B).

Al gràfic 7 hi podem veure diferenciats, a través dels colors indicats, els diversos tipus de legitimitat. La quantificació de l'estimació de cadascun dels tipus de legitimitat s'ha dut a terme donant els valors següents: 10 a la possessió total del tipus de poder indicat (“+” a la taula), 5 a la possessió parcial (“+/-” a la taula) i -10 a la valoració negativa o de la manca d'aquest tipus de poder (“-” a la taula), cada vegada que un *stakeholder* la mencionava. De la seva suma en resulta el valor total.

Gràfic 7. Legitimitat dels *stakeholders* implicats (Cas 1 / Conflicte B).

Tal com ha passat en la valoració del poder, veiem com s'atribueix a l'òrgan gestor del Parc un alt grau de legitimitat. En primer lloc, una legitimitat per credibilitat (+), basada en la justificació argumentada de les seves peticions de canvis en l'activitat, a través d'estudis científics: "el Parc va exposar els fets que portava sortir del Matagalls amb lo que es malmetia sobre el terreny amb unes fotografies i uns estudis" (MO.G1).

També se li reconeix una legitimitat per certificació (+), pels coneixements sobre els aspectes de conservació dels seus tècnics: "als Parcs va bé que hi siguin els tècnics perquè se'ns poden escapar moltes coses, però com a enginyers també o tècnics amb tema agrari o tema de natura, es pot també orientar cap a com millorar també les nostres expectatives" (MO.CE1); així com, legitimitat per drets i

obligacions (+), per les accions de conservació paral·leles a la regulació que es varen dur a terme, destinades a la recuperació de tot l'entorn del Matagalls: “estem regulant d'alguna manera aquesta prova, però al mateix temps l'Administració està invertint diners en restaurar tot l'accés al Matagalls, en fer una infraestructura a Collformic que permeti fer-ho això d'una manera més ordenada, etc” (MO.P2).

En relació al *Centre Excursionista de Gràcia*, se li atorga una *legitimitat per certificació (+)*, pel fet de ser una de les entitats amb més tradició i història al territori català:

“Home, la tradició té pes... evidentment, si és el primer cop que ho han de fer i els dies que no doncs no hagués passat res i ens haguéssim pogut posar... Però és evident que si no hagués estat el Gràcia i hagués estat potser un centre nou...” (MO.P1).

També se li reconeix una *legitimitat per credibilitat (+)*, pel gir en la seva ideologia, tot prenent la sostenibilitat i la protecció de l'entorn com un dels valors principals de la travessa.

Pel que fa a l'*Ajuntament del Brull*, la majoria d'*stakeholders* entrevistats li atribueixen una *legitimitat per drets i obligacions (+)*, basada en la responsabilitat del seu alcalde (MO.A1) de representar a tots els habitants del municipi del Brull: “primer vam començar tot perquè els veïns em van fer una diagnosi, perquè clar, jo no sabia què passava. I llavors, ja era la meva feina” (MO.A1).

D'altra banda, es menciona, també, la seva *legitimitat per credibilitat (+)*, justificada en la seva gran implicació, tant en la realització de la cursa *Matagalls-Montserrat*, com en qualsevol altre assumpte del municipi que requerís la seva intervenció: “els alcaldes de pobles petits... jo havia anat a desembossar comptadors d'aigua quan no havia desembossat mai el d'aquí casa meva. Però bé, llavors... som molt al peu del canó, vull dir que saps i ho coneixes molt” (MO.A1).

En relació a l'*equip d'informadors*, la seva *legitimitat era per certificació (+)*, pel fet que es tractava de personal del Parc i de l'ajuntament del Brull que feia complir l'acord establert: “són contractats per l'Ajuntament, amb subvenció del Parc i col·laboren el dia de la cursa” (MO.A1).

A l'*equip de guardes*, de la mateixa manera, se li atribueix una *legitimitat per certificació (+)*, però, en aquest cas, també se'ls reconeix una *legitimitat per credibilitat (+)*, donada la seva experiència i coneixement sobre l'activitat, després d'haver col·laborat en l'organització de totes les edicions celebrades: “hi havia algun guarda veterà que de la cinta en sabia més ell que... i no havíem parlat res. Sí l'any passat aquí es van colar eh, que hem de fer no sé què” (MO.A1).

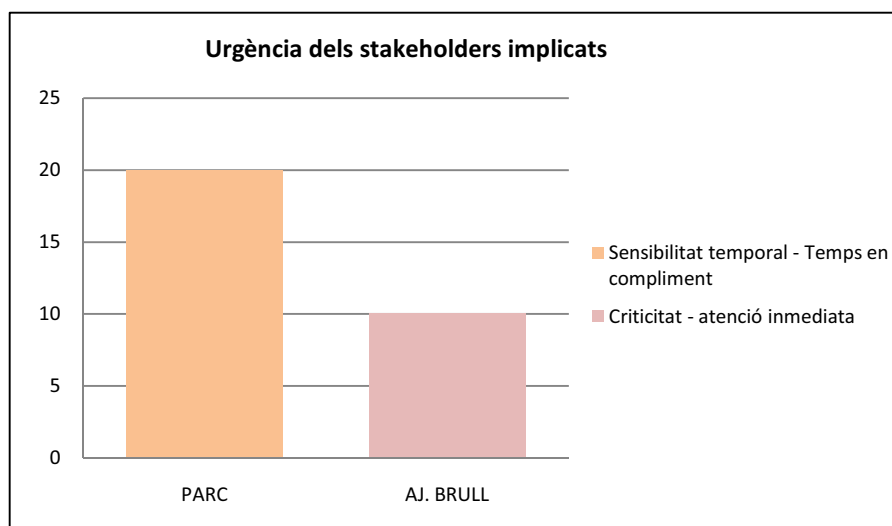
Finalment, MO.A1, menciona la *legitimitat per certificació (+)* dels *Mossos d'Esquadra* per la seva gran professionalitat a l'hora de fer la seva feina: “els Mossos són absolutament professionals i és un altre tracte i un altre d'això” (MO.A1).

b.3. Urgència

Tal i com s'ha fet amb els atributs anteriors, a través de la taula 31, podem observar el recull d'informació sobre la urgència atribuïda per cadascuna de les persones entrevistades als diferents *stakeholders* implicats que, en algun moment del procés, n'han manifestat algun tipus (1a columna). Així doncs, podem veure els tipus d'urgència que han estat mencionats per a cada *stakeholder* (2a columna) i la descripció d'aquesta possessió d'urgència concreta (3a columna). Finalment, s'esmenten els *stakeholders* que l'han assenyalada (4a columna). La valoració, en aquest cas, no té sentit donat que només ha estat recollida si la urgència existia de manera total. Els colors dels tipus d'urgència de la taula, com en els casos anteriors, ens permeten relacionar-la fàcilment amb el gràfic 8: el color ataronjat per a la sensibilitat temporal i el rosat per a la criticitat.

| Urgència dels stakeholders implicats | | | |
|--------------------------------------|---|--------------------------------|---------------------|
| Stakeholder | Tipus d'urgència | Descripció | Mencions |
| ÒRGAN GESTOR DEL PARC | Sensibilitat temporal - Temps en compliment | Imposició inicial | 2: CEG / Ajuntament |
| AJ. BRULL | Criticitat - atenció immediata | Necessitat d'ordre circulatori | 1: Ajuntament |

Taula 31. Urgència dels *stakeholders* implicats (Cas 1 / Conflicte B).



Gràfic 8. Urgència dels *stakeholders* implicats (Cas 1 / Conflicte B).

La taula 31 i gràfic 8 mostren com els únics *stakeholders* als qui s'atribueix algun tipus d'urgència són estat l'òrgan gestor del Parc i l'ajuntament del Brull.

Podem veure com al Parc se li reconeix un tipus d'urgència per *sensibilitat temporal* o insistència en el *temps de compliment* basada en el fet que, un cop detectat el problema d'erosió al

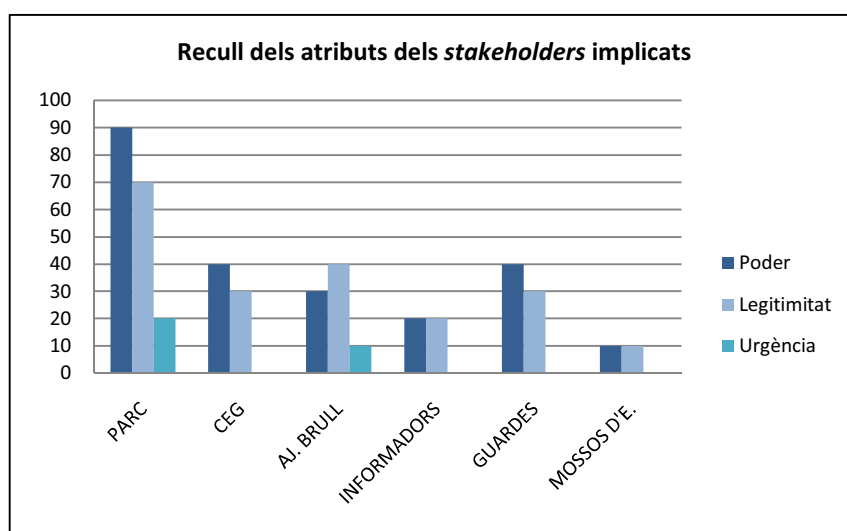
Matagalls, van tractar d'imposar, immediatament, un canvi del punt de sortida als organitzadors: "Sí, sí, amb la sortida sí, però va ser una imposició argumentada que nosaltres vam entendre i, evidentment, la vam acceptar" (MO.CE1).

D'altra banda, s'atribueix a MO.A1, alcalde de l'ajuntament del Brull, un tipus d'urgència per *criticitat* o demanda d'atenció *inmediata* perquè, un cop detectat el caos circulatori a Collformic i el Brull, i rebudes les queixes de tots els seus habitants, va insistir amb fermesa per aconseguir ordenar el trànsit el dia de l'activitat.

b.4. Recull final del paper / influència dels *stakeholders*

En aquest apartat es mostra el resum dels diferents atributs de cada *stakeholder* implicat, per tal de valorar quina és la seva tipologia i, per tant, quin ha estat el seu paper en el procés de solució del conflicte.

Al gràfic 9 s'hi recullen les dades mostrades en els punts anteriors i s'hi pot observar el valor de cada atribut de cadascun dels *stakeholders*. A continuació, també es presenta una figura (Figura 20) on, seguint les idees de Mitchel et al. (1997, p.874), els diferents *stakeholders* adquireixen una posició al *mapa d'atributs* (segons la possessió d'un, dos o tres d'aquests atributs) i, segons aquesta posició, es defineix la seva tipologia.



Gràfic 9. Resum dels atributs dels *stakeholders* implicats (Cas 1 / Conflicte B).

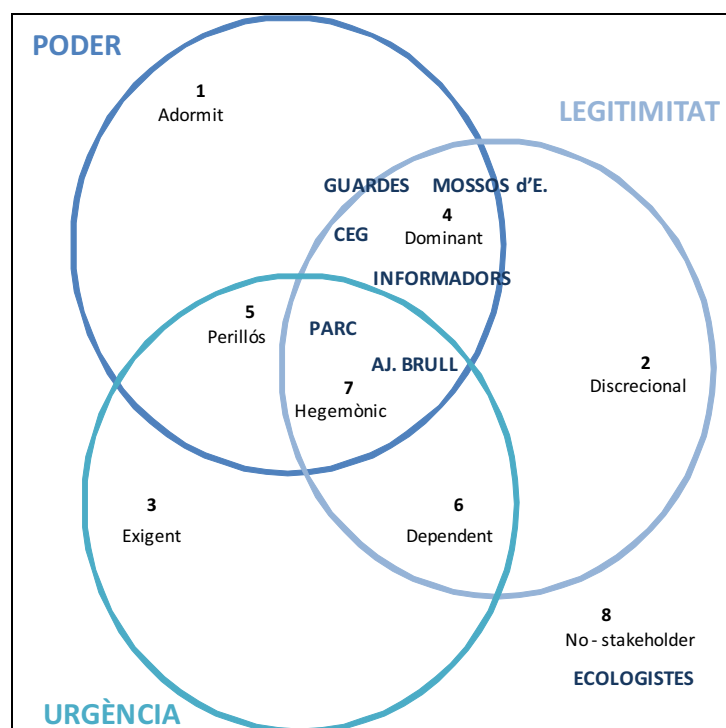


Figura 20. Tipologia dels *stakeholders* implicats (Cas 1 / Conflicte B).
(Font: Elaboració pròpia a partir de Mitchell et al., 1997, p.874).

Podem observar com al punt de confluència entre els tres atributs hi ha situats l'òrgan gestor del Parc i l'ajuntament del Brull. Per tant, podem categoritzar aquests dos *stakeholders* com *hegemònics* (7) (posseïdors dels 3 atributs), tot i que els valors absoluts del Parc en tots els atributs són superiors. La resta d'*stakeholders* implicats se situen al voltant de la tipologia *dominant* (4). El Centre Excursionista de Gràcia i l'equip de guardes amb un major poder que legitimitat, i l'equip d'informadors i els Mossos d'Esquadra amb equilibri entre els dos atributs, tot i que amb uns valors absoluts inferiors a la resta.

Cal destacar, també, que els grups ecologistes no han pogut ésser considerats *stakeholders* (8), donat que no hi ha hagut cap menció dels seus atributs per part de cap de les persones entrevistades.

c. Context

Les condicions del context tenen una gran influència, també, sobre la generació del conflicte. A continuació, es descriuen les característiques més destacades per a cadascuna de les seves dimensions.

c.1. Context normatiu

La zona del Matagalls va ser una zona tradicionalment castigada per l'erosió produïda per les pràctiques d'esports de motor i, en conseqüència, des del moment de la creació del Parc Natural del Montseny, el seu òrgan gestor va regular-ne l'accés motoritzat:

“s’havia estat fent un esforç perquè la gent no pugés ni en cotxe, ni en moto i tot això en aquestes zones, sinó que es pogués fer un corriol, que hi hagués un sol camí des de Collformic, per pujar al Matagalls [...] Perquè jo que vaig arribar al 95 i me’n recordo que es deixava pujar en cotxe fins bastant a dalt i allò era molt perillós” (MO.P1).

c.2. Context polític

El context polític està marcat, principalment, per un canvi en la tendència de la gestió dels espais protegits de la Diputació de Barcelona que es va fer molt pal·lès en el cas del Parc Natural del Montseny. Es va començar a dotar els Parcs d’un equip més nombrós i més qualificat tècnicament, amb més dedicació al territori:

“En aquella època va ser quan va haver-hi una petita reestructuració per dotar el Montseny més tècnicament. Hi havia poca gent tècnica al Montseny. Molta gent estava aquí a Barcelona, feia alguna coseta al Montseny, però no hi havia una estructura tècnica ben definida, l’staff tècnic no estava ben definit al Montseny. I això sí que va ajudar” (MO.P1).

Així doncs, podem definir aquest àmbit del context destacant el canvi de tendència cap a una política de proximitat en la gestió del Parc.

“Això va generar una major proximitat i confiança per part dels habitants de la zona: la gent tenia referents, estàvem sempre pel Montseny, no era una gent que no sabies on era. Això a la gent li crea confiança, vas creant aquest clima de col·laboració i tot això ajuda, moltíssim” (MO.P1).

En un àmbit molt més específic, cal destacar que va ser en aquell moment que l'alcalde del Brull (MO.A1) va guanyar les eleccions municipals i va començar a fer pressió, des d’una altra perspectiva, a fi de millorar l’organització de la sortida de la *Matagalls-Montserrat*: “Jo vaig presentar-me a les eleccions l’any 91, vam guanyar per majoria absoluta la nostra llista, era al mes de maig” (MO.A1).

c.3. Context econòmic

El context econòmic ve donat per les característiques de propietat del sòl del Matagalls, en una gran majoria de tipus privat i d’ús agrari i ramader: “Això és zona de propietat privada, una zona amb una activitat agrícola i ramadera amb una zona de pastura i uns camps conreats que se’ls anaven en orris i

això cada any era un continu” (MO.P1). L'àrea del Matagalls té força influència sobre l'economia de la zona donat que és de gran valor pels ramaders: “els prats del Matagalls són molt interessants per la conservació però, a més, són súper bons pel ramat. Perquè tenen una composició florística especial... vull dir, que als animals els agrada molt. Aleshores, és clar, era un conflicte bastant greu” (MO.P1).

Més endavant, a l'any 2008, la Diputació de Girona va comprar gran part del cim del Matagalls per tal de preservar-lo i això va facilitar les tasques de conservació del Parc: “A més a més, com que tota una part important del cim del Matagalls l'ha comprat la Diputació de Girona, és una finca pública, això també ens ha permès posar-hi més diners i tot això” (MO.P1).

c.4. Context sociocultural

En relació al context socio-cultural cal destacar la tradició i arrelament de la cursa *Matagalls-Montserrat*, que té una gran història tant al territori com entre els practicants d'aquest tipus de marxes atlètiques en muntanya:

“jo ja no sé quina edició fan de la travessa, ja no sé si és la 32 o... ja saps... és una travessa molt molt molt arrelada i molt mítica d'aquí a Catalunya que sortia del Matagalls i arribava fins a Montserrat” (MO.P1).

“La Matagalls-Montserrat és una activitat, en fi, que porta... no sé si és la 26 o 27a edició. Era bianual, de manera que ja deu de portar uns 35 anys o així fent-se” (MO.P3).

La popularitat d'aquesta cursa va fer que el nombre de participants anés creixent, any rere any, fins al punt d'haver de tancar les inscripcions amb més de 3.000 sol·licituds: “I és que, és clar, al començament de totes aquestes travesses doncs es va apuntant poca gent, però això va creixent... i en aquest cas, fins a un punt desmesurat” (MO.P1).

“El primer cop van ser 3 persones, 3 socis del Club Excursionista de Gràcia, que ja al segon any ja van ser uns 130, el següent van ser 280... i aquest creixement va ser continu fins a l'any 1992, per les olimpíades, amb les que es va arribar a 2900 participants” (MO.CE1).

Això la va convertir, també, en un gran focus mediàtic:

“La Matagalls-Montserrat, a més a més, és una cursa que té una atenció mediàtica considerable, cosa que no passa amb d'altres [...]. La Matagalls-Montserrat, des de fa anys, veig que el cap de setmana que es fa la Matagalls-Montserrat TV3 envia un equip... i t'informa el dissabte i t'informa el diumenge” (MO.P2).

d. Resum de l'origen del conflicte: subconflictes i tipologia

A fi de fer una síntesi de tots els elements presentats en aquest primer apartat d'anàlisi del conflicte, es mostra una taula que el divideix en els diferents subconflictes que el conformen, tot definint-ne les seves tipologies.

| | | | |
|--------------------------------|---|--|---|
| Subconflictes existents | Conflictes d'objectius o polítics | Conservació / Ordenació circulatoria vs Massificació | L'objectiu del Parc és el de preservar la zona del Turó de l'Home que considera malmesa per la cursa i té l'interés de prohibir la sortida des del cim. El CEG, en canvi, té l'objectiu d'augmentar la participació i defensa l'interés de mantenir el punt de sortida tradicional. |
| | Conflictes d'interessos o tècnics | | Els objectius i interessos del CEG també xoquen amb el desig d'ordenació del caos circulatori de l'Ajuntament del Brull. |
| | Conflictes de dominació o d'influència | Poder de regulació / Influència política | La distribució del poder entre les dues parts implicades exagerava el conflicte. El Parc tenia la potestat d'autoritzar, o no, l'activitat; i el CEG gaudia d'un poder d'influència política per la seva tradició. |

Taula 32. Subconflictes i tipologies (Cas 1 / Conflicte B).

4.1.3.3. Procés de solució de la situació de conflicte: Elements de l'estructura de governança

En aquest segon punt d'anàlisi, s'exposa el procés de solució al conflicte, tot descrivint les diferents estratègies emprades per cadascun dels *stakeholders*, així com l'estratègia global resultant. Tot seguit, es mostren les característiques principals de l'estructura de governança sota la qual s'emmarca el procés: les relacions establertes i els processos de col·laboració existents. Finalment, com a conclusió de l'apartat, i per tal d'apropar-nos a la resposta de la segona pregunta de la recerca, es presenta una síntesi dels tres factors determinants del tipus de governança establert (notabilitat dels *stakeholders*, relacions i col·laboració).

a. Estratègies dels stakeholders

En aquest punt, es presenten les estratègies emprades per cadascun dels *stakeholders* implicats envers el conflicte en qüestió. Per a cadascun, es mostra una taula amb les estratègies identificades, a la primera columna, i les accions relacionades, a la segona. A continuació, per a cada *stakeholder*, se citen els fragments d'entrevista relacionats més rellevants.

a.1. Òrgan gestor del Parc

| ÒRGAN GESTOR DEL PARC | |
|---|--|
| Estratègies | Accions |
| a. Ús de poder | Exigències de canvis (imposició inicial / insistència) |
| | Imposició sense argument inicial |
| | Posterior insistència pel canvi amb negociació |
| b. Increment de la legitimitat | Estudis científics per confirmar l'impacte de l'activitat |
| | Accions de protecció paral·leles a les exigències de canvi |
| c. Destrucció del poder del Centre Excursionista | Decisions i accions per a dificultar la sortida des del cim |
| | Prohibició de l'accés motoritzat al cim del Matagalls |
| d. Cooperació intermitent / Grup de treball temporal | Reunions / Converses formals |
| | Amb el Centre Excursionista de Gràcia i l'Ajuntament del Brull |
| e. Negociació | Informes d'avaluació i autorització de l'activitat |
| | Acord verbal |
| | Canvi del punt de sortida i de l'itinerari |
| | Reducció del nombre límit de participants |
| f. Adaptació (a les necessitats del Centre Excursionista) | Accions de facilitació del canvi de sortida |
| | Conveni per a l'habilitació d'una zona d'aparcament |
| | Accions de col·laboració en la millora de la sortida |

Taula 33. Estratègies i accions de l'òrgan gestor del Parc (Cas 1 / Conflicte B).

a.1.1. Ús de poder

La primera estratègia emprada per l'òrgan gestor del Parc és la d'ús del seu poder per imposar canvis en la travessa, sobretot, fent una gran insistència sobre la variació del punt de sortida, per motius d'evident erosió a la zona del cim del Matagalls. En primera instància, doncs, el Parc va utilitzar la imposició, a través de la possibilitat de no emetre l'informe favorable d'autorització de l'activitat: "Això de sortir de Collformic sí que ha estat pressió tota de la Diputació. I jo penso que... és que em sembla que si no els havien amenaçat de no donar-los l'informe favorable" (MO.A1).

Posteriorment, l'ús de poder es va materialitzar amb la contínua insistència en el procés de negociació, sobretot, pel canvi de localització de la sortida: "cada any miràvem d'intentar acotar, introduir aquest tema... i diguem-ne que amb 3 o 4 anys d'anar insistint, en algun moment van cedir [...]. Va ser la gota malaia, cada any insistíem amb el tema" (MO.P3).

a.1.2. Increment de la legitimitat

Poc temps després, i tenint en compte la reacció dels responsables del Centre Excursionista a la imposició exposada al punt anterior, el Parc va reconduir l'estratègia emprada envers un increment de la seva legitimitat. La seva proposta va passar de ser una imposició no argumentada a un suggeriment fonamentat en uns estudis científics que confirmaven l'erosió provocada per la cursa sobre el sòl:

“vam començar a treballar amb el CSIC (Centre Solidari d'Investigacions Científiques), amb estudis o experiències per detectar el grau d'erosió que produïa la Matagalls-Montserrat i altres activitats. Vam fer diversos estudis de compactació del sòl a la part alta, diverses experiències de transport de materials en els vessants on el camí era amb més pendent, en els plans... i sobretot, abans i després de l'activitat, un reconeixement visual amb gravacions de vídeo” (MO.P3).

Així doncs, el Parc va intentar fer veure al Centre Excursionista, aquest cop, de manera evidenciada, que el canvi del punt de sortida era necessari per a la conservació i recuperació del territori: “se'ls va haver d'anar ensenyant abans de la marxa, després de la marxa, els problemes que això portava sobre el terreny: per l'erosió i de tot, perquè tants participants i la gent que els acompanyava doncs l'erosió que porten” (MO.G1).

Al mateix temps, l'increment de la seva legitimitat es va accentuar, també, amb l'execució d'accions de conservació paral·leles als canvis proposats a la *Matagalls-Montserrat*:

“nosaltres, en paral·lel a aquesta negociació, vam posar en marxa una mena de programa de restauració de Matagalls i vam anar executant projectes consistents en fer una sèrie d'obres de correcció de l'erosió perquè anessin desapareixent alguns d'aquests xargalls, perquè anessin desapareixent alguns camins i mirar de fixar, a ser possible, inclús per senyalització, també, un únic camí. Perquè tothom anés per un únic camí i no per centenars de camins i es repartissin per la muntanya” (MO.P2).

a.1.3. Destrucció del poder del Centre Excursionista

Tot i aquest nou plantejament exposat, una altra estratègia emprada paral·lelament pel Parc va ser la destrucció del poder del Centre Excursionista a través de decisions i accions per dificultar la sortida des del cim del Matagalls. L'acció més destacada a tal fi va ser la de prohibir-hi l'accés motoritzat: “cada vegada els anàvem posant unes condicions més complexes i més difícils per poder arribar allà. Perquè jo que vaig arribar al 95 i me'n recordo que es deixava pujar en cotxe fins bastant a dalt però ho vam prohibir” (MO.P1).

a.1.4. Cooperació intermitent / Grup de treball temporal

Després d'unes primeres trobades tenses per l'intent del Parc d'imposar les seves exigències, el seu òrgan gestor va decidir optar per la col·laboració amb els organitzadors de la cursa, a través d'una estratègia de cooperació intermitent, per mitjà de trobades formals puntuals, principalment, amb el Centre Excursionista de Gràcia, però també amb MO.A1, alcalde del municipi del Brull: “per poder-ho promoure es va agafar als agents implicats, que eren l'Ajuntament com a responsable del municipi i també doncs l'entitat organitzadora. I aquí a les converses sempre es fan amb aquestes tres parts: l'Ajuntament, l'entitat organitzadora i el Parc” (MO.G1).

a.1.5. Negociació

En el marc d'aquest grup de treball temporal amb trobades puntuals, es va produir una negociació, bàsicament, entre el Parc i el CEG. La postura del Parc en aquestes trobades va consistir en una sèrie d'exigències, sempre dialogades, de canvi d'alguns aspectes de l'activitat. Principalment, demanaven la variació del punt de sortida, evitant que fos des del cim del Matagalls i, d'altra banda, volien que es reduís considerablement el nombre de participants:

“Llavors el primer que es feia era, en el nostre informe, condicionar el nombre de participants, i el fet que sortissin de dalt del Matagalls, a que no hagués plogut 2 dies abans o estigués plovent. Era un informe que deia “escolta, vostès podran sortir del cim del Matagalls sempre i quan no hagi plogut pocs dies abans o el dia de la cursa”. Bueno, va ser un primer element que vam aconseguir introduir i pactar amb el centre excursionista de Gràcia” (MO.P2).

Després de diverses trobades de negociació, anualment, el Parc emetia un informe d'avaluació de les característiques de l'activitat, on quedaven recollits els requisits necessaris per a la seva correcta realització, i el compliment dels quals condicionaven la seva autorització:

“Sí, tots els acords han estat verbals sí. Aquests acords verbals, diguem-ne que s'escrivien a l'hora de fer l'informe. Cada any ens demanen informe per la realització de l'activitat, llavors, diguem-ne que provèiem... no recordo quin any va ser el primer, però jo diria que potser seria el 2002 o el 2003... però vaja, amb l'informe dèiem: aquest any, d'acord amb les converses que vam tenir en la reunió aquesta, la sortida s'ha establert a Collformic” (MO.P3).

a.1.6. Adaptació (a les necessitats del Centre Excursionista)

En el marc d'aquest procés negociador, el Parc també va adoptar una estratègia d'adaptació a les necessitats i peticions del Centre Excursionista, tot duent a terme accions que facilitessin el canvi del punt de sortida. En primer lloc, l'òrgan gestor del Parc va establir un conveni amb el propietari d'un terreny de Collformic, el nou punt de sortida, per tal d'habilitar-hi una zona d'aparcament per a l'organització:

“vam establir un conveni, contactes, amb el propietari del terreny per ubicar, projectar i executar una zona d'aparcament [...]. Vam habilitat dues zones d'aparcament, una en la qual es feia el control i l'altra en la qual podien aparcar i deixar els vehicles l'organització etc. I la resta de vehicles doncs de la mateixa manera” (MO.P3).

També es varen realitzar altres accions per col·laborar en la millora de la sortida, un cop efectuat el canvi de localització:

“nosaltres intentàvem reorganitzar les sortides des del punt de vista social, com et deia, fent uns fulletons que repartia l’organització abans de fer la sortida aquesta [...]. Després, hem anat millorant moltes més coses, perquè hem anat posant tot el tema de transport públic, que la gent pugui venir en autocars, etc.” (MO.P1).

a.2. Centre Excursionista de Gràcia

| CENTRE EXCURSIONISTA DE GRÀCIA | |
|--|--|
| Estratègies | Accions |
| a. Ús de poder | Resistència inicial al canvi |
| | Creació d'una comissió responsable / elecció de representants |
| b. Adaptació (a les peticions del Parc) | Resignació / acceptació dels canvis |
| c. Cooperació intermitent / Grup de treball temporal | Reunions / converses formals |
| | Amb l'òrgan gestor del Parc i l'ajuntament del Brull |
| d. Negociació | Acord verbal amb el Parc |
| | Canvis per a la millora de l'organització de la sortida |
| e. Increment de la legitimitat | Creació d'un nou valor de la cursa a través de la sostenibilitat |

Taula 34. Estratègies i accions del Centre Excursionista de Gràcia (Cas 1 / Conflicte B).

a.2.1. Ús de poder

La primera estratègia del Centre Excursionista de Gràcia, en reacció a l'intent d'imposició del canvi de sortida inicial del Parc, va ser l'ús del seu poder amb l'objectiu de resistir-se al canvi. Varen procedir amb la creació d'una comissió responsable a tal fi, tot escollint uns representants que es reunissin amb el Parc i treballessin per mantenir l'activitat sense variacions: “Per part de la comissió, tenien la posició de defensar l’status quo, de dir no no, nosaltres ho hem fet tota la vida” (MO.CE1). A més, el CEG, per la seva gran tradició i història al territori, podia arribar a tenir contacte directe amb les persones amb poder de decisió polític: “perquè és clar, els del Centre Excursionista de Gràcia quan parlaven amb nosaltres doncs és el que et deia, anaven directament a parlar amb el diputat... ho continuen fent” (MO.P1).

a.2.2. Adaptació (a les peticions del Parc)

Tot i aquesta gran resistència inicial, després de l'exposició argumentada del Parc sobre la necessitat de canvi del punt de sortida, a través d'estudis científics, els organitzadors varen entendre la situació, tot adaptant-se a les seves peticions:

“a partir de la justificació a través de fotografies de que això representava una erosió molt important, més del que tothom pensava, aquesta comissió, al cap de dos anys, va entendre perfectament que s'havia de fer aquest gir i cercar una sortida que fos més adient i que no

representés més conflicte de cara a espatllar el medi. I tot el tram des del cim del Matagalls fins a Collformic, va desaparèixer de l'itinerari habitual" (MO.CE1).

a.2.3. Cooperació intermitent / Grup de treball temporal

Així doncs, tal i com hem comentat en el cas del Parc, el CEG va accedir a l'estratègia de cooperació intermitent, a través d'un grup de treball temporal, per a arribar a una solució al conflicte. Els organitzadors varen participar en reunions formals, d'una banda, amb el Parc, principalment pels canvis en el punt de sortida i algun punt del recorregut, i per la reducció del nombre de participants: "a partir d'aquí, a través de converses que teníem amb la Diputació, cada any hem tingut reunions amb els responsables de parcs, tant tècnics com amb els directors, de cara a mirar de com evolucionar en plan positiu tot el que és la logística de la Matagalls-Montserrat" (MO.CE1); i de l'altra, amb l'ajuntament del Brull, per tal de millorar el caos circulatori que es generava al municipi el dia de celebració de l'activitat.

a.2.4. Negociació

De la mateixa manera que hem indicat en el cas del Parc, el CEG va adoptar l'estratègia de negociació per arribar a un acord verbal amb l'òrgan gestor:

"nosaltres vam fer la modificació de la sortida, a proposta del Parc del Montseny, i es va modificar l'itinerari en aquells llocs que realment podia afectar la vegetació i la vegetació especial [...] i el límit de participants hem estat nosaltres mateixos que ens l'hem imposat" (MO.CE1).

A més de les decisions de canvi establertes en aquest procés negociador, els responsables de la travessa varen dur a terme diferents accions per aprofitar el canvi de punt de sortida a fi de millorar-ne l'organització:

"A Collformic també es va intentar amb l'organització de que els participants vinguin a l'hora justa de sortir, no com abans que des del matí ja estaven tota la gent per la muntanya fins a la tarda [...]. Ara la sortida es fa per cada minut unes 20-25 persones, per tant, desapareix aquesta inquietud de sortir tothom corrent" (MO.CE1).

"Ara, amb les inscripcions per internet, saps l'hora que surts" (MO.A1).

a.2.5. Increment de la legitimitat

Finalment, un cop establert el canvi, el CEG va dur a terme una estratègia d'increment de la legitimitat, tot convertint les decisions adoptades per a la conservació del medi en un nou valor de l'activitat. Així doncs, varen començar a dur a terme una sèrie d'accions per a transformar la *Matagalls-Montserrat* en un referent de sostenibilitat:

“a l’any 2002, vam implicar a Mountain Wilderness, que és una associació internacional, de cara a que fessin una auditoria de tota la travessa, des del seu inici fins a la finalització, però tenint en compte també tota la logística... el tema d’alimentació, el tema de reciclatge, el tipus d’embalatge i, com no, també els participants” (MO.CE1).

a.3. Ajuntament del Brull

| AJUNTAMENT DEL BRULL | |
|--|---|
| Estratègies | Accions |
| a. Ús de poder i legitimitat | Insistència per a la millora de l'organització de la sortida |
| | Transmissió de les peticions dels habitants |
| b. Cooperació intermitent / Grup de treball temporal | Reunions / converses formals i trobades informals |
| | Amb l'òrgan gestor del Parc i el Centre Excursionista de Gràcia |
| | Mantenir-se al marge de les discussions |
| | Acords amb l'organització per a la millora de la sortida |
| | Actuacions <i>in situ</i> el dia de la cursa |
| c. Augment del poder | Creació d'un equip de suport pel control <i>in situ</i> |
| | Contacte amb les autoritats |
| | Contractació dels informadors |

Taula 35. Estratègies i accions de l’Ajuntament del Brull (Cas 1 / Conflicte B).

a.3.1. Ús de poder i legitimitat

La primera estratègia emprada per l’alcalde (MO.A1) va ser l’ús del poder i la legitimitat que li atorgava el fet de ser el representant de tot un municipi i el transmissor de la veu i desitjos de tots els seus habitants. Així doncs, va insistir, principalment, en la millora de l’organització de la sortida de la cursa per tal d’evitar el caos circulatori que es generava al territori:

“aquell municipi i aquell alcalde en aquell moment, MO.A1, doncs tenia molt d’interés en ordenar-ho i en posar ordre. Sobretot, insistien... a ell li preocupava més l’aspecte organitzatiu, el que és la sortida, la logística, el caos circulatori... és el que més insistia ell” (MO.P3).

a.3.2. Cooperació intermitent / Grup de treball temporal

L’ajuntament del Brull és el tercer vèrtex que conforma el triangle de cooperació intermitent establert amb el Parc i l’entitat organitzadora de l’activitat, tot participant de les reunions formals, així com de diàlegs informals amb els responsables del Parc: “Això jo diria que cada any. Amb l’organització almenys un cop, amb Parcs de vegades dèiem que ja ho teníem aclarit tot o ens trobàvem en altres moments” (MO.A1). Cal dir, però, que en moltes ocasions, MO.A1 es mantenia al marge de les negociacions entre aquestes dues parts, principalment, quan es tractaven els aspectes de conservació ecològica:

“Això del canvi de sortida sí que aquí l’Ajuntament no hi vam fer res perquè a més a més, si ja veus que ja hi ha un altre que apreta molt... nosaltres procurarem lo altre, vosaltres feu la guerra pel que sembla que us interessa més” (MO.A1).

En el marc d’aquesta col·laboració, l’ajuntament del Brull va arribar a diversos acords amb el CEG per a la millora de l’organització de la sortida: “vam parlar amb l’organització aviam si ens podien fer venir els autocars tots per una banda, i així no s’havien de creuar: que pugessin per allà i baixessin per aquí. Bé, vam anar fent coses” (MO.A1).

Una de les seves accions principals era la col·laboració activa *in situ* el mateix dia de la cursa, en tots aquells aspectes que fos necessari: “ja et dic, que jo el dia de la Matagalls-Montserrat, dinava aquí a casa segur, però si no anava 5 cops a Collformic no hi anava cap. Vull dir que ho anaves veient molt” (MO.A1).

a.3.3. Augment del poder

Finalment, una altra de les estratègies de l’ajuntament del Brull per tal d’aconseguir els seus objectius principals: l’ordenació circulatoria el dia de la sortida, va ser l’augment del seu poder a través de la creació d’un equip de suport pel control del trànsit. En primer lloc, contactant amb les autoritats policials corresponents:

“vam demanar ajut a l’autoritat que hi havia en aquell moment, que era la guàrdia civil [...]. I als mossos també els havia fet peticions de que vinguessin” (MO.A1).

I, en segon lloc, destinant-hi tot l’equip d’informadors del qual disposava, contractats en col·laboració amb el Parc: “llavors nosaltres també havíem contractat a través del Parc la figura dels informadors, encara n’hi ha però molt pocs. Aquests també els hi desplaçàvem tots” (MO.A1).

a.4. Equip d’informadors

| EQUIP D’INFORMADORS | |
|--|--|
| Estratègies | Accions |
| a. Cooperació amb les decisions de Parc i Ajuntament | Transmissió del poder del Parc i de l’Ajuntament |
| | Actuacions insitu |

Taula 36. Estratègies i accions de l’equip d’informadors (Cas 1 / Conflicte B).

a.4.1. Cooperació amb les decisions de Parc i Ajuntament

L’estratègia duta a terme per l’equip d’informadors va basar-se en la cooperació amb les decisions del Parc i de l’ajuntament, tot transmetent-ne el seu poder durant la realització de l’activitat, amb accions destinades, principalment, a l’ordenació circulatoria:

“Que més o menys el que fan és que si li vols demanar alguna informació... procuren que els dies de molta gent s’aparqui i es pugui passar... una mica de presència. Nosaltres n’haviem tingut 4 d’informadors. Llavors aquests 4 el dia de la Matagalls-Montserrat eren tots aquí” (MO.A1).

a.5. Equip de guardes

| EQUIP DE GUARDES | |
|--|---|
| Estratègies | Accions |
| a. Cooperació amb les decisions del Parc | Transmissió del poder del Parc |
| | Actuacions <i>in situ</i> / Vigilància i organització |
| | Participació als diàlegs d'organització de la sortida |

Taula 37. Estratègies i accions de l’equip de guardes (Cas 1 / Conflicte B).

a.5.1. Cooperació amb les decisions del Parc

De la mateixa manera, l’estratègia de l’equip de guardes consistia, primordialment, en la cooperació amb les decisions del Parc, a través de la transmissió del seu poder durant la celebració de la cursa i en la col·laboració amb els organitzadors per al bon funcionament de la sortida: “el dia de la marxa els guardes estem allà i amb l’entitat ens repartim les feines i mirem que cadascú faci la seva i si hi ha algun problema mirem de resoldre’l, compartir...” (MO.G1). **Duien a terme actuacions de vigilància i ordenació:** “El paper dels guardes és col·laborar amb els organitzadors, més aviat perquè la gent no aparquin a la carretera, si hi ha cotxes mal aparcats...” (MO.G1).

D’altra banda, cal destacar que el sobreguarda del Parc també participava de les reunions de distribució de tasques i organització prèvies a la realització de la travessa:

“el cap d’unitat, que en aquest cas sóc jo, sí que participava moltes vegades en aquestes converses per saber el dia de la marxa com anava perquè si no et poden dir una cosa per una altra. Però llavors sobre als guardes sí que els donaves la feina que havien de fer i endavant” (MO.G1).

a.6. Grup d’ecologistes

| GRUP D'ECOLOGISTES | |
|--------------------|-----------------------------|
| Estratègies | Accions |
| a. Ús de poder | Documents escrits de queixa |

Taula 38. Estratègies i accions de l’equip de guardes (Cas 1 / Conflicte B).

a.6.1. Cooperació amb les decisions del Parc / Coordinació permanent

Finalment, l'estratègia emprada pels grups ecologistes implicats en el procés de solució del conflicte analitzat rau en l'ús del seu poder, com a entitat reconeguda al territori. Varen enviar documents escrits de queixa al Parc, tot demanant que es millorés la protecció dels cims del Montseny: "Haviem tingut la Coordinadora per la Salvaguarda del Montseny, que era com el grup ecologista més important, havíem fet doncs escrits de lo malament que es trobaven els cims del Montseny, que al Montseny sempre es feia de tot..." (MO.P1).

Tot i així, no van tenir una implicació directa en la solució, donat que no varen participar del procés de solució ni de cap dels diàlegs duts a terme:

"Els no van participar dels diàlegs, ells van plantejar-ho i quan nosaltres vam proposar de sortir de Collformic ens van dir: nois, ho heu fet molt bé, com dir: per fi el Parc fa la seva feina que és protegir el cim del Matagalls. Però ells no deien de sortir de Collformic, ells només deien que això estava molt malament però no feien cap proposta" (MO.P1).

b. Síntesi de les estratègies. Estratègia global: aportació a la primera pregunta de la recerca

En aquest apartat de síntesi, un cop exposades les estratègies utilitzades per cadascun dels *stakeholders* implicats, es presenta l'estratègia global resultant per a donar solució al conflicte inicial. La següent figura ens la mostra de manera gràfica.

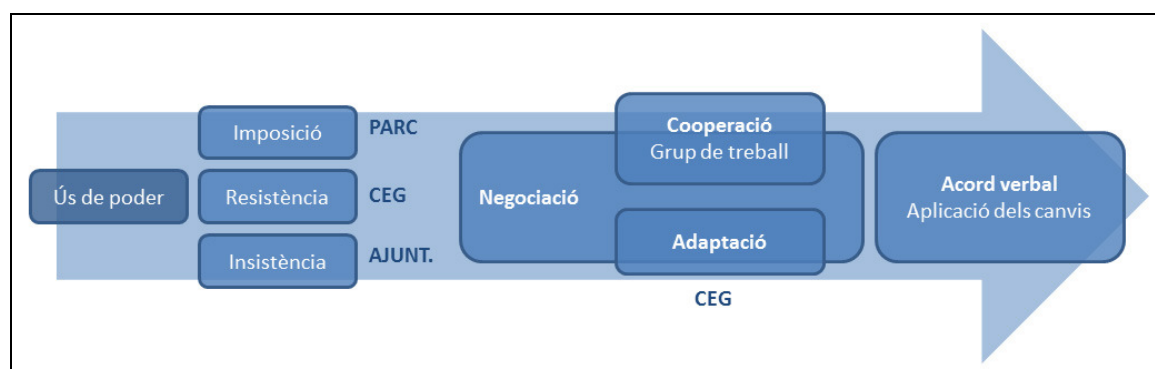


Figura 21. Resum de l'estratègia global dels *stakeholders* implicats (Cas 1 / Conflicte B).

La fletxa ens indica el pas del temps i el seu sentit. Tal com es veu clarament a la figura 21, podem definir tres fases diferenciades en l'estratègia global. En primer lloc, els tres *stakeholders* principals implicats en el conflicte i en el seu procés de solució, varen emprar l'estratègia d'ús dels seus respectius poders per tal de fer valdre els seus interessos sobre els dels altres. El Parc, tractant d'imposar el canvi de punt de sortida de la *Matagalls-Montserrat*; el Centre

Excursionista de Gràcia, resistint-s'hi fermament; i l'ajuntament del Brull, insistint en què el realment preocupant era el caos circulatori que l'activitat generava.

Aquesta fase va ser prosseguida per un procés de negociació entre les tres parts, tot creant un grup de treball cooperatiu, amb trobades formals intermitents, abans i després de la cursa. Aquest procés, amb la important adaptació del CEG a les peticions del Parc, va resultar en un acord verbal, recollit a través dels informes anuals d'autorització, que s'ha anat aplicant progressivament fins a arribar a la situació actual.

c. Estructura de relació entre stakeholders

En aquest punt s'hi realcen les principals relacions establertes entre els diferents *stakeholders* involucrats durant el procés de solució del conflicte.

c.1. Col·laboració entre Parc, CEG i Ajuntament del Brull

Les relacions establertes durant el procés de solució d'aquest conflicte s'han produït en el marc del grup de treball cooperatiu establert entre l'òrgan gestor del Parc, el CEG i l'ajuntament del Brull, a través dels seus representants. La col·laboració establerta va aconseguir que totes les decisions es prenguessin sota consens de les diverses parts: "Ja no era el jo decideixo i faig... no, es va convertir en jo parlo amb l'Ajuntament, ho gestiono amb la gent que ho organitza... i va ajudar molt, jo crec que sí" (MO.P1).

c.1.1. Confiança entre el Parc i el CEG

Els diàlegs establerts any rere any, i la negociació duta a terme, sobretot entre el Parc i el CEG, per a decidir les característiques i canvis de la *Matagalls-Montserrat*, amb la participació de les mateixes persones representants, va generar la creació d'una gran confiança i de llaços de relació personal: "És a dir, cada any parlàvem i érem els mateixos interlocutors... i, per tant, s'acaba generant aquesta confiança amb una altra persona" (MO.P3).

Totes dues parts afirmen que aquesta confiança rau, tant en la creença en la paraula de l'altre: "I a més, doncs, és a dir que de les propostes nostres, ells també van confiar. Van veure que potser ells no s'havien d'atrinxerar no?" (MO.P3); com en la seguretat que els transmetien les capacitats i els coneixements d'ambues parts, respectivament:

"També van creure en la nostra capacitat de trobar vies de solució perquè, evidentment, quan vam plantejar aquestes modificacions en l'organització inicial, doncs vam veure que sí que

funcionaven bé i ja et dic que com que vam treure el seu compromís verbal que si podien muntar la sortida a Collformic doncs ho farien...” (MO.P3).

c.1.2. Bona relació entre el Parc i l’Ajuntament

D’altra banda, també existia una bona relació personal entre els responsables del Parc i l’alcalde del Brull (MO.A1). Això és degut, no només al procés de solució d’aquest conflicte, tot i que també hi va tenir certa incidència, sinó a l’estreta relació que es genera entre els alcaldes de municipis petits i els representants la Diputació: “Els pobles petits ens hem refiat històricament molt de la Diputació. Per què? Perquè potser no tenies cap subvenció molt grossa però tenies molts ajuts petits. Doncs al ser Parc encara més” (MO.A1). Així doncs, totes dues parts reconeixen una molt bona relació: “la gent del Parc, sí, sempre hi ha hagut una relació excel·lent a nivell de tècnics, de professionals, de polítics, mentre hi vaig ser jo també. Vull dir, que sempre hi ha hagut molta col·laboració” (MO.A1).

c.1.3. Relació entre l’Ajuntament del Brull i els organitzadors

La relació entre l’ajuntament del Brull i el Centre Excursionista de Gràcia va passar per diferents estats al llarg de tot el procés de solució del conflicte, millorant amb el pas del temps i, sobretot, segons el tarannà dels representants del CEG, tal i com ens indica l’alcalde:

“Però ja amb l’organització diria que ens véiem cada any. Amb alguns hem tingut més bona relació que amb d’altres. Això passa sempre pel feeling personal... Al principi algú semblava que era com, que vingués en plan una mica col·lonitzador, com que: ostres, portem molta gent, i deia: sí, però ens porteu molts problemes, vull dir...” (MO.A1).

Val a dir, però, que la valoració de totes dues parts és que la relació ha anat millorant fins al punt de ser perfectament correcta i col·laborativa: “jo diria que hem millorat molt la relació amb els 16 anys que hi vaig ser jo amb els organitzadors” (MO.A1).

c.1.4. Accions in situ el dia de la cursa

També cal destacar les relacions establertes durant la realització de la cursa per tal d’aconseguir una millora en la seva logística i, principalment, en la circulació. En aquest cas, el cercle de relació incloïa, també, als informadors, contractats entre el Parc i l’ajuntament, l’equip de guardes del Parc, així com la policia corresponent, ja fos Guàrdia Civil, els primers anys, o els Mossos d’Esquadra, més endavant. En aquest cas, la relació es basava en la distribució de tasques prèvia a la celebració de la travessa i en l’execució col·laborativa d’aquestes mentre es duia a terme.

c.2. Ampliació de l'equip del Parc

Finalment, cal destacar la importància que va tenir en la solució d'aquest conflicte la dotació de personal tècnic al Parc Natural del Montseny. Això va generar una nova dinàmica de treball, tot millorant el seu coneixement i, sobretot, creant sinèrgies entre els seus treballadors que es van traduir en una gestió més eficaç i decidida del territori.

d. *Processos de col·laboració entre stakeholders*

En aquest apartat, es presenten les principals aliances col·laboratives establertes entre els diferents *stakeholders* implicats, així com les cites de les entrevistes que les corroboren.

d.1. Diàleg entre les parts implicades

El procés de col·laboració més destacat és l'establert entre les tres parts primordials en la solució del conflicte: el Parc, el CEG i l'Ajuntament del Brull. Tal i com hem comentat, varen dur a terme reunions i trobades formals que van originar un acord verbal comú i amb la redacció d'un conveni de col·laboració entre el Parc i la FEEC, a través del consens: "a partir d'aquí, qualsevol tipus d'inquietud... ens hem reunit, ens hem convocat un a l'altre i el diàleg és molt transparent i molt constructiu" (MO.CE1).

d.1.1. *Reunions de preparació i valoració*

Anualment, a més de tots els contactes que s'estimessin necessaris, es realitzaven un mínim de dues trobades, una prèvia i una posterior a la realització de l'activitat, per tal de preveure i evitar possibles dificultats, i per avaluar l'edició celebrada, respectivament: "Fem una tres mesos abans, pel que pot afectar a la logística, i una després per fer un post-mortem i valorar com ha sortit tot" (MO.CE1).

d.1.2. *Col·laboració entre guardes i organitzadors el dia de la marxa*

També cal destacar la col·laboració establerta entre les diferents parts durant la celebració de la travessa, principalment, entre l'entitat organitzadora i l'equip de guardes del Parc, a través de la divisió de tasques i responsabilitats: "el dia de la marxa els guardes estem allà i amb l'entitat ens repartim les feines i mirem que cadascú fes la seva i si hi ha algun problema mirem de resoldre'l, compartir" (MO.G1).

d.2. Accions de col·laboració del Parc

d.2.1. *Conveni per a la zona d'aparcament*

L'òrgan gestor del Parc, a més d'haver participat en el procés de negociació esmentat amb el CEG i l'ajuntament, va establir un conveni de col·laboració amb el propietari d'un restaurant i uns terrenys a Collformic, per tal d'habilitar-hi una zona d'aparcament pel dia de la sortida de la *Matagalls-Montserrat*. L'acord va consistir en què, a canvi de la cessió d'aquests terrenys, el Parc s'encarregaria del manteniment i la neteja de l'espai: "Sí, va ser anar a xerrar, demanar-ho... no sé si hi ha cap acord econòmic... No seria contraprestació econòmica, seria contraprestació en forma de treball de la colla... saps? Col·laborem en mantenir l'ajardinament de la zona aquella" (MO.P3).

d.2.2. *Cohesió interna a l'equip tècnic del Parc*

Cal destacar també l'estructura de col·laboració interna establerta al Parc arrel de l'ampliació del seu personal. A més de gaudir d'un equip més nombrós, els seus coneixements complementaris i criteris comuns, els van conduir a un millor funcionament:

"La gent del Montseny, com si diguéssim, tot l'equip del Montseny ho vam veure claríssim, no va haver-hi fisures, en el sentit de... per part del que estava en aquell moment de director, MO.P2, i a l'equip més tècnic que era MO.P3, com a cap de la Unitat de temes d'Ús públic i conservació, i jo com a cap de la unitat de manteniment d'obres, hi va haver-hi una cohesió molt forta" (MO.P1).

e. *Síntesi de les relacions i els processos de col·laboració*

En aquest punt, es presenta el resum de les relacions i els processos de col·laboració establerts durant el procés de solució del conflicte. Per mitjà de la figura 22, doncs, es mostra la informació recollida als dos apartats anteriors.

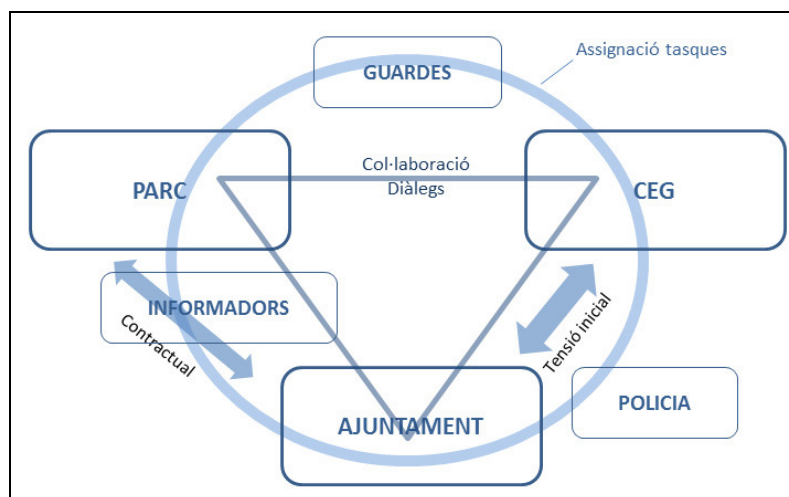


Figura 22. Relacions entre els stakeholders implicats (Cas 1 / Conflicte B).

Cadascun dels rectangles simbolitzen els diferents *stakeholders* implicats, i les fletxes ens mostren les relacions establertes entre ells i ens informen sobre el sentit de cada relació. L'estructura de relació principal és la que representa el triangle central. Als seus vèrtex hi podem veure el Parc, el CEG i l'Ajuntament, units pel grup de treball cooperatiu, de col·laboració i diàlegs, creat per donar solució al conflicte presentant. El cercle que uneix aquests tres *stakeholders* amb els guardes, els informadors i la policia, representa la relació establerta entre ells el dia de celebració de la *Matagalls-Montserrat*, basada en l'assignació de tasques i en les actuacions col·laboratives durant la seva realització. També podem observar les fletxes que uneixen, d'una banda, la relació contractual entre l'equip d'informadors i el Parc i l'ajuntament; així com la que associa el CEG i l'ajuntament, a fi de simbolitzar la tensió inicial entre els seus representants.

A mode de conclusió de l'apartat, es mostra la següent taula on es resumeixen els trets essencials que defineixen el grau de relacions i de col·laboració de la xarxa creada, a partir dels indicadors més rellevants d'ambdós factors.

| | | |
|--|---------------------------------|---|
| Característiques de la xarxa de relacions i col·laboració | <i>Stakeholders connectats</i> | S'estableix un triangle de relació entre el Parc, el CEG i l'Ajuntament del Brull amb diàlegs per arribar a una solució |
| | <i>Coincidència d'objectius</i> | Els objectius, tot i diversos, acaben confluint en la millora de l'activitat a través del canvi d'ubicació de la sortida |
| | <i>Grau de consens</i> | S'arriba a un consens després d'un intent d'imposició del Parc i la resistència del CEG, tots dos amb alt grau de poder |
| | <i>Intensitat / Confiança</i> | Després de molts anys de col·laboració, la relació entre els representants del Parc i del CEG és estreta i amb confiança / Han existit certes tensions entre CEG i ajuntament |
| | <i>Duració / Periodicitat</i> | Els diàlegs són intermitents, però es mantenen any rere any, abans i després de la celebració de l'activitat |

Taula 39. Síntesi de les relacions i els processos de col·laboració (Cas 1 / Conflicte B).

f. Síntesi dels factors de governança: aportació a la segona pregunta de la recerca

Després d'haver estudiat les característiques dels principals factors de la governança en el procés de solució del conflicte MO.B, ens proposem, a través d'aquesta síntesi, de fer una valoració de les característiques de la governança del Parc Natural del Montseny envers la situació de conflicte estudiada.

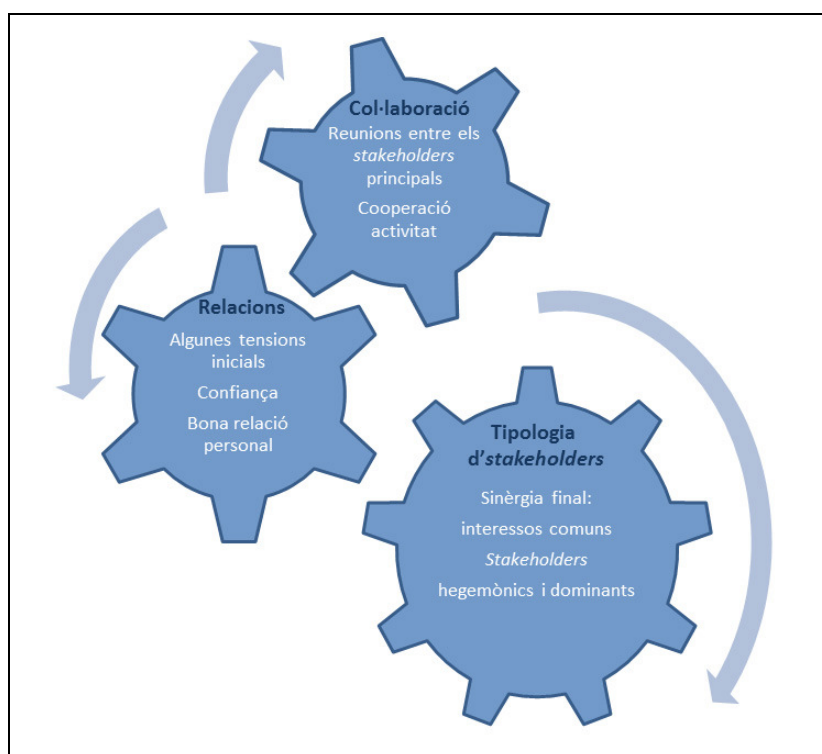


Figura 23. Resum de les característiques de la governança del conflicte (Cas 1 / Conflicte B).

Els factors triats com a claus de la governança en el marc d'aquest conflicte són la tipologia dels *stakeholders*, l'estructura de relacions establerta entre ells i els processos de col·laboració emprats durant el procés. La representació en forma d'engrenatge (Figura 23) és deguda al fet que de les característiques de cadascun d'aquests factors en resulta el tipus de governança existent.

En primer lloc, cal destacar que, tot i la postura inicial dels *stakeholders* principals, tancats en la defensa dels seus interessos a través de l'ús de poder, la situació final mostra com s'ha produït una sinèrgia entre els desitjos de cada part, i tots n'han sortit beneficiats. La majoria d'*stakeholders* són dominants i, per tant, amb un cert grau de poder i legitimitat, i només el Parc i l'ajuntament del Brull poden considerar-se hegemònics.

Així doncs, tot i les tensions inicials entre les parts implicades, el procés de negociació va generar una gran relació de confiança entre els seus representants, tot establint llaços intensos de col·laboració, tant amb reunions i diàlegs formals com durant la mateixa realització de l'activitat.

D'aquesta manera, podem definir la governança emprada per a la solució del conflicte analitzat com una estructura en xarxa, amb centralització i poder superiors del Parc respecte la resta d'*stakeholders*, on, sobretot el CEG, per mitjà d'una reformulació de l'activitat, s'ha amotllat a les seves exigències, poc a poc, fins a generar una estructura de consens i diàleg.

4.1.3.4. Solució a la situació de conflicte

En aquest últim punt, s'exposa la solució final al conflicte analitzat. En primer lloc, es descriu de forma general i, tot seguit, es presenten les conseqüències que ha generat sobre les diverses dimensions del desenvolupament del territori, tot contribuint a la resposta de la tercera pregunta de la recerca.

a. Descripció general de la solució

El fet visible que il·lustra la solució establerta per a resoldre el conflicte MO.B és el canvi del punt de sortida de la cursa Matagalls-Montserrat. Es va deixar de partir del punt més alt del Matagalls, per fer-ho des de Collformic, al peu de la muntanya.

En primer lloc, un dels efectes més evidents del canvi del punt de sortida, va ser la reducció de l'erosió i la possibilitat de recuperació de la vegetació de la zona, tot evitant que, any rere any, s'anessin accentuant la diversitat de corriols d'accés al cim.

D'altra banda, s'ha aconseguit que la circulació, sobretot al municipi del Brull, sigui més fluïda i només hi ha petites concentracions puntuals que no impedeixen la comunicació dels veïns. Finalment, el desenvolupament de la sortida, a més, és molt més còmode i efluent, donat que la situació de la logística necessària és molt més pràctica i senzilla a la zona habilitada que no pas al cim del Matagalls. A més, l'entitat organitzadora, ha establert altres implementacions entre les quals destaca la inscripció online, tot facilitant la sortida esglaonada dels participants a qui s'assigna, prèviament i de forma individual, un temps concret d'inici, tot evitant l'aglomeració d'una sortida massiva.

b. Conseqüències: aportació a la tercera pregunta de la recerca

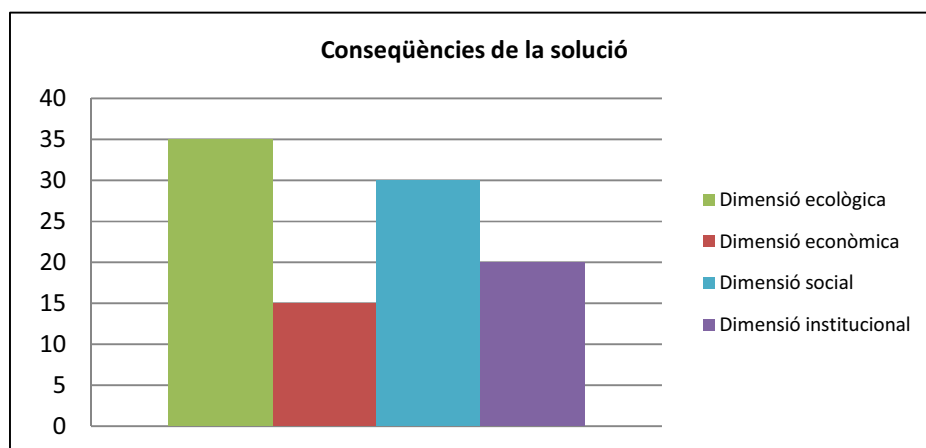
En aquest darrer apartat, es mostren les conseqüències sobre les diferents dimensions del desenvolupament que, segons les valoracions dels diferents *stakeholders* implicats, ha produït sobre el territori la solució al conflicte, adoptada després del procés explicat als punts anteriors.

La taula 40 mostra, per a cadascuna de les dimensions del desenvolupament: la definició de la conseqüència (*2a columna*); la seva valoració positiva (+), sense incidència (-) o negativa, segons l'*stakeholder* entrevistat (*1a columna*); i, finalment, s'enumeren els *stakeholders* que han mencionat cadascuna de les conseqüències (*3a columna*). Els colors ens permetran relacionar aquesta taula amb el gràfic 10, mostrat tot seguit.

| Dimensió ecològica | | |
|------------------------|--|----------------------------|
| + | Reducció de l'erosió i revegetació de la zona | 3: Parc / CEG / Guardes |
| = | Sense incidència | 1: Ajuntament |
| Dimensió econòmica | | |
| + | Més beneficis pel municipi i pel CEG (espònsors) | 1: CEG |
| = | Sense incidència | 2: Parc / Guardes |
| - | Menys benefici pel municipi | 1: Ajuntament |
| Dimensió social | | |
| + | Desaparició del caos circulatori | 3: Parc / CEG / Ajuntament |
| Dimensió institucional | | |
| + | Reforçament de la gestió compartida | 1: Parc |
| = | Sense incidència | 2: CEG / Ajuntament |

Taula 40. Conseqüències de la solució al conflicte (Cas 1 / Conflicte B).

A continuació, s'hi poden observar de forma visual, a través del gràfic 10, les dades de la taula 40. La quantificació de cadascuna de les conseqüències s'ha efectuat atorgant un valor de 10 cada vegada que era mencionada en sentit positiu ("+" a la taula), i de -10 quan la valoració era negativa. En els casos en els que es menciona que la solució establerta no ha tingut incidència sobre una dimensió concreta ("=" a la taula), s'ha donat un valor de 5 quan la situació, en l'àmbit d'aquesta dimensió, no era desfavorable i, per tant, s'ha mantingut correctament; i un valor de -5, en el cas que la situació, en relació a la dimensió tractada, fos dolenta i, per tant, hagi continuat sense millorar.



Gràfic 10. Valoració de les conseqüències de la solució al conflicte (Cas 1 / Conflicte B).

Podem observar com totes les dimensions tenen una valoració positiva i, d'entrada, per tant, podem concloure que la solució establerta per a resoldre el conflicte plantejat pot ser considerada com sostenible.

Veiem com, en primer lloc, les conseqüències sobre la dimensió ecològica són valorades molt positivament per la majoria dels *stakeholders* implicats:

“Dels estudis aquests amb el CSIC i sobretot només amb el vídeo i les fotografies de com estava el dia abans i com estava el dia després, l'entorn, la polseguera, les pedres en el camí, tan netes i polides que semblaven l'endemà... i ara s'ha revegetat tot el vessant aquell, s'ha revegetat bastant el caminet, segueix una traça més lògica des del punt de vista de l'excursionisme i, per descomptat, no tant massiva” (MO.P3).

Només l'alcalde del Brull (MO.A1) considera que la solució no ha tingut cap incidència sobre la conservació de l'entorn, perquè, al seu entendre, l'activitat no produïa cap efecte negatiu abans de la solució adoptada: “Hi ha algun ramat però la gent que va a peu no hi té cap incidència amb els ramats ni amb res... Si fos una activitat de motor, això dius potser sí, però... Llavors, com a medi ambient diria que no té cap o molt poca incidència” (MO.A1).

En relació a la dimensió econòmica, cal destacar, en primer lloc, la valoració negativa per part de MO.A1, que considera que, sobretot, el canvi del punt de sortida, ha reduït el benefici econòmic del municipi:

“Aquí, aquí hi ha el restaurant que aquest hi ha perdut. Abans aquesta gent que venien a les 10 o a les 11 del matí i marxaven a les 6 de la tarda o les 7, molts menjaven... Ara aquests que s'hi estan mitja hora no, continua tenint molta gent però no aquella bogeria” (MO.A1).

La resta d'*stakeholders* opinen que no hi ha hagut canvis però que la situació segueix sent tant beneficiosa pel restaurant com ho era abans del canvi: “A nivell econòmic... consumien en el bar-restaurant, però jo diria que bueno, hi ha gent que consumeix... és un restaurant molt petit, de manera que sempre hi ha gent, sempre han tingut gent, ara i abans” (MO.P3).

Per contra, els representants del CEG consideren que la solució establerta ha tingut conseqüències positives a nivell econòmic pel restaurant del municipi, que n’ha sortit especialment beneficiat: al mateix Collformic hi ha un restaurant d’una família que és de l’Ajuntament del Brull. Des de que es fa la sortida allà el restaurant està pràcticament tot el dia servint menjars i els representa una millora fantàstica” (MO.CE1); però també pel propi CEG, per l’atracció de nous espònsors, atrets per la nova imatge de la cursa, basada en la sostenibilitat: “Als espònsors... les empreses també els agrada agafar i que la seva imatge quedi vinculada amb un àmbit de defensa de l’entorn. Per tant, tot això que nosaltres argumentem per tenir cura, això les empreses ho agraeixen” (MO.CE1).

Pel que fa a la dimensió social, tots els *stakeholders* implicats coincideixen en la millora que ha suposat, principalment, el canvi del punt de sortida de la cursa, per la desaparició del caos circulatori que es produïa entre el Brull i Collformic durant la realització de l’activitat:

“donar aquestes instruccions circulatòries a tothom va alleugerir molt la circulació i el caos que es produïa en aquestes 12 hores de sortida, que es produïa allà a Collformic” (MO.P3).

“amb tot el temps que ha passat penso que hem arribat d’una cosa una mica descontrolada a una cosa bastant endreçada” (MO.A1).

Respecte a la dimensió institucional, el CEG i l’Ajuntament consideren que no hi ha hagut canvis al respecte, tot i que afirmen que ja hi havia una relació de col·laboració prèvia. En aquest mateix sentit, però valorant que no només s’ha mantingut la col·laboració, sinó que ha millorat, el Parc afirma que s’ha establert una estructura de gestió compartida molt positiva per totes les parts:

“Jo crec que això va ser molt important i que això va reforçar la política de la Diputació de Barcelona per la gent del territori, per treballar amb els Ajuntaments i les entitats, això va enfortir molt les relacions de manera de fer conjunta” (MO.P1).

Finalment, segons la valoració presentada de les conseqüències de la solució sobre les diferents dimensions del desenvolupament de l’espai analitzat, podem determinar el seu grau de sostenibilitat. Tal i com hem comentat, doncs, podem considerar aquesta solució com *sostenible*. Veiem com, a la figura 24, mostrada a continuació, la solució establerta se situa en el punt

central, on conflueixen els cercles de totes les dimensions. D'aquesta manera, podem concloure que aquesta contribuirà a l'assoliment d'un desenvolupament més sostenible del territori.

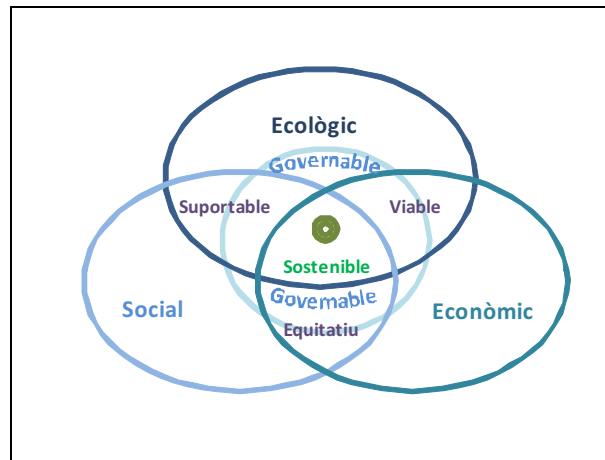


Figura 24. Valoració del grau de sostenibilitat de la solució al conflicte (Cas 1 / Conflicte B).

(Elaboració pròpia a partir de WCED, 1987; Sepúlveda, 2008).

4.2. Parc del Garraf

El segon cas d'estudi és el Parc del Garraf. En els següents punts, es presenta una descripció general del Parc per a introduir els apartats subsegüents. En primer lloc, a continuació, es presenta una taula amb els codis utilitzats per a la diferenciació de cadascuna de les persones entrevistades. Aquests codis s'empren, al llarg del text, per a identificar els fragments de les entrevistes realitzades, que fonamenten les afirmacions del text.

| Parc | Organització | Càrrec | Codi |
|--------|--|---|---------|
| Garraf | Parc (òrgan gestor) | Actual Director / Exbiòleg del Parc | GA.P1 |
| | | Exdirector del Parc / Director Territorial | GA.P2 |
| | | Tècnica d'Ús Públic | GA.P3 |
| | Parc (equip de biòlegs) | Biòleg del Parc | GA.B1 |
| | Generalitat de Catalunya | Tècnic del Servei de Biodiversitat i Protecció dels Animals | GA.GEN1 |
| | Federació d'Entitats Excursionistes de Catalunya | Representant FEEC | GA.FE1 |
| | Col·lectiu escaladors | Escalador 1 (vocal d'una associació) | GA.E1 |
| | | Escalador 2 (membre d'una associació) | GA.E2 |
| | Generalitat de Catalunya | Tècnic de l'Àrea d'activitats cinegètiques | GA.GEN2 |
| | Federació Catalana de Caça | Membre Junta Directiva Territorial | GA.FC1 |
| | | Membre Junta Directiva Territorial | GA.FC2 |
| | Col·lectiu de caçadors | Membre d'una societat de caçadors | GA.SC1 |
| | Grup excursionista | Membre d'un grup excursionista | GA.EX1 |

Taula 41. Codis de les persones del Parc del Garraf entrevistades.

4.2.1. Presentació general del Parc del Garraf

A continuació, doncs, es presenta el Parc de forma general, per mitjà d'una fitxa tècnica amb les seves dades bàsiques; tot seguit, se'n descriu breument l'evolució de la protecció i de la gestió de la pràctica esportiva.

4.2.1.1. Fitxa tècnica del Parc⁴⁶

Superfície protegida total: 12.377 ha.

Ajuntaments dins del Parc: 9 (Avinyonet del Penedès, Begues, Castelldefels, Gavà, Olesa de Bonesvalls, Olivella, Sant Pere de Ribes, Sitges, Vilanova i la Geltrú).

Aprovació del primer Pla Especial: 1986.

Última modificació i aprovació del Pla Especial: 2001.

Gestió conjunta: El Parc del Garraf es gestiona conjuntament amb el Parc d'Olèrdola.

⁴⁶ La informació mostrada a la fitxa tècnica del Parc del Garraf ha estat extreta de la pàgina web de la Xarxa de Parcs Naturals de la Diputació de Barcelona (www.diba.cat), consultada a 10 de juliol de 2012.

Agermanaments: Reserva Naturale Monte Soratte (2000) i Parco Naturale della Maremma (2001).

Situació geogràfica:

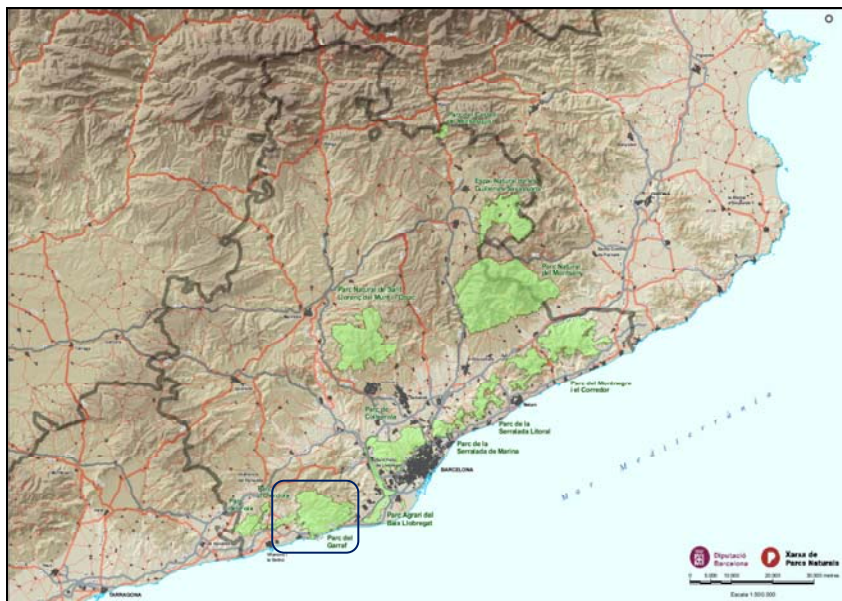


Figura 25. Situació dels Parcs Naturals de la Xarxa de la Diputació de Barcelona.
(Font: <http://www.diba.es/parcsn/parcs/fitxers/pdf/p00d027.pdf>)

Delimitació territorial:

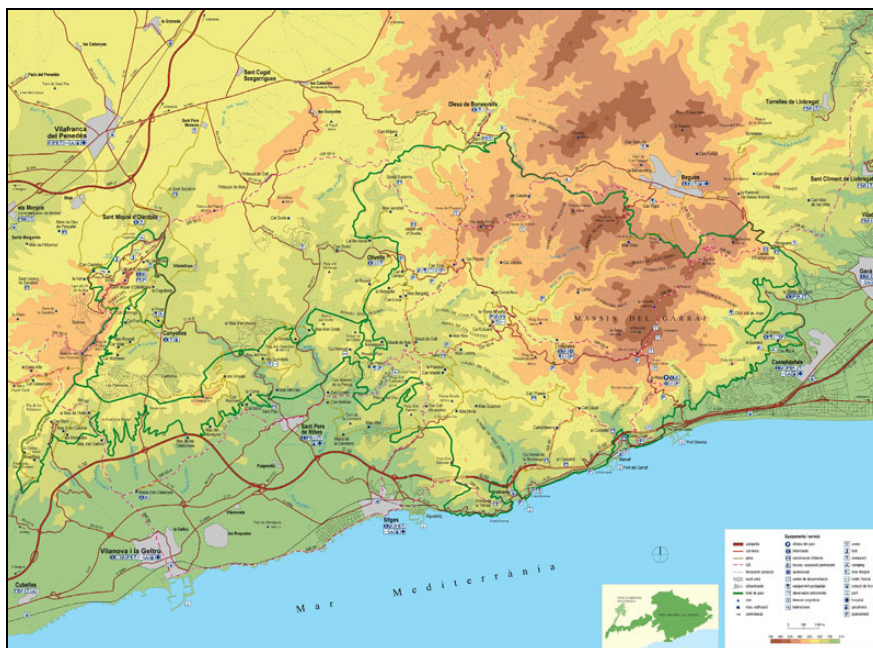


Figura 26. Mapa de delimitació de la protecció del Parc del Garraf.
(Font: <http://www.diba.cat/parcsn/parcs/fitxers/pdf/p10d158.pdf>)

4.2.1.2. Evolució de la zona com a espai natural protegit

a. Origen de la protecció

La protecció del Parc del Garraf és concebuda, principalment, per evitar que l'especulació urbanística que s'estava produint als voltants del territori muntanyós, acabés ocupant tot el

massís: “es van començar a protegir pel tema de les urbanitzacions, per protecció del sòl, a través de la llei del sòl, que la Diputació tenia competències, i sobretot això, per frenar les urbanitzacions que no entressin cap a la muntanya” (GA.P3). Aquesta preocupació pel territori era accentuada, encara més, per les seves característiques naturals, de gran valor geològic: “Era un massís amb unes característiques geològiques, i per tant biològiques, molt importants, les quals mereixia la pena conservar, i per això declarant-ho com a espai natural protegit evitàvem les urbanitzacions” (GA.P1).

El principal actor responsable de la protecció del Massís del Garraf és la Diputació de Barcelona, tal i com assenyala un dels seus representants: “El paper de la Diputació en aquells primers moments, d’atrevir-se a dir: *aquest espai l’hem d’intentar protegir*, la tensió de tota una activitat industrial, urbanística molt important...” (GA.P3). L’objectiu de l’administració anava més enllà de la conservació; cercaven, a més, donar visibilitat al territori que estaven protegint. Entre els col·lectius interessats en aquesta protecció, tot i que sense haver exercit un paper clau en el procés de protecció, hi destaquen el col·lectiu excursionista i, sobretot, el d’espeleòlegs, per la seva tasca de descobriment i anàlisi científica del territori.

b. Evolució de la protecció (legislació)

La declaració del Parc del Garraf, així com l’aprovació del seu Pla Especial es produeix a l’any 1986. Més endavant, per la proximitat amb la zona protegida d’Olèrdola, es va crear un corredor biològic que va comportar la gestió compartida dels dos espais. Cal destacar que la categoria de protecció de la zona del Garraf no és la de Parc Natural sinó, únicament, la de Parc. Tot i això, segons els seus responsables, això no implica grans diferències, a efectes pràctics: “les normatives són pràcticament les mateixes, el que passa és que estaria classificat dins d’una tipologia concreta que seria Parc Natural, que ara diguéssim no ho som. Però a efectes pràctics, et diré que nosaltres funcionem exactament com si ho fóssim” (GA.P1).

L’evolució de la legislació de protecció ha seguit l’ordre de desplegament normatiu lògic, avançant des del Pla Especial General, fins a la regulació d’aspectes més concrets, a través d’un Pla d’Ús Públic i de les seves ordenances específiques.

c. Evolució de l’estructura de gestió

La gestió del Parc del Garraf està determinada per les estructures marcades al seu Pla Especial, a través del Capítol 13. A l’article 80, s’exposen les competències i facultats de la Diputació de Barcelona, com a administració responsable principal, per mitjà de la col·laboració del Consell Coordinador i de la Comissió Consultiva:

“la gestió la realitzem... en aquest cas és gestió directa, això vol dir que l’equip de la Diputació redacta un pla d’objectius i activitats anual que a través del Consell Coordinador, es valida durant aquest any [...] I després hi ha un altre òrgan que no és vinculant, que és la comissió consultiva” (GA.P1).

Tal com recull el text de la Modificació del Pla Especial de Protecció del Medi Físic i del Paisatge de l’Espai natural del Garraf (2001), el Consell Coordinador estarà integrat per:

“representants de la Diputació de Barcelona, dels consells comarcals i de cadascun dels ajuntaments de l’espai natural i dels Departaments d’Agricultura, Ramaderia i Pesca i Medi Ambient de la Generalitat de Catalunya, així com de la Mancomunitat de Municipis de l’Àrea Metropolitana de Barcelona” (art. 81.2).

Al mateix text també s’hi recullen la constitució i les funcions i de la Comissió Consultiva, que rau, principalment, en **“garantir la participació dels col·lectius en la gestió del Pla Especial” (art. 83.1).**

4.2.1.3. Evolució de la gestió de la pràctica esportiva

a. Inici i augment de la pràctica esportiva a l’espai

La pràctica esportiva al territori de l’àrea protegida del Garraf s’inicia de la mà dels espeleòlegs, amb un gran protagonisme i tradició: “des de sempre, el Parc del Garraf, ha sigut el bressol dels espeleòlegs, perquè a prop de Barcelona és la zona càrstica més ben conservada i de més fàcil accés” (GA.P3), i del col·lectiu d’excursionistes: “des del principi de segle que es va començar amb el tema de l’excursionisme i va anar evolucionant” (GA.P3).

Aquesta activitat, després d’haver donat una major visibilitat al Parc a través de la seva protecció i promoció, i per la seva proximitat a l’àrea metropolitana de Barcelona, ha anat augmentant al llarg dels anys, sobretot, en el volum de pràctica, però també en la diversificació i aparició de noves modalitats.

b. Evolució de la regulació i la gestió esportiva

Els responsables de la gestió del Parc del Garraf consideren que la regulació respecte la pràctica esportiva no està prou ben definida; basen les seves actuacions i decisions en totes aquelles normes que hi fan alguna referència indirecta: “En què ens basem? Doncs en totes les lleis o decrets que regeixen alguna d’aquestes activitats. Algunes d’elles estan una mica... no diria a l’aire, però costa veure en què ens hem de regir per poder regular alguna d’aquestes activitats” (GA.P1). Tal i com hem mencionat en el cas del Parc Natura del Montseny, d’entre aquestes normatives, la que té una relació

més directa amb la regulació de les activitats esportives és el Decret 148/1992, de 9 de juny⁴⁷, i en el cas del Garraf, els gestors del Parc, també mencionen el Decret 166/1998⁴⁸ com a element important en la regulació dels accessos.

La regulació esportiva concreta al Parc del Garraf es basa en les referències que apareixen al respecte al text del Pla Especial i, sobretot, als Plans d'Ús Públic. El següent pas, per a aconseguir una regulació més detallada de les diferents activitats, és la redacció i aprovació d'unes ordenances d'ús públic, que s'està efectuant actualment, per tal de permetre una major concreció i especificitat.

D'altra banda, la gestió esportiva al Parc del Garraf, segons els seus responsables, i des de la declaració del Parc fins a l'actualitat, s'ha hagut de limitar a l'emissió d'informes per a les activitats que s'hi realitzen: "la Diputació de Barcelona no té competències directes sobre la legislació dels diferents àmbits sectorials del territori. En tot cas, la única competència que té és la d'informar si una determinada activitat hi està d'acord o en desacord" (GA.P2). Això comporta que el Parc no tingui competències per autoritzar o prohibir la realització d'una activitat i, d'aquesta manera, condueix el seu paper envers un diàleg amb les entitats organitzadores: "Per tant, intentem i tenim l'obligació, d'influir però no determinar. I per altre costat, que de vegades no és menys important, ens situa en una posició de necessari diàleg" (GA.P2).

⁴⁷ Decret 148/1992, de 9 de juny, pel qual es regulen les activitats fotogràfiques, científiques i esportives que poden afectar les espècies de la fauna salvatge.

⁴⁸ Decret 166/1998, de 8 de juliol, de regulació de l'accés motoritzat al medi natural.

4.2.2. GA.C. Conflicte per la pràctica de l'escalada

4.2.2.1. Descripció introductòria del conflicte

En aquest primer punt s'esmenten, en primer lloc, els *stakeholders* implicats en el conflicte que s'analitza a continuació, i es descriu la situació de forma general, a fi de facilitar la comprensió dels apartats següents.

a. Stakeholders implicats

| | |
|---|--|
| ÒRGAN GESTOR DEL PARC | Equip responsable de la gestió del Parc del Garraf |
| BIÒLEGS I TÈCNICS | Personal del Parc i de la Generalitat, especialista en conservació |
| GENERALITAT DE CATALUNYA ⁴⁹ | Persones representants del Servei de Biodiversitat i Protecció dels Animals, implicades en el conflicte analitzat |
| FEDERACIÓ D'ENTITATS EXCURSIONISTES DE CATALUNYA (FEEC) | Federació representant de les entitats excursionistes de Catalunya i, en aquest cas, del col·lectiu d'escaladors |
| COL·LECTIU D'ESCALADORS | Entitats i persones practicants d'escalada a l'àrea del Parc |
| GUARDES I AGENTS RURALS | Personal del Parc (guardes) i de la Generalitat (agents rurals) encarregat de mantenir l'ordre a la superfície protegida |

Taula 42. Breu descripció dels *stakeholders* implicats (Cas 2 / Conflicte C).

b. Descripció general del conflicte

L'origen principal del conflicte GA.C rau en la dificultat de convivència entre les aus rapinyaires que habitaven i nidificaven a les parets del Parc del Garraf i la creixent quantitat d'escaladors que hi duïen a terme la seva activitat. La presència massiva d'escaladors, creixent en els darrers anys, va contribuir a la migració o, fins i tot, a la desaparició d'algunes d'aquestes espècies, pel fet que la seva presència convertia les zones de nidificació en àrees poc segures per a les aus. A més, entre les aus directament afectades, hi havia l'àliga cuabarrada; una espècie en perill d'extinció, especialment protegida a través del Decret 2/2008⁵⁰.

D'altra banda, a més dels problemes generats sobre les aus, tot i que en una mesura menor, també destaquen altres afeccions sobre el medi generades per la pràctica de l'escalada, entre les quals sobresurten l'erosió de la roca i l'arrencament d'espècies de flora.

⁴⁹ Quan parlem de la Generalitat de Catalunya ens estem referint, concretament, al Servei de Biodiversitat i Protecció dels Animals. Es tracta del Departament implicat en el procés de solució del conflicte plantejat. Al llarg d'aquest document, però, emprarem la denominació *Generalitat* o *Generalitat de Catalunya* per tal de fer-hi referència.

⁵⁰ Decret legislatiu 2/2008, de 15 d'abril, pel qual s'aprova el text refós de la Llei de protecció dels animals: espècie protegida de la fauna salvatge autòctona. El Catàleg de fauna amenaçada de Catalunya considera l'espècie en perill d'extinció, donat que la seva supervivència a curt termini és poc probable.

A aquests problemes a nivell ecològic, s’hi uneix la vessant social del conflicte, basada en les reaccions d’alguns sectors del col·lectiu d’escaladors a la normativa imposada inicialment per les administracions responsables de la zona, el Parc del Garraf i la Generalitat de Catalunya, a través d’una regulació unilateral, no consensuada amb els practicants, consistent en el tancament de diversos sectors de la zona. Aquesta normativa es va fer necessària després que els responsables del Parc, amb l’objectiu de donar visibilitat a les aus que hi habitaven, va col·locar unes webcams per tal de fer-ne circular les imatges arreu del món. La col·locació d’una d’elles va provocar que una de les parelles d’àliga cuabarrada fugís del seu niu cap a una zona no regulada. Això va obligar al Parc i la Generalitat a ampliar l’àrea de restricció, tot generant la reacció del col·lectiu d’escaladors esmentada.

4.2.2.2. Elements relacionats amb l’origen del conflicte

a. Diversitat d’interessos, ideologia i opinió dels stakeholders implicats

A la taula 43, es mostra un recull dels interessos, la ideologia i opinió dels *stakeholders* implicats al conflicte analitzat.

| | a. Interessos | b. Ideologia | c. Opinió |
|--------------------------|--|--|--|
| O.G. DEL PARC | Compatibilitzar la conservació amb l’ús social | <i>Primer conservació... després ús esportiu</i> | L’escalada no és una activitat contrària a la conservació |
| | Permetre l’escalada, però amb restriccions | | La regulació és estrictament necessària |
| | Conscienciar el col·lectiu d’escaladors | | La regulació per prohibició no funciona |
| BIÒLEGS I TÈCNICS | Preservació de les aus | <i>Cal regular de manera preventiva</i> | La regulació ha de ser molt precisa |
| | | | S’ha de regular abans de l’aparició del problema |
| GENERALITAT DE CATALUNYA | Evitar la massificació de l’escalada | <i>Preservació de la fauna per davant de tot</i> | La regulació dependrà del tipus d’espècie |
| | Regulació estricta | | Cal una regulació global a territoris més amplis |
| FEEC | Màxim nombre possible de vies | <i>Ser l’entitat representant de tots els escaladors</i> | Les regulacions s’han de comunicar i entendre |
| | Regulació, però molt ben argumentada | | |
| COL. ESCALADORS | Escalada sense restriccions | <i>L’activitat d’escalada no fa cap mal a l’entorn i el col·lectiu col·labora en la seva conservació</i> | Total desacord amb les restriccions |
| | Llibertat d’obertura de noves vies | | Els escaladors no han tingut prou participació en la regulació |
| | | | El col·lectiu d’escaladors està perseguit |
| GUARDES I AGENTS RURALS | Mantenir l’ordre al Parc | <i>Transmissió de la ideologia del Parc i Generalitat</i> | (compartida amb Parc i Generalitat) |

Taula 43. Interessos, ideologia i opinió dels stakeholders implicades (Cas 2 / Conflicte C).

L'interés principal de l'*òrgan gestor del Parc* ha estat, des del principi, i durant tot el procés de solució del conflicte, la compatibilització de la conservació del territori amb el seu ús social: “la Diputació que estaria més per la vessant de conservació, però que també és molt conscient de l'ús social que, a més, promou i li interessa, i de buscar la manera de compatibilitzar-ho no?” (GA.GEN1). Així doncs, respecte l'escalada, concretament, desitjaven poder permetre-la però, sempre amb restriccions: “el Parc no està en contra de l'escalada, però segurament caldrà regular les conseqüències negatives d'aquesta escalada, caldrà regular el calendari perquè no sempre és possible a tot arreu...” (GA.P2). A més, consideren estrictament necessària la conscienciació del col·lectiu practicant per assolir els seus objectius: “el Parc no li vol prohibir que faci l'activitat, el que intenta és fer-li arribar el missatge de que si ho fa d'una determinada manera no té conseqüències i si ho fa d'una altra manera té moltes conseqüències negatives” (GA.P2).

La seva ideologia rau en la d'aquest desig de compatibilitat, però sempre posant per davant la conservació de l'entorn. Tot i així, opinen que l'escalada no és una activitat contrària a aquest objectiu principal, sempre i quan sigui regulada: “Activitats absolutament contradictòries n'hi ha unes, però... home, sí que s'ha de poder escalar als Parcs” (GA.P2). També consideren que la normativa aplicada per prohibició no funciona.

L'*equip de biòlegs i tècnics* del Parc i de la Generalitat, tenen l'interés principal de preservar les condicions d'hàbitat de les aus protegides del Parc del Garraf. La seva ideologia es basa en la creença en una regulació preventiva, és a dir, prèvia a la detecció del problema, amb l'objectiu d'evitar-lo. Així doncs, la seva opinió és que la regulació ha de ser el més concreta possible, segons les necessitats del medi i les seves espècies: “la nostra pretensió tampoc és tancar tot el territori a l'escalada, però almenys s'ha de definir, concretar cada vegada més” (GA.B1).

La *Generalitat de Catalunya* tenia l'interés principal d'evitar la massificació de l'activitat: “hem d'intentar que no hi hagi una globalització d'aquestes activitats” (GA.GEN1); i, per aconseguir-ho, volia establir una regulació el més estricta possible: “pot ser convenient no dir només que no es pot escalar allà on crien, sinó dir només a quins llocs es pot escalar i quan hi hagi més demanda” (GA.GEN1). La seva ideologia és similar a la del Parc, tot situant per davant de tot la conservació del medi però, en aquest cas, posant l'accent sobre la protecció de les aus. La seva opinió és que la regulació s'ha d'establir en funció de les particularitats de les espècies que es pretenen protegir: “hi ha espècies que són molt més tolerants, com és el falcó pelegrí i, llavors, pots ajustar molt més les vies i la temporada no? [...] intentes, per compatibilitzar al màxim que, diguem, no tallis més del necessari, no?” (GA.GEN1). D'altra banda, també creuen que hi hauria d'haver una normativa general que englobés un major territori, tot compartint criteris amb altres espais naturals: “hauríem de fer una ordenació molt més global, de tot... d'establir una mena de pautes en aquest sentit, no?” (GA.GEN1).

Els interessos de la *FEEC*, com a representant del col·lectiu d'escaladors, eren els d'aconseguir el màxim nombre possible de vies on es permetés l'activitat, sempre en el marc d'una regulació molt ben argumentada: “la federació, evidentment, vol defensar els escaladors i els interessos d'ells, i són els que proposen i estiren més cap a escalar a més llocs” (GA.GEN1). La seva ideologia es basa en la transmissió dels valors de l'escalador, pel fet de ser l'entitat representant d'un gran col·lectiu. I la seva opinió rau en la creença que l'acompliment d'una normativa està determinat per la informació a les persones implicades, per tal de garantir la seva comprensió:

“la federació el que ens diu molt, i penso que tenen tota la raó, és que s'han d'entendre les regulacions, no? I si s'entenen, s'accepten, però si semblen imposades sense un motiu de base, aleshores hi ha un rebot perquè no s'admet i no s'entén” (GA.GEN1).

El *col·lectiu d'escaladors* considerava que la seva activitat havia de poder-se practicar sense cap tipus de restriccions: “ho volen fer sobre qualsevol indret, sobre qualsevol espai, paret o...” (GA.GEN1). A més, demanaven tenir llibertat d'obertura de noves vies on creguessin oportú: “N'hi ha molts que els agrada obrir vies noves, i obrir vies noves vol dir que has d'anar a un lloc que no n'hi ha i obrir-ne. A un lloc que potser no està prou equipat i n'obres alguna més” (GA.GEN1). I no només això, sinó que, en alguns casos, un sector del col·lectiu, no només desitjava poder obrir vies noves sinó que existia la tradició de personalitzar la paret, tot indicant el nom de la persona que havia obert la via: “I de vegades, curiosament, el que volien és que quedés constància que aquella via la vaig obrir jo, que hi posi el meu nom i així jo passaré a la posteritat” (GA.GEN1).

La seva ideologia es basa en la consideració que l'escalada no produeix cap efecte negatiu sobre les condicions del medi natural i que, a més, el col·lectiu d'escaladors està compromès amb la seva preservació i hi col·labora activament: “I els escaladors és una miqueta això que et deia, de considerar que no fan cap mal, no?” (GA.GEN1). D'altra banda, estan en total desacord amb el tancament de vies i opinen que la seva restricció és totalment injustificada: “I la gent, és clar, vies acostumats a anar-hi sense tenir cap informació de que allò es prohibia... dient: què s'han cregut aquests? És clar” (GA.FE1) i, sobretot, consideren que no se'ls ha permès participar del procés de redacció de la normativa: “Aleshores, si tu a mi em demanes si als escaladors ens han preguntat, doncs jo et diria que no” (GA.E1). També afirmen que senten que la seva activitat està molt més restringida que d'altres que, sota el seu punt de vista, tenen efectes més negatius sobre el medi: “és que ens dóna la sensació que l'escalador està com perseguit. Perquè dius... per què es pot fer motocross? Per què es pot caçar? Per què una marxa? És a dir, estàs deteriorant el Parc...” (GA.E1).

Finalment, l'interés dels *guardes* i *agents rurals* del Parc i la Generalitat era el del manteniment de l'ordre al Parc. Tant la ideologia com les opinions són coincidents amb les de les seves administracions responsables i, a través de la seva tasca, tracten de transmetre-les.

b. Paper / Influència dels stakeholders

La posició que cadascun dels *stakeholders* implicats ocupa en l'estructura de decisió és determinant en l'originació del conflicte. En aquest apartat, mostrem el paper i la influència de cadascun d'ells, basant-nos en la determinació dels atributs *poder*, *legitimitat* i *urgència* (Mitchel et al., 1997). de cadascun davant del procés de solució del conflicte analitzat.

b.1. Poder

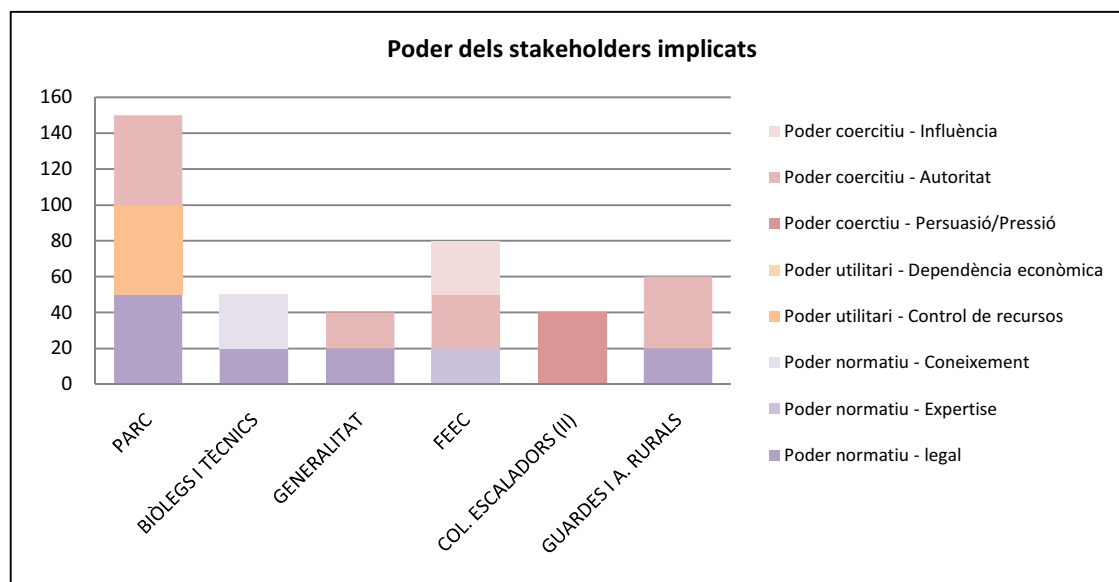
El primer atribut analitzat és el *poder*. A la taula 44 es presenta la recopilació de les diverses atribucions de poder que fa cadascuna de les persones entrevistades als diferents *stakeholders* implicats (*1a columna*). A la *3a columna*, es presenten els tipus de poder que han estat mencionats per a cada *stakeholder*, així com la valoració de la possessió total (+), parcial (+/-), o la no-possessió (-) d'aquest poder (*2a columna*) i la descripció específica del tipus de poder concret, en cada cas (*4a columna*). Finalment, es presenten els *stakeholders* que han mencionat la possessió o manca del poder indicat (*5a columna*). Per mitjà dels colors emprats a la taula es poden identificar els tipus de poder: les tonalitats vermelles per al *poder coercitiu*, morades per al *poder normatiu* i les taronges per al *poder utilitari*.

| Poder dels stakeholders implicats | | | | |
|-----------------------------------|-----------|---|--|--|
| Stakeholder | Valoració | Tipus de poder | Descripció | Mencions |
| O.G. DEL PARC | + | Poder coercitiu - Autoritat | Regulació unilateral | 5: Parc / Generalitat / FEEC / Biòlegs i Tècnics / Col. Escaladors |
| | + | Poder utilitzari - Control de recursos | Recursos econòmics / Responsabilitat sobre l'espai | 1: Generalitat |
| | + | Poder normatiu - Legal | Control de la regulació / informes | 5: Parc / Generalitat / FEEC / Biòlegs i Tècnics / Col. Escaladors |
| BIÒLEGS I TÈCNICS | + | Poder normatiu - Coneixement | Fermesa teòrica a la regulació | 3: Parc / Generalitat / FEEC |
| | + | Poder normatiu - Legal | Influència sobre la regulació | 2: Parc / Biòlegs i tècnics |
| GENERALITAT | + | Poder coercitiu - Autoritat | Regulació unilateral | 2: Parc / Col. Escaladors |
| | + | Poder normatiu - Legal | Control de la regulació i legislació | 2: Parc / Generalitat |
| FEEC | + | Poder coercitiu - Influència / autoritat | Representant d'un gran col·lectiu | 3: Parc / Biòlegs i Tècnics / FEEC |
| | + | Poder normatiu - Expertise | Especialistes de l'activitat | 2: Parc / FEEC |

| | | | | |
|----------------------|---|--------------------------------------|--|--|
| COL. ESCALADORS (II) | + | Poder coercitiu -Persuasió / Pressió | Accions contra la regulació | 4: Parc / Generalitat / FEEC / Col. Escaladors |
| GUARDES I A. RURALS | + | Poder coercitiu - Autoritat | Avisos i sancions | 4: Parc / Generalitat / FEEC / Col. Escaladors |
| | + | Poder normatiu - Legal | Poder institucional - Representació Parc i Generalitat | 2: Parc / Generalitat |

Taula 44. Poder dels stakeholders implicats (Cas 2 / Conflicte C).

El gràfic 11 presenta, de forma il·lustrativa, la informació de la taula 44. Hi podem veure diferenciats, a través dels colors, els diversos tipus de poder. La quantificació de l'estimació de cadascun dels tipus de poder s'ha dut a terme donant els valors següents: 10 a la possessió total del tipus de poder indicat ("+" a la taula), 5 a la possessió parcial ("+/-" a la taula) i -10 a la valoració negativa o de la manca d'aquest tipus de poder ("- " a la taula), cada vegada que un *stakeholder* la mencionava. De la suma d'aquests valors en resulta el total.



Gràfic 11. Poder dels stakeholders implicats (Cas 2 / Conflicte C).

En primer lloc, podem observar com, a l'òrgan gestor del Parc, se li atribueix un gran poder coercitiu de tipus *autoritari* (+), per la decisió que, com hem comentat, va detonar el conflicte analitzat; la regulació unilateral establerta inicialment: "Els decideixen que a partir d'ara ja no es torna a equipar res i que es prohibeix escalar i has d'acceptar-ho, no hi ha més tutia..." (GA.E1); "El diàleg és quan hi ha realment... això és una imposició" (GA.E2).

Amb la mateixa valoració unànime, per tal de tots els *stakeholders* entrevistats, es considera que va tenir un considerable poder normatiu de tipus *legal* (+) durant tot el procés pel seu control i última paraula sobre la regulació, fins i tot, podent haver regulat sol: "és una competència del Parc regular les activitat que s'hi facin, entre elles l'escalada, i no caldria convenir, vull dir, nosaltres sols

podríem posar les normes d'escalada" (GA.B1); així com per la possibilitat d'emissió d'informes per a la seva modificació: "si alguna entitat volia anar a alguna zona de les que no sortien explicades com que es podia escalar, doncs que es podia comentar i es podia donar el permís, s'autoritzaria i això" (GA.FE1). GA.GEN1, a més, li atorga un *poder utilitari per control de recursos (+)*, argumentant que la Diputació disposa de major finançament que no pas la Generalitat: "la Diputació sempre té més diners que la Generalitat, als Parcs, i vam poder fer la prova" (GA.GEN1); i que és el responsable directe de l'àrea protegida: "Diputació, diguem, com a responsable de l'espai, és una miqueta qui decideix" (GA.GEN1).

Les persones entrevistades reconeixen que l'*equip de biòlegs i tècnics* del Parc i la Generalitat va tenir un *poder normatiu per coneixement (+)*, per l'argumentació tècnica aportada a la regulació: "Els biòlegs i tècnics de la Generalitat i del Parc són els que van permetre fer una mica la fermesa teòrica i científica com per tenir arguments" (GA.FE1); com de tipus *legal (+)*, per haver influenciat en la redacció de la normativa final: "Davant d'aquest dubte sobre el perill per alguna espècie, nosaltres també preferim ser prudents i aquetes zones marcar-les com a no escalables" (GA.B1).

De la taula 44 i el gràfic 11, també en podem extreure el poder de la *Generalitat de Catalunya*. Coincideix amb l'òrgan gestor del Parc, tot i que el nombre de mencions al respecte són menors, en l'atribució d'un *poder coercitiu* de tipus *autoritat (+)*, per la regulació sense consens inicial: "Normalment, les entitats gestores, prenen una decisió i ja està... són... no hi ha diàleg" (GA.E2); i un *poder normatiu* de tipus *legal (+)* pel control de la regulació i la legislació: "Clar, perquè, per normativa, per aquest decret que parlàvem de les activitats esportives, permetia als gestors i a la Generalitat doncs marcar unes regulacions" (GA.P1).

A la *FEEC*, com a representant de tot el col·lectiu d'escaladors, se li atribueix un gran *poder coercitiu* tant per *influència (+)* com per *autoritat (+)*: "Si algun escalador ha volgut canviar alguna cosa o això, ha sigut tot a través de la federació" (GA.P3).

D'altra banda, donats els coneixements tècnics sobre l'activitat del representant de la federació (GA.FE1), de gran importància durant la redacció de la normativa final i, sobretot, de la zonificació de vies en la regulació, se li reconeix un *poder normatiu per expertise (+)*:

"El millor és això, jo el vocabulari o les expressions, o entendre'm amb escaladors, si jo no sóc escaladora m'és complicat. Llavors, és molt més fàcil... per això fem aquests convenis, perquè sigui la federació la que parli amb ells" (GA.P3).

Pel que fa al *col·lectiu d'escaladors*, les persones entrevistades mencionen i valoren que un sector dels practicants (*col·lectiu d'escaladors II*) tenia un *poder coercitiu*, per *persuasió / pressió*

(+), per mitjà d'accions de desobediència i, en alguns casos, violentes, contra la regulació: “amb el tema de conflicte, doncs indubtablement que el rètol que senyalitzava el d'això... moltes vegades se n'havia anat daltabaix del barranc” (GA.P1).

Finalment, es fa referència a l'*equip de guardes i agents rurals* del Parc i la Generalitat, tot atribuint-los, en primer lloc un *poder coercitiu per autoritat* (+), per les accions dutes a terme per garantir el compliment de la normativa, principalment, a través d'avisos i, en alguns casos, sancions als escaladors: “Jo sé que si et poses a escalar allà et poden sancionar” (GA.E1); “i els agents rurals, com que sí que tenen la potestat de sancionar, estaven per allà, informaven, això no es pot fer...” (GA.P3).

També se'ls reconeix un *poder normatiu* de tipus *legal* (+), pel poder institucional que suposa el fet de representar en el dia a dia del territori a les seves respectives administracions: “Els guardes i els agents rurals entren i van i tenen un equip especialista i diuen d'acord amb el que diu el Parc, desmuntem totes aquestes vies” (GA.FE1).

b.2. Legitimitat

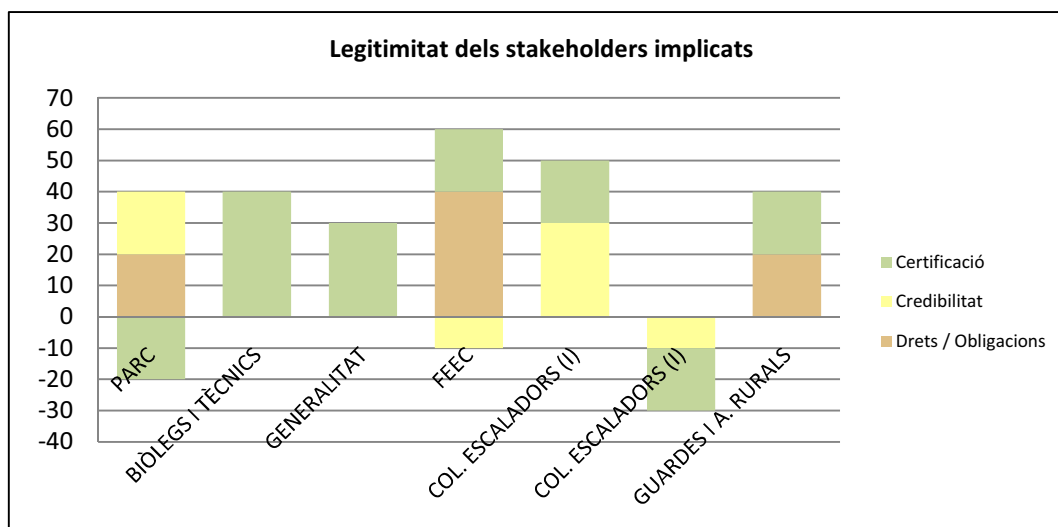
La taula 45 mostra el recull de dades sobre les atribucions de legitimitat de cadascuna de les persones entrevistades als diferents *stakeholders* implicats (*1a columna*). Es presenten, també, els tipus de legitimitat mencionats (*3a columna*), la valoració de la possessió total (+), parcial (+/-), o la no-possessió (-) de cada tipus (*2a columna*) i la descripció d'aquesta possessió o manca de legitimitat concreta. Finalment, es mostren els *stakeholders* que han mencionat la possessió o manca de legitimitat indicada (*5a columna*). Els colors dels tipus de legitimitat emprats, ens serveixen per a vincular-la amb el gràfic 12, mostrat tot seguit: el color verd per a la legitimitat per certificació, groc per a la legitimitat per credibilitat i el marró per a la legitimitat per drets/obligacions.

| Legitimitat dels stakeholders implicats | | | | |
|---|-----------|----------------------|--|--|
| Stakeholder | Valoració | Tipus de legitimitat | Descripció | Mencions |
| ÒRGAN GESTOR DEL PARC | - | Certificació | Regulació inicial no consensuada | 2: FEEC / Col. Escaladors |
| | + | Credibilitat | Coherència i accions de regulació paral·leles | 2: Parc / Generalitat |
| | + | Drets/Obligacions | Accions de justificació de la regulació | 2: Parc / Generalitat |
| BIÒLEGS I TÈCNICS | + | Certificació | Formació i coneixement científic i tècnic | 4: Parc / Generalitat / FEEC / Biòlegs i tècnics |
| GENERALITAT | + | Certificació | Especialistes en fauna | 3: Parc / Generalitat / FEEC |
| FEEC | + | Certificació | Entitat amb llarga història i tradició | 2: Parc / FEEC |
| | - | Credibilitat | No representació dels interessos d'algun sector del col·lectiu | 1: Col. escaladors |
| | + | Drets/Obligacions | Transmissió de l'acord al col·lectiu | 4: Parc / Generalitat / FEEC / Biòlegs i tècnics |

| | | | | |
|----------------------|---|-------------------|--|---|
| COL. ESCALADORS (I) | + | Certificació | Practicants associats i federats | 2: Parc / Col. Escaladors |
| | + | Credibilitat | Respecte per l'entorn | 3: Parc / Generalitat / Col. Escaladors |
| COL. ESCALADORS (II) | - | Certificació | No federats ni associats | 2: Parc / FEEC |
| | - | Credibilitat | Menys preocupació per la conservació | 1: Generalitat |
| GUARDES I A. RURALS | + | Certificació | Personal de Parc i Generalitat que fa complir la normativa | 2: Parc / Generalitat |
| | + | Drets/Obligacions | Tasques per assegurar el compliment de la normativa | 2: Parc / Generalitat |

Taula 45. Legitimitat dels stakeholders implicats (Cas 2 / Conflict C).

Al gràfic 12 s'hi exposen les dades presentades a la taula 45, a fi de dotar-les de major claredat. Hi podem veure diferenciats, a través dels colors indicats, els diversos tipus de legitimitat. La quantificació de l'estimació de cadascun dels tipus de legitimitat s'ha dut a terme donant els valors següents: 10 a la possessió total del tipus de poder indicat ("+" a la taula), 5 a la possessió parcial ("+/-" a la taula) i -10 a la valoració negativa o de la manca d'aquest tipus de poder ("- " a la taula), cada vegada que un *stakeholder* la mencionava. De la suma d'aquests valors en resulta el total.



Gràfic 12. Legitimitat dels stakeholders implicats (Cas 2 / Conflict C).

Podem observar com a l'òrgan gestor del Parc se li atribueix, en primer lloc, una legitimitat per credibilitat (+), basada en la coherència en l'aplicació de la normativa de l'escalada tot duent a terme altres accions paral·leles, com ara la regulació de l'accés motoritzat a les zones de nidificació, entra d'altres:

“La implicació amb trobar solucions, la implicació a l'hora de dir: escolta, el Parc hi posarà recursos, i si vols que sembrem camps, el Parc hi posarà calers, hi posarà gent a treballar, hi

posarà projectes, s'implicarà eh, no només estem en aquí en una taula dient que hauries de fer això i ja t'ho faràs, no, no, jo m'implico en la solució que arribem a l'acord" (GA.P2).

En segon lloc, es parla de la seva *legitimitat per drets i obligacions (+)*, en el sentit que van acompanyar la regulació amb accions de justificació i argumentació, tals com la col·locació de webcams per a mostrar-ne els resultats immediats: "a més a més, ho expliquem molt, vull dir, el per què... no és per dir que no hi vagis, sinó perquè s'ha de fer compatible. I penso que aquesta és la nostra feina" (GA.P1); "es va fer lo de les webcams, que això tenia la finalitat de poder també ensenyar perquè estàs fent aquestes regulacions, no? (GA.GEN1).

Per contra, però, tant la FEEC, com els representants entrevistats del col·lectiu d'escaladors, valoren negativament la seva *legitimitat per certificació (-)*, argumentant la seva opinió en el fet que la regulació no ha estat veritablement consensuada amb la totalitat dels practicants: "Aquí el que s'ha anat veient és que cada vegada van acotant cada cop més les zones d'escalada i el que t'he dit, de negociació res. Simplement, prenen decisions sense comptar amb nosaltres" (GA.E2).

Pel que fa a l'*equip de biòlegs i tècnics*, totes les persones entrevistades consideren que gaudien d'una gran *legitimitat per certificació (+)*, donada la seva formació tècnica i científica específica sobre les particularitats de l'entorn:

"Primer, d'entrada, jo crec que aquí s'han de buscar quins són els arguments científics, arguments científics que siguin sòlids, que siguin molt sòlids, que no siguin *ai és que...* no no, han de ser molt sòlids, i això ho han fet els tècnics" (GA.FE1).

En aquest mateix sentit, s'atribueix a la *Generalitat de Catalunya* una *legitimitat per certificació (+)*, argumentada en el coneixement especialitzat dels seus representants, implicats en la solució d'aquest conflicte, sobre la fauna del Parc del Garraf, principalment, les aus que l'habiten:

"Llavors, al Servei de Fauna, doncs, hi ha un especialista en cuabarrada, sap perfectament quantes parelles hi ha a la zona, perfectament si pot ser que hi hagi niu, tenen constància que han vist observacions de parelles intentant nidificar-hi, en algunes cingleres... tenen molta més informació, més informació al dia" (GA.FE1).

La taula 45 i el gràfic 12 ens mostren com a la *FEEC*, en primer lloc, se li atribueix *legitimitat per certificació (+)*, per la seva llarga història i tradició al territori català, en general:

"I saps què passa moltes vegades? Que quan estàs amb una federació com la FEEC, que és històrica i que..., com que tenia l'antecedent històric de l'evolució dels Parcs al voltant de Barcelona, i ella mateixa que encara té molta més història que els Parcs, déu meu, entenia molt bé aquests processos de col·laboració, no?" (GA.P2).

També és positiva la consideració de la seva *legitimitat per drets i obligacions (+)*, per l'eficiència en la transmissió de l'acord establert al col·lectiu. Tot i així, un sector dels escaladors considera que GA.FE1 no va representar, suficientment, els seus interessos durant el procés de regulació, perquè no va establir un contacte i diàleg que permetés escoltar a la totalitat del col·lectiu. Així doncs, consideren negativa la seva *legitimitat per credibilitat (-)*: “sí que és cert que per part de la federació ens veiem una mica abandonats també, no vam poder participar” (GA.E1).

Per a l'anàlisi de la *legitimitat del col·lectiu d'escaladors*, cal dividir el total de practicants en dues parts diferenciades. Al primer sector, *col·lectiu d'escaladors I*, que ha acceptat majoritàriament la normativa i ha accedit al seu compliment, se li atorga, en primer lloc, una *legitimitat positiva per certificació (+)*, donat que, en gairebé tots els casos, estan federats i units a alguna associació:

“nosaltres, que som aproximadament 700 socis, que som l'entitat diguem més propera al Parc que tenim contacte amb ells, que no és que no ens coneguem, que tenim al nostre president, contínuament cada any, amb els del Parc i la federació” (GA.E1).

També se'ls atribueix *legitimitat per credibilitat (+)*, pel seu major respecte per l'entorn i la preservació de les seves condicions: “els escaladors normalment són gent que estima molt la natura, són gent responsable” (GA.B1).

D'altra banda, la segona part dels escaladors (*col·lectiu d'escaladors II*), agrupa a la part del col·lectiu que incompleix reiteradament la normativa. En aquest cas, tant el Parc com la pròpia FEEC consideren que tenen una gran mancança de *legitimitat*, en primer lloc, per *certificació (-)*, pel fet de no estar, en la majoria dels casos, federats ni associats, i per dur a terme la pràctica per lliure: “aquesta persona que va per lliure, normalment abans no s'ha informat i ni tan sols sap si està al Parc, no sap i l'importa un *bledo*, no ha buscat quins són els calendaris, no?... bé, tens un conflicte” (GA.P2).

En la mateixa línia, la Generalitat considera negativa la seva *legitimitat per credibilitat (-)*, donada la seva mínima preocupació per les condicions naturals de l'entorn:

“amb els anys, ha anat apareixent la vessant esportiva, no? I, llavors, hi ha qui va perquè li agrada fer esport a la natura i hi ha qui el que vol és fer esport i és allò una miqueta un gimnàs, entre cometes no? [...], pot ser que aquest tipus d'escalador tingui menys sensibilització pels valors naturals i llavors, doncs igual no ho entén i passa olímpicament d'això” (GA.GEN1).

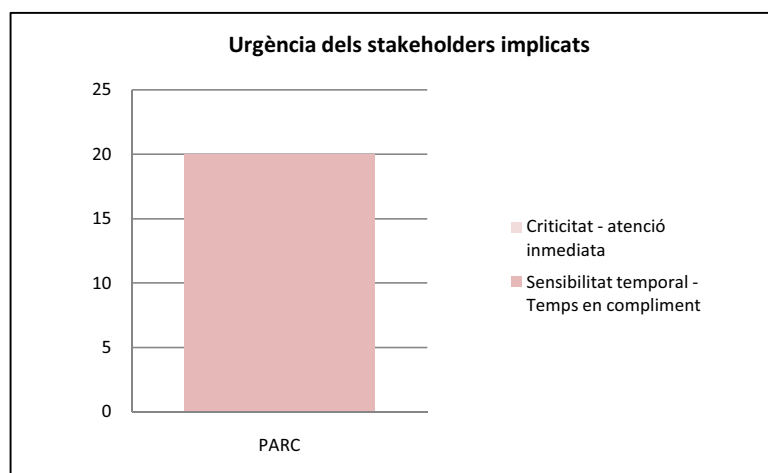
Finalment, es considera que l'*equip de guardes i agents rurals* tenia *legitimitat per certificació (+)*, pel fet de ser personal directe del Parc i la Generalitat; així com per *drets i obligacions (+)*, donat que la seva principal responsabilitat consistia en fer complir la normativa al Parc.

b.3. Urgència

En el cas de la urgència, podem observar, a través de la taula 46, el recull d'informació sobre la assenyalada per cadascuna de les persones entrevistades dels diferents *stakeholders* implicats que, en algun moment del procés, n'han evidenciat algun tipus (*1a columna*). Podem observar els tipus d'urgència que han estat esmentats per a cada *stakeholder* (*2a columna*) i la seva descripció concreta (*3a columna*). També s'enumeren els *stakeholders* que l'han mencionada en cada cas (*4a columna*). No se n'indica la valoració perquè, en el cas de la urgència, només s'ha recollit si existia de manera total. Els colors dels tipus d'urgència ens permeten, també, relacionar-la fàcilment amb el gràfic 13: el color ataronjat per a la sensibilitat temporal i el rosat per a la criticitat.

| Urgència dels stakeholders implicats | | | |
|--------------------------------------|---|-----------------------|-----------------------|
| Stakeholder | Tipus d'urgència | Descripció | Mencions |
| ÒRGAN GESTOR DEL PARC | Sensibilitat temporal - Temps en compliment | Regulació precipitada | 2: Parc / Generalitat |

Taula 46. Urgència dels *stakeholders* implicats (Cas 2 / Conflicte C).



Gràfic 13. Urgència dels *stakeholders* implicats (Cas 2 / Conflicte C).

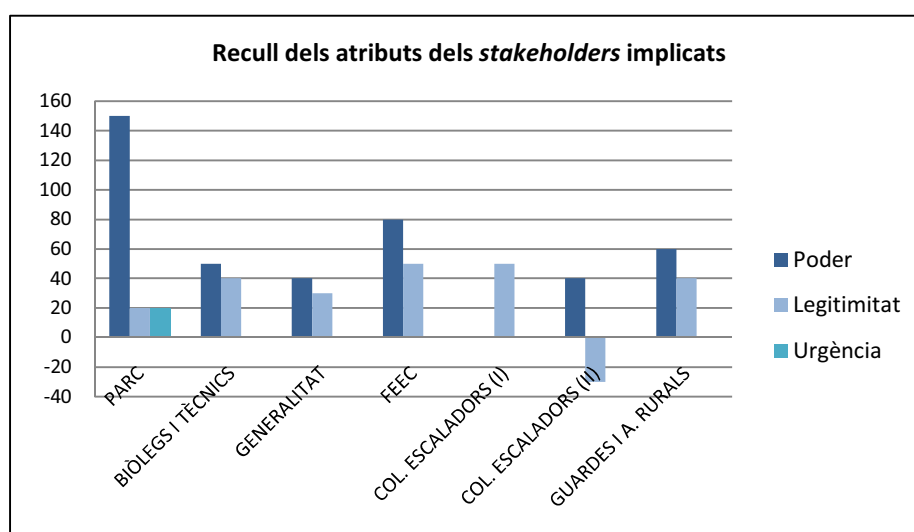
D'entre el total d'*stakeholders* implicats, l'únic a qui s'ha atribuït algun tipus d'*urgència* ha estat l'*òrgan gestor del Parc*.

Podem veure com se li reconeix un tipus d'*urgència* per *sensibilitat temporal* o insistència en el *temps de compliment* respecte la necessitat de regular l'escalada a algunes zones per tal d'assolir els seus objectius de conservació, fent que algunes de les seves decisions fossin, en determinades ocasions, precipitades i no consensuades: "hem tingut conflicte per la rapidesa amb què ens hem hagut de moure a l'hora de regular algun d'aquests entorns. Jo diria que amb el conveni això queda perfectament perfilat" (GA.P1).

b.4. Recull final del paper / influència dels *stakeholders*

En aquest apartat es mostra el resum dels diferents atributs de cada *stakeholder* implicat, per tal de valorar quina és la seva tipologia i, per tant, quin ha estat el seu paper en el procés de solució del conflicte.

El gràfic 14 recopila les dades mostrades en els punts anteriors i permet veure el valor de cada atribut de tots els *stakeholders*. A continuació, també es presenta una figura (Figura 27) on, seguint les idees de Mitchel et al. (1997, p. 874), els diferents *stakeholders* adquireixen una posició al *mapa d'atributs* (segons la possessió d'un, dos o tres d'aquests atributs) i, segons aquesta posició, es defineix la seva tipologia.



Gràfic 14. Resum dels atributs dels *stakeholders* implicats (Cas 2 / Conflicte C).

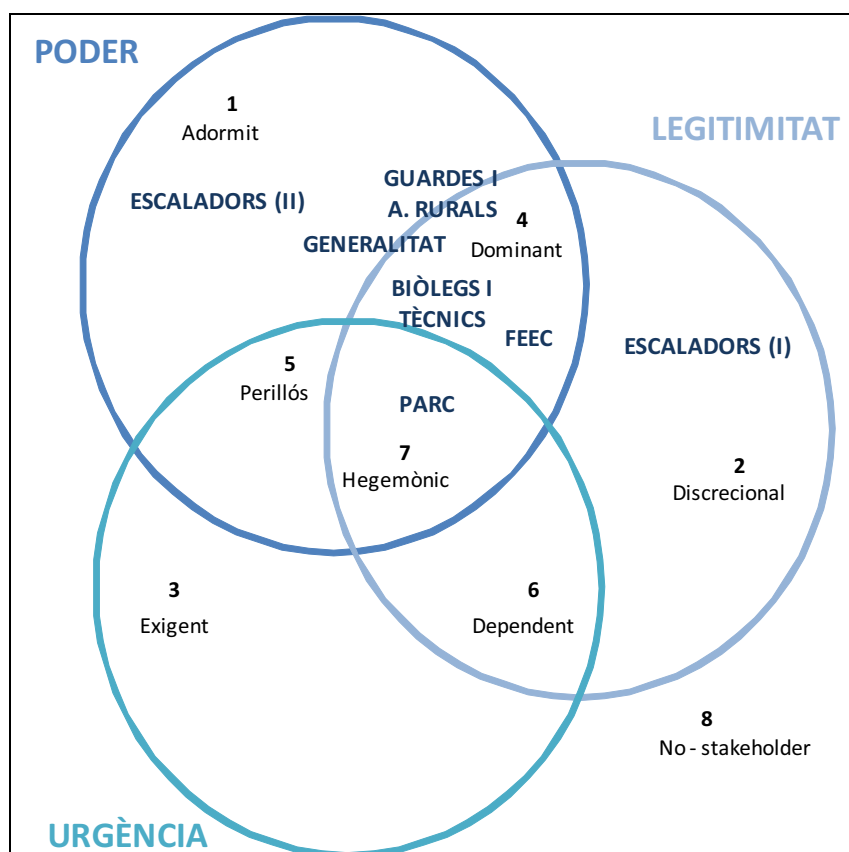


Figura 27. Tipologia dels stakeholders implicats (Cas 2 / Conflicte C).
(Font: Elaboració pròpia a partir de Mitchell et al., 1997, p.874).

Tal i com podem veure al gràfic 14 i la figura 27 anteriors, l'únic stakeholder que es pot considerar *hegemònic* (7) (posseïdor dels 3 atributs) és l'òrgan gestor del Parc, tot i que els valors de la seva legitimitat i urgència són inferiors als de la resta. Tot i això, la seva posició explica el seu paper clau en el procés de solució del conflicte. La majoria d'*stakeholders* se situen al voltant de la tipologia *dominant* (4) i, en la majoria dels casos, amb un petit desequilibri a favor del poder respecte la legitimitat: biòlegs i tècnics, Generalitat i guardes i agents rurals. Sí que hi ha un equilibri entre el poder i la legitimitat de la FEEC. Finalment, tal i com hem comentat, el col·lectiu d'escaladors ha estat tractat en dues parts diferenciades, també en l'atribució dels seus atributs per part de la resta d'*stakeholders*. Així doncs, a la primera part del grup de practicants –col·lectiu d'escaladors (I)–, li és atribuïda legitimitat, però no se li reconeix poder o urgència; això fa que es categoritzi com un *stakeholder discrecional* (2). D'altra banda, el sector que incomplia la normativa –col·lectiu d'escaladors (II)–, ha tingut poder però, en canvi, la seva legitimitat té valors negatius i, d'aquesta manera, pot ser classificat com un *stakeholder adormit* (1).

c. Context

Les condicions del context exerceixen una gran influència sobre la creació de la situació de conflicte i condicionen les posteriors actuacions de solució. A continuació, s'exposen les característiques més rellevants de cadascuna de les seves dimensions.

c.1. Context normatiu

c.1.1. Figures de protecció

Per parlar del context normatiu sota el marc del qual es desenvolupa el present conflicte, cal tenir en compte quines són les figures de protecció de l'àrea en qüestió. En primer lloc, cal destacar que el Garraf no té categoria de Parc Natural, sinó únicament de Parc, tot i que els seus responsables destaquen que no té uns efectes pràctics molt significatius i diferencials en la gestió i regulació de l'espai.

Tot i així, la figura de protecció real del Garraf és una zona ZEPA⁵¹, reconeguda dins de la xarxa Natura 2000⁵², per l'especial protecció que reben algunes de les aus que hi habiten:

“el Parc del Garraf, degut a aquesta espècia de l'àliga cuabarrada, és una zona d'especial protecció per les aus, és una zona ZEPA. I per tant, també forma part del que és la xarxa Natura 2000. Bé, són figures que encara potencien més, o sigui, diria, de cara a fer entendre a la gent que hi ha activitats que s'han de regular i, per tant, hi ha llocs que no s'hi podrà anar a fer alguna activitat” (GA.P1).

c.1.2. Normativa de difícil compliment i no controlada

Si ens centrem en la regulació de la pràctica esportiva, el context general al territori català, segons els tècnics de la Generalitat i gestors del Parc del Garraf implicats, es basa en una normativa de molt difícil compliment i, sobretot, impossible de controlar amb els recursos econòmics i humans disponibles:

“En aquest país, el problema que tenim és que hi ha molta legislació, molta normativa, i que és incomplible, totalment incomplible. No perquè no fos interessant que es complís, sinó senzillament perquè és impossible. Hi ha un excès... n'hi ha molta, i a més a més, hi ha molt poca vigilància” (GA.FE1).

⁵¹ Zona d'Espacial Protecció per a les aus, la xarxa de les quals s'estableix a la Directiva 2009/147/CE del Parlament Europeu i del Consell, de 30 de novembre de 2009, relativa a la conservació de les aus silvestres.

⁵² Natura 2000 és una xarxa europea d'espais naturals que pretèn compatibilitzar l'activitat humana amb la protecció d'espècies i hàbitats naturals. Agrupa totes les ZEPA (Zona d'Espacial Protecció per a les aus) i totes les ZEC (Zones d'Espacial Conservació), recollides, en aquest cas, per la Directiva 92/43/CEE del Consell, de 21 de maig de 1992, relativa a la conservació dels hàbitats naturals i de la fauna i flora silvestres.

Per tal d'avançar envers un major grau d'especificitat de la normativa respecte el conflicte analitzat, podem fixar-nos en el Decret 148/1992⁵³, que regula les activitats esportives al medi natural de forma totalment general, però que indica que l'escalada, entre moltes d'altres activitats, està prohibida en totes les àrees protegides si no és expressament autoritzada:

“el context legal de l'escalada, en aquest cas, en els espais naturals protegits, és un context que té una norma, que és el decret de l'any 92, d'activitats esportives als espais naturals, en el qual, d'entrada, l'escalada està prohibida en tots els espais naturals protegits si no s'autoritza expressament. I això no s'ha aplicat mai” (GA.FE1).

Tot i així, la realitat mostra com aquest decret, tot i servir de base de les regulacions especificades redactades per a cadascuna de les activitats, no ha estat realment aplicat.

Així doncs, podem resumir el context normatiu d'aquest conflicte tot assenyalant que la normativa catalana general en relació a les activitats al medi natural, i a l'escalada en particular, requereixen una renovació tot cercant la seva major especialització i, sobretot, aplicabilitat.

c.1.3. Regulació de l'escalada al Garraf

Finalment, si centrem la nostra atenció en el marc regulador de l'escalada al Parc del Garraf, hem de parlar de la normativa creada pel Parc i la Generalitat, de manera unilateral, tal i com hem mencionat, com una regulació en la que van conviure la preservació natural i la pràctica de l'escalada des d'abans dels anys 90 i durant més de 10 anys: “Era una normativa específica del Parc. L'any 90 es va publicar una guia d'escalada i ja incloïa aquesta regulació” (GA.FE1); “Des de finals dels anys 90 fins fa uns 2-3 anys, s'ha funcionat amb aquesta regulació d'alguns punts molt concrets on hi havia rapinyaires” (GA.B1)

Val a dir que aquesta normativa, tot i la seva imposició no consensuada per part de les administracions, era acceptada i respectada pel col·lectiu general d'escaladors: “I això al regular-ho... doncs era el que la gent respectava i tothom ho sabia, de fet no hi havia ni informació, tothom la coneixia aquesta” (GA.FE1).

c.2. Context polític

El context polític està molt relacionat amb el normatiu, donat que fa referència a la dificultat de fer complir la regulació existent sense un suport institucional que permeti garantir-ne el control:

⁵³ Decret 148/1992, de 9 de juny, pel qual es regulen les activitats fotogràfiques, científiques i esportives que poden afectar les espècies de la fauna salvatge.

“El que sí que volem fer és canviar aquesta legislació, i millorar-la. Perquè està super desfasada. A més, té el gran defecte que pràcticament no s’ha aplicat. Va ser massa ambiciosa i en els espais que no hi havia Parcs pròpiament amb un gran equip gestor, era impossible” (GA.GEN1).

En el moment d’aprovació d’aquesta normativa, a més, no hi havia un òrgan polític de coordinació general dels espais que s’hi incloïen i, per tant, la seva gestió i compliment era impossible: “no hi havia un responsable dels diferents espais del PEIN no? Un equip... Llavors no hi havia ningú que fes l’ordenació d’aquests espais” (GA.GEN1).

c.3. Context econòmic

Pel que fa al context econòmic, la gran majoria dels *stakeholders* entrevistats consideren que l’activitat de l’escalada no té cap efecte, en cap sentit, sobre l’activitat del territori. Així doncs, consideren irrellevant la influència recíproca entre el context econòmic de la zona i l’activitat que puguin generar els escaladors:

“Si l’escalada fos una activitat que tingués un rendiment econòmic diferent, segurament aquestes normatives serien molt més serioses. Però com és una cosa que foten quatre penjats i... doncs, la gent hi va els diumenges, hi ha unes normes, però bé, ningú fot massa cas de res” (GA.FE1).

“A nivell econòmic, els escaladors... precisament és aquest el problema que sempre hem tingut els escaladors, que és clar, com no tenim pes econòmic, a part d’alguna cervesa en algun bar” (GA.FE1).

Es tracta d’una activitat realitzada de manera individual o en petites agrupacions o associacions, generalment locals que tenen, per únic objectiu la pràctica. Així doncs, la seva aportació econòmica sobre el territori és molt baixa; d’altra banda, tampoc acostumen a haver-hi empreses que utilitzin l’escalada com a activitat productiva: “el tema de l’escalada és una activitat que a part de realitzar-ho individualment i hi ha pocs col·lectius o empreses que es dediquen a organitzar petits grups d’escalada...” (GA.P1).

c.4. Context sociocultural

c.4.1. Proximitat a grans nuclis urbans

La importància del context sociocultural rau en la proximitat del Garraf a grans nuclis de població i, principalment, a Barcelona i a tota la seva àrea metropolitana. La fàcil accessibilitat per part d’un gran nombre de visitants al Parc genera una major pressió sobre el medi i conflictes en la seva gestió:

“La gestió de qualsevol espai protegit, quan està més proper a vida humana, genera més tensions [...] està immers en les tensions d’una àrea metropolitana molt densa com és Barcelona, amb molts interessos diferents i fa que sigui un territori especialment delicat” (GA.P2).

c.4.2. Creixement del nombre d’escaladors

Un dels aspectes a destacar respecte al context sociocultural és el gran creixement del nombre d’escaladors a les parets del Garraf en les últimes dues dècades, tot generant el conflicte que analitzem: “Ha augmentat el nombre d’escaladors, per tant s’ha fet necessari; abans era poca gent i pràcticament no causaven problemes però darrerament com que ha augmentat en una mesura tan gran doncs pensem que s’ha de regular bé el tema” (GA.B1).

d. Resum de l’origen del conflicte: subconflictes i tipologia

Amb l’objectiu de resumir els elements mostrats en aquesta primera part d’exposició del conflicte, es presenta una taula que el divideix en els diferents subconflictes que el conformen, tot descrivint-ne les seves tipologies respectives.

| | | | |
|-------------------------|---|---|---|
| Subconflictes existents | Conflictes d’objectius o <i>polítics</i> | Protecció de les aus vs pràctica | L’objectiu principal del Parc és rau en garantir l’habitat i les condicions de nidificació de les aus rapinyaires i vol restringir-hi l’escalada. Per contra, el col·lectiu de caçadors vol mantenir la seva pràctica lliurement. |
| | Conflictes d’interessos o <i>tècnics</i> | | |
| | Conflictes de dominació o d’ <i>influència</i> | Parc: poder legal i control de recursos | La distribució de poder, així com la dels mitjans per a materialitzar els seus objectius, és desequilibrada entre el Parc, que té la potestat de regulació i l’equip tècnic de biòlegs disponible, i els escaladors. |
| | Conflictes sobre els mitjans o <i>econòmics</i> | | |
| | Conflictes de rols o <i>normatius</i> | Reaccions d’alguns escaladors | Les actituds de desobediència i insubmissió a la regulació establerta pel Parc per part d’un sector del col·lectiu de caçadors, tot i l’acord establert entre els gestors i els seus representants, varen incrementar el conflicte. |

Taula 47. Subconflictes i tipologies (Cas 2 / Conflicte C).

4.2.2.3. Procés de solució de la situació de conflicte: *Elements de l’estructura de governança*

En aquesta segona part, es presenta el procés de solució al conflicte exposat, a partir de la descripció detallada de les diferents estratègies emprades per cadascun dels *stakeholders*, així com de l’estratègia global resultant. A continuació, es presenten les característiques principals de l’estructura de governança sota la qual s’emmarca el procés: la disposició de relacions creada i els processos de col·laboració existents. Finalment, a mode de síntesi, i per tal d’aproximar-nos a la resposta de la segona pregunta de la investigació, es mostra una síntesi dels tres factors

determinants del tipus de governança establert (notabilitat dels *stakeholders*, relacions i col·laboració).

a. Estratègies dels stakeholders

En aquest apartat es mostren les estratègies emprades per cadascun dels *stakeholders* implicats envers el conflicte analitzat. Es presenta una taula on hi apareixen, per a cada cas, en una primera columna, les estratègies identificades i, en la segona, les accions realitzades al respecte. A continuació, també es mostren les cites més rellevants, extretes dels continguts de les entrevistes en profunditat.

a.1. Òrgan gestor del Parc

| ÒRGAN GESTOR DEL PARC | |
|---|---|
| Estratègies | Accions |
| a. Ús de poder | Regulació unilateral (2: Parc i Generalitat) |
| | Tancament de sectors d'escalada |
| | Informació a través de rètols a les zones d'escalada |
| | Ús de guardes i agents rurals |
| | Avisos i possibles denúncies als escaladors |
| b. Comissió de representants - Equip assessor (3: Parc / Generalitat / FEEC) | Reunions i trobades formals (3: Parc / Generalitat / FEEC) |
| | Anàlisi tècnic de les àrees d'escalada |
| c. Cooperació / Grup de treball temporal | Contacte i cooperació amb la FEEC / Trobades puntuals amb entitats locals |
| | Acord i redacció d'un conveni |
| d. Adaptació (a les peticions de la FEEC) | Normativa oberta: possibilitat de noves zones d'escalada |
| e. Divisió de responsabilitats (2: Parc / FEEC) | Control del compliment de la normativa |
| f. Augment de la legitimitat | Divulgació dels resultats de la regulació |
| | Ús de l'opinió dels Biòlegs |
| | Altres accions de protecció complementàries |

Taula 48. Estratègies i accions de l'òrgan gestor del Parc (Cas 2 / Conflicte C).

a.1.1. Ús de poder

La primera estratègia pel Parc, empresa juntament amb la Generalitat de Catalunya, va ser el punt detonant del conflicte analitzat. Es tracta de la regulació unilateral establerta al Parc, tot restringint l'accés a alguns sectors d'escalada, a fi de preservar l'hàbitat de les aus protegides i la seva nidificació. Van emprar el seu poder sobre els escaladors per a imposar aquesta normativa. A més, la informació als escaladors es va limitar a la col·locació d'uns cartells informatius a peu

de via, sense cap comunicació prèvia: “Doncs el que es va fer és, per una banda, posar-nos en contacte amb la Generalitat per buscar algun mecanisme per regular aquesta escalada. [...] Generalitat i Diputació vam editar uns rètols en els quals restringíem algunes zones d’aquest entorn” (GA.P1); “Sí, sí, es van posar els cartells abans d’informar la gent” (GA.FE1).

D’altra banda, l’estratègia d’ús de poder també era emprada en l’ús de guardes i agents rurals per a assegurar l’execució de la normativa a través d’avisos i, de vegades, sancions als escaladors que l’incomplien: “que nosaltres tinguem els nostres guardes i hi vagin i cridin l’atenció si algú passa per...” (GA.P1).

a.1.2. Comissió de representants – Equip assessor

Després d’observar les reaccions dels escaladors, originades per la regulació no consensuada comentada en el punt anterior, l’estratègia establerta va ser la creació d’una comissió de representants formada per les dues administracions, Parc i Generalitat, així com per la FEEC, com a representant del col·lectiu d’escaladors:

“nosaltres, el sistema que tenim, en general, és crear una mena de comissió, que hi forma part els representants de l’espai protegit, l’administració, si és la Diputació en aquest cas, doncs la Diputació, o el propi Parc Natural amb equip propi; després, de Servei de Fauna sempre hi anem algú; després hi ha la FEEC, com una entitat que engloba tot el món esportiu i excursionista” (GA.GEN1).

Les accions dutes a terme en el marc d’aquesta estratègia varen ser diàlegs en reunions i trobades formals, principalment, per millorar la regulació a nivell tècnic, tant en aspectes de conservació, com en les característiques de l’activitat.

a.1.3. Cooperació – Grup de treball temporal

El següent pas envers una major efectivitat de la regulació va ser el treball cooperatiu conjunt amb la FEEC, a través de la creació d’un grup de treball temporal i d’algunes trobades puntuals amb les entitats locals del territori: “ens vam posar en contacte amb la federació i vam dir, escolta, hi ha aquest problema, anem a posar-nos d’acord, perquè vosaltres sou els que parleu amb els vostres socis, els que estan federats i vénen aquí al Garraf” (GA.P3).

El resultat final d’aquesta col·laboració va ser el punt determinant de la solució final al conflicte analitzat, materialitzat en la redacció d’un conveni: “conjuntament amb ells, hem elaborat un conveni de col·laboració en la qual es marquen quines són les zones que es poden escalar durant tot l’any o les que estan regulades temporalment” (GA.P1).

a.1.4. Adaptació a les peticions de la FEEC

En el marc d'aquest procés col·laboratiu amb la FEEC, el Parc també va adoptar una estratègia d'adaptació a algunes de les seves peticions. Una de les més destacades és el fet de mantenir la normativa recollida al conveni oberta a la possibilitat d'incloure-hi noves vies d'escalada en un futur, tal com es recull al propi text final: "si alguna entitat volia anar a alguna zona de les que no sortien explicades com que es podia escalar, doncs que es podia comentar i es podia donar el permís, s'autoritzaria i això" (GA.FE1).

a.1.5. Divisió de responsabilitats

El text del conveni també recull la divisió de responsabilitats establerta entre l'òrgan gestor del Parc i la FEEC. En el cas del Parc, la seva tasca principal era la de garantir el compliment de la normativa i d'assegurar-ne el control a través dels seus recursos econòmics i humans.

a.1.6. Augment de la legitimitat

Finalment, paral·lelament a la implementació de la regulació, el Parc va adoptar una estratègia d'augment de la seva legitimitat a través de diferents accions. Una de les accions més destacades va ser la col·locació d'unes webcam per tal de permetre enregistrar el procés de nidificació de les aus protegides i donar-hi visibilitat mundial. D'aquesta manera, es podien comprovar, de manera directa, les millores sobre la preservació d'aquestes espècies produïdes per la regulació.

D'altra banda, aconseguien una major legitimitat en el procés d'elaboració de la normativa a través de l'ús dels biòlegs del Parc, que assessoraven el procés a nivell tècnic i científic.

També varen dur a terme accions de protecció complementàries, paral·leles a la regulació, per tal d'assegurar, encara més, la preservació dels hàbitats situats en entorns escalables restringits. A tal fi, doncs, varen regular l'accés motoritzat a les zones regulades: "Hem parlat que l'escalada és una de les que pot afectar més directament amb això, però després també s'ha hagut de regular el tema del trànsit en aquestes zones de nidificació" (GA.P1).

a.2. Equip de biòlegs i tècnics

| EQUIP DE BIÒLEGS I TÈCNICS | |
|-------------------------------|--|
| Estratègies | Accions |
| a. Ús de legitimitat | Aportació de coneixement científic / Assessorament |
| b. Cooperació amb la comissió | |

Taula 49. Estratègies i accions del col·lectiu de voladors (Cas 2 / Conflicte C).

a.2.1. Ús de legitimitat / Cooperació amb la comissió

El paper de l'equip de biòlegs i tècnics del Parc del Garraf i de la Generalitat de Catalunya rau en la combinació de dues estratègies complementàries: l'ús de la legitimitat que els atorga el seu coneixement de l'entorn i de les particularitats i necessitats de les espècies protegides, d'una banda, i la cooperació amb la comissió a través del seu assessorament en aspectes tècnics, de l'altra: "per saber on nidifiquen, es fa amb observacions, seguint el tema dels ocells molts anys" (MO.B1).

a.3. Generalitat de Catalunya

| GENERALITAT DE CATALUNYA | |
|---|--|
| Estratègies | Accions |
| a. Ús de poder | Regulació unilateral (2: Parc i Generalitat) |
| | Tancament de sectors d'escalada |
| b. Comissió de representants - Equip assessor | Reunions i trobades formals (3: Parc / Generalitat / FEEC) |
| | Anàlisi de les àrees d'escalada: ús dels tècnics |
| c. Coordinació intermitent | Assessorament tècnic en la redacció del conveni |

Taula 50. Estratègies i accions de MO.V1 (Cas 2 / Conflicte C).

a.3.1. Ús de poder

La primera estratègia emprada per la Generalitat és compartida amb el Parc del Garraf i consisteix en la regulació unilateral aplicada per les dues administracions sense previ avís ni negociació amb el col·lectiu d'escaldors.

a.3.2. Comissió de representants – Equip assessor

La Generalitat de Catalunya també va participar de la comissió de representants establerta juntament amb el Parc i la FEEC. El seu paper, en aquest cas, es basava, principalment, en l'assessorament tècnic gràcies al coneixement del seu personal especialista.

a.3.3. Coordinació intermitent

Finalment, dins del procés de col·laboració establert entre el Parc i la FEEC, l'estratègia adoptada per la Generalitat va ser la de coordinació intermitent amb el grup de treball, per tal d'assessorar-lo, primordialment, en aspectes tècnics:

"Vam parlar amb els biòlegs també del Servei de Protecció de Fauna de l'antic Departament de Medi Ambient, ara Departament d'Agricultura, perquè també hi fessin una ullada per veure si ells

tinguessin notícies d'alguna altra espècie. Vam parlar amb la gent de flora també, que no hi hagués plantes de flora amenaçada en alguna de les àrees" (GA.FE1).

a.4. Federació d'Entitats Excursionistes de Catalunya

| FEEC | |
|--|--|
| Estratègies | Accions |
| a. Comissió de representants - Equip assessor | Reunions i trobades formals (3: Parc / Generalitat / FEEC) |
| | Anàlisi tècnic de les àrees d'escalada |
| b. Cooperació / Grup de treball temporal | Contacte i cooperació amb el Parc / Reunions amb entitats locals |
| | Acord i redacció d'un conveni |
| | Transmissió dels interessos dels escaladors |
| c. Divisió de responsabilitats | Transmissió de l'acord als escaladors (2: Parc / FEEC) |
| d. Contacte interactiu | Nexe de comunicació |
| | Bidireccionalitat de la informació |

Taula 51. Estratègies i accions de la Federació Aèria Catalana (Cas 2 / Conflicte C).

a.4.1. Comissió de representants – Equip assessor

Tal com hem comentat en el cas del Parc i la Generalitat, la FEEC també va formar part de la comissió de representants formada per assessorar la creació d'una nova normativa de regulació de l'escalada al Garraf. Participaven de les reunions i trobades formals entre les tres parts tenint protagonisme, sobretot, en l'anàlisi tècnic de les àrees d'escalada, des de l'òrbita de la pràctica esportiva, pròpiament. "llavors, el sistema és, bé, posem sobre la taula mapa de temes faunístic, mapes amb totes les vies, no? i comencem a veure allà on no hi ha, diguem conflicte, perfecte, en aquí es pot escalar i en aquí no es pot escalar" (GA.GEN1).

a.4.2. Cooperació / Grup de treball temporal

Com hem anunciat en el cas de l'òrgan gestor del Parc, la FEEC va integrar el grup de treball temporal, tot participant en la redacció consensuada del conveni resultant.

En aquest cas, però, el seu paper va ser determinant, donat que GA.FE1, com a representant de tot el col·lectiu d'escaladors, s'encarregava de transmetre les seves necessitats i peticions: "llavors també vam demanar que una sèrie d'àrees que, parcialment, que de vegades, les entitats locals hi podien anar a fer un curset d'escalada, que es poguessin incloure en el document més endavant" (GA.FE1).

a.4.3. Divisió de responsabilitats

Dins de la divisió de responsabilitats recollida al text del conveni entre el Parc i la FEEC, la seva tasca principal, en aquest cas, era la transmissió de l'acord al col·lectiu d'escaladors per tal de garantir el seu compliment: "la Federació, també, pot difondre la notícia i preferim que s'ho facin seu, que participin [...] comptem amb la col·laboració d'ells i com que es coneixen molt, és un àmbit força tancat doncs és bo que participin, que ho difonguin" (GA.B1).

a.4.4. Contacte interactiu

Una de les estratègies principals dutes a terme per la FEEC, a través del seu representant, va ser el contacte interactiu establert amb el col·lectiu de voladors. MO.FE1 es va erigir com el nexa de la comunicació entre el Parc i els escaladors: "Aleshores vam agafar i vam parlar amb els centres excursionistes de la zona del Baix Llobregat i de les comarques de Garraf i Penedès" (GA.FE1), tot tractant de garantir la bidireccionalitat de la informació entre ambdues parts durant el procés de redacció del conveni i establiment de la regulació: "Jo m'anava reunint amb els presidents o representants de les entitats i després amb el Parc i amb els tècnics de la Generalitat" (GA.FE1).

a.5. Col·lectiu d'escaladors I

| COL·LECTIU D'ESCALADORS I | |
|------------------------------|--|
| Estratègies | Accions |
| a. Comissió de representants | Designació d'un representant de la FEEC |
| | Comunicació entre escaladors |
| b. Adaptació | Resignació |
| c. Augment de legitimitat | Pressió interna al col·lectiu |
| | Anul·lació dels violents |
| | Accions de col·laboració en la conservació |

Taula 52. Estratègies i accions del col·lectiu d'escaladors I (Cas 2 / Conflicte C).

a.5.1. Comissió de representants

Per tal de fer circular la informació dins del col·lectiu, varen dur a terme una estratègia d'elecció de representants. En primer lloc, per al contacte directe amb l'òrgan gestor del Parc, a través de GA.FE1: "Si algun escalador ha volgut canviar alguna cosa o això, ha sigut tot a través de la federació, de GA.FE1. Ells, la federació sí que estava en contacte amb els grups que escalaven per aquí eh" (GA.P3).

D'altra banda, la comunicació era canalitzada a través d'uns representants territorials, anomenats veguers que, al seu torn, transmetien la informació al col·lectiu a través dels portaveus de cadascuna de les entitats: "Els veguers són representants per comarques de les diferents

entitats. Són representants de la teva entitat cap a la federació. És a dir, el que nosaltres volem notificar a la federació, ho fem a través d'aquesta persona" (GA.E1).

a.5.2. Adaptació

Tot i que una part del col·lectiu d'escaladors mantenia l'estratègia d'insubordinació presentada en primer lloc, un cop establerta la nova normativa, un altre sector dels escaladors van adoptar una estratègia d'adaptació a la regulació, tot resignant-se a les seves restriccions, sense dur a terme accions de reivindicació o queixa: "aquí al Garraf, no hi ha hagut mobilitzacions, això sí que és cert, però crec que tampoc hagués servit de res, per l'experiència del que hem viscut..." (GA.E1).

a.5.3. Augment de legitimitat

Finalment, una part del col·lectiu, a més d'acceptar la regulació va emprar una estratègia d'augment de la seva legitimitat, tot col·laborant amb el Parc per assegurar el compliment de la normativa. En primer lloc, a través de l'anul·lació dels escaladors insubordinats violents fent pressió des del col·lectiu:

"si algú fot una piada eh, he anat a fer tal via, i és una via que és una època que està prohibida, la gent se li tira a sobre, la pròpia gent, no va ningú a fotre-li una multa no, és la gent que diu *on vas animal, que per culpa teva...* es genera com una dinàmica de... i, per tant, doncs és un funcionament bo, bastant bo" (GA.FE1).

I, d'altra banda, també duen a terme accions de col·laboració en la conservació de l'entorn: "Fins i tot, un cop hem aconseguit parlar, dialogar, explicar, i així fer entendre, són col·lectius que han participat en la recuperació, de vegades, de determinades coses, o de determinats aspectes" (GA.GEN1).

a.6. Col·lectiu d'escaladors II

| COL·LECTIU D'ESCALADORS II | |
|--|--|
| Estratègies | Accions |
| a. Intent de destrucció del poder del Parc | Accions d'insubordinació |
| | Accés a vies restringides / Trencament de cartells |

Taula 53. Estratègies i accions del col·lectiu d'escaladors II (Cas 2 / Conflicte C).

a.6.1. Intent de destrucció del poder del Parc

La primera estratègia duta a terme per un sector del col·lectiu d'escaladors, en resposta a la regulació inicial imposada pel Parc i la Generalitat, va ser l'intent de destrucció del poder d'aquestes administracions, a través d'accions d'insubordinació, tals com l'accés a vies

restringides i entre les quals destaca el trencament i arrencament dels cartells informatius de la normativa: “Hi ha hagut algun problema de bandalisme d’algun cartell informatiu, però va ser sobretot al principi que van fotre els cartells abans de parlar-ho amb el col·lectiu” (GA.FE1).

a.7. Guardes i agents rurals

| GUARDES I AGENTS RURALS | |
|-------------------------|---|
| Estratègies | Accions |
| a. Ús de poder | Poder institucional de Parc i Generalitat |
| b. Cooperació | Avisos i emissió de denúncies |

Taula 54. Estratègies i accions de l’equip de guardes (Cas 2 / Conflicte C).

a.7.1. Ús de poder / Cooperació

L’estratègia adoptada per l’equip de guardes i agents rurals es basa en l’ús del poder que els atorguen les seves adiministracions responsables, el Parc i la Generalitat, respectivament. Així doncs, partint d’aquest poder institucional i de la cooperació amb els seus objectius, a través d’avisos i sancions als escaladors, tractaven d’assegurar el compliment de la normativa: “Però bé, les denúncies són bàsicament d’agents rurals, no sé si els guardes de la Diputació també posen denúncies eh, però no sé si per aquest tema n’han posat” (GA.GEN1).

També es destaca que, generalment, optaven per l’ús del diàleg amb els practicants més que pel de la sanció: “de totes formes, sempre el que s’intenta és advertir que no es pot fer, avisar i tal i el tema, normalment, jo pel que he vist, només es tira endavant si hi ha un rebot i no s’accepta i això, no? Si la persona ho accepta i això, normalment, la cosa de vegades no tira més endavant” (GA.GEN1).

b. Síntesi de les estratègies. Estratègia global: aportació a la primera pregunta de la recerca

Després d’haver analitzat les estratègies emprades pels *stakeholders* implicats, ens proposem, a través de la síntesi d’aquest apartat, de valorar quina ha estat l’estratègia global per a donar solució al conflicte inicial. La figura 28 ens la mostra de manera gràfica.

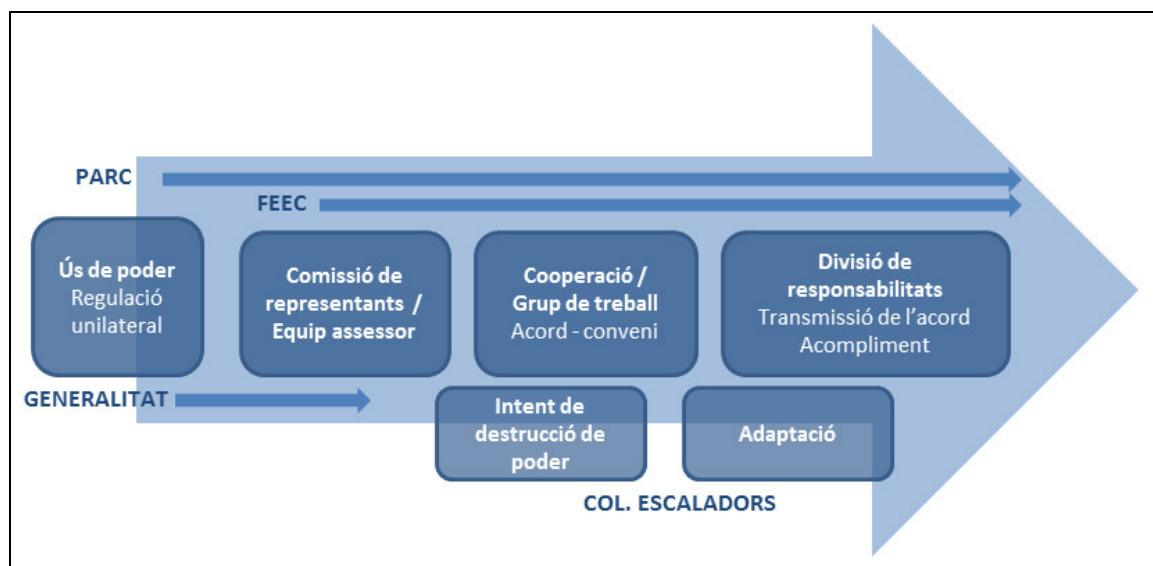


Figura 28. Resum de l'estratègia global dels *stakeholders* implicats (Cas 2 / Conflicte C).

La fletxa blava de fons ens indica el pas del temps i el seu sentit. El primer moment que s'observa a la figura 28 és l'ús de poder, per part del Parc i la Generalitat, per a establir una normativa, de manera unilateral i no consensuada amb el col·lectiu. Com es pot observar, el quadrat que representa aquesta primera estratègia està situat, en part, fora de la fletxa central, donat que es tracta del punt detonant del conflicte i no pot ser considerada part del seu procés de solució.

Així doncs, a partir d'aquest moment, podem observar tres fases diferenciades en l'estratègia global de solució. En primer lloc, el Parc es va posar en contacte amb la FEEC, després d'haver observat les reaccions violentes d'una part del col·lectiu d'escaladors, i, juntament amb la Generalitat, varen crear una comissió de representants per assessorar la creació d'una nova regulació de l'escalada al Garraf. A tal fi, l'òrgan gestor del Parc i la FEEC varen establir un procés de cooperació més intens, a través d'un grup de treball, que va produir la redacció d'un conveni d'acord consensuat. Finalment, aquestes dues parts van establir una divisió de responsabilitats, recollides també al text del conveni. La FEEC, principalment, havia de transmetre l'acord als escaladors, i el Parc havia de vetllar pel seu compliment.

El col·lectiu d'escaladors s'ha dividit entre l'adopció de dues estratègies diferents, la intensitat de les quals ha anat variant al llarg del procés. Al principi, després de la primera regulació de Parc i Generalitat, la majoria del col·lectiu va optar per la desobediència i l'intent de destrucció de l'ús del poder de les administracions. Més endavant, tot i que hi ha una part dels escaladors que mantenen la seva actitud violenta, l'estratègia predominant és la d'adaptació a la nova normativa.

Les fletxes blaves petites que neixen del nom de cadascun dels *stakeholders* implicats representen la participació de cadascun d'ells en les fases indicades, segons la longitud de la línia.

c. Estructura de relació entre stakeholders

En aquest apartat, s'hi destaquen les principals relacions establertes, durant el procés de solució del conflicte, entre els diferents *stakeholders* implicats.

c.1. Procés de consens de la regulació

La primera estructura de relació generada durant el procés de solució d'aquest problema és l'establerta entre les parts implicades en l'elaboració d'una nova regulació de l'escalada al Garraf: l'òrgan gestor del Parc, la Generalitat i la FEEC. La seva relació es va anar fent forta arrel de la comissió de representants d'assessorament tècnic inicial i, posteriorment, amb el grup de treball cooperatiu per a la redacció consensuada del conveni final: "el document final ha sigut aquest conveni que ens dóna a tots veu i vot en el tema de l'escalada. I entenem que ha de tenir el vist i plau de tothom" (GA.P1).

c.1.1. Establiment de confiança entre les parts

En el si d'aquestes dues estructures de treball col·laboratiu esmentades es va crear un vincle personal entre els representants de cada part implicada, fet que va generar una gran confiança entre ells:

"Bé, en el fons, amb temes d'aquests de conflictes, si aconseguixes establir confiança, que ningú sap però tothom té clar, que tothom parla amb les cartes sobre la taula, no hi ha enganys ni mans negres, doncs les coses es fan molt millor, no ho sé. I això és el que estem fent fins ara" (GA.FE1).

c.1.2. Contacte permanent entre els tècnics

En aquest procés, també cal destacar la relació forjada entre els tècnics i biòlegs, tant del Parc del Garraf com de la Generalitat, a través d'un contacte permanent amb l'objectiu d'assessorar, a través del seu coneixement compartit, la redacció del conveni: "Sí, ens trobàvem, reunions... trucades telefòniques, correus electrònics, i bé finalment vam trobar un acord" (GA.B1).

c.2. El representant de la FEEC com a mediador

D'altra banda, cal realçar el paper desenvolupat per GA.FE1, no només com a representant de la veu de tot el col·lectiu d'escaladors, sinó també com a nexa de comunicació entre aquest

col·lectiu i l'òrgan gestor del Parc, tractant de mediar entre els interessos de totes dues parts: “No, no ens vam reunir tots en cap moment, no, sempre per separat. Jo feia com de mediador entre les parts” (GA.FE1). Així doncs, es va establir una estreta relació personal, tant entre GA.FE1 i els responsables del Parc, com entre els escaladors i el seu representant.

c.2.1. Comunicació entre escaladors

Dins del propi col·lectiu d'escaladors també es va establir un procés de comunicació a través d'una estructura de relacions, segons les associacions existents, però també a través dels contactes personals: “Però com a mínim si tens als que estan associats i els que estan associats parlen, perquè escalen, amb gent que estan a fora, ho van comentant...” (GA.FE1).

En aquest punt, però, cal destacar que un sector del col·lectiu de voladors considera que no se'ls havia tingut en compte en tot el procés esmentat i que, per tant, havien quedat exclosos d'aquesta estructura de relacions: “Simplement, prenen decisions sense comptar amb nosaltres” (GA.E2).

d. Processos de col·laboració entre stakeholders

En aquest punt, es presenten els processos col·laboratius establerts entre els *stakeholders* implicats, així com els fragments d'entrevista que els corroboren.

d.1. Col·laboració Parc / FEEC / Generalitat

Els principals processos de col·laboració per a l'establiment de la solució final al conflicte són els establerts entre l'òrgan gestor del Parc, la Generalitat i la FEEC. Tal i com ja hem comentat prèviament, es produeixen tres moments principals de col·laboració: 1) la regulació inicial duta a terme per Parc i Generalitat; 2) la comissió de representants a la qual s'afegeix la FEEC; i 3) el grup de treball col·laboratiu integrat pel Parc i la FEEC.

La manera de treballar buscava l'avenç envers una nova normativa que recollís les opinions i interessos de cadascú, a través del consens de totes les parts.

d.2. Treball compartit del col·lectiu de tècnics

A més de la col·laboració entre els representants de les institucions esmentades, cal destacar el treball compartit entre els seus equips tècnics respectius, també, conjuntament, amb la FEEC: “Una vegada vam fer una reunió amb els de Fauna, una reunió sí que vam fer amb tots els biòlegs junts... la resta van ser trobades. I pensa també que amb això també hi ha molt correu electrònic eh. Avui dia, el

correu electrònic és la manera de...” (GA.FE1). La seva col·laboració es va basar en un contacte permanent per tal d’assessorar, a nivell tècnic, la comissió i el grup de treball posterior en la redacció de la nova normativa.

d.3. Col·laboració dels escaladors per al compliment de la regulació

Finalment, cal destacar la col·laboració d’un sector del col·lectiu d’escaladors amb el Parc per a la consecució del compliment de la regulació establerta, a través del diàleg i pressió exercida sobre la part d’escaladors que no feia cas a la normativa i accedia a zones restringides: “parlant amb la gent diuen: vaig anar l’altre dia a fer no sé quina via..., i li dius: però si està prohibit escalar-hi! I així ho intentes...” (GA.E1).

e. Síntesi de les relacions i els processos de col·laboració

En aquest apartat, per mitjà de la figura 29 es mostra un resum de la informació presentada als dos apartats anteriors, tot aglutinant les relacions i els processos de col·laboració establerts durant el procés de solució del conflicte analitzat.

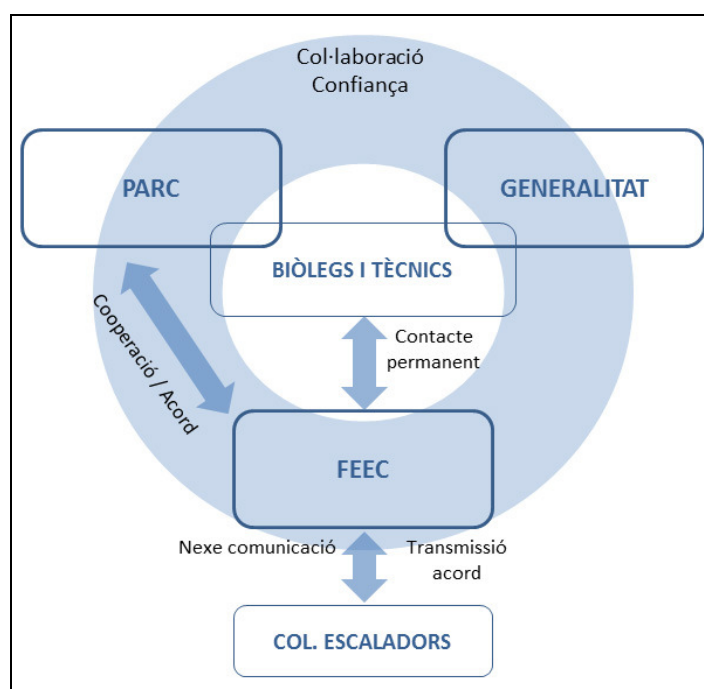


Figura 29. Relacions entre els *stakeholders* implicats (Cas 2 / Conflicte C).

Els rectangles representen els diferents *stakeholders* implicats i les fletxes, així com el seu sentit, mostren les relacions establertes entre ells i la orientació de la relació.

La relació principal, tal i com hem comentat anteriorment, és la que se simbolitza amb una circumferència blava. Es tracta de la relació de col·laboració entre el Parc, la Generalitat i la

FEEC, així com la confiança generada durant el procés d'establiment d'una nova normativa. A més, el Parc i la FEEC estan units per una altra fletxa que representa el grup de treball cooperatiu creat per a la redacció del conveni final.

Al centre de la figura 29 hi podem veure representat el contacte permanent entre els tècnics i biòlegs del Parc i la Generalitat amb el representant de la FEEC, principalment, per aspectes d'assessorament tècnic. I, finalment, es mostra la relació de GA.FE1 amb el col·lectiu d'escaladors, en primer lloc, com a nexa de comunicació entre els escaladors i el Parc i, en segon lloc, per a la posterior transmissió de l'acord establert.

Per tal de concloure aquest punt, es presenten els elements essencials per a la definició del grau de relacions i de col·laboració de la xarxa establerta, emprant els indicadors més rellevants d'ambdós factors, a través de la següent taula-resum.

| | | |
|--|---------------------------------|---|
| Característiques de la xarxa de relacions i col·laboració | <i>Stakeholders connectats</i> | S'estableix una connexió entre el Parc, a través dels gestors i de l'equip de biòlegs i tècnics, el representant de la FEEC i els responsables de la Generalitat. L'acord de conveni final s'estableix, però, entre Parc i FEEC |
| | <i>Coincidència d'objectius</i> | Els objectius són oposats i, tot i el consens final, el conveni acordat deixa una porta oberta a la revisió de la regulació |
| | <i>Grau de consens</i> | El Parc i el departament corresponent de la Generalitat tenen una potestat de regulació que els situa en una posició de dominació sobre la FEEC. Tot i així, el conveni és consensuat |
| | <i>Intensitat / Confiança</i> | Bona relació entre el representant de la FEEC i els gestors, biòlegs i tècnics del Parc. La relació amb els representants de la Generalitat és menys intensa i estreta |
| | <i>Duració / Periodicitat</i> | Trobades puntuals durant el període de redacció del conveni. Aquest estableix que, en cas de necessitat, les parts es tornaran a reunir |

Taula 55. Síntesi de les relacions i els processos de col·laboració (Cas 2 / Conflicte C).

f. Síntesi dels factors de governança: aportació a la segona pregunta de la recerca

Després d'haver analitzat les característiques dels principals factors de la governança en el procés de solució del conflicte GA.C, ens proposem, a través d'aquesta síntesi, de fer una valoració de les característiques de la governança establerta per a donar solució al conflicte analitzat.

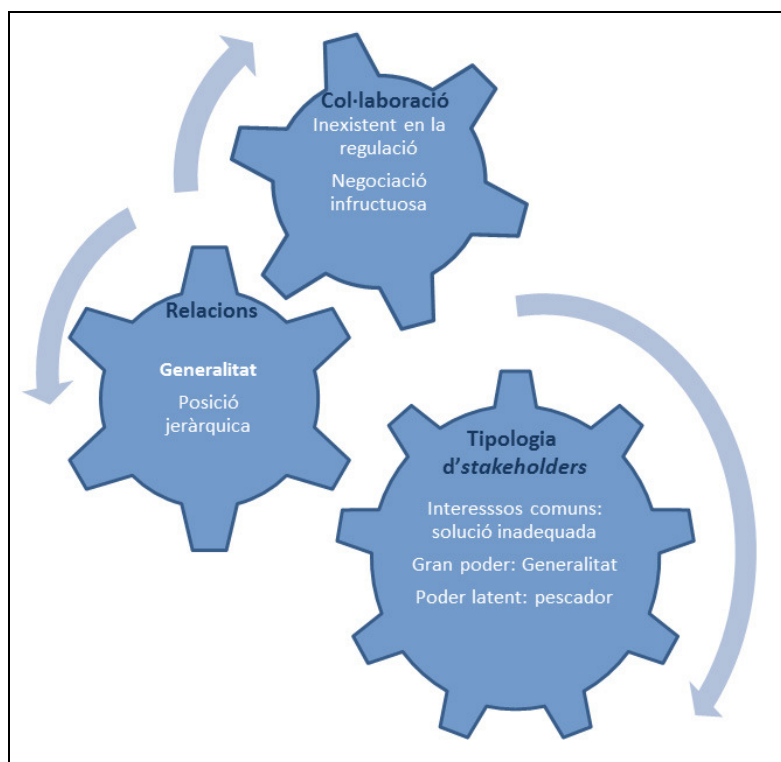


Figura 30. Resum de les característiques de la governança del conflicte (Cas 2 / Conflicte C).

Els factors definits com a determinants de la governança del conflicte són la tipologia dels *stakeholders*, l'estructura de relacions establerta entre ells i els processos de col·laboració emprats durant el procés. La figura 30 té forma d'engrenatge perquè de les característiques de cadascun d'aquests factors en resulta el tipus de governança existent.

Si ens fixem en la tipologia dels *stakeholders*, podem veure que la majoria són de tipus *dominant*. Tot i així, cal destacar que el Parc reuneix tots tres atributs (*hegemònic*), i que el col·lectiu de voladors es divideix en un sector categoritzat com adormit, i l'altre com discrecional. Cal destacar que el conflicte s'origina del xoc entre l'interès de mantenir la pràctica d'aquest col·lectiu, amb el d'aplicar-hi una restricció per preservar els hàbitats de les administracions. La relació inicial entre aquestes dues parts, per tant, va ser tensa. Tot i així, l'estructura de relacions establerta durant el procediment ha estat de gran confiança entre els *stakeholders* implicats en els diferents processos de col·laboració duts a terme. En primer lloc, es va establir una comissió de representants del Parc, la Generalitat i la FEEC i, posteriorment, FEEC i òrgan gestor del Parc varen compondre un grup de treball que va fixar la solució al conflicte a través d'un conveni.

Així doncs, les característiques esmentades sobre cadascun dels factors seleccionats, defineixen una estructura de governança dominada, inicialment, pel poder de les administracions i que,

després d'un procés de participació, s'ha reconduït envers una fórmula amb tendència al diàleg i consens entre els *stakeholders* implicats, tot i que la valoració d'una part del col·lectiu d'escaladors en difereix.

4.2.2.4. Solució a la situació de conflicte

En aquest apartat final, es descriu de forma general la solució adoptada per a resoldre el conflicte analitzat per, a continuació, valorar els seus efectes sobre les diferents dimensions del desenvolupament del territori. D'aquesta manera, podem apropar-nos a la resposta de la tercera pregunta de la investigació.

a. Descripció general de la solució

L'aspecte principal per a definir la solució establerta per al conflicte GA.C és la redacció d'un conveni de regulació de l'escalada al Parc del Garraf, així com al Parc d'Olèrdola, sorgit d'un procés de diàleg entre l'òrgan gestor del Parc i la FEEC, a través de decisions i acords consensuats. El text, en el moment actual, es troba pendent de signatura, però la realitat és que existeix un alt grau de compliment i acceptació de la normativa per part del col·lectiu d'escaladors.

El text del conveni estableix, en primer lloc, els criteris de regulació de les diferents zones d'escalada, ajustats segons la combinació de les necessitats de preservació de les aus i conservació del medi, així com dels aspectes tècnics propis de l'activitat. Atenent a ambdós àmbits i als seus requeriments específics, s'ha regulat l'accés als diferents sectors i vies, tot permetent o restringint-ne la pràctica en diferents períodes de l'any.

Així doncs, la regulació es basa, principalment, en una zonificació de les vies cartografiada en un mapa informatiu on es detallen els sectors i la seva restricció temporal.

D'altra banda, el mateix conveni deixa una porta oberta a la variació de la normativa en cas que alguna entitat consideri que una nova via, no tractada al text, és susceptible de ser escalada. En l'últim article de la normativa, s'estableix la creació d'una comissió per al seguiment del seu compliment que, a més, tindrà la funció de discutir la seva idoneïtat d'acord amb les necessitats de totes les parts implicades i de decidir respecte possibles modificacions.

Finalment, pel que fa a la comunicació de l'acord als escaladors, tot i ser un dels aspectes més importants per a l'eficàcia de l'aplicació de la solució, un sector del col·lectiu considera que no han estat suficientment informats i, sobretot, critica que la seva opinió no ha estat tinguda en consideració per a l'establiment de la normativa i la redacció final del conveni.

b. Conseqüències: aportació a la tercera pregunta de la recerca

A continuació, es mostren les conseqüències sobre les diferents dimensions del desenvolupament que, segons les valoracions dels diferents *stakeholders* implicats, ha generat sobre el territori la solució al conflicte, adoptada després del procés de negociació exposat.

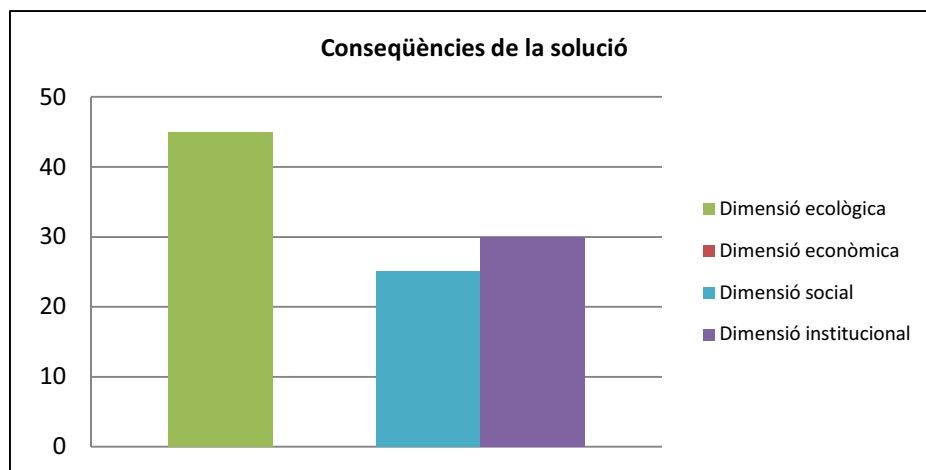
A la taula 56 s'hi exposa, per a cadascuna de les dimensions del desenvolupament: la definició de la conseqüència (2a columna); la seva valoració positiva (+), sense incidència (-) o negativa, segons l'*stakeholder* entrevistat; i, finalment, s'enumeren els *stakeholders* que han mencionat cadascuna de les conseqüències (3a columna). Els colors ens permetran relacionar aquesta taula amb el gràfic 15, que es presenta a continuació.

| Dimensió ecològica | | |
|------------------------|---|--|
| = | Recuperació d'aus i augment de les possibilitats de nidificació | 4: Parc / Biòlegs i tècnics / Generalitat / FEEC |
| + | Sense incidència | 1: Col·lectiu de voladors |
| Dimensió econòmica | | |
| 0 | Inexistent | 5: Parc / Biòlegs i tècnics / Generalitat / FEEC / Col. Escaladors |
| Dimensió social | | |
| + | Consciència sostenible dels escaladors / Visibilitat del Parc | 3: Parc / Generalitat / FEEC |
| = | Sense incidència | 1: Biòlegs i tècnics |
| - | Disminució de la pràctica | 1: Col. Escaladors |
| Dimensió institucional | | |
| + | Augment del diàleg / Manteniment de la comissió | 3: Parc / Generalitat / FEEC |

Taula 56. Conseqüències de la solució al conflicte (Cas 2 / Conflicte C).

Al gràfic 15, que es presenta a continuació, s'hi poden veure les dades de la taula anterior. La quantificació de cadascuna de les conseqüències s'ha dut a terme donant un valor de 10 cada vegada que era mencionada en sentit positiu ("+" a la taula), i de -10 quan la valoració era negativa. En els casos en els que es menciona que la solució establerta no ha tingut incidència sobre una dimensió concreta ("=" a la taula), s'ha donat un valor de 5 quan la situació, en l'àmbit

d'aquesta dimensió, no era desfavorable i, per tant, s'ha mantingut correctament; i un valor de -5, en el cas que la situació, en relació a la dimensió tractada, fos dolenta i, per tant, hagi continuat sense millorar.



Gràfic 15. Valoració de les conseqüències de la solució al conflicte (Cas 2 / Conflicte C).

Podem observar com existeix un gran consens entre tots els *stakeholders* entrevistats sobre la millora en la dimensió ecològica després de l'establiment de la solució al conflicte exposada, fent referència, principalment, a la recuperació d'aus i l'augment de les seves possibilitats de nidificació:

"I hem aconseguit amb aquests últims anys, regulant, vigilant i això, doncs que les tres parelles d'àliga cuabarrada, en principi, estiguin en el territori, i esperem que en un futur acabin també nidificant-hi" (GA.FE1).

"I, de fet, des de que s'està regulant, jo diria que no hi ha hagut cap fracàs que pugui ser, en el cas de l'àliga, causat per l'escalada. Vull dir, si ha fracassat és per altres motius, no?" (GA.GEN1).

També consideren una gran millora a nivell ecològic la informació que els proporciona el fet d'haver col·locat webcams als nius de les aus protegides, que els permet augmentar el coneixement sobre els seus hàbits i comportaments i, d'aquesta manera, ser més efectius en la seva tasca de protecció: "ara el que estem veient és que ens està donant una informació complementària brutal. Perquè, és clar, estàs veient... pots tenir gravacions permanents, tota la reproducció, tota la informació que t'aporta de comportament, de l'alimentació..." (GA.GEN1).

Només el col·lectiu d'escaladors considera que, donat que no hi havia cap efecte negatiu previ, no hi ha hagut cap canvi respecte aquesta dimensió després de l'aplicació de la regulació.

La dimensió econòmica és valorada com inexistent pel total d'*stakeholders* implicats per la nul·la influència que, tots ells, atribueixen a l'escalada. Consideren, doncs, que l'aplicació de la solució establerta no ha tingut cap efecte en aquest sentit. És per aquest motiu que la valoració d'aquesta dimensió, a la taula anterior, és de 0.

“A nivell econòmic no ha tingut gaire incidència, perquè tampoc es mou molt... no hi ha escoles que s'aprofitin de les zones. Fixa't que el tema d'escalada a nivell d'esports d'aventura es fa poquíssim, està poc de moda, és molt mínim” (GA.FE1).

Pel que fa a la dimensió social, l'aspecte més destacat és l'augment de la consciència sostenible per part dels escaladors: “Millora social, també, amb la consciència dels escaladors. Sí, perquè això és molt important. Pensa que si la gent està conscienciada de que totes les regulacions que es fan estan ben fetes, de que als escaladors se'ls respecta, se'ls escolta...” (GA.FE1).

També s'ha millorat la visibilitat del parc arreu del món, gràcies a la possibilitat de veure el procés de nidificació de les aus protegides: “I després també, que hi ha una afluència de visitants brutals, de tot el món eh, hi ha gent d'Holanda, d'Austràlia, d'EUA, que van seguint les webcams” (GA.GEN1).

D'altra banda, el biòleg del Parc (GA.B1) considera que la regulació no ha tingut cap incidència a nivell social, perquè la pràctica ha mantingut els límits en els que es trobava prèviament:

“jo no penso que aquest conveni interfereixi en l'activitat en si, els que van a escalar al Garraf doncs hi seguiran anant, potser alguns d'ells, pocs, anirien a algun lloc que ara no se'ls deixaria però tindran l'opció d'anar a algun altre dels que sí que està permès” (GA.B1).

Per contra, el col·lectiu d'escaladors valora negativament les conseqüències sobre la dimensió social perquè consideren que s'ha produït una gran disminució de la pràctica.

Finalment, podem observar una valoració positiva de la solució sobre la dimensió institucional, principalment, per part dels *stakeholders* implicats en la comissió d'assessorament, que consideren un pas endavant l'establiment d'un diàleg i consens:

“I a nivell institucional el canvi seria de passar a intentar entrar en el consens, perquè al principi el Parc havia decidit unilateralment” (GA.FE1).

“Home, jo diria que tot el que és més contacte millora moltíssim. Amb això ha sigut un punt de partida, però a partir d'això, de trobar-nos amb la federació, han sortit altres coses que ens han interessat parlar” (GA.P1).

Fins i tot, exposen que aquesta estructura, a més d’haver servit per a l’establiment d’una nova regulació de l’escalada al Parc del Garraf, es mantindrà per col·laborar en la solució d’altres aspectes futurs: “el que s’intenta fer és mantenir viva la comissió, no? Llavors, evidentment, poden anar canviant les persones, però que sempre hi hagi la possibilitat de que si hi ha alguna cosa a discutir, doncs que es pugui reunir...” (GA.GEN1).

Finalment, segons la valoració de les conseqüències de la solució sobre el desenvolupament de l’espai analitzat, podem determinar el seu grau de sostenibilitat.

A la figura 31, hi podem observar com la solució establerta no pot ser considerada *sostenible*, tenint en compte que, com hem pogut veure a través de la taula 56 i el gràfic 15 anteriors, no genera cap mena d’efecte sobre la dimensió econòmica. Això representa un desequilibri en el desenvolupament del territori que, tot i no ser perceptibles en l’actualitat, pot acabar tenint efectes negatius més endavant. Així doncs, donada la valoració positiva de les conseqüències sobre la resta de dimensions, podem situar la solució final en el punt que uneix la dimensió ecològica amb la social i amb la institucional; això converteix a la decisió en suportable-governable i, per tant, es redueix el grau de sostenibilitat del desenvolupament de l’àrea.

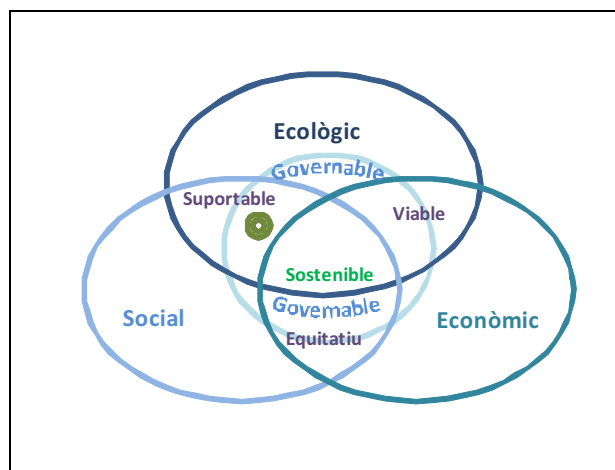


Figura 31. Valoració del grau de sostenibilitat de la solució al conflicte (Cas 2 / Conflicte C).
(Elaboració pròpia a partir de WCED, 1987; Sepúlveda, 2008).

4.2.3. GA.D. Conflicte per la pràctica de la caça

4.2.3.1. Descripció introductòria del conflicte

En aquest primer apartat, es presenta una taula per a identificar els *stakeholders* implicats en el conflicte analitzat, així com una descripció general d'aquest, a fi de facilitar la comprensió dels punts següents.

a. Stakeholders implicats

| | |
|--|---|
| ÒRGAN GESTOR DEL PARC | Equip responsable de la gestió del Parc del Garraf |
| EQUIP DE BIÒLEGS | Personal del Parc especialista en flora i fauna |
| GENERALITAT DE CATALUNYA ⁵⁴ | Persones representants de l'Àrea d'Activitats Cinegètiques, integrant del Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca, Alimentació i Medi Natural, implicades en el conflicte analitzat |
| FEDERACIÓ CATALANA DE CAÇA (FCC) | Federació representant de les entitats i practicants de caça de Catalunya |
| COL·LECTIU DE CAÇADORS | Entitats i persones practicants de caça a l'àrea del Parc |
| GRUP EXCURSIONISTA | Grup de persones que realitzen excursions organitzades a l'àrea del Parc |

Taula 57. Breu descripció dels *stakeholders* implicats (Cas 2 / Conflicte D).

b. Descripció general del conflicte

El fet que produeix el desencadenament posterior del conflicte GA.D és la prohibició de la caça a les zones del delta del Llobregat, per part de la Generalitat, i l'acolliment d'aquests caçadors al Garraf, a través de la designació d'una zona de caça. L'habilitació d'aquesta Zona de Caça Controlada (ZCC)⁵⁵, dins del Parc del Garraf, va suposar la solució a un conflicte latent per a la Generalitat, pel fet d'haver deixat sense indret de pràctica als caçadors de la zona metropolitana de Barcelona, però, al seu torn, en va generar un de nou al Garraf.

El conflicte GA.D es desenvolupa, principalment, per les característiques de la gestió aplicada sobre la ZCC del Garraf, per part de la Generalitat, basada en la permissivitat i el poc control, i

⁵⁴ Quan parlem de la Generalitat de Catalunya ens estem referint, concretament, l'Àrea d'Activitats Cinegètiques, integrant del Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca, Alimentació i Medi Natural. Es tracta del Servei implicat en el procés de solució del conflicte plantejat. Al llarg d'aquest document, però, empremem la denominació "Generalitat" o "Generalitat de Catalunya" per tal de fer-hi referència.

⁵⁵ S'anomena *Zones de Caça Controlada (ZCC)* a aquelles àrees constituïdes sobre terrenys d'aprofitament comú, on hi ha una zona de reconegut interès natural en què cal regular la conservació, i s'ha de garantir un aprofitament ordenat dels recursos cinegètics. La seva gestió i la titularitat correspon a la Direcció General del Medi Natural i Biodiversitat. En el cas de la zona controlada del Garraf, la legislació que l'emmarca és la Resolució 27/11/1987 (DOGC 0931 de 23/12/1987) i la Resolució 12/09/2002 (DOGC 3741 de 16/10/2002) (aquesta informació ha estat extreta de l'apartat corresponent de www20.gencat.cat, recuperat a 26 d'agost de 2012). Per tal d'alleugerir el text, en algunes ocasions, s'empren les sigles ZCC per a fer-hi referència.

s'agreuja, encara més, pel fet de trobar-se dins dels límits territorials d'un espai protegit. Aquesta política d'excessiva tolerància va provocar la massificació de la zona amb un nombre molt elevat de caçadors. Aquesta gran aflluència, unida al fet que el Garraf no és un territori especialment ric en espècies cinegètiques⁵⁶, requeria de continus necessaris alliberaments per tal de mantenir el nivell d'exemplars que permetessin el grau d'activitat intensiva que s'hi duia a terme.

En conseqüència, en poc temps es va fer evident la reducció del nombre d'exemplars autòctons de les espècies cinegètiques, per la pràctica intensiva de caça i la impossible adaptació a l'entorn de les perdus i els conills alliberats, tot influint, molt negativament, en la biodiversitat del Garraf.

D'altra banda, l'activitat de la caça genera una segona vessant del conflicte, de tipus social, per la dificultat de convivència al territori del Parc entre la gran aflluència de caçadors i la resta d'usuaris, principalment, els excursionistes, pel perill que pot arribar a suposar una activitat que implica l'ús d'armes de foc.

4.2.3.2. Elements relacionats amb l'origen del conflicte

a. Diversitat d'interessos, ideologia i opinió dels stakeholders implicats

A la taula 58, es mostra un recull dels interessos, la ideologia i l'opinió de cadascun dels *stakeholders* implicats.

⁵⁶ Les espècies cinegètiques són totes aquelles que poden ser objecte de caça. Totes aquestes espècies estan definides, en un àmbit estatal, al Reial Decret 1095/1989, de 8 de setembre, pel qual es declaren les espècies objecte de caça i pesca i s'estableixen normes per a la seva protecció; i especificades, en el cas de Catalunya, a l'annex 1 de l'Ordre de 17 de juny de 1999 (DOGC núm. 2922 de 2 de juliol de 1999), per la qual s'estableixen les espècies que poden ser objecte de caça a Catalunya. Partint d'aquesta llista general, anualment, es redacta la *Guia de les espècies cinegètiques de Catalunya* corresponent a la temporada (p.e. Lavín & Casas, 2007), on es defineixen les excepcions d'inclusió o supressió d'espècies concretes.

| | a. Interessos | b. Ideologia | c. Opinió |
|-----------------------------------|---|--|---|
| O.G. DEL PARC | Mantenir l'activitat cinegètica, sota unes condicions | <i>La caça es pot mantenir com una activitat sostenible a través d'una gestió modèlica</i> | La zona lliure de caça intensiva era insostenible |
| | Una gestió de caça modèlica, per a una activitat sostenible | | La caça s'ha de mantenir sota uns condicionants |
| | Eliminar les zones lliures | | |
| | Caça segons les condicions de l'entorn | | |
| | Evitar les repoblacions | | |
| Compatibilitzar tots els usos | El model no pot basar-se en repoblacions | | |
| EQUIP DE BIÒLEGS | Creixement de les poblacions | <i>El més important és el manteniment de les poblacions</i> | Regulació i gestió basades en les necessitats de l'entorn |
| | Més repoblacions | | |
| GENERALITAT DE CATALUNYA | Donar a conèixer la caça a la societat | <i>La caça és una activitat necessària però poc coneguda</i> | La regulació és necessària |
| | Compatibilitzar tots els usos | | El model no pot basar-se en repoblacions |
| FEDERACIÓ CATALANA DE CAÇA | Màxim nivell de caça possible | <i>La caça és una activitat imprescindible pel territori, a nivell ecològic i social</i> | Si hi ha una batuda senyalitzada, la resta d'usuaris l'han de respectar |
| | | | La informació sobre les batudes no pot ser més precisa |
| COL·LECTIU DE CAÇADORS | Mínima regulació | | La caça és una activitat mal vista socialment |
| | Màxim nombre de caçadors | | |
| | Caça productiva: màxim nombre d'exemplars | | |
| Batudes de caça major a la ZCC | L'existència del Parc ha multiplicat els interlocutors | | |
| GRUP EXCURSIONISTA | Informació sobre les dates i llocs de les batudes | <i>La caça és perillosa i no pot confluïr amb altres activitats</i> | Els excursionistes han de fugir de la caça |
| | Evitar la confluència de la seva activitat amb la caça | | La solució és la comunicació |

Taula 58. Interessos, ideologia i opinió dels *stakeholders* implicats (Cas 2 / Conflicte D).

La taula ens mostra la informació extreta del contingut de les entrevistes en profunditat realitzades. A continuació, doncs, podem veure'n algunes cites rellevants que corroboren aquestes idees.

L'interès principal de l'*òrgan gestor del Parc* és el d'aconseguir un model de gestió exemplar per a convertir la caça en una activitat sostenible dins del Parc, per tal de mantenir-ne la pràctica, que consideren imprescindible: "En el cas del Garraf no es volia privar de l'activitat cinegètica a aquesta part del territori perquè és bastant important" (GA.B1). La seva concepció de model ideal de gestió passa per diferents condicionants: a) l'eliminació de les zones lliures de caça: "en aquell primer moment, el primer pas va ser fer desaparèixer les zones lliures de caça del Parc. Ens assentem amb la Generalitat de Catalunya, [...] i diem: escolta, tot el que és zona lliure ha de desaparèixer des del nostre punt de vista" (GA.P2); b) l'adequació i adaptació de l'activitat a les condicions de l'entorn, per exemple, caçant, únicament, els exemplars excedents de cada espècie: "si en aquest espai natural hi havia un nombre de perdius i conills X, intentar fer un tema de captures raonable" (GA.P1); i c) evitant les repoblacions per tal de reforçar el creixement de la població autòctona: "si l'objectiu

fonamental és fixar una població de fauna cinegètica autòctona, la repoblació és absolutament contradictòria, perquè és una població forània, pot portar altres malalties, té altres característiques i entra en competència amb la poca fauna local que hi hagués” (GA.P2).

D'altra banda, també tenen un gran interès per a aconseguir la compatibilitat dels diferents usos que es produeixen al Parc que, en algunes ocasions, han entrat en conflicte amb la caça: “una mica és aquesta feina d'intentar coordinar totes les activitats que es fan a dins del Parc” (GA.P3).

La seva ideologia rau en la creença que la caça es pot mantenir com una activitat sostenible, però només si és a través d'una gestió modèlica:

“nosaltres amb la filosofia del que et deia al principi que són molts els aprofitaments que es poden fer d'aquest espai natural, i concretament la cacera és un d'aquests aprofitaments que des de sempre s'havia realitzat i entenem que sí que s'ha de realitzar, però amb uns condicionants” (GA.P1).

Així doncs, les persones responsables de l'òrgan gestor, partint de la consideració que la zona lliure de caça era totalment insostenible: “els del Parc que es queixaven: *escolta, això és un coto intensiu*” (GA.GEN2); creuen que l'activitat de caça s'ha de conservar però sempre sota uns condicionants reguladors, entre els quals destaca la reducció de les repoblacions:

“entenem que des de l'equip gestor i la pròpia Generalitat no es pot agafar un model en el qual tu hagis d'anar alliberant animals per a poder-los caçar. Aleshores, el millor és fer unes millores d'aquest territori, que hi hagi una població estable” (GA.P1).

El primordial interès de l'*equip de biòlegs i tècnics* és que creixi el nombre d'exemplars de les espècies cinegètiques habitants al Garraf. Consideren que, per a aconseguir-ho, s'haurien de dur a terme més repoblacions, sempre i quan es realitzessin de manera acurada i assegurant l'adaptació dels nous exemplars: “nosaltres demanem que es repobli més, assegurant la seva correcta adaptació a l'entorn” (GA.B1).

La seva ideologia es basa en la consideració del manteniment de les poblacions d'espècies com l'element més important de la gestió cinegètica i, d'aquesta manera, la seva opinió és que cal una regulació i gestió condicionades per les necessitats de l'entorn i les espècies que l'habiten.

La *Generalitat de Catalunya* té dos interessos principals. En primer lloc, considera imprescindible l'apropament de l'activitat de la caça a la societat, per mitjà d'informació que permeti donar a conèixer la seva importància social: “la Generalitat sembla que, en aquests moments, s'està enfocant, en què la gent sàpiga el que és una batuda, què és un coto...” (GA.EX1). D'altra banda, de la mateixa manera que el Parc, té l'interès de fer compatibles tots els usos que es puguin produir a dins del

Garraf, evitant els conflictes generats per la confluència amb la caça: “evitar el tema de la conflictivitat i compatibilitat, amb el que comporta els diferents usos que s’hi practiquen aquí, des d’excursionisme, escalada, visites, bicicletes... tot plegat, amb una altra activitat com és la caça, principalment de la ZCC” (GA.GEN2). En aquesta mateixa línia, podem resumir la seva ideologia en la consideració de la caça com una activitat necessària però, sobretot, poc coneguda i, d’aquesta manera, mal vista per alguns sectors socials. La seva opinió coincideix, absolutament, amb la de l’òrgan gestor del Parc, tot considerant totalment necessària la regulació i la millora de la gestió cinegètica, evitant les repoblacions.

La *Federació Catalana de Caça* tenia l’interès inicial, tot defensant els desitjos del col·lectiu de caçadors, de mantenir el màxim nivell d’activitat possible al Parc: “La Federació, en el moment que, és clar, ells volien tenir una sèrie de socis que poguessin caçar-hi, per tant, sempre tendirien a que hi hagi més nombre de caçadors...” (GA.P1). La seva ideologia, també compartida pel col·lectiu de caçadors, es basa en la defensa de la caça com una activitat imprescindible pel territori, tant a nivell ecològic, per al manteniment de l’equilibri ecosistèmic, tot exercint de depredador i regulant el nombre de senglars, com en l’àmbit social, evitant que el creixement de senglars pugui generar conflictes a les zones urbanes: “hem de fer veure que la caça és necessària” (GA.FC1).

Des de la FCC, consideren que ja fan suficient per a possibilitar la convivència amb la resta d’usuaris del Parc i que, si una batuda està correctament senyalitzada, la resta d’usuaris l’han de respectar i, si és necessari, marxar a altres zones:

“què més podem fer nosaltres ja? Jo agafo i vull anar a passejar allà a les Rambles i hi ha una manifestació què haig de fer? Doncs girar no? Doncs si me’n vaig a caminar i veig uns senyors que estan caçant i no hi puc passar, doncs me n’haig d’anar a un altre lloc, perquè, a més a més, aquests senyors ho poden fer i tenen permís per anar allà, jo no el tinc” (GA.FC2).

També creuen que les peticions dels excursionistes no poden ser totalment satisfetes perquè ni tan sols ells poden indicar, amb total precisió, les hores i els punts exactes on es produiran les batudes: “la previsió aquesta que seria ideal per a tots, no es pot donar a la pràctica, perquè afectaria, bàsicament, a l’efectivitat de les caceres” (GA.FC1).

L’interès primordial del *col·lectiu de caçadors* era el de mantenir la seva activitat en les condicions de llibertat que gaudien abans de la creació i regulació de la ZCC, sense límits en el nombre de caçadors ni en el màxim d’exemplars abatuts: “els caçadors no ho veien gens clar, ells volen anar a lo fàcil, com dient: escolta, jo vull anar, i aconseguir tantes peces” (GA.GEN2); “Els caçadors sempre demanen que es pugui caçar més quantitat” (GA.B1). Els caçadors tendeixen a avaluar la qualitat de la seva caça segons el nombre de peces abatudes i, per tant, el seu desig era el de

mantenir els nivells de productivitat de la seva activitat: “les societats de caçadors el que volen és això, vull dir, poder sortir cada cap de setmana i poder caçar alguna cosa. Quan això ho restringeixes tant, el nombre de peces abatudes i el nombre de dies, és una mica difícil” (GA.P1).

D'altra banda, també insistien en la possibilitat de realitzar batudes de senglar, és a dir, de caça major, a l'interior de la ZCC on, fins aleshores, estava restringida: “hem demanat, els últims anys, varies vegades per escrit, tant a la federació, com al departament, com a la Diputació, que ens deixessin iniciar caceres de porc senglars dins de la ZCC perquè ells no feien la gestió de la caça major” (GA.SC1).

El col·lectiu de caçadors sent que la seva activitat està amenaçada pel fet que té una mala consideració social: “la societat de caçadors de seguida es veuen amenaçats, no? I això també ho he vist durant aquests anys, vull dir, es creuen que, com la caça està molt mal vista... a la que els demanes qualsevol cosa es posen sempre a la defensiva” (GA.EX1).

D'altra banda, també consideren que el fet d'estar emmarcats dins la figura d'un Parc, ha generat que els diàlegs es multipliquin, donat que ja no només cal contactar amb la Federació, sinó també amb l'òrgan gestor del Garraf: “L'existència del Parc sí que ens ha provocat problemes. Perquè enlloc d'haver de parlar amb una administració, hem de parlar amb dues: Generalitat i Diputació” (GA.SC1).

El principal interès del *grup excursionista*, representat per GA.EX1, és el d'aconseguir conèixer el lloc i les dates de les batudes de totes les societats de caçadors per tal d'evitar la confluència de les seves activitats amb les de caça: “L'objectiu és que avisessin; si avisen de les batudes amb temps, simplement amb una setmana d'antel·lació és suficient, i això és públic, tu pots accedir a aquesta informació i tu ja saps que estan en aquella zona, doncs ja en buscarem una altra” (GA.EX1). Així doncs, la ideologia dels excursionistes rau en el desig d'evitar la coincidència sobre el territori de la seva activitat amb la dels caçadors, considerant-la una activitat perillosa per a la resta d'usuaris.

GA.EX1 considera que la caça, per la seva perillositat, és una activitat de la qual els excursionistes han d'intentar fugir: “Com que aquesta caça és perillosa, el primer que s'ha de fer és fugir d'ella, si es pot. És un problema que s'ha d'intentar defugir” (GA.EX1).

Finalment, doncs, consideren que la única solució possible és la comunicació de les seves respectives activitats per tal d'evitar coincidir en un mateix espai: “Si ells comuniquen quina zona és amb temps, ni a mi m'interfereix la meva activitat a la muntanya i ells caçaran més tranquils” (GA.EX1).

b. Paper / Influència dels stakeholders

L'origen del conflicte, està condicionat, també, per la posició que ocupa cadascun dels *stakeholders* en l'estructura de decisió respecte la situació de disputa. Així doncs, en aquest apartat, mostrem el paper i la influència de cadascun a partir de la teoria dels *stakeholders* (Mitchel et al., 1997). És a dir, ens basarem en la determinació dels atributs *poder*, *legitimitat* i *urgència* de cadascun d'ells davant del procés de solució del conflicte analitzat.

b.1. Poder

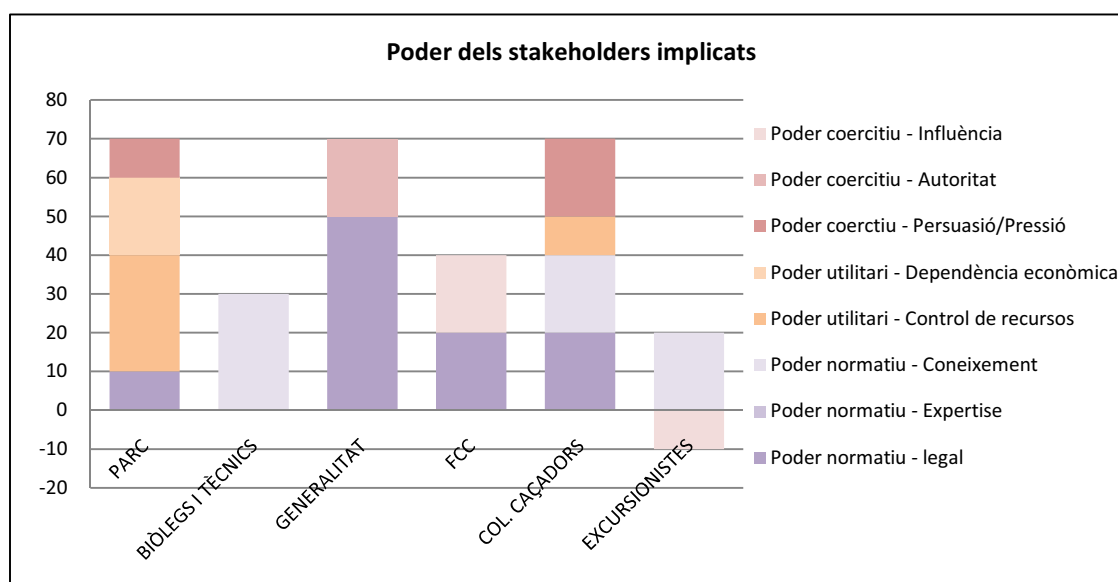
El primer atribut presentat és el *poder*. A través de la taula 59, presentem el recull de dades respecte les atribucions de poder que fa cadascuna de les persones entrevistades als diferents *stakeholders* implicats (*1a columna*). D'aquesta manera, podem observar els tipus de poder que han estat mencionats per a cada *stakeholder* (*3a columna*), la valoració de la possessió total (+), parcial (+/-), o la no-possessió (-) d'aquest poder (*2a columna*) i la descripció d'aquesta possessió o manca del poder concret (*4a columna*). Finalment, es mostren els *stakeholders* que han mencionat la possessió o manca del poder indicat (*5a columna*). Els colors dels tipus de poder a la taula serveixen per relacionar-la amb el gràfic que es presenta tot seguit: les tonalitats vermelles per al *poder coercitiu*, morades per al *poder normatiu* i les taronges per al *poder utilitari*.

| Poder dels stakeholders implicats | | | | |
|-----------------------------------|-----------|--|--|--|
| Stakeholder | Valoració | Tipus de poder | Descripció | Mencions |
| ÒRGAN GESTOR DEL PARC | + | Poder coercitiu - Persuasió / Pressió | Inclusió de finques privades a la ZCC | 1: Col. Caçadors |
| | + | Poder utilitzari - Dependència econòmica | Atorgació de subvencions | 2: Parc / Col. Caçadors |
| | + | Poder utilitzari - Control de recursos | Gestió de la informació / Convenis amb els propietaris | 3: Parc / Generalitat / FCC |
| | + | Poder normatiu - Legal | Control de la regulació a la ZCC | 4: Parc / Generalitat / Biòlegs i tècnics / Excursionistes |
| | - | | Informes no vinculants a les APCs | 3: Generalitat / Biòlegs i Tècnics / Col. Caçadors |
| BIÒLEGS I TÈCNICS | + | Poder normatiu - Coneixement | Organització dels censos que regeixen la regulació | 3: Parc / Generalitat / Biòlegs i tècnics |
| GENERALITAT | + | Poder coercitiu - Autoritat | Potestat de sanció | 2: Generalitat / Col. Caçadors |
| | + | Poder normatiu - Legal | Control de la regulació a tot el Parc / aprovació final dels plans tècnics | 5: Parc / Generalitat / Biòlegs i tècnics / Col. Caçadors / Excursionistes |
| FCC | + | Poder coercitiu - Influència | Representant d'un gran col·lectiu | 2: Parc / FCC |
| | + | Poder normatiu - Legal | Cogestió i participació en la regulació de la ZCC | 2: Parc / Generalitat |

| | | | | |
|----------------|---|---|---|--|
| COL. CAÇADORS | + | Poder coercitiu - Persuasió / Pressió | Prohibició del pas als excursionistes | 2: Col. Caçadors / Excursionistes |
| | + | Poder utilitzari - Control de recursos | Permis dels propietaris de les finques | 1: Excursionistes |
| | + | Poder normatiu - Coneixement | Baix domini de l'ús de les noves tecnologies | 2: Col. Caçadors / Excursionistes |
| | + | Poder normatiu - Legal | Gestió i regulació de les APCs | 3: Parc / Generalitat / FCC |
| | - | | Poca incidència en la presa de decisions | 1: Col. Caçadors |
| EXCURSIONISTES | - | Poder coercitiu - Influència | Representant d'un gran col·lectiu | 1: Excursionistes |
| | + | Poder normatiu - Coneixement | Coneixements sobre l'activitat i el territori | 2: Parc / Excursionistes |

Taula 59. Poder dels stakeholders implicats (Cas 2 / Conflicte D).

El gràfic 16 presenta les dades recollides a la taula prèvia. S'hi diferencien, per mitjà dels colors, els diversos tipus de poder. La quantificació de cadascun dels tipus de poder s'ha dut a terme donant els valors següents: 10 a la possessió total del tipus de poder indicat ("+" a la taula), 5 a la possessió parcial ("+/-" a la taula) i -10 a la valoració negativa o de la manca d'aquest tipus de poder ("- " a la taula), per cada atribució d'un dels *stakeholder* entrevistats. De la suma d'aquests valors en resulta el valor total.



Gràfic 16. Poder dels stakeholders implicats (Cas 2 / Conflicte D).

La taula 59 i el gràfic 16 ens mostren com, a l'òrgan gestor del Parc, se li atribueixen diversos tipus de poder, que li acaben donant un valor total força elevat. En primer lloc, el col·lectiu de

caçadors menciona el seu *poder coercitiu per persuasió / pressió (+)*, emprat en el moment de delimitació de la ZCC, tot incloent-hi totes aquelles finques que no hi presentessin al·legacions en contra:

“Ho van fer com allò que diuen... ho convoquen per la tablilla, que deien els de la Trinca. Aleshores, la Diputació de Barcelona va dir a tots els propietaris que tenien X dies, un termini de temps, per fer al·legacions en contra, que si no, posaven la seva finca a la seva APC, aquesta APC que se'n diu ZCC” (GA.SC1).

També se li reconeix un *poder utilitari, d'una banda, per dependència econòmica (+)*, pel control de l'atorgació de subvencions, principalment, a les societats de caçadors:

“subvencions... és un tema bastant complicadet amb la Diputació de Barcelona. Si hi ha voluntat política d'atorgar la subvenció a la que pots accedir, amb poca cosa n'hi ha prou, només cal presentar la documentació que et demanin i 4 paperets per dir-ho d'alguna manera, i si hi ha alguna cosa que estigui malament et diuen que ho facis com ha de ser i t'orienten. Si no hi ha voluntat política, bé, tenen allà les bases i tenen tants diners per repartir però, pel que sigui, els interessa donar-li a aquest i no a l'altre... tots els problemes del món” (GA.SC1).

D'altra banda, un *poder utilitari per control de recursos (+)*, en relació al fet que, per conveni amb els propietaris, el Parc és titular de diverses àrees del territori: “el Parc, que és qui té la titularitat o a través de convenis amb els propietaris” (GA.FC1), així com per haver-se erigit com el gestor central de la informació sobre les batudes: “Mira, nosaltres el que podem fer és aprofitar la nostra pàgina web per penjar totes les batudes que nosaltres tinguem” (GA.P1).

Finalment, també es menciona el seu *poder normatiu legal (+/-)*, valorat positivament dins de l'àmbit de la ZCC: “En la ZCC això depèn del Parc, com abans t'explicava, els han de demanar permís a ells. El que vigila el Parc és qui millor sap com funciona i quins problemes hi ha” (GA.EX1); però estimat com a insuficient a la resta d'Àrees Privades de Caça, donat que els seus informes, en aquestes zones, no són vinculants: “en algunes qüestions de temes de caça, d'altres APCs, la Diputació pot fer informes, però no són vinculants, val?” (GA.SC1).

A l'*equip de biòlegs i tècnics* del Parc i la Generalitat, se li atribueix únicament un *poder normatiu per coneixement (+)*, donat que, a partir de la seva formació i especialització sobre l'entorn i les espècies que l'habiten, organitzaven els censos dels quals emanava la regulació anual:

“es determina el nombre de peces a caçar segons el resultat del cens que es fa prèviament, i també això ens dóna el número de peces que s'han d'alliberar de cara a la temporada següent per a què s'adaptin amb el medi i que s'incorporin a la població” (GA.B1).

La *Generalitat de Catalunya* obté un valor total de poder igual al del Parc però resultant de la suma de tipologies diferents. En primer lloc, se li reconeix un *poder coercitiu per autoritat (+)*, per la seva potestat de sanció a l'incompliment de la normativa, a través dels seus agents rurals: "En cas de no compliment, doncs llavors es denuncia, això es pren nota de cara a l'any que ve per reconduir-ho, el que sigui" (GA.GEN2). La majoria dels *stakeholders* entrevistats admeten el seu *poder normatiu legal (+)*, en aquest cas, aplicable a totes les zones de caça, argumentant, a més, que els seus informes són vinculants per a qualsevol àrea i que els seus tècnics són qui aproven definitivament tots els plans de gestió cinegètica:

"Per caçar han de demanar sempre autorització, en el pla de caça diu que han de tenir una autorització nostra individual, a part de tenir la llicència de caça i tots els requisits que diu la normativa; a part, una autorització nominal expedida per nosaltres, per caçar al Garraf, durant aquests dies..." (GA.GEN2).

"Aquest pla l'ha d'aprovar la Generalitat. El redactem plegats perquè el consensem, o sigui, cada any hi ha dues reunions" (GA.P1).

A la *Federació Catalana de Caça*, pel fet de ser l'entitat representant d'un gran col·lectiu amb una àmplia tradició i història al territori, tot transmetent-ne les seves necessitats i peticions, se li reconeix un *poder coercitiu per influència (+)*: "la federació actua en representació de totes les societats, diguem" (GA.FC1). D'altra banda, també és valorat el seu *poder normatiu legal (+)* per la seva participació en la cogestió i regulació de la ZCC: "Què fa la Generalitat? Atorga, subsidiàriament, la gestió d'aquest coto, que no la farà finalment ella, sinó que la subcontracta, per entendre'ns, a la Federació Catalana de Caça. La Federació Catalana de Caça s'hi posa i comença a gestionar això" (GA.P2).

Al *col·lectiu de caçadors*, en primer lloc, se li reconeix un *poder utilitari per control de recursos (+)*, pel fet de tenir el permís dels propietaris de les finques per a desenvolupar-hi la seva activitat: "la majoria de la muntanya té propietaris, aquests propietaris d'aquestes finques les lloguen als caçadors perquè puguin caçar i ells paguen per a poder caçar en aquella zona" (GA.EX1).

Podem observar com, tant els excursionistes com una part dels caçadors, reconeixen que algun sector del col·lectiu ha exercit un *poder coercitiu per persuasió / pressió (+)*, tot prohibint l'accés a alguns camins als visitants quan s'estava duent a terme una batuda:

"I li dic: però és que vostès ho han de comunicar, posa aquí que són de Sant Climent, i em diu: sí, sí de Sant Climent... siga, siga. Clar, un tio que et diu: siga, siga, i té una escopeta a la mà, què fas? Doncs sigues, no? I penses: bé, aquí no podem ni parlar ni discutir" (GA.EX1).

“Aquest caçador es va prendre una autoritat que no tenia. No és un agent de... un policia municipal o algú que pugui tallar un camí, no té autoritat” (GA.SC1).

D'altra banda, també se'ls atorga un *poder normatiu legal (+)*, basat en el seu control de la gestió i regulació de les APCs: “el que són els cotos, hi ha una normativa general que fixa els criteris de caça aquí. Però aquí el gestor, el que autoritza caçar, tot això i tal, són, principalment, societats de caçadors” (GA.GEN2); però aquest tipus de poder també és valorat negativament (-), pel propi col·lectiu, pel fet de considerar que la seva opinió no es té prou en compte en la presa de decisions general: “Sempre estem a l'expectativa del que es decideixi, no tenim un paper gaire important en les decisions” (GA.SC1).

Finalment, la majoria d'*stakeholders* entrevistats comenten la seva manca de *poder normatiu per coneixement (-)*, pel baix domini de l'ús de les noves tecnologies per part de la majoria del col·lectiu, donada la seva edat, generalment, avançada: “Hi ha molta gent, per exemple, que no sap gestionar temes per internet i coses així, se'ls escapen, i si és un col·lectiu de gent gran, doncs encara més” (GA.SC1).

En relació als excursionistes, cal destacar la seva manca de *poder coercitiu per influència (+)*, donat que, el seu representant, GA.EX1, exposa que no ha aconseguit un ampli recolzament per part de les entitats del territori i ha dut a terme la majoria d'accions a títol, pràcticament, individual:

“El que sí que vaig fer va ser que a tots els centres excursionistes de la zona els vaig demanar col·laboració, és a dir, que també s'impliquessin, tots eh, els que hi ha al voltant, però ningú m'ha donat suport [...], tots els moviments els he fet a nivell absolutament personal sense ningú que em recolcés i no penso parar fins que no hi hagi, o sigui, fins que es vegi que hi ha un mínim de solució” (GA.EX1).

Tot i així, se li atribueix un *poder normatiu per coneixement (+)*, per la seva formació en relació a l'activitat de la caça en els últims anys i la seva gran experiència sobre el territori: “durant aquests últims anys m'he culturitzat, vull dir, he après moltíssim de caça” (GA.EX1); “aquesta persona és una persona que coneix el territori i fa moltes caminades en grups” (GA.P1).

b.2. Legitimitat

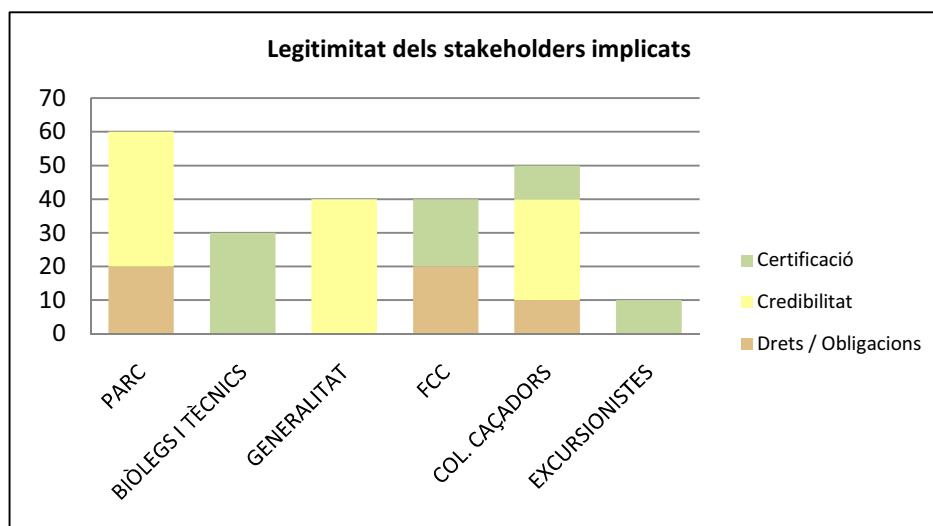
El segon atribut presentat és la *legitimitat*. De la mateixa manera que hem fet amb el *poder*, s'exposa, a través de la taula següent, el recull de dades sobre les atribucions de legitimitat que cadascuna de les persones entrevistades atorga als diferents *stakeholders* implicats (1a columna). Així doncs, podem veure els tipus de legitimitat que han estat mencionats per a cada

stakeholder (3a columna), la valoració de la possessió total (+), parcial (+/-), o la no-possessió (-) d'aquest tipus de legitimitat (2a columna) i l'explicació de la consistència d'aquesta possessió o manca de legitimitat concreta. Finalment, s'enumeren els *stakeholders* que han mencionat la possessió o manca de legitimitat indicada (5a columna). Els colors dels tipus de legitimitat de la taula, com en el cas del *poder*, faciliten la vinculació de les dades amb el gràfic 17: el color verd per a la legitimitat per certificació, groc per a la legitimitat per credibilitat i el marró per a la legitimitat per drets/obligacions.

| Legitimitat dels stakeholders implicats | | | | |
|---|-----------|----------------------|--|--|
| Stakeholder | Valoració | Tipus de legitimitat | Descripció | Mencions |
| ÒRGAN GESTOR DEL PARC | + | Credibilitat | Argumentació de la normativa a través de censos | 4: Parc / Generalitat / FCC / Biòlegs i tècnics |
| | + | Drets/Obligacions | Esforsos i recursos per augmentar la informació sobre les batudes | 2: Parc / Excursionistes |
| BIÒLEGS I TÈCNICS | + | Certificació | Formació i coneixement científic i tècnic | 3: Parc / Generalitat / Biòlegs i tècnics |
| GENERALITAT | + | Credibilitat | Argumentació de la normativa a través de censos | 4: Parc / Generalitat / FCC / Biòlegs i tècnics |
| FCC | + | Certificació | Entitat representant d'un gran col·lectiu amb llarga història i tradició | 2: Parc / FCC |
| | + | Drets/Obligacions | Control pel compliment de la normativa | 2: Parc / FCC |
| COL. CAÇADORS | + | Certificació | Permis dels propietaris per a desenvolupar la seva activitat | 1: FCC |
| | + | Credibilitat | Preocupació per l'entorn i accions de col·laboració i conservació | 5: Parc / Generalitat / FCC / Biòlegs i tècnics / Excursionistes |
| | - | | Mala fama i desconeixement social | 2: Parc / FCC |
| | + | Drets/Obligacions | Compliment de la normativa i acords establerts | 2: Parc / Biòlegs i tècnics |
| | - | | | 1: Excursionistes |
| EXCURSIONISTES | + | Certificació | Organització de sortides en grup | 2: Parc / Excursionistes |
| | - | | Sense estructura d'una entitat amb pes | 1: FCC |

Taula 60. Legitimitat dels *stakeholders* implicats (Cas 2 / Conflict D).

Al gràfic 17, tal i com hem comentat, hi podem observar les dades presentades a la taula 60. Els colors indicats permeten discernir els diversos tipus de legitimitat. La quantificació de l'estimació de cadascun dels tipus de legitimitat s'ha dut a terme donant els valors següents: 10 a la possessió total del tipus de poder indicat ("+" a la taula), 5 a la possessió parcial ("+/-" a la taula) i -10 a la valoració negativa o de la manca d'aquest tipus de poder ("- " a la taula), cada vegada que un *stakeholder* la mencionava. De la suma d'aquests valors en resulta el total.



Gràfic 17. Legitimitat dels stakeholders implicats (Cas 2 / Conflicte D).

Podem observar com l'òrgan gestor del Parc és l' stakeholder a qui s'atribueix un major grau de legitimitat. En primer lloc, una legitimitat per credibilitat (+), per la realització de censos per argumentar, de manera científica, la normativa aplicada: “en aquesta comissió s'exposen els resultats del cens [...]. En funció d'això, doncs, s'estableix aquest pla de caça en el qual fixem una mica les condicions” (GA.GEN2). D'altra banda, se li reconeix, també, una legitimitat per drets / obligacions (+), basada en els esforços realitzats, així com la total disposició dels seus recursos, envers l'augment de la informació sobre les batudes de caça, per tal d'evitar els problemes generats per la confluència amb altres activitats:

“nosaltres, a la nostra pàgina web, pengem tots els llistats que ens han anat arribant des de les societats de caçadors. D'aquesta manera, tant això com des de les associacions que volen fer alguna marxa o alguna ruta, també es penja. I el que s'intenta és creuar-ho de tal manera que mai interfereixi que hi ha una batuda de senglar i, a més a més, un grup d'excursionistes vulgui anar en aquell lloc on s'està fent” (GA.P1).

A l'equip de biòlegs i tècnics se'ls atorga una legitimitat per certificació (+) per la seva formació i coneixement especialitzats en el territori natural i les seves espècies, essencials per a l'organització dels censos i la seva posterior aplicació a la normativa.

A la Generalitat de Catalunya, en aquest cas, se li reconeix la mateixa legitimitat per credibilitat (+) que l'esmentada per a l'òrgan gestor del Parc, donat que, conjuntament, varen establir la regulació en funció dels resultats dels censos duts a terme.

Pel que fa a la Federació Catalana de Caça, es menciona la seva legitimitat per certificació (+), pel fet d'actuar com a representant d'un gran col·lectiu amb llarga història i tradició; així com,

una *legitimitat per drets / obligacions (+)*, basada en la seva tasca de control del compliment de la normativa per part del col·lectiu de caçadors:

“avui hem tirat conills, perdius i faisans, però amb el permís de la Generalitat. I legalitzats amb la guia i a una granja que també està legalitzada per la Generalitat on ha fet els seus exàmens, controlant que estiguin bé sedentàriament; si no, no els els deixem entregar” (GA.FC2).

En relació al *col·lectiu de caçadors*, la valoració de la seva legitimitat es divideix en les tres tipologies considerades. En primer lloc, el mateix col·lectiu parla de la seva *legitimitat per certificació (+)*, argumentada en el permís dels propietaris de les finques que, només ells, tenen per a desenvolupar la seva activitat: “l’únic col·lectiu que tenim l’autorització dels propietaris firmada i aprovada per medi natural per fer la nostra activitat a la muntanya, és el col·lectiu de caçadors” (GA.FC1).

També és mencionada la seva *legitimitat per credibilitat (+)* per la seva demostrada preocupació per l’entorn: “la caça està basada en un principi de conservació i sostenibilitat. Encara que no estiguessis en un Parc, cap àrea de caça arrassaria tot el que hi ha a la seva àrea, si no, no es caçaria més” (GA.FC1); i per les accions de col·laboració per a la seva conservació: “la majoria de cotos col·laboren i participen en sembres de camps, amb abeuredors” (GA.P2), així com per la seva cooperació amb els pagesos per a mantenir les seves collites, tot regulant el nombre de senglars: “Molts dies de caça ja no és el grup de caçadors qui decideix on va a caçar. És el pagès qui et diu que té una problemàtica i et diu: *veniu allà a aquesta zona meva, perquè cada nit em vénen i ja m’ho han desfet tot i tal*” (GA.FC1). Tot i així, el propi col·lectiu i algun altre dels *stakeholders* entrevistats destaca la mala fama i el desconeixement social de l’activitat com una valoració negativa d’aquest tipus de *legitimitat (-)*: “per desgràcia, els caçadors no tenen massa bona fama i hi ha gent que quan senten un tret sembla que... o quan veuen una persona amb una escopeta” (GA.FC2).

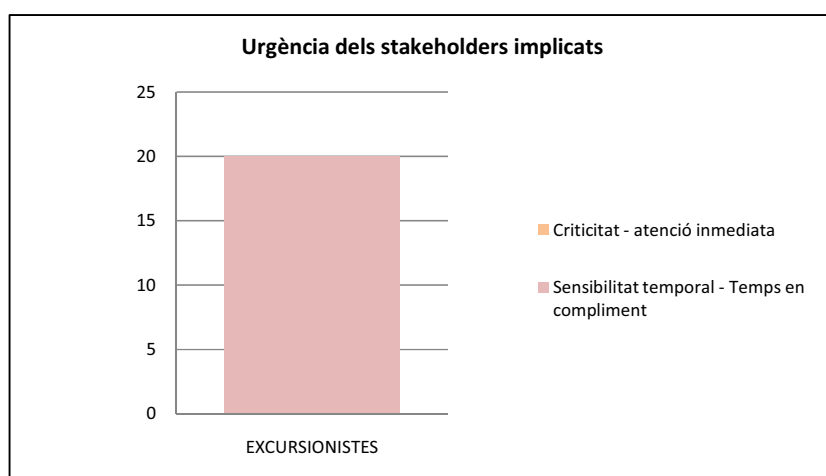
Finalment, hi ha divisió entre els *stakeholders* entrevistats respecte la seva *legitimitat per drets / obligacions*. El Parc i l’equip de biòlegs i tècnics la valoren molt positivament (+), donat que, fins i tot, van accedir a cessar la seva activitat durant un període de temps per tal de permetre la recuperació d’espècies: “Per una banda, estic agraït que hagin aturat la cacera per permetre a les poblacions de perdius augmentar, això es una cosa bastant exemplar perquè els caçador, normalment, volen caçar cada any, no?” (GA.B1); en canvi, el representant dels excursionistes (GA.EX1), considera que no són prou acurats en la comunicació ni en la senyalització de les batudes (-): “Jo crec, i amb això porto una lluita... que no fan, a pesar de que diuen, ara després de l’accident, que ho anuncien bé i etcètera, que no ho estan fent correctament, no? Que no compleixen exactament la norma” (GA.EX1).

b.3. Urgència

L'anàlisi de la urgència no té una gran rellevància en el procés de solució d'aquest conflicte, tal i com mostren les dades de la taula 61. A la *primera columna* s'hi indica l'*stakeholder* al qual alguna de les persones entrevistades han assenyalat alguna urgència, així com els tipus concrets (*2a columna*) i la seva descripció més específica (*3a columna*). Finalment, se citen els *stakeholders* que l'han assenyalada (*4a columna*). En aquest cas, no s'afegeix la valoració, donat que només ha estat recollida en cas d'existència. Els colors dels tipus d'urgència de la taula 61, com en els casos anteriors, ens permeten relacionar-la fàcilment amb el gràfic 18: el color ataronjat per a la sensibilitat temporal i el rosat per a la criticitat.

| Urgència dels stakeholders implicats | | | |
|--------------------------------------|--------------------------------|--|--------------------------|
| Stakeholder | Tipus d'urgència | Descripció | Mencions |
| EXCURSIONISTES | Criticitat - Atenció immediata | Insistència: cartes i escrits per solucionar el conflicte de confluència | 2: Parc / Excursionistes |

Taula 61. Urgència dels *stakeholders* implicats (Cas 2 / Conflicte D).



Gràfic 18. Urgència dels *stakeholders* implicats (Cas 2 / Conflicte D).

Tal i com podem observar a la taula 61 i gràfic 18, l'únic *stakeholder* a qui s'ha atribuït algun tipus d'urgència és el *grup excursionista*. Es tracta d'una *urgència* per criticitat i demanda d'atenció immediata, basada en la insistència, a tots els *stakeholders* implicats, a través d'escrits i petició de trobades, per tal de donar solució al conflicte de confluència entre la caça i l'excursionisme. El seu argument principal era la perillositat i risc d'accident que genera una activitat amb armes de foc i, d'aquesta manera, és justificada la seva urgència:

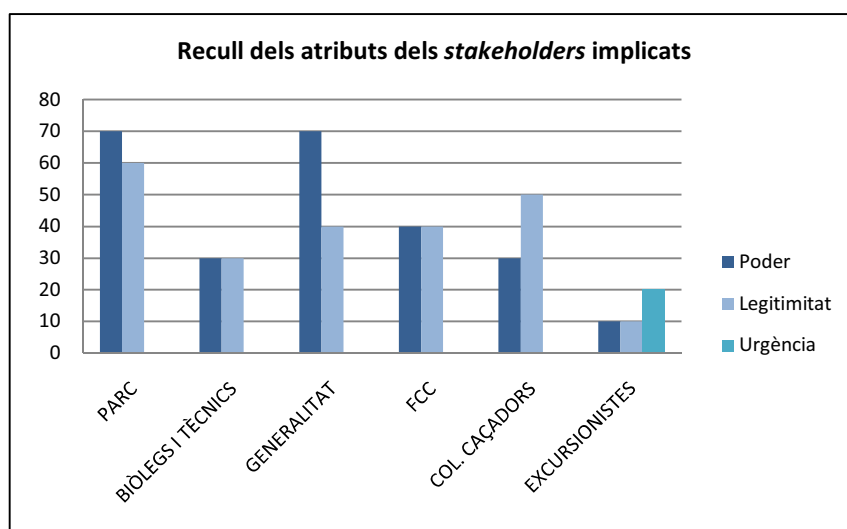
“Perquè és clar, algú que entri a fer una passejada i que de cop i volta, es trobi amb gent que dona trets i tot això... és clar, la gent es preocupa” (GA.P1).

“Aquell any vaig buscar, vaig estar seguint els accidents que sortien publicats en diaris de tota Espanya, que de vegades surt en diaris locals, petits, etc. Hi van haver 10 morts i 10 ferits per accidents de caça. Entre ells, una noia de 15 anys que res té a veure amb la caça” (GA.EX1).

b.4. Recull final del paper / influència dels stakeholders

En aquest apartat de síntesi es mostra el recull dels diferents atributs de cada *stakeholder* implicat, amb l'objectiu de poder categoritzar-los i, d'aquesta manera, determinar el seu paper en el procés de solució del conflicte.

A través del gràfic 19 es recopilen les dades mostrades en els punts anteriors i s'hi poden observar els valors de cada atribut per a cadascun dels *stakeholders*. A continuació, també es presenta una figura (Figura 32) on, seguint la classificació de Mitchel et al. (1997, p.874), els diferents *stakeholders* adquireixen una posició al *mapa d'atributs* (segons la possessió d'un, dos o tres d'aquests atributs) i, segons la seva situació, se'n defineix la tipologia.



Gràfic 19. Resum dels atributs dels stakeholders implicats (Cas 2 / Conflicte D).

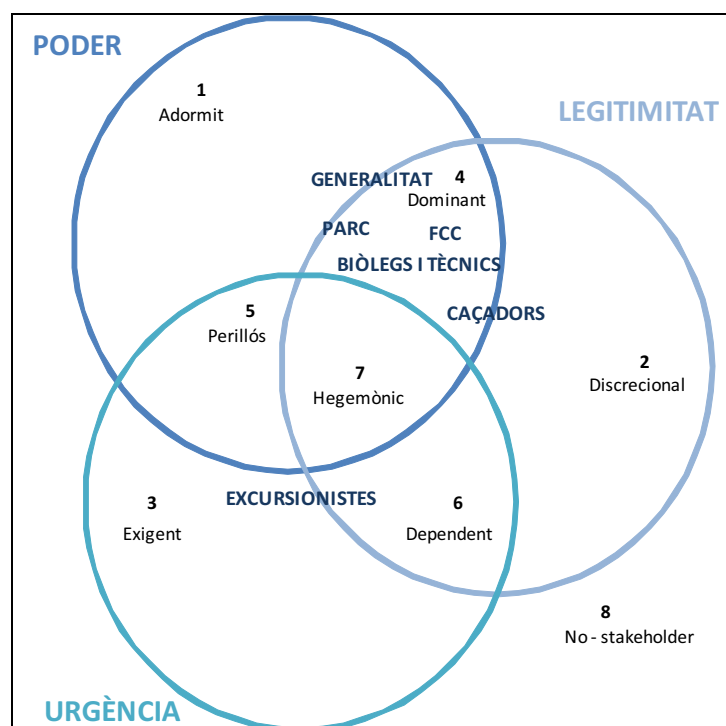


Figura 32. Tipologia dels *stakeholders* implicats (Cas 2 / Conflicte D).
(Font: Elaboració pròpia a partir de Mitchell et al., 1997, p.874).

Podem observar com no hi ha cap *stakeholder* situat en el punt de confluència entre els tres atributs. Per tant, no podem considerar cap dels implicats com *hegemònic* (7) (posseïdors dels 3 atributs). Al gràfic 19 s'hi pot observar com el grup excursionista posseeix tots tres atributs, però el seu baix valor de poder i legitimitat ha fet que no el situem al punt central de la figura 32. Així doncs, considerem que els excursionistes se situarien entre la tipologia d'exigent (3) i la de dependent (6), pel fet que el seu atribut més destacat és la urgència i, tot i que el poder i la legitimitat han obtingut un mateix resultat, la realitat demostra que el primer ha tingut molta menys rellevància en les seves accions.

Tota la resta d'*stakeholders* se situen al voltant de la tipologia *dominant* (4), tot i que, com podem observar al gràfic 19, amb diferent distribució del poder i la legitimitat. Mentre que en el cas de la FCC i l'equip de biòlegs i tècnics tots dos atributs estan en equilibri, veiem com l'òrgan gestor del Parc i la Generalitat posseeixen més poder que legitimitat; i al col·lectiu de caçadors, per contra, se li reconeix un valor de legitimitat per sobre del de poder.

c. Context

El context representa, també, una gran influència sobre el desenvolupament de la situació conflictiva. En aquest punt, es presenten les característiques més destacades de cadascuna de les seves dimensions.

c.1. Context normatiu

La caça és una activitat profundament regulada, fins al punt de tenir una llei estatal específica que la regula, així com un decret que la desenvolupa i n'estableix el reglament d'execució. Es tracta, respectivament, de la llei 1/1970⁵⁷ i del Decret 506/1971⁵⁸.

Aquesta llei, tot i que recull explícitament i amb detall tots els requisits i condicions necessaris per a poder dur a terme la seva pràctica, no dona una resposta clara al conflicte social generat al Garraf per la confluència de caçadors i excursionistes al territori: "hi ha la llei de caça, la llei és de l'any 70-71, és força ambigua en quant al conflicte concret. Diríem que ja posa unes normes de seguretat, però que no fixa batudes concretes com són les del senglar, no?" (GA.EX1).

El primer punt a destacar dins del context normatiu del conflicte analitzat és que la caça és una activitat permesa en espais protegits, donat que es considera com l'aprofitament d'un recurs del territori:

"en el moment que es determinen els plans especials de protecció d'un Parc, aquestes activitats... l'activitat cinegètica no ve descrita com una activitat incompatible amb la gestió del Parc, sinó com una activitat que ja està regulada, a més a més té una llei: la llei de caça; i, per tant, si la considerem com l'aprofitament d'un recurs, s'estableix que són aprofitaments possibles del recurs, en aquest cas, cinegètic" (GA.P2).

Això genera que, part de la superfície emmarcada dins dels límits del Parc estigui ocupada per zones de caça: "Les àrees privades també tenen superfície dins del Parc. La caça en els Parcs i en els espais naturals, la caça no està prohibida" (GA.FC1).

Aquestes àrees de caça, al Parc del Garraf, poden tenir figures diferents, principalment, segons la seva titularitat. Les àrees privades s'anomenen APC (Àrees Privades de Caça) i, tal i com hem mencionat, la zona pública és la Zona Controlada de Caça (ZCC).

⁵⁷ Ley 1/1970, de 4 de abril, de Caza.

⁵⁸ Decreto 506/1971, de 25 de marzo, por el que se aprueba el reglamento para la ejecución de la ley de caza de 4 de abril de 1970.

“Dins del Parc Natural hi ha diferents tipus d’espais de caça, val? Hi ha una que es diu caça controlada, com un cercle central, i després n’hi ha d’altres al voltant que no tenen perquè coincidir amb els límits del Parc. Normalment coincideixen però pot ser que vagin per fora, són el que són els *cotos de caza*, aquí els diem àrees privades de caça” (GA.GEN2).

L’àrea de caça tractada, en major mesura, en l’exposició del conflicte analitzat és la ZCC. En l’exposició del context normatiu, per tant, cal destacar que, abans del procés de solució establert, l’actual ZCC era una zona lliure de caça, sense una regulació o control específics: “No existia la ZCC. Aquella zona, abans, pertanyia a diferents APCs i part era lliure, i en aquest territori lliure podia caçar tothom on volgués” (GA.SC1).

c.2. Context polític

La situació detonant del conflicte, exposada anteriorment, neix d’una decisió política de compensació als caçadors de la zona del delta del Llobregat que s’havien quedat sense àrees de caça on desenvolupar la seva activitat:

“degut a algun conflicte que justament hi havia entre caçadors, propietaris dels horts, visitants, usuaris també de la zona del Delta del Llobregat, val? es van anul·lar les àrees de caça que existien allà, i es va haver de donar, políticament, sortida a aquells caçadors, buscar un altre lloc on poguessin caçar” (GA.GEN2).

A nivell polític, també cal destacar que, en el procés de delimitació de la ZCC, la Diputació, com a responsable del Parc del Garraf, va incorporar-hi totes les finques privades que no al·leguessin en contra d’aquesta decisió. Això va generar que algunes àrees privades passessin a formar part de la zona pública.

c.3. Context econòmic

L’activitat de la caça té un gran pes econòmic sobre el territori. D’una banda, la pròpia activitat genera una despesa força important que, per tant, reverteix en la població: “el tema econòmic... la caça belluga una quantitat de diners brutal, però molt, és un negoci molt gran. És tonteria anar en contra d’ell, i tampoc és aquest el meu objectiu” (GA.EX1).

D’altra banda, i aquest és un aspecte clau en la defensa de la seva subsistència en qualsevol indret natural, és una activitat clau per a la regulació dels ecosistemes, pel fet que exerceix el paper de depredador natural del senglar que no existeix en entorns com el Garraf. Per tant, la caça esdevé indispensable per a controlar el creixement de la població de senglars i, d’aquesta manera, evitar la seva invasió de zones urbanes habitades:

“sovint hi ha determinades piràmides de població, que si no tenen cap predador acabaran convertint-se en un problema. Per tant, poder utilitzar aquesta eina, en aquest cas, és un interès esportiu, també té les seves conseqüències econòmiques eh, però si estigués ben gestionat, podria contribuir perfectament a la conservació del territori” (GA.P2).

També cal destacar que, al Parc del Garraf, el 60% del territori és de propietat privada: “aviam, el parc del Garraf aproximadament el 40 % de la superfície és de titularitat públic i la resta un 60, un 60 escàs és de titularitat privada” (GA.B1). Aquest fet, a efectes de la distribució i gestió de les àrees de caça, representa un condicionant determinant.

c.4. Context sociocultural

A nivell social, cal destacar que el Parc del Garraf, per la seva proximitat a grans nuclis urbans habitats, té una aflluència de visitants molt important, cada cop més, amb finalitats de caire més esportiu, i, aquest creixement, augmenta la tensió i la probabilitat de conflicte: “la muntanya no deixa de ser un lloc on anem a fer esport, no? Per tant, cada vegada estan més concorregudes. Totes aquestes muntanyes que estan més a prop de les zones urbanes molt més, no?” (GA.EX1).

La caça és una activitat considerada tradicional i amb un fort arrelament en la memòria social de la població: “la cacera al ser tan antiga doncs està ja junt amb l’agricultura, des de fa molt temps, arengada al nostre territori” (GA.B1). Particularment, al Parc del Garraf, hi té una llarga història i tradició, i es tracta d’una activitat que porta molts anys practicant-se: “Diria que mira, la cacera és una activitat que al Parc del Garraf es realitza des de sempre, no?” (GA.P1).

Aquesta tradició i importància històrica de la caça, contrasta amb el desconeixement social actual generalitzat sobre l’activitat:

“bàsicament, el que hi ha és un desconeixement de com funciona l’activitat de la caça, i això és un dels problemes més grans. I potser de vegades només es fixen en els punts que poden ser de més conflicte o que hi ha més discrepància d’opinions, però tampoc s’aprofundeix en conèixer tot el detall que hi ha darrere” (GA.FC1).

I, sobretot, xoca amb l’opinió pública majoritària al respecte: “el gran públic veu, o pot veure que la cacera és molt negativa, que no s’entén massa que a dins d’un espai natural es pugui realitzar” (GA.P1).

d. Resum de l’origen del conflicte: subconflictes i tipologia

A fi de realitzar una síntesi dels elements presentats en els apartats anteriors, es mostra la taula següent, on es divideix la situació analitzada en els diferents subconflictes que la conformen, tot descrivint-ne les seves tipologies.

| | | | |
|---|---|---------------------------------------|---|
| Subconflictes existents | Conflictes d'objectius o <i>polítics</i> | Protecció de les aus vs pràctica | La Generalitat tenia l'objectiu de solucionar el conflicte creat per la restricció de la caça a l'àrea metropolitana de Barcelona, perquè els caçadors volien gaudir d'un lloc de pràctica. El Parc, però, veia incompatible el model establert amb la protecció. |
| | Conflictes d'interessos o <i>tècnics</i> | Regulació vs pràctica lliure | La materialització dels objectius del Parc passaven per la regulació de l'activitat, com a mínim, dins la ZCC. Els caçadors, en canvi, volien mantenir la zona com una àrea lliure de caça. |
| | | Confluència d'usos | Les activitats dels caçadors i les dels excursionistes resulten incompatibles i generen un conflicte d'ús del territori que comporta tensions personals. |
| | Conflictes de dominació o <i>d'influència</i> | Jerarquia en el control del territori | Tot i la responsabilitat del Parc sobre el territori protegit, la ZCC és potestat de la Generalitat i en comparteix la gestió amb el Parc i la FCC. Aquesta relació jeràrquica també és una font del conflicte. |
| Conflictes sobre els mitjans o <i>econòmics</i> | | | |

Taula 62. Subconflictes i tipologies (Cas 2 / Conflicte D).

4.2.3.3. Procés de solució de la situació de conflicte: *Elements de l'estructura de governança*

En aquest segon apartat, es presenta el procés de solució al conflicte. En primer lloc, es mostra una descripció detallada de les diferents estratègies emprades per cadascun dels *stakeholders*, tot concluent amb la de l'estratègia global resultant. A continuació, es mostren les característiques principals de l'estructura de governança sota la qual s'emmarca el procés: les relacions i els processos de col·laboració existents. Finalment, per tal de resumir l'apartat, i a fi d'acostar-nos a la resposta de la segona pregunta de la recerca, es mostra una síntesi dels tres factors determinants del tipus de governança establert (notabilitat dels *stakeholders*, relacions i col·laboració).

a. *Estratègies dels stakeholders*

En aquest apartat s'exposen les estratègies emprades per cadascun dels *stakeholders* implicats envers el conflicte analitzat. Per a cadascun dels *stakeholders*, es mostra una taula on hi apareixen, en una primera columna, les estratègies identificades i, en la segona, les accions realitzades al respecte. A continuació, en cada cas, també es mostren les cites més rellevants, extretes dels continguts de les entrevistes en profunditat.

a.1. Òrgan gestor del Parc

| ÒRGAN GESTOR DEL PARC | |
|---|--|
| Estratègies | Accions |
| a. Ús de poder | Delimitació de la ZCC |
| | Control de la regulació |
| | Informes: autorització (no vinculants fora de la ZCC) |
| b. Comissió de representants - Equip assessor | Acord. Conveni de cogestió (3: Generalitat / FCC / Parc) |
| | Contacte inicial: Petició de cogestió |
| c. Coalició: Grup de treball permanent | 2 reunions formals anuals (3: Generalitat / FCC / Parc) |
| | Comissió de seguiment |
| | Censos i Pla tècnic de gestió cinegètica anual |
| d. Divisió de les responsabilitats | Millores d'hàbitat i manteniment |
| e. Augment de la legitimitat | Estudis científics: censos |

Taula 63. Estratègies i accions de l'òrgan gestor del Parc (Cas 2 / Conflicte D).

a.1.1. Ús de poder

La primera estratègia emprada per l'òrgan gestor del Parc és la de l'ús del poder que li suposa ser el responsable màxim de la protecció del territori que ocupa. En primer lloc, en el procés de delimitació de la zona de caça controlada (ZCC), dibuixant una àrea central al Parc i incloent-hi totes les àrees privades de caça (APC) que hi pertanyien, si no al·legaven el contari en un període de temps determinat:

“la Diputació de Barcelona, bé, a través del Parc, va dir que si no presentàvem el contracte de cessió d'aquella finca i de la resta de finques, totes les finques que no presentéssim els contractes de cessió de caça, passarien a formar part de la ZCC. Com que la societat de caçadors no va ser capaç de presentar el contracte de cessió dels drets de caça d'aquesta finca, la van incloure” (GA.SC1).

L'ús del seu poder també es va fer pal·lès, posteriorment, en l'aplicació i control de la regulació establerta; en primer lloc, en l'emissió d'informes d'autorització de batudes, tot i ser vinculants, únicament, en la ZCC: “En la ZCC això depèn del Parc, com abans t'explicava, els han de demanar permís a ells. El que vigila el Parc és qui millor sap com funciona i quins problemes hi ha” (GA.EX1); “a les APC, nosaltres el que hem de fer és un informe previ, preventiu i no vinculant d'aquesta activitat” (GA.B1); però també, fins i tot, amb la prohibició de tota activitat de caça en algun període: “fins i tot es va prohibir la cacera per conveni amb els caçadors [...]. Es va optar per deixar passar la caça menor, però no la caça major” (GA.B1).

a.1.2. Comissió de representants – Equip assessor

La segona estratègia emprada pel Parc és compartida amb la Generalitat i la Federació Catalana de Caça (FCC). Es tracta de la creació d'una comissió de representants de cadascuna d'aquestes

entitats amb l'objectiu de millorar la gestió del que, fins aleshores, era una zona lliure de caça, de titularitat pública, al mig de l'àrea protegida del Garraf. La gestió era, fins a aquest moment, compartida entre la Generalitat i la FCC, i el Parc va donar un pas endavant per a poder participar-hi:

“el que hem aconseguit és que el Parc, en aquest cas la Diputació, formi part del conveni de cogestió de la zona de caça controlada. I, per tant, ja no som simplement informadors externs de si ens sembla bé o malament el que estan fent, sinó que som, formem part, d'aquesta estratègia de gestió” (GA.P2).

La materialització d'aquesta cogestió es va dur a terme a través de la signatura d'un conveni entre aquestes tres parts implicades, conjuntament amb els ajuntaments dels municipis que en conformen el territori, Begues i Olivella: “llavors vam passar a signar un document, que va ser un conveni, en el qual es marcava que cogestionàvem, tot i que la competència final la té la Generalitat, però cogestionàvem la Federació Catalana de Caça i la Diputació també” (GA.P1).

a.1.3. Coalició: Grup de treball permanent

La comissió de representants establerta inicialment es va convertir, tal i com hem anunciat, en una coalició per a la cogestió de la ZCC del Garraf. Així doncs, es va consolidar una comissió de seguiment integrada per representants de la Generalitat, de la FCC, de l'òrgan gestor del Parc i dels ajuntaments mencionats que, a través d'un mínim de dues reunions formals cada any, estableixen les directrius per a la pràctica de la caça al Garraf, principalment, a la ZCC:

“amb aquest mateix conveni, que es va signar amb totes les parts, es va crear una comissió de seguiment amb representants de totes les entitats: els ajuntaments afectats, Begues i Olivelles, els del Parc, Generalitat i la federació de caça; en la que, cada any, durant dues reunions a l'any, es fa el balanç de la temporada anterior i propostes i actuacions per millorar, justament, amb la idea d'aquest conveni” (GA.GEN2).

L'establiment dels criteris per a la regulació de la caça a la ZCC es duen a terme a partir del consens entre totes les parts a les reunions mencionades, posterior a la realització d'uns censos de població d'espècies cinegètiques que en permetien l'argumentació científica. Aquests censos eren organitzats per la comissió, però hi participaven totes les parts implicades, fins i tot, el col·lectiu de caçadors:

“Ens trobem, normalment dos cops l'any, abans de començar la temporada i després i es fa... en una reunió es fa balanç de com ha anat la temporada i es convoca ja per fer el cens on hi participen caçadors, agents rurals i guardes del parc, es fa el cens de perdius i a la següent reunió

ja s'aporten les dades dels cens i es decideixen les quantitats que es poden caçar i els cupos que es poden caçar" (GA.B1).

Els criteris per al desenvolupament de l'activitat de la caça a la ZCC són establerts, anualment i segons els censos realitzats, per aquesta comissió, i es recullen en un document anomenat pla tècnic de gestió cinegètica. En aquest text s'hi estableixen els períodes permesos, el nombre màxim de caçadors, les espècies permeses, el nombre màxim de peces màximes i les àrees autoritzades:

"Anualment, es pacta a la comissió un Pla Tècnic de gestió cinegètica i es decideix quin tipus d'aprofitament es farà per la següent temporada, val? I aquest aprofitament està basat en el cens, si puja es pot ampliar l'aprofitament i si el cens baixa es redueix l'aprofitament" (GA.FC1).

a.1.4. Divisió de les responsabilitats

El conveni de col·laboració esmentat recollia, a més, les responsabilitats assignades a cadascuna de les tres parts implicades principals. En aquest cas, al Parc se li atribueixen les tasques de millora i manteniment dels hàbitats, per tal de garantir les condicions òptimes del territori per a la vida de les espècies cinegètiques: "El Parc del Garraf el que feia era millora d'hàbitat en aquests terrenys que conformen la ZCC perquè també... si deixes anar animals i no tenen el medi apropiat, no tenen menjar, no tenen les condicions òptimes, no tiren endavant" (GA.GEN2).

a.1.5. Augment de la legitimitat

Podem considerar l'aplicació dels censos de població d'espècies cinegètiques com una estratègia d'augment de legitimitat, per tal de poder argumentar, de manera científica, les restriccions sobre la caça al Garraf:

"No, no va ser una imposició, va ser el resultat d'un estudi. Van fer diferents censos, cada any anava baixant la població fins que va arribar un moment que gairebé no hi havia perdus. Davant d'aquets resultat has de dir, bé... doncs hem d'arreglar aquesta situació" (GA.B1).

a.1.6. Adaptació (a les peticions dels excursionistes)

La darrera estratègia emprada per l'òrgan gestor del Parc té relació amb el conflicte social generat en la dificultat de convivència entre els caçadors i la resta d'usuaris del Parc, i es basa en l'adaptació a les peticions de GA.EX1, representant dels excursionistes. En aquest cas, les accions dutes a terme per a satisfer els desitjos d'aquest col·lectiu han estat les de reunir-se amb els ajuntaments implicats per tal d'aconseguir rebre informació sobre les dates i situacions de les batudes: "La reunió va ser entre aquesta persona particular, jo mateix i un regidor de l'ajuntament de Castelldefels. I després d'aquesta em sembla que en vam fer una altra a Gavà, amb aquesta persona, jo

mateix i un representant de l'ajuntament" (GA.P1). Posteriorment, es duia a terme la publicació d'aquestes dades a la seva pàgina web, per tal de fer-les accessibles a tots els possibles usuaris del Garraf:

"el director del Parc va dir que ell col·laborava amb moltíssim gust i que totes aquelles caceres que se li manen que es facin dintre de la ZCC de la zona protegida del Parc, havien de demanar permís a ells i serien publicades a la seva pàgina web, i així es fa" (GA.EX1).

a.2. Equip de biòlegs i tècnics

| EQUIP DE BIÒLEGS I TÈCNICS | |
|-------------------------------|---|
| Estratègies | Accions |
| a. Ús de legitimitat | Censos: aportació de coneixement científic i participació |
| b. Cooperació amb la comissió | |

Taula 64. Estratègies i accions de l'equip de biòlegs i tècnics (Cas 2 / Conflicte D).

a.2.1. Ús de legitimitat i cooperació amb la comissió

L'estratègia principal de l'equip de biòlegs i tècnics del Parc i de la Generalitat és la d'ús de la legitimitat que els atorga la seva formació i coneixement, tant del territori com de les espècies que l'habiten, per tal d'assessorar la comissió a l'hora d'establir els criteris de caça a la ZCC. Així doncs, s'encarreguen d'organitzar els censos que defineixen la seva regulació:

"es determina la quantitat de... el nombre de peces a caçar segons el resultat del cens que es fa prèviament, i també això ens dóna el número de peces que s'han d'alliberar de cara a la temporada següent per a què s'adaptin amb el medi i que s'incorporin a la població" (GA.B1).

a.3. Generalitat de Catalunya

| GENERALITAT DE CATALUNYA | |
|---|---|
| Estratègies | Accions |
| a. Ús de poder | Control de la regulació / exigències i condicions a la pràctica |
| | Informes vinculants a totes les zones |
| | Possibilitat de sanció |
| b. Comissió de representants - Equip assessor | Acord. Conveni de cogestió (3: Generalitat / FCC / Parc) |
| | Promoció de la coalició |
| c. Coalició: Grup de treball permanent | 2 reunions formals anuals (3: Generalitat / FCC / Parc) |
| | Comissió de seguiment |
| | Censos i Pla tècnic de gestió cinegètica anual |
| d. Divisió de les responsabilitats | Reforçament d'exemplars i manteniment |
| e. Augment de la legitimitat | Estudis científics: censos |

Taula 65. Estratègies i accions de la Generalitat de Catalunya (Cas 2 / Conflict D).

a.3.1. Ús de poder

La primera estratègia utilitzada per la Generalitat és l'ús del poder que li proporciona el fet de ser l'administració titular de la ZCC per al control de la regulació i les condicions de la pràctica de la caça a la ZCC: "en aquests terrenys que es declaren zona de caça controlada, qui decideix què es pot caçar, quan, quines espècies i la quantitat de peces que es poden caçar, ho decideix la pròpia administració de la Generalitat cada any" (GA.GEN2).

A més, pel fet de ser l'entitat competent en l'aplicació de la llei de caça al territori català, qualsevol activitat ha de ser autoritzada a través de l'emissió d'un informe per part dels seus tècnics que, alhora, tenen potestat de sanció per incompliment a totes les àrees de caça: "nosaltres donem cada any autorització a aquells caçadors per caçar en aquella zona... doncs clar, si no compleixen, fora i sanció" (GA.GEN2).

a.3.2. Comissió de representants – Equip assessor

Tal i com hem comentat en el cas del Parc, la Generalitat també era una part essencial de la comissió de representants creada en pro de la cogestió de la caça a la ZCC del Garraf, tot erigint-se com la promotora d'aquesta cooperació. Tal i com hem esmentat, la materialització d'aquesta col·laboració es va dur a terme amb la signatura d'un conveni.

"jo vaig entrar al 93 i ja em vaig trobar... Clar, començo a parlar amb uns i altres, per conèixer la situació, no sé què i tal... amb els ajuntaments, la federació, les societats de caçadors i tot plegat... finals dels 90. Al 99, penso... això és un guirigall. I llavors començo a parlar amb uns, amb uns altres i tal, i llavors, al final, d'alguna manera, elaboro aquest esborrany de conveni, de

projecte, explicant-ho... és clar, això són reunions, i al final, aconseguixo que totes les parts s'impliquin i que se signi aquest conveni" (GA.GEN2).

a.3.3. Coalició: Grup de treball permanent

A través d'aquest conveni es va establir la coalició mencionada, liderada per la Generalitat, que és qui s'encarrega de convocar les dues reunions anuals: "Nosaltres, d'alguna manera, com és un terreny que gestiona l'administració, com a ZCC, no com a Parc, nosaltres som els que convoquem aquestes reunions" (GA.GEN2).

Tal i com hem mencionat de l'òrgan gestor del Parc, la Generalitat també participa del manteniment de la comissió per al seguiment de l'efectivitat de la regulació de la caça, així com de la realització de censos: "nosaltres organitzem els censos, però hi participen els guardes, els agents rurals de la Generalitat i els tècnics de la Generalitat, i es convida als caçadors per a que vagin al cens" (GA.GEN2). També col·labora en l'elaboració dels plans tècnics de gestió cinegètica anuals, que, a més, ha d'aprovar definitivament: "Aquest pla l'ha d'aprovar la Generalitat, tot i que el redactem plegats perquè el consensuem" (GA.P1).

a.3.4. Divisió de les responsabilitats

En la divisió de responsabilitats establerta al conveni signat, s'atribueix a la Generalitat la tasca de reforçament d'exemplars a les zones amb necessitats i el manteniment de les quantitats òptimes de cada espècie:

"La Generalitat el que ha fet ha sigut, cada any, fer repoblacions de conill i perdiu roja, o sigui, ha aportat sistemes, gàbies d'aclimatació, i les perdius per a poder repoblar" (GA.GEN2).

"La Generalitat també ha comprat abeuradors, perquè bé, és clar, quan tu deixes anar perdius, primer les fixes en unes gàbies, les obres, però ha de tenir menjar per allà a prop, ha de tenir aigua, ha de tenir condicions" (GA.GEN2).

a.3.5. Ús de legitimitat

Finalment, tal i com hem comentat en el cas del Parc, la realització de censos ha permès a la Generalitat augmentar la seva legitimitat a l'hora de regular l'activitat de la caça al Garraf:

"en funció del que ens diuen que han fet els censos, cada 4 anys li diem si pot caçar senglar, caçar perdiu, caçar conill, si en té o no en té... en funció d'una planificació, d'un document tècnic que ho elabora un facultatiu competent, un biòleg, un veterinari i tal, que en funció dels inventaris de fauna que té aquí, presenta aquest pla i la Generalitat li autoritza aquest pla de caça" (GA.GEN2).

a.4. Federació Catalana de Caça (FCC)

| FEDERACIÓ CATALANA DE CAÇA | |
|---|--|
| Estratègies | Accions |
| a. Elecció i ús de representants | Transmissió i control del compliment de l'acord |
| | Nexe de comunicació de les societats de caçadors |
| b. Comissió de representants - Equip assessor | Acord. Conveni de cogestió (3: Generalitat / FCC / Parc) |
| c. Coalició: Grup de treball permanent | 2 reunions formals anuals (3: Generalitat / FCC / Parc) |
| | Comissió de seguiment |
| | Censos i Pla tècnic de gestió cinegètica anual |
| d. Divisió de les responsabilitats | Manteniment i suport de les repoblacions |
| e. Cooperació (amb els excursionistes) | Resposta a les peticions dels excursionistes |
| | Facilitació d'informació / Oferiment de trobades |
| f. Adaptació (a les exigències de Generalitat i Parc) | Resignació i acceptació dels acords |

Taula 66. Estratègies i accions de la Federació Catalana de Caça (Cas 2 / Conflicte D).

a.4.1. Elecció i ús de representants

La primera estratègia de la Federació Catalana de Caça va ser la d'escollir uns representants per tal d'actuar com a interlocutors i com a nexes de comunicació entre les societats de caçadors i les administracions. S'encarregaven de la transmissió dels acords establerts, així com del control del seu compliment per part del col·lectiu:

“Era la federació la que es posava en contacte amb les societats de caçadors. Amb això jo no hi tenia a veure, amb aquest punt ja no hi teníem a veure. Però aprofitem que aquestes reunions ve el president de la Federació i tenim al tècnic i algun secretari i sí que aprofitem per dir: *ostres mirem d'anar inculcant aquestes idees a les societats de caçadors*” (GA.P1).

a.4.2. Comissió de representants – Equip assessor

Tal i com hem comentat, la FCC cogestionava, ja inicialment, la zona lliure de caça juntament amb la Generalitat. Així doncs, la FCC també va integrar la comissió de representants per a la cogestió de la ZCC, amb l'adhesió del Parc, tot signant el conveni de col·laboració entre les parts implicades.

a.4.3. Coalició: Grup de treball permanent

De la mateixa manera, els representants de la FCC també assisteixen a les dues reunions anuals de la comissió de seguiment i participen de l'execució de censos i de la posterior elaboració dels plans tècnics de gestió cinegètica.

a.4.4. Divisió de les responsabilitats

La responsabilitat principal assignada a la FCC, a través del conveni de col·laboració establert, va ser la del manteniment i suport de les repoblacions, efectuades, principalment, per la Generalitat:

“la Federació de caça, d’alguna manera, col·laborava amb el manteniment, o sigui, econòmicament, amb el manteniment d’aquestes repoblacions. És a dir, si s’havia de donar de menjar, donar suport, fer abeuradors... tot això corresponia a la federació [...] i hi ha aportat personal per vigilar les perdius, per donar-los de menjar” (GA.GEN2).

a.4.5. Cooperació (amb els excursionistes)

En relació a la vessant social del conflicte, per dificultat de confluència entre els caçadors i la resta d’usuaris del Parc, la FCC va adoptar una estratègia de cooperació amb els excursionistes, tot donant resposta a les peticions del seu representant, GA.EX1. D’una banda, facilitant les dades sobre les batudes de les societats de caçadors de qui disposaven informació: “el que mirem és de donar-li la major informació possible sobre les batudes” (GA.FC2); i, de l’altra, oferint-li la possibilitat d’una trobada per parlar de la situació personalment: “Llavors, nosaltres vam oferir de fer una reunió amb totes les parts per parlar, per explicar totes aquestes coses que t’he estat explicant ara, perquè suposo que no les saben” (GA.FC1).

a.4.6. Adaptació (a les exigències de Generalitat i Parc)

Finalment, cal destacar que l’estratègia adoptada per la FCC davant de les restriccions establertes per les administracions, pel fet d’estar ben argumentades a través d’uns censos, va ser la d’adaptació a les seves exigències, tot resignant-se i acceptant i complint els acords fundats: “la Federació va entendre que, en el fons, aquest era el millor camí per a resoldre els conflictes, perquè una situació de tensió constant tampoc beneficia a ningú” (GA.P2).

a.5. Col·lectiu de caçadors

| COL·LECTIU DE CAÇADORS | |
|---|--|
| Estratègies | Accions |
| a. Ús de poder | Tancament de zones per a batudes |
| | Condicions de les trobades amb el representant dels excursionistes |
| b. Cooperació (amb els excursionistes) | Facilitació d'informació de les batudes |
| c. Adaptació (a les exigències de Generalitat i Parc) | Compliment dels acords establerts |
| | ZCC: Cessació de l'activitat durant un temps |
| | APCs: Presentació dels plans tècnics |
| | Resignació |
| d. Augment de la legitimitat | Accions de conservació |
| | Batudes necessàries, a petició dels pagesos |

Taula 67. Estratègies i accions del col·lectiu de caçadors (Cas 2 / Conflicte D).

a.5.1. Ús de poder

El col·lectiu de caçadors, tot i l'adaptació a la normativa dels seus representants, varen adoptar, principalment a les àrees privades de caça (APC), una estratègia d'ús de poder. Tancaven l'accés a les zones on duïen a terme les batudes, sense comunicació prèvia i, en cas de topar-se amb algun excursionista, els prohibien el pas, atribuint-se una potestat que no els corresponia: “tanquen, posen tanques, posen un senyor allà que no et deixa passar, posen cintes als camins... llavors tanquen una zona gran perquè es pugui fer la seva batuda sense que es fiqui ningú pel mig” (GA.EX1).

D'altra banda, tot i que van fer una proposta de trobada amb GA.EX1, ell mateix indica que les condicions de l'oferta els eren totalment favorables a ells, en detriment de la neutralitat que GA.EX1 desitjava: “em van demanar que jo anés un dimecres a la nit a Sant Climent, que em volien veure. Hi aniré... el que passa és que un dimecres a la nit, a l'hivern, diguem, que sol i voltejat de caçadors, no és gaire agradable no?” (GA.EX1).

a.5.2. Cooperació (amb els excursionistes)

Tot i aquest ús de poder com a resistència al canvi, una part del col·lectiu de caçadors també va adoptar l'estratègia de cooperació amb els excursionistes. Algunes societats de caçadors han accedit a facilitar les dades sobre les seves batudes al Parc per tal que siguin notificades a través de la seva pàgina web: “Vam contactar amb la societat de caçadors de Gavà i Begues i, en l'actualitat, aquestes societats comuniquen el seu calendari de caça i batudes de senglar. I ells envien un pdf amb totes les batudes, amb tota la temporada” (GA.EX1).

a.5.3. Adaptació (a les exigències de Generalitat i Parc)

Des d'una visió més global del conflicte, cal destacar que l'estratègia adoptada, majoritàriament, pel col·lectiu de caçadors, és la d'adaptació a les exigències de la Generalitat i el Parc. A dins de la ZCC, fins i tot, van accedir a cessar la seva activitat durant un temps per tal de permetre la recuperació de les espècies cinegètiques, que es trobaven en una situació d'alerta:

“fins i tot es va prohibir la cacera per conveni amb els caçadors, es van portar molt bé, en aquest cas, durant uns anys no podien caçar perdius; els caçadors col·laboraven en la repoblació de perdius durant aquest temps fins que ja es va veure que s'havia recuperat” (GA.B1).

I en l'àmbit de les diverses APCs, cada societat de caçadors compleix amb l'obligació de presentar el seu pla tècnic de gestió cinegètica particular a l'administració: “la societat de caçadors ha de presentar un pla tècnic amb la cessió dels drets de caça dels diferents propietaris” (GA.SC1).

D'altra banda, però, aquesta adaptació també s'ha traduït en la resignació d'alguns caçadors a deixar de dur a terme la seva pràctica a la ZCC, per considerar que les exigències per accedir-hi són excessives: “al de la Diputació no hi anem. Hi podem anar si particularment ho sol·licitem a la Federació, que volem formar part, individualment, d'aquesta zona de caça controlada. I llavors, és clar, ens hem de sotmetre a la normativa d'aquesta ZCC” (GA.SC1).

a.5.4. Augment de la legitimitat

Finalment, el col·lectiu de caçadors també va emprar l'estratègia d'implementar la seva legitimitat a través de la realització de diverses accions de col·laboració en la conservació del territori: “Jo diria que amb això ells també s'han bellugat moltíssim a recuperar molts conreus, han fet molts punts d'aigua... i nosaltres també, via subvenció, vam obrir una línia per a poder-los ajudar” (GA.P1). D'altra banda, a través de la gran justificació que suposa per a la seva activitat el fet que un pagès els demani que realitzin una batuda per evitar que els senglars destrueixin la seva collita: “durant l'any, pot ser que es facin batudes puntuals, és a dir, si un pagès es queixa que hi ha molt de senglar en una zona determinada i que està fent mal als seus conreus, organitzen una batuda” (GA.EX1).

a.6. Grup excursionista

| GRUP EXCURSIONISTA | |
|----------------------------------|---|
| Estratègies | Accions |
| a. Elecció i ús de representants | Representant del col·lectiu d'excursionistes |
| | Nexe de comunicació dels excursionistes |
| b. Ús de legitimitat | Documentació i informació sobre l'activitat |
| | Informació sobre les seves sortides |
| c. Intent de cooperació | Contacte directe amb diferents agents implicats |
| | Insistència en les seves peticions |
| | Trobades per aconseguir informació de les batudes |
| d. Adaptació | Resignació a la situació |
| | Canvi de zones d'excursió |

Taula 68. Estratègies i accions del grup excursionista (Cas 2 / Conflicte D).

a.6.1. Elecció i ús de representants

Les accions dutes a terme pel col·lectiu excursionista es personifiquen en el seu representant, GA.EX1, qui, per iniciativa pròpia i personal, va decidir emprendre aquesta lluita contra la dificultat de convivència entre la seva activitat i la caça. Així doncs, la primera estratègia del col·lectiu va ser la designació d'un representant que, en aquest cas, es podria considerar autodesignació, per tal d'actuar com a interlocutor dels excursionistes davant de les administracions i de les societats de caçadors, tot constituint-ne el nexe de comunicació:

“envio a tota aquesta gent, cada vegada que hi ha una notícia de caça o alguna inquietud meva de caça ho envio, quan surt el calendari de caça ho envio a tothom, tant a uns com als altres, perquè tothom estigui assabentat dels meus moviments, no?” (GA.EX1).

a.6.2. Ús de legitimitat

GA.EX1 basava les seves accions en l'ús de la legitimitat a través de la recerca i anàlisi constant i permanent de documentació i informació sobre la pràctica de caça.

D'altra banda, al mateix temps que insistia en les seves peticions de rebre informació sobre les batudes de totes les societats de caçadors, GA.EX1 informava sobre totes les seves activitats a través de la xarxa: “jo totes les nostres sortides les penjo al blog del club, a part del meu propi blog” (GA.EX1).

a.6.3. Intent de cooperació

Per tal d'aconseguir el seu objectiu, GA.EX1 va basar la seva actuació en una estratègia d'insistent intent de cooperació amb tots els agents implicats i amb totes aquelles persones o

entitats que considerés que podien recolzar els seus interessos. Va arribar a contactar, amb èxit, fins i tot, amb el Síndic de Greuges: “el Síndic ha acceptat la queixa, m’ha demanat més documentació, li he enviat, i el que farà ell és requerir a les administracions implicades que es posin les piles, no?” (GA.EX1).

Tal i com hem comentat, en el cas dels ajuntaments de Gavà i Begues, sí que va aconseguir trobar-se físicament amb un dels seus tècnics, juntament amb un representant del Parc, per tal d’aconseguir que les societats de caçadors facilitessin la informació de les seves batudes:

“l’alcalde de Begues també em va citar, hi vaig anar, i també vam aconseguir que la societat de caçadors de Begues comuniquin les seves batudes, les comuniquen al Parc del Garraf i el Parc les penja [...] i a l’ajuntament de Castelldefels i el de Gavà també hi vaig anar personalment” (GA.EX1).

a.6.4. Adaptació

Finalment, tot i continuar amb la persistent insistència de GA.EX1 per a conèixer les dates i la situació de totes les batudes que es duguin a terme dins els límits del Parc, els excursionistes han adoptat una estratègia d’adaptació, tot resignant-se a la situació actual i canviant les zones d’excursió, amb previsió, o per necessitat, en cas de trobar-se immersos en una batuda:

“Llavors, des de setembre-octubre, fins al mes de febrer, la zona de Brugués, Begues, tot això no hi anem, anem per la zona més de la Morella, que és zona, a més a més, de mata baixa, que si veus un caçador, o sigui, tothom sobresortim per damunt de la vegetació i es veuen bé les persones” (GA.EX1).

“Hi ha molta gent que van a caminar i quan veuen la senyal es gira, hi ha molta gent que va en bicicleta i es giren, i ho entenen” (GA.FC2).

b. Síntesi de les estratègies. Estratègia global: aportació a la primera pregunta de la recerca

Després d’haver analitzat les estratègies emprades per tots els *stakeholders* implicats, ens proposem, a través de la síntesi d’aquest apartat, de valorar quina ha estat l’estratègia global per a donar solució al conflicte inicial. La figura 33 ens la mostra de manera gràfica.



Figura 33. Resum de l'estratègia global dels *stakeholders* implicats (Cas 2 / Conflicte D).

La fletxa ens indica el sentit i pas del temps. Podem observar tres moments diferenciats en l'estratègia global, definits per cadascuna de les estratègies concretes emprades pels tres *stakeholders* implicats principals.

En primer lloc, la Generalitat, com a administració titular de la zona de caça, la FCC, com a cogestora inicial, i el Parc, que sol·licita la seva participació en la gestió de la caça al Garraf –tal com vol simbolitzar la petita fletxa blava–, formen una comissió de representants per tal de donar solució al conflicte que s'estava produint a la zona de caça central del Parc.

La segona fase rau en la redacció i signatura d'un conveni, implicant-hi a totes les parts, per a establir una coalició de cogestió de la zona de caça, tot definint-la com a zona de caça controlada (ZCC). A través d'aquest acord es defineixen les responsabilitats de cadascuna de les parts cogestores, tal com es mostra al tercer rectangle, establint un protocol de cooperació permanent, consistent en dues trobades anuals, i en la realització de censos de població que permetin elaborar, de forma argumentada, un pla tècnic de gestió cinegètica de la ZCC anual.

D'altra banda, tant el col·lectiu de caçadors com el grup excursionista adopten una estratègia de cooperació amb les administracions gestores, acompanyada, paral·lelament, per una adaptació, en alguns casos amb resignació, envers les solucions adoptades i la conseqüent situació actual.

c. Estructura de relació entre *stakeholders*

En aquest punt hi mostrem les relacions establertes més destacades, durant el procés de solució del conflicte, entre els diversos *stakeholders* implicats.

c.1. Cogestió de la ZCC: Relació de diàleg, consens i confiança

La principal estructura de relacions generada en el si del procés de solució al conflicte analitzat és l'establerta entre les parts integrants principals de la coalició de cogestió de la ZCC: la

Generalitat, la FCC i l'òrgan gestor del Parc. Aquesta triangle de relació es caracteritza pel diàleg i consens permanent en les seves decisions i per la confiança generada entre els seus representants al llarg de tot el temps de cooperació permanent:

“hi ha hagut una aproximació entre caçadors, Parc, ajuntaments i administració. Vull dir que tots hem anat amb un mateix projecte, consensuat, i que tots hi participem i, per tant, pel fet de participar, t'ho fas teu. Per tant, cadascuna de les parts, en aquest sentit, hi ha hagut un assoliment de conjugar els interessos de tots en un mateix projecte” (GA.GEN2).

Les diferents postures i interessos de cadascun dels *stakeholders* implicats han anat convergint en l'objectiu comú de millorar la gestió de la caça per a convertir-la en una activitat més sostenible: “Nosaltres estàvem a una banda de l'extrem, a l'altre extrem podia estar la federació, però s'han anat apropant tant aquestes d'això, que ara no hi ha ni... és ben bé un debat perfecte sense cap tipus de crispació de res” (GA.P1).

c.2. Evolució en la relació entre el Parc i la FCC

La relació entre el Parc i la FCC, així com amb el col·lectiu de caçadors, ve de molt lluny i ha anat evolucionant al llarg dels anys, tot duent a terme accions de col·laboració des de la protecció de la zona:

“jo diria que les relacions amb la Federació Catalana de Caça són històriques i deuríem començar, en el cas del Garraf, a finals dels 80... als 88-89. Jo vaig entrar com a director a l'any 90. En aquell moment ja signem un primer protocol de col·laboració per permetre proves de tractament de la luxomatosi en els conills... això ens permet començar a treballar junts en alguna cosa, i a partir d'aquí es van desenvolupant altres formes de col·laboració” (GA.P2).

Més endavant, un cop establerta la cogestió de la ZCC, els gestors del Parc consideren que, en alguns casos, i potser per determinades accions dels representants de la Generalitat, la FCC no tenia prou en compte l'opinió del Parc, tot menystenint-la respecte la de la Generalitat i, en conseqüència, no complien les seves exigències:

“malgrat que el diàleg entre el Parc i la Federació Catalana de Caça era constant, i era obert, algun lideratge de la Generalitat feia que aquesta Federació Catalana de Caça, les persones que hi havia, no entenguessin que en el fons el Parc era un interlocutor decisiu. I, per tant, podien assistir a les reunions, deien que sí que sí que fantàstic, que ja ho farien no sé què, però després a l'hora de la veritat no acabaven fent tot el que havien dit que farien, perquè entenien que l'únic que tenia finalment veu i vot era la Generalitat” (GA.P2).

Tot i així, ambdues parts consideren que la relació ha anat millorant després de molts anys de col·laboració, tot havent-se creat un fort vincle personal entre els seus representants: “Jo, tant a nivell de biòleg com a nivell de director, la meua relació sempre ha estat molt estreta amb la federació i amb les societats de caçadors i, sobretot, amb els presidents, per anar-los inculcant una mica aquesta filosofia” (GA.P1). A més, també les diferents societats de caçadors estan col·laborant, tot responent positivament a les peticions del Parc: “Sí, sí, aquest any estan arribant totes, bé, ha sigut el primer any que s’ha demanat i estan arribant” (GA.P3).

c.3. FCC com a representant del col·lectiu de caçadors

Cal destacar, també, la relació establerta entre els representants de la FCC i tot el gran col·lectiu de caçadors: “la federació actua en representació de totes les societats, diguem” (GA.FC1). Totes les societats de caçadors confien en la FCC i en els seus portaveus dins la comissió de seguiment per a la gestió de la caça al Garraf, com a transmissors i defensors fidels de les seves peticions i necessitats.

c.4. Confiança entre GA.EX1 i el Parc

D’altra banda, en relació a la vessant social del conflicte analitzat, es va establir una estreta relació entre el representant dels excursionistes, GA.EX1, i els representants de l’òrgan gestor del Parc, principalment, GA.P1, tot generant una gran confiança personal.

Des del Parc, es varen dur a terme diverses accions de col·laboració, també en contacte amb diferents ajuntaments, per tal satisfer les necessitats i peticions dels excursionistes: “El director sí que ell sempre s’ha mostrat col·laborador al respecte, la prova és que ell t’ha dirigit a mi... és una persona excel·lent GA.P1” (GA.EX1).

c.5. Tensió entre GA.EX1 i el col·lectiu de caçadors

Finalment, cal mencionar, també en el marc del problema de compatibilitat entre la caça i d’altres activitats al Parc, la relació de tensió existent entre GA.EX1 i el col·lectiu de caçadors. El representant dels excursionistes ha dut a terme una tasca de denúncia, a través d’escrits al Parc i de publicació a les xarxes socials, de totes les irregularitats detectades en les batudes al Garraf: “una vegada, el president de la federació em va dir que si jo notava alguna irregularitat que li comunicués, que ell els tocara la cresta als seus deixebles” (GA.EX1). Això va generar certa tensió que es pot palpar en alguna de les respostes a les seves peticions, per part del col·lectiu de caçadors: “Els ho vaig enviar i no em van fer cas, em van dir que ja m’explicarien a mi ells la llei de caça, i jo me l’he llegida eh” (GA.EX1).

d. *Processos de col·laboració entre stakeholders*

d.1. Coalició: cogestió consensuada

El procés de col·laboració que defineix, principalment, el camí recorregut per a assolir la solució al conflicte plantejat és la coalició creada per a la cogestió de la caça al Garraf, entre la Generalitat, la FCC i l'òrgan gestor del Parc. Tots tres *stakeholders* coincideixen en afirmar que cadascun hi va tenir un paper determinant i que l'efectivitat va raure en la col·laboració i el consens permanents en les seves decisions.

Aquesta col·laboració va implicar a totes les parts involucrades, a més dels tres *stakeholders* mencionats, per tal de cercar una solució que congeniés, al màxim possible, la diversitat d'interessos existents:

“el primer que vam fer va ser seure totes les parts afectades, i estem parlant del 2002, val? On aquestes parts afectades eren: els caçadors, que tots ells eren de societats de caçadors federades, per tant, fer seure a la Federació Catalana de Caça, amb els gestors del Parc, amb Generalitat, o sigui, la direcció que gestiona la caça, i els ajuntaments, o sigui, els propietaris dels terrenys que conformen el Parc. Per buscar un acord de reconduir el que és la gestió i l'activitat de caça controlada, d'una forma intensiva a una forma més sostenible, racional, més correcta, des del punt de vista ambiental i també d'afectació, tant als recursos d'aquí com al medi d'aquí del Parc del Garraf” (GA.GEN2).

La coalició mencionada es va materialitzar, tal i com hem comentat, amb la signatura d'un conveni de col·laboració entre totes les parts implicades: “va ser, insisteixo eh, el fet d'implicar a tots, aconseguir que signessin tots, i cadascú amb la seva feina” (GA.GEN2); “penso que va ser de les primeres experiències amb un conveni a tres bandes” (GA.B1). La col·laboració es va mantenir a través de la creació d'una comissió de seguiment que organitzava censos per tal d'elaborar els plans tècnics anuals per a la ZCC i prendre totes les decisions necessàries sobre la gestió cinegètica al Garraf:

“vist des de fora, és clar, és senzill. Però no, cadascú busca els seus interessos, no? I per això et dic, que de vegades és complicat. Però bé, la manera és fer coparticipar la gent, implicar-los, i una mica estar al damunt... vulguis o no, a les reunions aquestes de la comissió de seguiment, per veure si s'ha fet això o no s'ha fet això, val, sí, compromisos, deixem anar perdius, no sé què, has fet millores d'hàbitats, el que sigui, totes aquestes qüestions” (GA.GEN2).

d.2. Col·laboració dels caçadors en el compliment de la normativa

Cal destacar també, dins dels processos de col·laboració establerts, la cooperació del col·lectiu de caçadors amb les administracions en l'acceptació i compliment de la normativa i les restriccions aplicades sobre la pràctica de la caça al Garraf:

“Els caçadors que hi cacen tenen el compromís i l'obligació d'omplir cada jornada de caça una fitxa, per omplir tota una sèrie de dades i, fins i tot, de dades biològiques de les perdius, per poder fer un estudi de les perdius capturades. I aquest és el model amb el qual s'està caçant actualment” (GA.FC1).

Aquesta cooperació s'ha extès més enllà de les fronteres de la ZCC, i també a les diferents APCs del Garraf s'han acceptat les peticions del Parc i la Generalitat: “la veritat és que les coses estan molt més encaminades, la majoria de cotos col·laboren i participen” (GA.P2), entre les quals destaca la facilitació d'informació sobre les batudes per evitar el conflicte per confluència de la caça amb d'altres usos del Parc.

d.3. Trobades per a solucionar el conflicte d'incompatibilitat

Un altre dels processos de col·laboració establert, en aquest cas, entre els excursionistes i el Parc, principalment, ha estat el conjunt d'accions dutes a terme per a solucionar el conflicte social entre la caça i altres usos. S'ha aconseguit, doncs, implicar en aquest procés de col·laboració, no només als excursionistes i a l'òrgan gestor del Parc, sinó també a alguns dels ajuntaments i a les societats de caçadors corresponents: “I bé, hem aconseguit tres ajuntaments: Castelldefels, Gavà i Begues, els tres que, a més a més, la seva societat de caçadors col·labora no?” (GA.EX1).

d.3.1. Manca de col·laboració de les entitats del territori

Tot i el procés de col·laboració esmentat per a donar solució a la vessant social del conflicte, cal destacar que GA.EX1 actua com a representant del col·lectiu d'excursionistes, però ho fa a títol gairebé individual, donat que la majoria d'entitats del territori a qui ha demanat col·laboració no li han donat suport: “he demanat col·laboració, que tothom es queixi, i ningú, absolutament ningú, m'ha donat suport, zero, ni les associacions ecologistes, res. Suposo que tothom té molta feina i això dona feina” (GA.EX1).

e. Síntesi de les relacions i els processos de col·laboració

En aquest punt es recull la informació mostrada als dos apartats anteriors, tot sintetitzant, a través de la figura 34, les relacions i els processos de col·laboració existents.

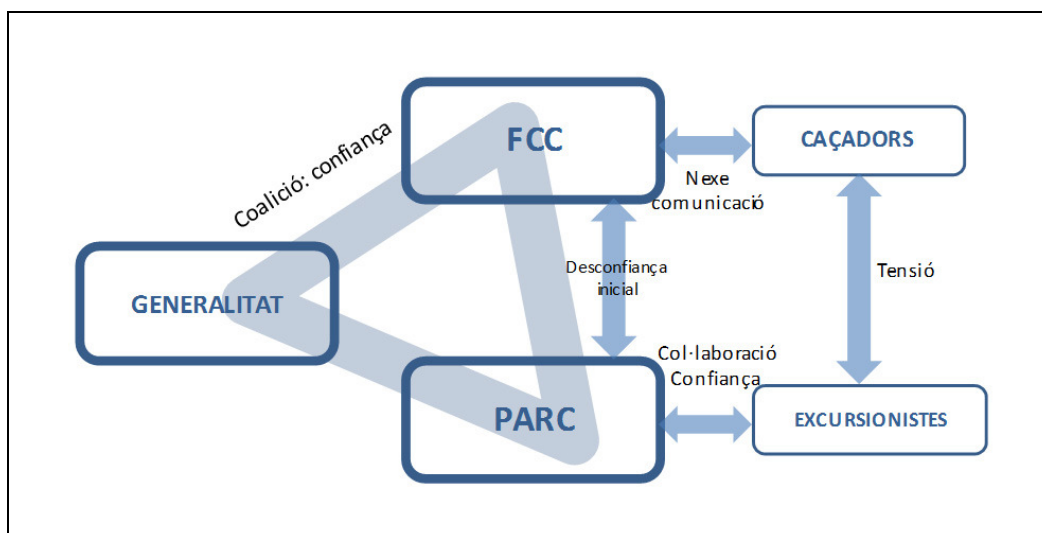


Figura 34. Relacions entre els *stakeholders* implicats (Cas 2 / Conflicte D).

Els diferents *stakeholders* implicats estan representats per cadascun dels rectangles, tot indicant-ne el nom a l'interior, i les fletxes, així com el seu sentit, assenyalen les relacions establertes entre ells.

Tal i com podem observar, l'estructura de relació principal per a la solució del conflicte analitzat està simbolitzada pel triangle blau que uneix, en cadascun dels seus tres vèrtex, als tres *stakeholders* implicats principals: la Generalitat, la FCC i l'òrgan gestor del Parc. Aquesta relació, generada per la creació d'una coalició per a la cogestió de la ZCC del Garraf, va generar una gran confiança entre els seus representants, basada en el diàleg i consens permanents en les seves decisions. Podem observar també la fletxa que uneix el Parc i la FCC, tot simbolitzant l'evolució de la seva relació mencionada, amb un inici de desconfiança i desacreditació de la FCC envers les decisions del Parc.

D'altra banda, podem veure representades, a la part dreta de la figura 34, la resta de relacions establertes en el si del conflicte estudiat i el seu procés de solució. En primer lloc, la relació entre la FCC i el col·lectiu de caçadors, exercint aquesta primera com la transmissora de les necessitats i peticions del segon, essent un nexe de comunicació amb les administracions. D'altra banda, la relació de col·laboració i confiança personal establerta entre GA.EX1 i GA.P1 en el seu treball cooperatiu per a aconseguir fer compatible la caça amb la resta d'usos del Parc. I, finalment, la relació de tensió exposada, entre el col·lectiu de caçadors i els excursionistes.

Per cloure aquest punt, mostrem la següent taula-resum, on se sintetitzen els trets més destacats que defineixen les relacions i la col·laboració establertes en el procés de solució del conflicte, utilitzant els indicadors més representatius dels dos factors.

| | | |
|--|--------------------------------|--|
| Característiques de la xarxa de relacions i col·laboració | <i>Stakeholders connectats</i> | La relació directa de solució s'estableix entre les tres entitats cogestores de la ZCC: Generalitat, Parc i FCC. Existeixen connexions secundàries entre FCC i el col·lectiu de caçadors; i entre el Parc i altres usuaris |
| | Coincidència d'objectius | Els objectius de la Generalitat i el Parc són coincidents, però xoquen amb els de la FCC, que transmet el desig de manteniment de l'activitat dels caçadors |
| | Grau de consens | Totes tres parts són cogestores de l'àrea però la Generalitat té una posició superior per tenir la competència màxima en matèria de caça. Les decisions, però, són consensuades |
| | Intensitat / Confiança | Existeix una gran col·laboració i confiança entre el director del Parc i el representant de la Generalitat però, alhora, certa tensió amb els representants de la FCC |
| | Duració / Periodicitat | La connexió es basa en una coalició permanent per a la cogestió de la ZCC amb trobades periòdiques fixes |

Taula 69. Síntesi de les relacions i els processos de col·laboració (Cas 2 / Conflict D).

f. Síntesi dels factors de governança: aportació a la segona pregunta de la recerca

Després d'haver realitzat l'anàlisi de les característiques de cadascun dels principals factors de la governança en el procés de solució del conflicte GA.D, ens proposem, per mitjà d'aquest apartat de síntesi, de fer una valoració de les característiques de la governança envers la situació de conflicte estudiada.

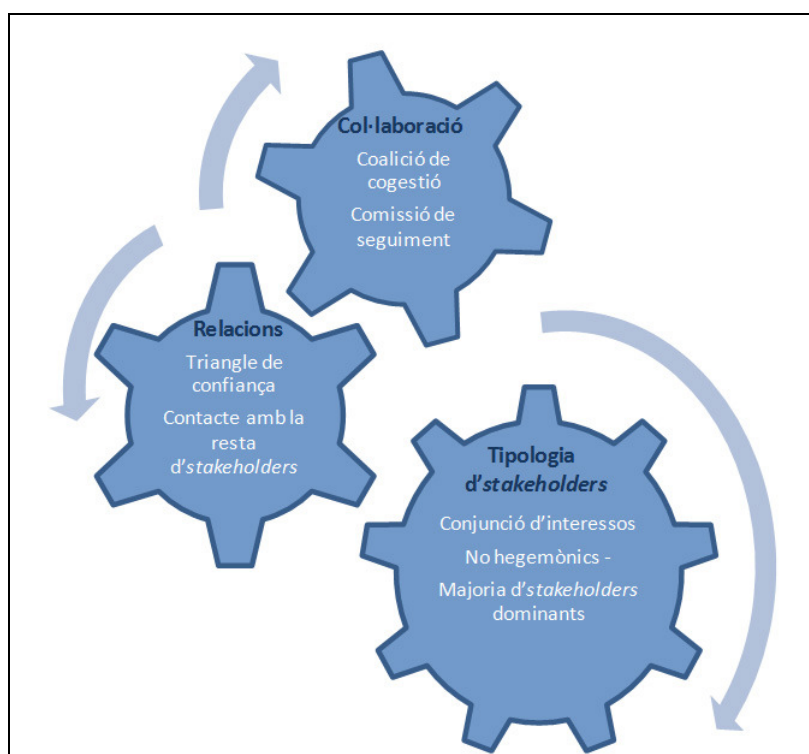


Figura 35. Resum de les característiques de la governança del conflicte (Cas 2 / Conflict D).

Els factors que s'han definit com a determinants de la governança del conflicte són la tipologia dels stakeholders, l'estructura de relacions establerta entre ells i els processos de col·laboració

emprats durant el procés. La figura 35 representa un engranatge per tal de simbolitzar com el tipus governança ve determinat per les característiques de cadascun d'aquests factors.

Un dels aspectes més importants en el procés de solució al conflicte analitzat és el triangle de col·laboració establert entre l'òrgan gestor del Parc, la Generalitat i la FCC que, com a conseqüència de la creació d'una coalició de cogestió de la caça al Garraf i d'una posterior comissió de seguiment, han forjat, també, una estreta relació personal entre els seus representants. A més, també s'ha creat un vincle de relació entre els responsables del Parc i el representant dels excursionistes, així com entre els portaveus de la FCC i el col·lectiu de caçadors.

L'equilibri entre els atributs de la majoria d'*stakeholders* implicats, gairebé tots categoritzats com *dominants*, ha generat que es produís una conjunció dels interessos, inicialment divergents, de totes les parts.

Així doncs, les característiques esmentades sobre cadascun dels factors seleccionats, defineixen una estructura de governança en xarxa, dominada pel triangle format per la Generalitat, el Parc i la FCC, però on la resta d'*stakeholders* hi són representats. A més, basant les seves decisions en una fórmula amb tendència al diàleg i consens.

4.2.3.4. Solució a la situació de conflicte

En aquest darrer apartat, es presenta la solució establerta per a resoldre el conflicte GA.D. En primer lloc, es descriu de forma general i, tot seguit, s'exposen les conseqüències que ha provocat sobre les diferents dimensions del desenvolupament del territori, acostant-nos, d'aquesta manera, a la resposta de la tercera pregunta de la recerca.

a. Descripció general de la solució

El primer aspecte a solucionar eren els efectes negatius provocats per l'activitat de caça massificada sobre la preservació de la biodiversitat del Parc del Garraf. A tal fi, tal i com s'ha exposat als apartats anteriors, es va establir un procés de diàleg entre les parts implicades que va resultar en un acord i en la redacció d'un conveni.

Al conveni s'hi desenvolupen les responsabilitats assignades a cadascuna de les entitats signants: Generalitat, FCC i Parc del Garraf, així com unes clàusules que marquen les línies bàsiques de

gestió de la caça a la ZCC del Garraf. Així doncs, entre els diversos acords recollits al text del conveni, destaquen: 1) l'elaboració de censos que defineixin, segons els seus resultats, la quantitat d'exemplars que es poden caçar; i 2) l'elaboració anual d'un pla tècnic de gestió cinegètica de la ZCC.

D'aquesta manera, el conjunt de decisions establertes varen generar una gran millora en la gestió de la caça a la ZCC del Parc del Garraf, tot substituint la caça intensiva i els repoblaments, per una caça sostenible, sota unes condicions argumentades científicament.

La segona vessant del conflicte era la dificultat de convivència entre els caçadors i els excursionistes. En aquest cas, la solució rau en la comunicació de les batudes que es realitzen a la ZCC a través de la pàgina web del Parc, després de la transmissió de la informació per part de les diferents societats de caçadors.

b. Conseqüències: aportació a la tercera pregunta de la recerca

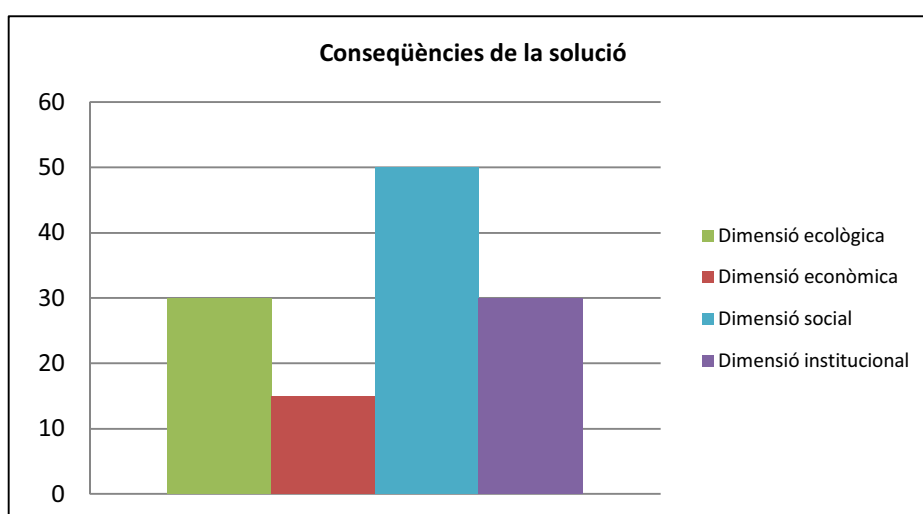
En aquest punt, es mostren les conseqüències de la solució sobre les diferents dimensions del desenvolupament que, atenent a les valoracions dels diferents *stakeholders* implicats, ha provocat sobre el territori la solució al conflicte, adoptada després del procés de negociació exposat.

La taula 70, presentada a continuació mostra, per a cadascuna de les dimensions del desenvolupament: la definició de la conseqüència (*2a columna*); la seva valoració positiva (+), sense incidència (=) o negativa (-), segons l'*stakeholder* entrevistat (*1a columna*); i, finalment, s'enumeren els *stakeholders* que han mencionat cadascuna de les conseqüències (*3a columna*). Els colors ens permetran relacionar aquesta taula amb el gràfic 20, que es presenta a tot seguit.

| Dimensió ecològica | | |
|------------------------|--|--|
| + | Recuperació de poblacions | 3: Parc / Generalitat / Biòlegs i tècnics |
| | Increment d'exemplars autòctons | |
| Dimensió econòmica | | |
| = | Sense incidència | 3: Parc / Generalitat / Biòlegs i tècnics |
| Dimensió social | | |
| + | Disminució de la conflictivitat amb altres usuaris | 5: Parc / Generalitat / FCC / Biòlegs i tècnics / Excursionistes |
| | Augment de la consciència sostenible dels caçadors | |
| Dimensió institucional | | |
| + | Gestió consensuada modèlica | 3: Parc / Generalitat / FCC |
| | Manteniment de la comissió de seguiment | |

Taula 70. Conseqüències de la solució al conflicte (Cas 2 / Conflicte D).

Al gràfic 20, s'hi exposen les dades de la taula 70. La quantificació de cadascuna de les conseqüències s'ha dut a terme donant un valor de 10 cada vegada que era mencionada en sentit positiu ("+" a la taula), i de -10 quan la valoració era negativa (-). En els casos en els que es menciona que la solució establerta no ha tingut incidència sobre una dimensió concreta ("="), s'ha donat un valor de 5 quan la situació, en l'àmbit d'aquesta dimensió, no era prèviament desfavorable i, per tant, s'ha mantingut correctament; i un valor de -5, en el cas que la situació, en relació a la dimensió tractada, fos dolenta i, per tant, hagi continuat sense millorar.



Gràfic 20. Valoració de les conseqüències de la solució al conflicte (Cas 2 / Conflicte D).

Podem veure com a totes les dimensions del desenvolupament se'ls ha atorgat una valoració positiva i, en conseqüència, per tant, podem considerar la solució establerta per a resoldre el conflicte analitzat com *sostenible*.

Les conseqüències sobre la dimensió ecològica són considerades com positives per la majoria dels *stakeholders* entrevistats, pel fet d'haver aconseguit convertir la caça en una activitat sostenible: "l'estratègia, d'alguna manera, ha sigut reconduir perquè sigui una caça més sostenible, és molt fàcil dir la paraula sostenible, però has de dir escolta, jo caço en funció del que hi ha i, a partir d'aquí, faig un aprofitament teòric" (GA.GEN2). Aquesta nova gestió ha conduït a la recuperació de les espècies cinegètiques, que es trobaven en una greu situació d'alerta: "hem aconseguit recuperar bastant la població que, en els darrers anys era molt escassa de perdius, les perdius havien fet una davallada molt important" (GA.B1), tot generant una millora a l'ecosistema general: "a nosaltres també ens interessa que hi hagi molta població de perdius perquè tenim àligues, que són depredadors de perdius és una de les seves presses principals, l'àliga perdiguera menja perdius i... és bo des d'aquest punt de vista" (GA.B1); així com, al creixement del nombre d'exemplars autòctons: "després, no estem introduint espècies al·lòctones en aquest territori. Tenim només espècies autòctones que són les que s'estan reproduint, amb el qual assegurem que és una espècie molt més resistent, molt més adaptada al Garraf" (GA.P1).

Pel que fa a la dimensió econòmica, podem observar a la taula anterior com els *stakeholders* implicats consideren que la solució establerta no hi ha generat cap canvi:

"l'econòmic, clar, la Generalitat aquí no guanya, el Parc tampoc cobra pels visitants, però bé, és una dimensió no econòmica directa sinó indirecta, no? Vull dir que també permet a la gent de poder anar al Garraf i gaudir d'això i als caçadors de poder caçar" (GA.GEN2).

Tot i així, donat que la situació i influència econòmica de la caça sobre el territori ja era contemplada com favorable, el valor al gràfic 20 també és positiu. En aquest sentit, podem mencionar el suport de la caça a la preservació de les collites dels pagesos de l'àrea, tot regulant el nombre de senglars a través de batudes puntuals i, per tant, influint, de manera indirecta, sobre l'economia del territori: "ara el que estem fent és baixar la població de senglars, fins ara no havia calgut fer-ho. Ara comencem a tenir moltes queixes d'alguns pagesos sobretot i demanen que es facin batudes puntuals" (GA.B1).

Podem observar com la dimensió social és la que obté un valor absolut més positiu. Les conseqüències mencionades al respecte han estat, en primer lloc, l'augment de la consciència sostenible dels caçadors, tot fent-los partíceps de la conservació de l'entorn: "D'alguna manera hem canviat la mentalitat dels caçadors que anaven a Garraf, els hem, d'alguna manera, reconduït,

redirigit, per fer una caça més sostenible, més racional” (GA.GEN2). D'altra banda, s'ha aconseguit disminuir la conflictivitat entre la caça i la resta d'usos del Parc, principalment, a través de la recopilació d'informació de les batudes de les societats de caçadors i la comunicació a la resta d'usuaris a través de la pàgina web del Parc:

“d'eu ni do, jo diria que del nivell de conflicte que hi havia a principis de la dècada dels 80 a ara 20 anys després el conflicte ha reduït molt [...]. Avui dia el nivell de conflicte és baix, el nivell de col·laboració i d'informació és alt” (GA.P2).

Respecte a la dimensió institucional, els tres *stakeholders* principals implicats en la coalició establerta, consideren que la solució adoptada ha representat una gran millora per a la gestió de la caça al Garraf, tot apropant, no només diversos interessos, sinó, fins i tot, diferents colors polítics:

“A nivell institucional, bé, com a tal, ja et dic. Aquí ha sigut un acord entre Diputació i diferents administracions, que vull dir que políticament també érem de diferents colors. Quan es va signar això Generalitat era d'un color i Diputació d'un altre. I els ajuntaments, cada un era un color. Institucionalment, doncs, s'ha apostat per un projecte comú, on administracions diferents hi han participat, al marge del color polític” (GA.GEN2).

S'ha aconseguit un tipus de gestió modèlic, basat en la cooperació i el consens permanents, que s'ha mantingut fins a l'actualitat a través de l'establiment d'una comissió de seguiment: “Jo diria que ara estem en un punt boníssim, que es pot extrapolar aquest tipus de gestió a qualsevol lloc [...]. A nivell institucional i de relacions ha anat molt bé, perquè tothom s'hi ha posat molt de cara” (GA.P1).

Finalment, segons la valoració mostrada de les conseqüències de la solució sobre les diferents dimensions del desenvolupament de l'espai analitzat, podem determinar el seu grau de sostenibilitat. Tal i com hem exposat, doncs, això permet considerar aquesta solució com *sostenible*. Podem observar, a través de la figura 36, mostrada a continuació, com la solució establerta se situa en el punt central, on conflueixen els cercles de totes les dimensions. D'aquesta manera, podem argumentar que aquesta contribuirà a l'assoliment d'un desenvolupament més sostenible del territori.

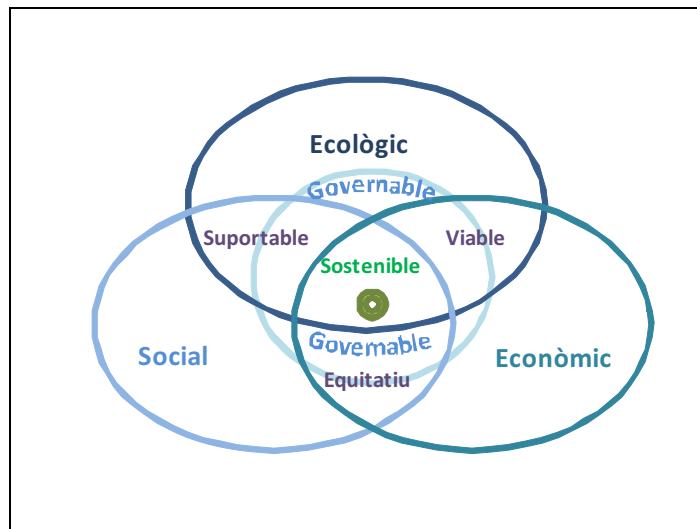


Figura 36. Valoració del grau de sostenibilitat de la solució al conflicte (Cas 2 / Conflicte D).
(Elaboració pròpia a partir de WCED, 1987; Sepúlveda, 2008).

4.3. Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter

El tercer cas d'estudi és el Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter. En els primers punts introductoris, es mostra una descripció general del Parc, a fi d'oferir una visió global prèvia a les anàlisis específiques subsegüents dels conflictes seleccionats. En primer lloc, a la taula 71, es presenten els codis emprats per a la diferenciació de les diverses persones entrevistades. Els fragments recollits de les seves entrevistes, fonamenten les afirmacions del text.

| Parc | Organització | Càrrec | Codi |
|---------------------------------------|---|---|-----------------|
| Montgrí, Illes Medes i Baix Ter | Generalitat de Catalunya | Tècnic de l'Àrea d'Estudis i Prospectiva en Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca, Alimentació i Medi Natural | MED.GEN1 |
| | Parc | Director en funcions / Tècnic Marí | MED.P1 |
| | FECIDAS (Federació Catalana d'Activitats Subaquàtiques) | Representant de la FECIDAS | MED.F1 |
| | Col·lectiu pescadors / submarinistes | Practicant i representant pescadors / submarinistes | MED.SUB1 |
| | Centres d'immersió | Delegat dels Centres d'immersió | MED.IM1 |
| | Centre d'Estudis Catalans | Representant del col·lectiu de científics | MED.C1 |
| | Grup de Defensa del Montgrí | Representant grups ecologistes | MED.E1 |

Taula 71. Codis de les persones entrevistades al Parc Natural del Montgrí, Illes Medes i Baix Ter.

4.3.1. Presentació general del Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter

4.3.1.1. Fitxa tècnica del Parc

Superfície protegida total: 8.192,19 ha.

Superfície marina protegida: 2.036,99 ha.

Ajuntaments dins del Parc: 8 (L'Escala, Torroella de Montgrí, Pals, Bellcaire d'Empordà, Palau-sator, Ullà, Fontanilles, Gualta).

Primeres accions de protecció: Ordre de 25 de novembre de 1983, per la qual es prohibia la pesca i extracció de recursos marins vius al litoral de les illes Medes / Llei 19/1990 de 10 de desembre, de conservació de la fauna i flora del fons marí de les Illes Medes ((denominació: Àrea Protegida de les Illes Medes).

Primera figura de protecció: a través de l'aprovació del PEIN (Pla d'Espais d'Interés Natural) (Decret 328/1992). Es protegeix el Montgrí, la part emergida de les Medes i una part dels aiguamolls del Baix Empordà / Aprovat definitivament l'any 2000 (Pla Especial de Delimitació Definitiva de l'Espai del PEIN del Montgrí).

Aprovació del Document de Gestió: 2008 (Pla Rector d'Ús i Gestió de l'Àrea Protegida de les Illes Medes).

Any de declaració de Parc Natural: 2010.

Declaracions associades a la creació del Parc: 2010 – Reserva Natural Parcial Marina de les Medes, Reserva Natural Parcial dels Aiguamolls del Baix Ter i Reserva natural integral de les Illes Medes (part terrestre).

Pla Especial del Parc Natural: en procés d'aprovació.

Situació geogràfica:

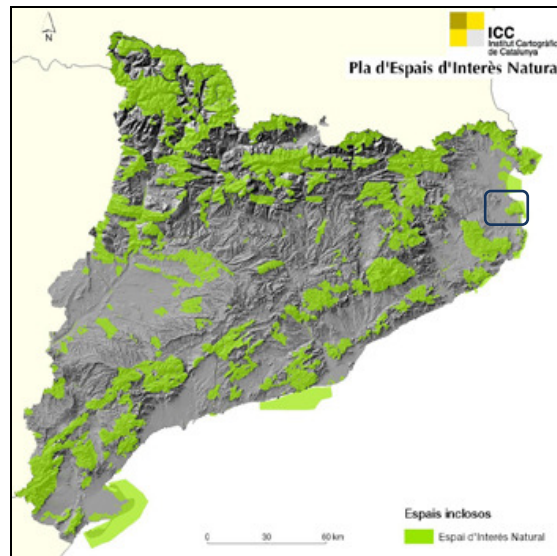


Figura 37. Situació del Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter. (Font: <http://www.atlesnacional.cat>).

Delimitació territorial:

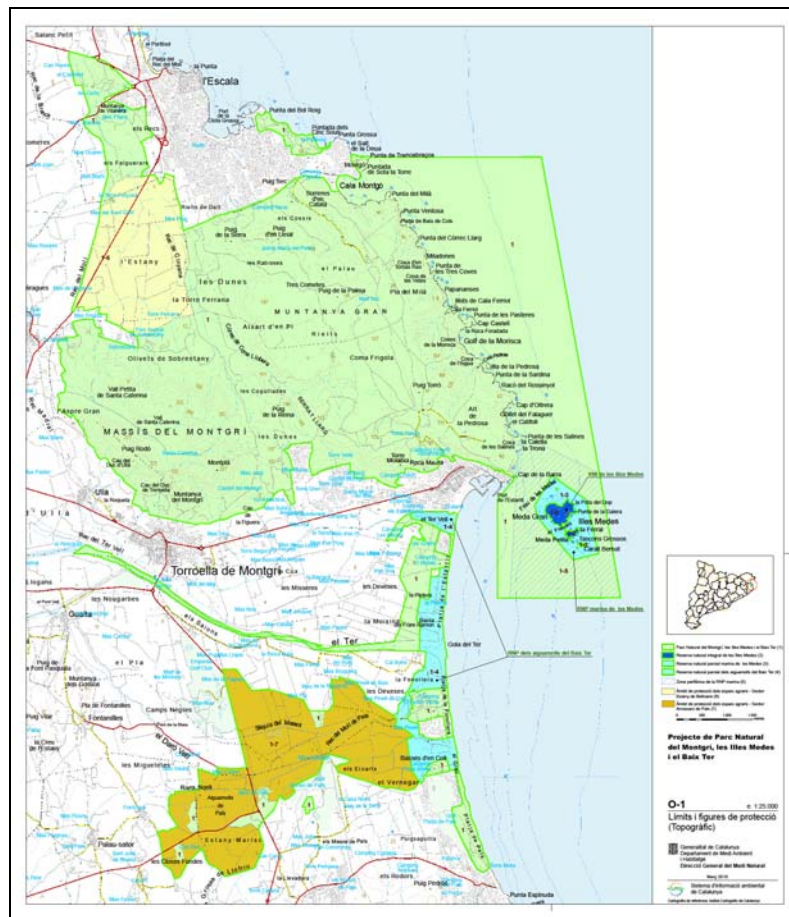


Figura 38. Delimitació de la protecció del Parc Natural del Montgrí, Illes Medes i Baix Ter. (Font: Arxiu de documentació del Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter).

4.3.1.2. Evolució de la zona com a espai natural protegit

a. Origen de la protecció

Els principals motius que van originar la primera figura de protecció a les Illes Medes, tot i suposar una preservació inicial d'únicament una minsa extensió de la seva superfície marina, varen ser, d'una banda, el gran descobriment del seu valor ecològic per part de diferents agents socials i, de l'altra, el perill que suposava el creixement de l'activitat turística a la zona per a la seva conservació.

Tot i la gran injecció en l'economia de la zona generada per aquest creixement, diversos sectors van veure que, si no es controlava de manera eficient, podia suposar un perill per a la conservació d'allò que, precisament, atreia als turistes: el valor natural de les Illes i el seu entorn. El risc menat per la pràctica descontrolada d'activitats com la pesca i el submarinisme, va ser un dels motius principals de la protecció:

“va ser l'equip científic de la Universitat que va detectar l'impacte que estava generant les activitats submarines, sobretot pesca, pesca de corall vermell, pesca artesanal, etc. i el submarinisme a nivell de contacte amb el fons i immersió en coves, etc. [...] i la llei es va crear pel submarinisme i la pesca, per fer-ho compatible...” (MED.P1).

Així doncs, en primer lloc, diferents actors socials de l'època, tot i la dissensió entre els seus interessos originals, van convergir en un únic objectiu: la defensa i preservació de l'entorn natural de les Illes Medes. Aquests principals agents, responsables de la promoció de la protecció de les Medes, varen ser: els ecòlegs i investigadors de la Universitat de Barcelona, els primers submarinistes, també pescadors o *caçadors* submarins, i els primers integrants del Casal del Montgrí, tot agermanant la veu i voluntat de la població del territori. Aquests grups varen iniciar un procés de petició de protecció a l'Administració responsable.

b. Evolució de la protecció (legislació)

L'objectiu inicial de la protecció era el de preservar els fons de l'àrea marina confrontant a les Illes Medes per tal de preservar-ne la flora i fauna de les activitats extractives que s'hi duien a terme. Així doncs, la primera regulació va ser una ordre⁵⁹, de l'any 1983, que prohibia la pesca al voltant de les Medes. Uns anys més tard, aquesta protecció es reafirmà amb la llei 10/1990⁶⁰ i se

⁵⁹ Ordre de 25 de novembre de 1983 del Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca, per la qual es prohibeix la pesca i l'extracció de recursos marins vius al litoral de les Illes Medes (DOGC 391, 21-12-83).

⁶⁰ Llei 19/1990, de 10 de desembre, de conservació de la flora i la fauna del fons marí de les Illes Medes (DOGC 1381, 17-12-90).

n'amplià la superfície: "aquesta àrea continua igual però s'amplia amb unes boies, 200 metres. Això era la zona vedada de pesca, i amb aquesta ampliació va ser el que deia la gent de reserva marina de les Medes, però realment no ho era" (MED.GEN1). Pel fet de ser una àrea natural protegida per llei, és a dir, per una norma d'igual jerarquia que la llei catalana d'espais naturals⁶¹, la seva denominació com a figura de protecció no estava clarament definida: "aquesta llei la va fer la Direcció General de Pesca sense tenir en compte les figures de protecció existents a Catalunya. Per tant, l'espai de les Medes era un espai atípic, era una reserva marina quan realment no existeix" (MED.C1).

Finalment, a l'any 2010, es declara el Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter⁶², tot ampliant la protecció, fins a les vores focalitzada en la part marina, a l'àmbit terrestre, i ampliant la seva extensió de 500 a 8000 hectàrees. A més, s'han donat noves figures de protecció, dotant de la màxima protecció a les Illes: "a la part emergida se li ha donat la figura de reserva integral, i a l'altra part, reserva parcial. Això s'ha normalitzat recentment" (MED.C1).

c. Evolució de l'estructura de gestió

Des del moment de la seva primera protecció, tot i ser, únicament, un vedat a la pesca, es va iniciar la gestió de l'espai: "la gestió marina porta gairebé trenta anys, des del 83, que s'està treballant, no?" (MED.P1). L'estructura de gestió ha anat creixent a mida que ho ha fet el grau de protecció i l'extensió de la seva àrea. Al llarg del temps, i des de la seva primera protecció, la competència sobre l'àrea protegida de les Illes Medes ha passat per diferents departaments de la Generalitat; en primera instància, donat que la regulació era, únicament, de l'activitat pesquera, la responsabilitat requeia sobre el Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca. El creixement esmentat de l'activitat turística va conduir a replantejar els objectius de la protecció i, així, l'àrea va passar a dependre del Departament de Medi Ambient i Habitatge. En l'actualitat, paral·lelament a la declaració de Parc Natural, s'ha produït una redistribució dels Departaments de la Generalitat i tota l'àrea protegida ha passat a ser competència del Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca, Alimentació i Medi Natural.

La primera estructura de gestió establerta sorgeix amb la creació de l'anomenada reserva marina de les Illes Medes, per mitjà de la llei 10/1990, tot constituint-se un Consell Assessor, integrat pels diferents actors implicats⁶³, però sense una figura o equip visible de direcció.

⁶¹ Llei 12/1985, de 13 de juny, d'espais naturals (DOGC 556, 28-06-85, de la Presidència de la Generalitat).

⁶² A través de la llei 15/2010, de declaració del Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter.

⁶³ Els representants que han d'integrar aquest Consell Assessor són recollits a l'article 6 de la llei 10/1990, de 10 de desembre, de conservació de la flora i la fauna del fons marí de les Illes Medes: "Es crea el Consell Assessor de l'Àrea Protegida de les Illes Medes, en el qual s'integraran representants de la Generalitat, representants

La llei de creació del Parc Natural (15/2010), estableix, al seu article 16, la creació d'un òrgan rector del Parc. A més, a través de les disposicions transitòries tercera i cinquena, decreta el manteniment del Consell Assessor⁶⁴ creat a la llei 10/1990, fins a l'aprovació dels nous decrets que regulin, específicament, els òrgans rectors de l'espai. Així doncs, l'estructura de gestió, a l'actualitat, és la mateixa que fa vint anys i continua, fins i tot, sense disposar d'un equip de direcció responsable directe fins a l'aprovació del nou Pla Especial.

4.3.1.3. Evolució de la gestió de la pràctica esportiva

a. Inici i augment de la pràctica esportiva a l'espai

Tal i com hem mencionat, els veritables descobridors dels valors naturals de les Illes Medes varen ser els primers submarinistes i caçadors subaquàtics catalans: "Els van descobrir un món perquè van ser els pioners del busseig, amb escafandre autònom. Eren aventurers, i vivien del que podien recollir del mar" (MED.C1). Així doncs, podem afirmar que el començ de la pràctica esportiva a l'espai, a més de ser previ a la protecció, hi està íntimament lligat: "L'inici de la pràctica esportiva, de la pesca amb fusell, és anterior a la gestió de les Medes. Medes era un lloc privilegiat pels pescadors submarins" (MED.C1). L'extensió social d'aquesta activitat i de les seves possibilitats va generar el gran creixement turístic a les Illes medes a partir dels anys 50 i una exorbitant massificació de la pesca i, sobretot, del submarinisme a l'àrea que, tal i com hem mencionat, va induir els processos de protecció establerts:

"A partir dels anys 50 van començar a venir turistes de sol i platja, però la gent que es dedicava a pescar el corall vermell, començava a muntar centres d'immersió, a portar turistes, etc. i realment va ser un procés que de seguida, doncs, a nivell de busseig, diguem-ho així, Medes va ser un lloc on arribava molta gent a practicar submarinisme. Fins al punt en els quals la universitat detectava que hi havia dies puntuals que es feien més de 1000 immersions" (MED.P1).

b. Evolució de la regulació i la gestió esportiva

Tal i com hem exposat, la protecció de la zona de les Illes Medes va estar principalment motivada per la necessitat de regulació de l'activitat esportiva. Així doncs, podem afirmar que l'evolució de la protecció i legislació, així com de la seva estructura de gestió, exposades als

dels municipis afectats per l'àrea protegida, representants del sector de la pesca, representants del sector turístic i experts en ciències marítimes".

⁶⁴ L'article 16 de la llei 15/2010 de declaració del Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter defineix explícitament el perfil dels representants de cadascun dels grups integrants: l'Administració de la Generalitat, l'Administració local, el sector de pesca professional, el sector turístic, el sector esportiu i els experts en ciències marítimes.

apartats anteriors, respectivament, poden ser exactament aplicades per a referir-nos a l'evolució de la regulació i gestió esportiva.

La primera ordre de protecció (1983) prohibia la pesca en una àrea de 75 metres del litoral de les Medes. La llei 10/1990 ampliava aquesta restricció fins a 200 metres, tot promovent l'implementació d'un procés de regulació del submarinisme. Finalment, la declaració de Parc Natural, a més d'ampliar la superfície protegida, estableix nous criteris per a la regulació d'aquestes pràctiques i inclou, també, la reglamentació de l'àmbit terrestre.

La regulació de tot el conjunt d'activitats esportives que es realitzen a l'espai de les Illes Medes serà específicament regulat a través del text del Pla Especial, actualment en procés de redacció i, des de l'any 2008, s'ha regit pel Pla Rector d'Ús i Gestió (PRUG) de l'Àrea Protegida de les Illes Medes⁶⁵: “el Parc no té Pla Especial, però el PRUG o el Pla d'Usos sí que contempla aquestes coses, no? sí que delimita coses que són importants a nivell de gestió de les activitats o a nivell esportiu o etc., doncs en zones on es poden fer unes activitats o unes altres” (MED.P1).

⁶⁵ Aprovat pel Decret 222/2008, d'11 de novembre, pel qual s'aprova el Pla Rector d'Ús i Gestió de l'Àrea Protegida de les Illes Medes (PRUG). (DOGC 5258, 14-11-08).

4.3.2. MED.E. Conflicte per la pràctica de la pesca submarina

4.3.2.1. Descripció introductòria del conflicte

En primer lloc, presentem una taula on es defineixen els diferents *stakeholders* implicats en el conflicte, així com una breu descripció general d'aquest per tal d'introduir l'anàlisi dels següents apartats.

a. Stakeholders implicats

| | |
|--|---|
| GENERALITAT DE CATALUNYA ⁶⁶ | Representants del Departament al qual, en cada moment en el temps, li ha correspost la competència de la protecció de l'àrea de les Illes Medes i que, per tant, hi han actuat com a equip gestor |
| TÈCNICS DEL PARC | Personal de l'àrea protegida de les Illes Medes i, en l'actualitat, del Parc Natural |
| FEDERACIÓ CATALANA D'ACTIVITATS SUBAQUÀTIQUES (FECDAS) | Federació representant de les entitats i persones practicants d'activitats subaquàtiques a Catalunya |
| COL·LECTIU DE PESCADORS | Entitats i persones practicants de pesca submarina a l'àrea de les Illes Medes |
| COL·LECTIU DE CIENTÍFICS | Investigadors especialistes en ecologia de la Universitat de Barcelona |

Taula 72. Breu descripció dels *stakeholders* implicats (Cas 3 / Conflicte E).

b. Descripció general del conflicte

L'origen del conflicte MED.E resideix, principalment, en la detecció de la incompatibilitat de l'activitat pesquera submarina amb la conservació dels valors naturals dels fons de les Illes Medes. Un dels punts essencials de la incompatibilitat de la pesca amb la preservació de l'entorn era el seu devastador efecte sobre la biodiversitat dels fons; exagerat, encara més, per les activitats econòmiques il·legals de caça furtiva.

També cal destacar, com a font de conflicte, les conseqüències i reaccions socials provocades per l'aplicació de les primeres restriccions a l'activitat, no només de la caça submarina, sinó també de la resta de modalitats pesqueres.

En l'actualitat, amb l'aplicació del Pla Rector d'Ús i Gestió (PRUG) de l'àrea protegida de les Illes Medes⁶⁷, i en el context de la declaració de la zona com a Parc Natural, existeix un nou conflicte

⁶⁶ Quan parlem de la Generalitat de Catalunya ens estem referint, concretament, al Departament al qual, en cada moment en el temps, li ha correspost la competència de la protecció de l'àrea de les Illes Medes. Aquesta competència ha passat, en ordre cronològic, pel Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca, el Departament de Medi Ambient i Habitatge i, finalment, pel Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca, Alimentació i Medi Natural. En el text, però, emprarem la denominació "Generalitat" o "Generalitat de Catalunya" per tal de fer-hi referència.

per la prohibició, per part de l'Administració, dels concursos de pesca submarina a les zones, ara incloses dins del Parc Natural, on l'activitat estava permesa.

4.3.2.2. Elements relacionats amb l'origen del conflicte

a. Diversitat d'interessos, ideologia i opinió dels stakeholders implicats

A la taula 73, es mostra un recull dels interessos, ideologia i opinió dels diferents *stakeholders* implicats.

| | a. Interessos | b. Ideologia | c. Opinió |
|-------------------------|---|---|--|
| GENERALITAT | Sostenibilitat de l'àrea | <i>"Conservació per sobre de qualsevol activitat"</i> | La prohibició de la pesca submarina era l'única solució possible |
| | Millora ecològica i econòmica | | |
| | Regulació de l'activitat pesquera | | |
| | Prohibició de la pesca submarina | | |
| TÈCNICS DEL PARC | Conservació de la biodiversitat | <i>"Compatibilitat de l'activitat amb la protecció"</i> | No restricció, sinó regulació precisa de l'activitat |
| | Regulació per a protegir les espècies amenaçades | | La regulació pot beneficiar la pesca Canvis en l'activitat: pesca fotogràfica |
| FECIDAS | Regulació de l'activitat pesquera | <i>"La conservació s'ha de basar en l'educació i no en la prohibició"</i> | Els concursos de pesca transmeten valors de conservació |
| | Normativa igual per a totes les modalitats de pesca | | La regulació no va ser ni adequada ni igualitària |
| COL. PESCADORS | Prohibició de tota classe de pesca | | La pesca submarina és la més compatible amb la conservació |
| | Manteniment de l'activitat a altres zones | | |
| COL. CIENTÍFICS | Prohibició de la pesca | <i>"Les regulacions han d'estar ben argumentades científicament"</i> | La pesca submarina ha de desaparèixer |
| | Regulació detallada i justificada | | |

Taula 73. Interessos, ideologia i opinió dels *stakeholders* implicats (Cas 3 / Conflicte E).

A, continuació, a través d'algunes cites de les entrevistes realitzades, es confirmen les afirmacions de la taula 73.

L'interés principal de la *Generalitat de Catalunya* va ser, des del primer moment, l'assoliment de la sostenibilitat de l'àrea, tant a nivell ecològic com econòmic: "el que es volia és que hi haguessin grans reproductors que repoblessin una zona [...]. Era un lloc on s'hi podia convertir en un pou de cèntims, no per anar-hi abocant cèntims, sinó que s'havia de buscar un sistema d'autosuficiència" (MED.GEN1). Per tal d'aconseguir aquest objectiu, va creure que calia regular l'activitat pesquera, en general, tot

⁶⁷ Aprovat pel Decret 222/2008, d'11 de novembre, pel qual s'aprova el Pla Rector d'Ús i Gestió de l'Àrea Protegida de les Illes Medes (PRUG). (DOGC 5258, 14-11-08).

prohibint, específicament i de forma total, la pesca submarina a l'àrea protegida: “sí que el que es va veure i valorar en general és que per l'actuació del nombre de persones que es veia que pescaven aquí normalment, per la quantitat, es va valorar amb un sentit que valia més excloure la pesca recreativa” (MED.GEN1).

Així doncs, la seva ideologia rau en la prevalença de la conservació de l'entorn per sobre de qualsevol activitat que s'hi pugui realitzar i, en aquest mateix sentit, els seus tècnics opinen que, en relació al conflicte analitzat, la prohibició de la pesca submarina era l'única solució possible.

Els *tècnics del Parc*, en el si de la subordinació a la Generalitat mencionada anteriorment, tenien com a principal objectiu la conservació de la biodiversitat i creien que la millor manera d'aconseguir-ho era a través d'una regulació el més precisa possible, tot tenint en compte les necessitats de les espècies amenaçades: “A nivell de conservació no és tant el peix que es treu sinó l'impacte que pot tenir a nivell d'espècies amenaçades” (MED.P1). La seva ideologia, doncs, difereix una mica de la del Parc, donat que, tot i defensar la conservació, creu en la possibilitat de la seva compatibilitat amb altres activitats: “Desenvolupament sostenible del municipi, vinculat a l'espai natural, amb fer-ho compatible amb la protecció real de l'espai, no? Desenvolupament sostenible del turisme, activitats esportives, etc. en base a l'exhibició del seu patrimoni” (MED.P1).

L'opinió dels tècnics del Parc, sobretot després del seu nou paper, més protagonista en la gestió de l'àrea, a partir de la declaració de Parc Natural, pren una nova direcció, allunyant-se del parer de la Generalitat. En primer lloc, argumenten que la regulació ha d'evitar les restriccions i reconduir-se a través d'una argumentació precisa: “crec que sense dades no pots gestionar, no pots veure una activitat. [...] Cal buscar solucions també particulars a nivell de regulació d'espècies, de talla...” (MED.P1). Creuen que aquest tipus de regulació, fins i tot, podria beneficiar l'activitat pesquera: “en el fons, la pesca esportiva, la gent també necessita peix per pescar, vull dir, que la conservació també pot ajudar al gaudi de l'activitat, perquè si no hi ha peix, ja em diràs, un pescador esportiu dirà...” (MED.P1).

D'altra banda, també aposten per una evolució de l'activitat envers noves formes de pràctica, com ara l'anomenada caça fotogràfica: “el Parc, està promovent un canvi d'activitat esportiva que no sigui extractiva, sinó que tu continuïs fent apnea com a tal, doncs fas la mateixa activitat esportiva però sense un impacte directe i afavorint l'activitat fotogràfica” (MED.P1).

L'interés de la *FECDAS*, així com el del *col·lectiu de pescadors*, era, principalment, que es regulés l'activitat pesquera per tal d'aconseguir preservar l'espai de les Illes Medes: “teníem claríssim que aquí havia de desaparèixer, per nosaltres, tota classe de pesca, que no va ser exactament així, però bé” (MED.SUB1). Un cop establerta aquesta regulació, però, demanaven que la normativa fos igual

per a totes les modalitats de pesca: “El que no ens semblava bé és que nosaltres mateixos féssim aquest sacrifici de no pescar-hi, que nosaltres mateixos ens autoexigíem i que, per altra banda, es permetés pescar a tots els altres” (MED.F1). El col·lectiu de pescadors, però, demanava que l’activitat se seguís mantenint a altres zones: “Els troben que el seu espai de caça, perquè això no és pesca, és caça, queda restringit, volien altres zones” (MED.C1).

La ideologia de tots dos *stakeholders* es basa en la premissa que la conservació s’ha de basar en l’educació i no en la prohibició:

“la preservació de la natura no només és excloure a les persones de la natura, sinó també educar-les i fer-les compatibles amb la natura. [...] Sempre és molt millor una regulació que eduqui a la gent a un ús equilibrat de la natura que no pas prohibir per sistema” (MED.F1).

Finalment, també coincideixen en afirmar que la regulació aplicada no va ser ni adequada ni igualitària respecte la resta de modalitats de pesca:

“si la manera de protegir és muntar el gran show per a què es protegeixi per a què al final l’únic que prohibeixis realment sigui la pesca submarina i deixis pescar a tots els professionals que arrasen el fons, doncs és una protecció que fa riure” (MED.F1).

A més, d’una banda, la FECDAS defensa que els concursos de pesca, que amb la declaració de Parc Natural han estat totalment prohibits, representen una eina d’educació en valors per a la conservació: “la pesca submarina, que es faci amb uns criteris d’un cert respecte al medi ambient, doncs segurament el millor vehicle per transmetre aquests valors és els campionats de pesca, perquè es fan amb unes regles molt restrictives” (MED.F1); i, de l’altra, el col·lectiu de pescadors defensa que, d’entre les diverses modalitats de pesca, la submarina és la menys agressiva pel medi: “la pesca submarina en concret, els pescadors el que diuen és que és totalment compatible amb la conservació perquè és molt selectiva, tu decideixes a qui dispaes i a qui no dispaes” (MED.P1).

El *col·lectiu de científics*, tot i la seva implicació únicament indirecta en el conflicte, mostren com el seu interès també era que la pesca es prohibís, tot i que amb unes condicions de regulació detallades i justificades: “el mínim que s’hauria de fer és prohibir la caça, fer una moratòria com s’ha fet a França, d’una sèrie d’espècies, que no suporten la caça submarina. I si s’ha d’acceptar, hauria de ser sobre espècies que suporten molta pressió” (MED.C1). Així doncs, la seva ideologia rau en la defensa dels arguments científics com a base de tota regulació.

Tot i així, consideren que una activitat com la caça submarina, basada en l’extracció d’un recurs natural amb finalitats esportives o recreatives, no té raó d’existir a l’actualitat: “Els pescadors

submarins han d'acceptar que és una activitat que ha de desaparèixer, és a dir, que no... que en el segle XXI la pesca submarina no té sentit" (MED.C1).

b. Paper / Influència dels stakeholders

L'origen del conflicte, també està determinat per la influència de cadascun dels *stakeholders* en l'estructura de decisió respecte la situació de disputa. En aquest apartat, s'analitza aquesta influència a partir de la teoria dels *stakeholders* (Mitchel et al., 1997), tot donant valor als seu atributs *poder, legitimitat i urgència*.

b.1. Poder

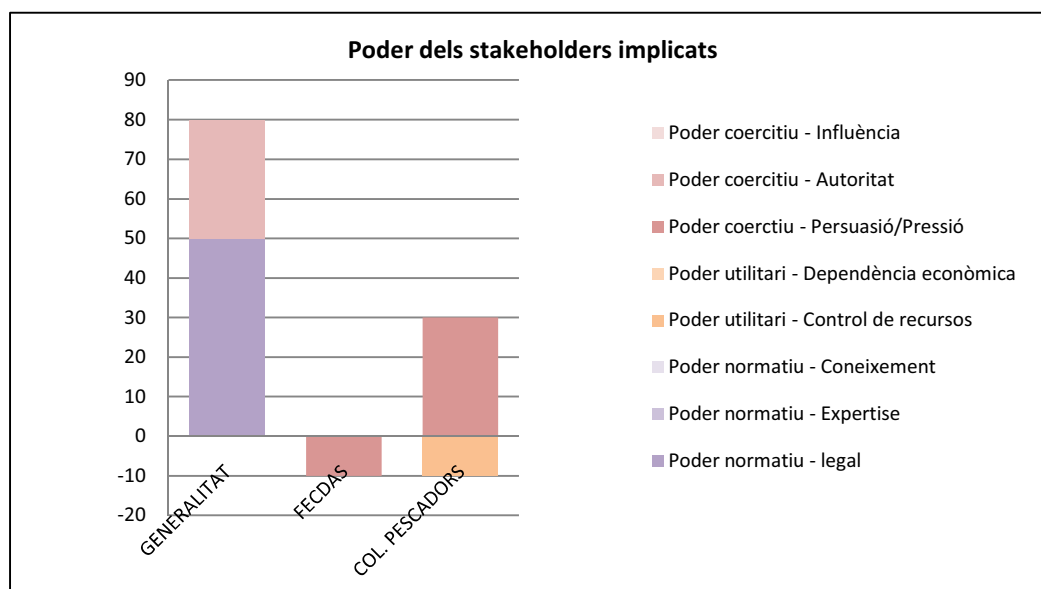
Les dades resultants de l'anàlisi del *poder* dels *stakeholders* implicats s'efectua per mitjà de la taula 74. Les atribucions de poder de cadascuna de les persones entrevistades als diferents *stakeholders* es mostra a la *primera columna*. També podem observar els tipus de poder que han estat mencionats per a cada *stakeholder* (*3a columna*), la valoració de la possessió total (+), parcial (+/-), o la no-possessió (-) d'aquest poder (*2a columna*) i la concreció específica d'aquest poder (*4a columna*). Finalment, es mostren els *stakeholders* que han mencionat la possessió o manca del poder indicat (*5a columna*). Els colors dels tipus de poder a la taula serveixen per relacionar-la amb el gràfic 21: les tonalitats vermelles per al *poder coercitiu*, morades per al *poder normatiu* i les taronges per al *poder utilitari*.

| Poder dels stakeholders implicats | | | | |
|-----------------------------------|-----------|--|---|--|
| Stakeholder | Valoració | Tipus de poder | Descripció | Mencions |
| GENERALITAT | + | Poder coercitiu - Autoritat | Prohibició per competència | 3: Generalitat / FECDAS / Col. Pescadors |
| | + | Poder normatiu - Legal | Competència total sobre la legislació i regulació | 5: Generalitat / T. Parc / FECDAS / Col. Pescadors / Col. Científics |
| FECDAS | - | Poder coercitiu -Persuasíó / Pressió | Incapacitat d'influir en la regulació | 1: FECDAS |
| COL. PESCADORS | + | Poder coercitiu -Persuasíó / Pressió | Capacitat de destrucció de l'entorn | 3: T. Parc / FECDAS / C. Científics |
| | - | Poder utilitzari - Control de recursos | Poca influència econòmica de l'activitat | 1: T. Parc |

Taula 74. Poder dels stakeholders implicats (Cas 3 / Conflicte E).

El gràfic 21 presenta la informació la taula anterior de forma visual. Hi podem veure diferenciats, a través dels colors, els diversos tipus de poder. La quantificació de l'estimació de cadascun dels tipus de poder s'ha dut a terme donant els valors següents: 10 a la possessió total del tipus de

poder indicat (“+” a la taula), 5 a la possessió parcial (“+/-” a la taula) i -10 a la valoració negativa o de la manca d’aquest tipus de poder (“-” a la taula), cada vegada que un *stakeholder* la mencionava. De la suma d’aquests valors en resulta el total.



Gràfic 21. Poder dels *stakeholders* implicats (Cas 3 / Conflicte E).

El gràfic 21 ens mostra, clarament, la superioritat de la *Generalitat de Catalunya* en l’atribució de poder entre els diferents *stakeholders* implicats. En primer lloc, se li reconeix un *poder normatiu* de tipus *legal* (+) pel control i competència total sobre la legislació i regulació d’aigües interiors a Catalunya i, per tant, a l’àrea de les Illes Medes: “la pesca submarina és decisió de la Generalitat i l’aplicació de la normativa, i els pescadors submarins ho van acceptar” (MED.GEN1); “els pescadors submarins van anar quedant... bé, per llei van quedar desplaçats” (MED.C1). D’altra banda, també se li atorga un gran *poder coercitiu* per *autoritat* (+) per la prohibició de la pesca submarina a l’àrea de les Medes, des del primer moment de protecció, a través d’una decisió unilateral, emparada sota la seva competència en matèria pesquera: “en el moment que es va fer la zona protegida de les Illes Medes, doncs va ser la Generalitat la que va dir això es podrà fer i això no es podrà fer” (MED.SUB1); que, a més, li atorga la potestat de sanció per incompliment de la llei: “comencen a aparèixer coses que s’havien vist que no eren sancionables, i com que figuren a la llei, ja passen a ser sancionables” (MED.GEN1).

Pel que fa al *col·lectiu de pescadors*, en primer lloc, el tècnic del Parc MED.P1, exposa que és, precisament, per manca de *poder utilitari* per *control de recursos* (-) del col·lectiu de pescadors i tot el que envolta la pràctica de la pesca submarina, que es va arribar a fer efectiva la prohibició

total de l'activitat. Considera que si la pesca submarina generés un major moviment econòmic, la regulació hauria estat diferent:

“el problema de la pesca submarina és que no hi ha una empresa amb interessos econòmics i, evidentment, a partir d'aquí, la cosa es minimitza ràpidament. Si hi haguessin empreses que es dediquessin a portar gent a fer pesca submarina, a les Medes a hores d'ara s'hi faria pesca submarina, jo ho veig així de clar” (MED.P1).

D'altra banda, s'atorga al col·lectiu de pescadors un *poder coercitiu per persuasió / pressió (+)* que, tot i haver restat latent durant el procés i fins a l'actualitat, és absolutament determinant per a l'establiment de la solució. Tal com ens exposa el representant del col·lectiu de científics, MED.C1, si el col·lectiu de pescadors decidís saltar-se la restricció i accedir a l'àrea de les Illes Medes per a dur a terme la seva activitat, fet que no els resultaria massa difícil donada la manca de vigilància al Parc, podrien dilapidar, amb un sol dia, la feina de recuperació i conservació de la biomassa dels fons de les Medes:

si als pescadors submarins un dia se'ls infla la pipa i decideixen posar-li la proa a les Medes, amb el grau de poca vigilància que hi ha hagut sobre el mateix territori, havent-hi ara àrea terrestre, les Medes no aguanten ni 4 dies. És a dir, els pescadors submarins de Catalunya es posen d'acord i en 4 dies esquimen les Medes i fan perdre tot el patrimoni ecològic. Això els resultaria tan fàcil, que a mi cada dia que vaig a les Medes, poso el cap sota l'aigua i torno a veure peixos penso: un dia més s'ha fet el miracle” (MED.C1).

La valoració negativa del *poder coercitiu per persuasió / pressió (-)* que es pot observar a la taula 74 i al gràfic 21 és mencionada per la pròpia *FECDAS*, que reconeix la seva incapacitat d'influir en la regulació, tot i els seus diversos intents: “hem sigut obedients i hem deixat que ens discriminin” (MED.F1).

Pel que fa als *tècnics del Parc* i al *col·lectiu de científics*, cap dels *stakeholders* entrevistats els ha reconegut cap tipus de poder en relació al procés de solució del conflicte analitzat.

b.2. Legitimitat

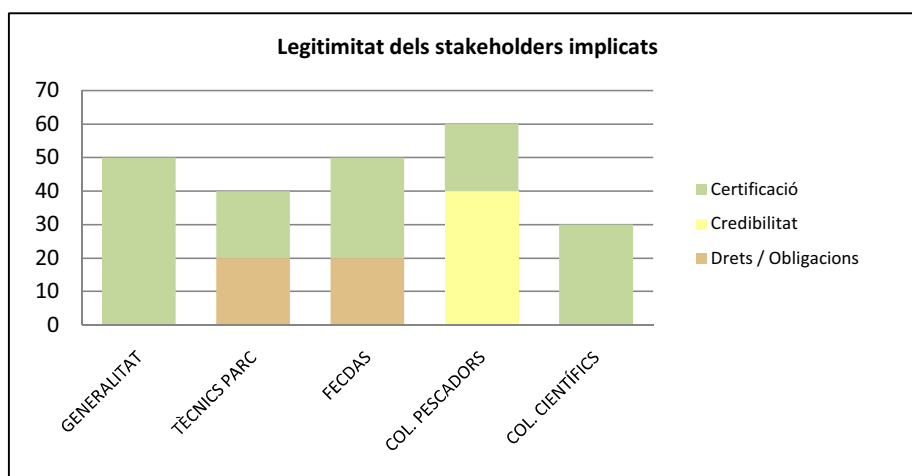
A través de la taula presentada a continuació, s'exposa la recopilació d'atribucions de legitimitat que les diferents persones entrevistades ha mencionat per a cadascun dels *stakeholders* implicats (*1a columna*). Podem observar, també, els tipus de legitimitat esmentats per a cada *stakeholder* (*3a columna*), l'estimació de la possessió total (+), parcial (+/-), o la no-possessió (-) d'aquest tipus de legitimitat (*2a columna*) i la seva definició concreta (*4a columna*). En darrer lloc, s'enumeren els *stakeholders* que han assenyalat la possessió o manca de legitimitat

indicada (5a columna). Els colors emprats per als diferents tipus de legitimitat de la taula, ens permeten establir la relació amb el gràfic 22: el color verd per a la legitimitat per certificació, groc per a la legitimitat per credibilitat i el marró per a la legitimitat per drets/obligacions.

| Legitimitat dels stakeholders implicats | | | | |
|---|-----------|----------------------|---|--|
| Stakeholder | Valoració | Tipus de legitimitat | Descripció | Mencions |
| GENERALITAT | + | Certificació | Procediment legislatiu: Aprovació de la llei al Parlament | 5: Generalitat / T. Parc / FECDAS / Col. Pescadors / Col. Científics |
| | + | | Experiència en l'entorn del tècnic responsable | |
| TÈCNICS DEL PARC | + | Certificació | Transmissió de la normativa | 2: Generalitat / T. Parc |
| | + | Drets/Obligacions | Estudis per a la justificació | |
| FECDAS | + | Certificació | Representant del col·lectiu d'entitats d'activitats subaquàtiques | 3: Generalitat / T. Parc / FECDAS |
| | + | Drets/Obligacions | Normatives sostenibles als concursos | 2: Parc / FECDAS |
| COL. PESCADORS | + | Certificació | Practicants federats | 2: FECDAS / Col. Pescadors |
| | + | Credibilitat | Consciència sostenible / Accions de conservació | 4: T. Parc / FECDAS / Col. Pescadors / Col. Científics |
| COL. CIENTÍFICS | + | Certificació | Formació i coneixement de l'entorn | 3: Generalitat / T. Parc / Col. Científics |

Taula 75. Legitimitat dels stakeholders implicats (Cas 3 / Conflicte E).

Al gràfic 22, s'hi mostren les dades de la taula 75 de forma il·lustrativa. Hi podem veure diferenciats, a través dels colors indicats, els diversos tipus de legitimitat. La quantificació de l'estimació de cadascun dels tipus de legitimitat s'ha dut a terme donant els valors següents: 10 a la possessió total del tipus de poder indicat ("+" a la taula), 5 a la possessió parcial ("+/-" a la taula) i -10 a la valoració negativa o de la manca d'aquest tipus de poder ("- " a la taula), cada vegada que un stakeholder la mencionava. De la suma d'aquests valors en resulta el total.



Gràfic 22. Legitimitat dels stakeholders implicats (Cas 3 / Conflicte E).

Podem apreciar com a la *Generalitat de Catalunya* se li atribueix un gran valor de *legitimitat per certificació (+)*, en primer lloc, pel fet que la llei 10/1990, a partir de la qual es va restringir la pesca submarina a l'àrea protegida de les Illes Medes, va ser aprovada al Parlament de Catalunya, essent sotmesa al protocol legislatiu exigut. Aquest procés garanteix la possibilitat d'expressió d'opinions de tots els sectors implicats i, per tant, atorga legitimitat a la norma:

“L'Administració fa un redactat, després el redactat passa al Consell Executiu, si l'aprova, se'n va al Parlament i allà es discuteix. I tens a les actes del Parlament, que va convocar a tots els actors, entre ells a tots aquests, i cadascun va dir la seva opinió” (MED.GEN1).

L'atorgació d'aquest tipus de legitimitat, també està fonamentat en l'experiència i el coneixement especialitzat dels seus tècnics responsables, principalment de MED.GEN1, que havia format part, prèviament a la seva tasca a l'Administració, de l'equip d'investigadors de la Universitat de Barcelona a les Illes Medes i, per tant, sentia una gran implicació amb el territori: “jo havia treballat des de l'any 72 a les Medes, amb el Departament d'Ecologia. I aleshores, és clar, al tenir una experiència, haver passat moltes campanyes a l'Estartit, la gent em coneixia, jo els coneixia, sabia els problemes que hi havia” (MED.GEN1).

Pel que fa a l'equip de *tècnics del Parc*, gaudeixen de la *legitimitat per certificació (+)* que els atorga el fet de ser personal directe de l'Administració. A més, a banda de transmetre i garantir el compliment de la normativa, també han dut a terme estudis per avaluar-ne l'eficàcia, així com l'impacte de l'activitat, tot dotant-los de *legitimitat per drets/obligacions (+)*: “un estudi de pesca esportiva que vam fer l'any passat, perquè vegis una mica quin tipus de pesca es fa al Parc, i quin tipus de seguiment o enquestes s'estan fent per veure l'impacte que té l'activitat de pesca esportiva” (MED.P1).

En relació a la *FECDAS*, cal destacar la seva *legitimitat per certificació (+)*, com a organisme representant de totes les entitats d'activitats subaquàtiques de Catalunya: “la Federació Catalana és l'agrupació dels clubs de submarinisme i de pesca submarina i de la resta d'activitats subaquàtiques que hi ha a Catalunya” (MED.F1). D'altra banda, els *stakeholders* entrevistats li atribueixen una *legitimitat per drets i obligacions (+)*, basada en la seva inclusió de mesures sostenibles a les normatives dels concursos de pesca submarina organitzats:

“també és cert, vull dir, primer que la pesca que és amb un concurs de pesca submarina es cedeix tota a beneficència i tal, i que realment, la quantitat de peix que es treu no és comparable a la que pot treure un pescador artesanal” (MED.P1).

“la federació, si et fixes, ha anat evolucionant amb els premis que es donen en funció de la grandària i de les espècies” (MED.GEN1).

Tots els practicants de pesca submarina estaven federats i gaudien de l'assegurança imprescindible per a dur a terme l'activitat. Per tant, es reconeix al *col·lectiu de pescadors*, una *legitimitat per certificació (+)*: “Pensa que per practicar el submarinisme has d'estar federat, perquè federar-se no és que em federo per estar en una federació, és tenir una assegurança de responsabilitat civil i d'accidents” (MED.F1).

La majoria dels *stakeholders* entrevistats li reconeixen, també, un alt grau de *legitimitat per credibilitat (+)*, per la seva consciència sostenible i respecte per l'entorn, demostrada amb accions de col·laboració en la conservació i, sobretot, a través de la proposta inicial del propi col·lectiu de regular la seva activitat: “van ser ells mateixos que van fer una cosa que encara em sorprèn ara, un pacte de cavallers dient que a les Medes hi deixarien d'anar a bussejar, perquè tenia massa valor, anterior a la norma del 83 eh” (MED.C1).

Finalment, s'atribueix al *col·lectiu de científics*, una *legitimitat per certificació (+)*, fonamentada en la seva reconeguda formació i el seu gran coneixement específic sobre l'àrea, després de molts anys d'investigació: “nosaltres havíem començat a rastrejar les Medes a l'any 73, teníem una gran visió en el temps” (MED.C1).

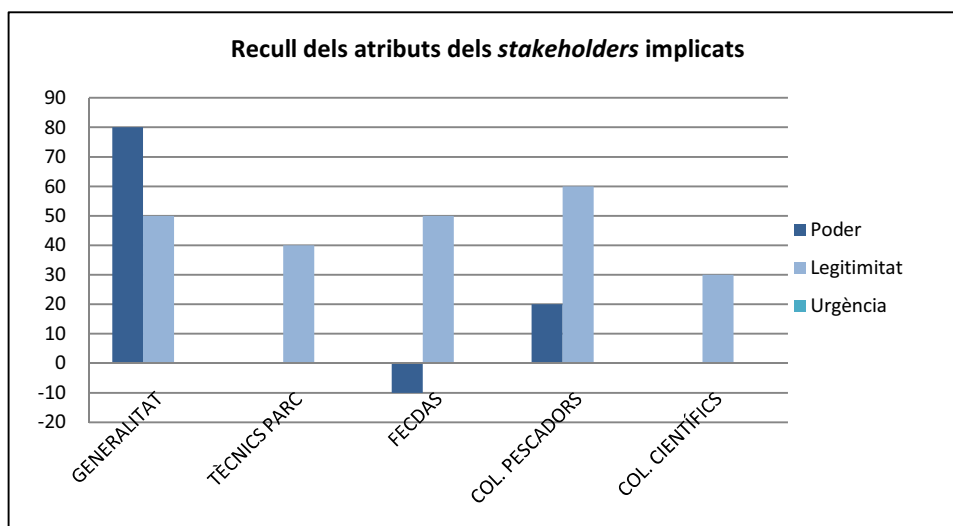
b.3. Urgència

El tercer atribut que defineix la tipologia dels *stakeholders* implicats és la *urgència* però, en aquest cas, no ha estat mencionada per a cap d'ells. Així doncs, no s'atribueix urgència en cap de les seves dues possibilitats: sensibilitat temporal o criticitat, a cap dels *stakeholders* implicats i, d'aquesta manera, cap d'ells podrà ser considerat *hegemònic* en aquest procés de solució.

b.4. Recull final del paper / influència dels stakeholders

En aquest apartat es mostra el resum dels diferents atributs de cada *stakeholder* implicat, per tal de valorar quina és la seva tipologia i, per tant, quin ha estat el seu paper en el procés de solució del conflicte.

El gràfic 23 agrupa les dades mostrades en els punts anteriors i que permet veure el valor de cada atribut de tots els *stakeholders*. A continuació, a la figura 39, per mitjà del plantejament de de Mitchel et al. (1997, p.874), els diferents *stakeholders* se situen en una posició diferent al *mapa d'atributs* (segons la possessió d'un, dos o tres d'aquests atributs) i, segons aquesta posició, es defineix la seva tipologia.



Gràfic 23. Resum dels atributs dels stakeholders implicats (Cas 3 / Conflicte E).

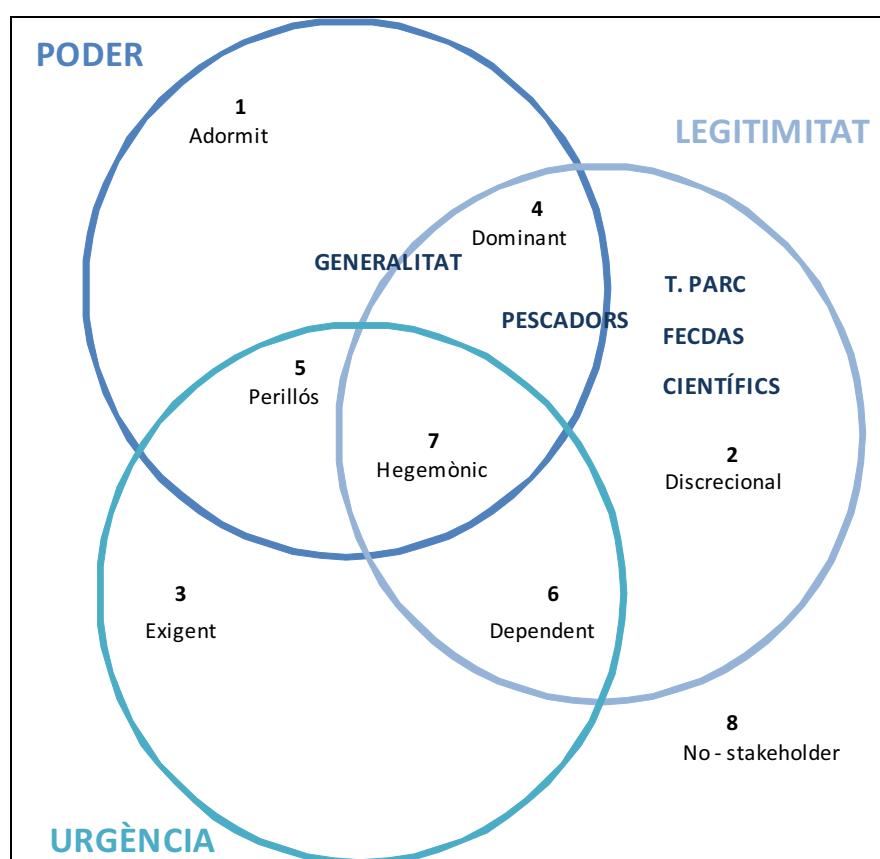


Figura 39. Tipologia dels stakeholders implicats (Cas 3 / Conflicte E).
(Font: Elaboració pròpia a partir de Mitchell et al., 1997, p.874).

Tal i com ens mostren la figura 39 i el gràfic 23, cap dels stakeholders implicats se situa al punt de confluència dels tres atributs, donat que cap d'ells ha manifestat urgència al llarg del procés

de solució establert i, per tant, no pot ser categoritzat com *hegemònic* (posseïdor dels 3 atributs).

Si ens fixem en els valors del gràfic 23, l'aspecte més destacable és la descompensada distribució del poder, on cap dels *stakeholders*, ni tan sols el poc poder atribuït al col·lectiu de pescadors, pot neutralitzar la situació de superioritat de la Generalitat en el procés de solució del conflicte tractat. Fins i tot, es destaca la manca de poder de la FECDAS per aconseguir fer valdre els seus interessos, així com el dels pescadors, davant de l'Administració.

Així doncs, tal com ens mostra la figura 39, veiem que la Generalitat i el col·lectiu de pescadors se situen a la categoria de *dominants* (4), tot i que, mentre que el valor absolut de la seva legitimitat és igual, tal i com hem mencionat, el grau de poder de la Generalitat és molt superior. D'altra banda, veiem com la Generalitat se situa més propera al cercle del poder i, el col·lectiu de pescadors, més a prop del de la legitimitat, pel desequilibri entre els seus valors de cadascun d'aquests atributs, respectivament. Cal recordar, però, que, tal i com s'ha exposat a l'apartat corresponent, el poder del col·lectiu de pescadors és un poder latent que no s'ha fet pal·lès durant el procés exposat i, per aquest motiu, el seu valor és inferior. Tot i així, cal ser conscients de que l'establiment de la solució s'ha pogut dur a terme gràcies al fet que els pescadors no empressin aquest poder.

A la categoria de *discrecional* (2) hi ha situats la FECDAS, l'equip de tècnics del Parc i el col·lectiu de científics, donat que només gaudeixen de legitimitat i no se'ls ha atribuït cap tipus de poder ni urgència i, per tant, amb un paper menys rellevant sobre el procés.

c. Context

Les condicions del context tenen una gran influència sobre l'originació de la situació conflictiva i poden condicionar les possibles actuacions de solució. A continuació, es presenten les característiques més destacades per a cadascuna de les seves dimensions.

c.1. Context normatiu

El primer que cal destacar respecte el context normatiu és la distribució de competències sobre les aigües entre les diferents administracions. En el cas de la zona de Illes Medes, pel fet de tractar-se d'aigües interiors, la responsabilitat corresponia a la Generalitat: "sí que havia quedat clar que les zones d'aigües interiors eren competència de la Generalitat i que les zones d'aigües exteriors

la Generalitat no podia ser. Les Medes i tota l'aigua d'influència, són aigües interiors, per tant, és competència" (MED.GEN1).

La regulació i protecció de les Medes tenen un origen, principalment, social i cultural, en les iniciatives i propostes d'investigadors o, fins i tot, dels propis esportistes: "va sortir publicat a l'any 82, un llibre de l'Institut d'Estudis Catalans que a un dels capítols, en Joan Domènec Ros, va acabar fent l'acord que s'havia arribat al congrés de cultura catalana, al llibre blanc, al llibre aquell de *Natura: Ús i abús*" (MED.GEN1). Aquestes iniciatives van acabar materialitzant-se, inicialment, a través de l'ordre de 1983.

Tot i la gran implicació popular en la proposta de regulació, a l'hora de redactar els plans ordenadors dels espais naturals, no es té en prou consideració l'opinió pública. En el cas de la redacció del Pla Especial del Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter, tot i garantir-se el període d'exposició públic i de presentació d'al·legacions per part de la població, la gran majoria no es varen tenir en compte:

"normalment, s'acaba aplicant un pla d'usos que si ho genera la Generalitat, ho posa a d'allò públic, la gent s'ho mira i pot fer al·legacions. Aquestes al·legacions, normalment no arriben enlloc. En el Parc del Montgrí al 2010 hi va haver-hi més de 1000 al·legacions, es van contestar totes al final, però pràcticament no es va tenir en compte cap i això és un error" (MED.P1).

El marc normatiu que ha regit la preservació de les Medes durant els últims 20 anys i fins a la declaració de Parc Natural ha estat la llei 10/1990, que protegia l'àrea, sense dotar-la de cap figura estipulada en les normatives pertinents, tot i ser considerada com una àrea marina protegida. Aquesta llei va ser molt ben valorada, a nivell de continguts, pels *stakeholders* implicats, però, alhora, consideren que la seva aplicació i compliment no varen fer-se plenament efectius:

"la llei pròpia de les Medes era una llei bona, molt bona, el que passa és que com passa tan sovint en aquest país, les lleis serveixen per a dues coses: sobre el paper, era una llei molt potent, i en la seva aplicació, hi ha la perversió" (MED.GEN1).

c.2. Context polític

El conflicte analitzat coincideix amb el moment de creació del Servei de Pesca i de la seva voluntat de regulació de l'activitat: "era els orígens, és el moment que es comença a crear el Servei de Pesca dins de la Direcció General de Producció i Indústries Agroalimentàries i amb la voluntat del conseller d'assumir competències en temes pesquers i mariners" (MED.GEN1). La instauració d'aquest Servei i la

seva adquisició de competències per a la gestió pesquera de l'àrea de les Illes Medes van generar un canvi essencial per al seu funcionament:

“La cosa es va moure de debò i bé a partir de que hi va haver Direcció General de Pesca perquè al començament, no me'n recordo el nom que tenia, però depenia de Madrid. Després va deixar de dependre de Madrid, va dependre ja de Catalunya i, a partir d'aquí, debien tenir més força” (MED.SUB1).

En relació al context polític, també cal destacar la gran aportació econòmica atorgada pel Fons Europeus de Pesca (FEP), per a la millora de la gestió pesquera. Així doncs, les Medes es varen beneficiar de la política europea per al revifament de la pesca al Mediterrani:

“Els primers anys la reserva va ser generosament subvencionada, després vaig saber que la meitat dels diners venien d'Europa, pels fons d'inversions d'ajuda a la pesca. Com que la pesca estava en crisi a Europa, i també a Catalunya, Catalunya rebia diners d'Europa i s'havien de dedicar a coses dignes, diguéssim, doncs se'ls va acudir que una bona idea era fer una reserva, i ho segueixo pensant” (MED.C1).

c.3. Context socioeconòmic

L'activitat socioeconòmica principal de l'àrea circumdant de les Illes Medes ha estat, tradicionalment, la pesca: “l'Estartit és un poble tradicionalment pesquer, però sempre de pesca artesanal. Per tant, la pesca artesanal és una pesca molt més compatible amb la conservació, tot i que també s'ha de gestionar” (MED.P1). Tot i així, tal com ja hem esmentat, a partir dels anys 50, amb el gran creixement de l'activitat turística del territori, paral·lel a la incipient crisi del sector pesquer professional: “en aquest moment és que ja es veia que s'anava cap a una crisi pesquera, perquè abans de que aparegués la Generalitat moderna ja s'anava cap a una crisi pesquera” (MED.GEN1), es va produir un gran canvi en l'àmbit econòmic i social, tot provocant que l'activitat pesquera passés de ser una comesa per a la supervivència de la població, a convertir-se en una activitat recreativa massificada, amb usuaris d'arreu d'Europa: “ja no per gent d'aquí, sinó que com a França està prohibit pescar mero, doncs els pescadors francesos venien aquí a pescar mero, al Cap de creus, al Montgrí... per tant, sí que es genera un conflicte bastant important” (MED.P1).

L'activitat de pesca, a més, genera un moviment econòmic encobert sota l'activitat turística, basat en l'extracció i distribució de peix i, sobretot, de corall:

“després amb aquesta activitat esportiva, tot i ser una activitat de consum propi, deixa de ser una activitat esportiva quan es converteix en una activitat professional il·legal, que hi ha gent que va a pescar i després venen el peix il·legalment a restaurants, o el corall, etc. Vull dir que una activitat esportiva es pot convertir en una activitat conflictiva a nivell d'això, no?” (MED.P1).

Aquest creixement va conduir a la majoria d'actors implicats a veure que la gestió pesquera havia de prendre una nova direcció envers una concepció més sostenible.

d. Resum de l'origen del conflicte: subconflictes i tipologia

La taula 76 resumeix tots els elements presentats als punts anteriors, tot dividint la situació analitzada en els subconflictes que la conformen, així com les tipologies que els defineixen.

| | | | |
|-------------------------|---|---------------------------------------|---|
| Subconflictes existents | Conflictes d'objectius o <i>polítics</i> | Conservació biodiversitat vs pràctica | El principal objectiu de la Generalitat, com a responsable de l'àrea, és la conservació de la biodiversitat, i té l'interès de prohibir l'activitat. Els pescadors submarins, tot i voler protegir les Medes, desitgen poder mantenir un cert grau d'activitat. |
| | Conflictes d'interessos o <i>tècnics</i> | | |
| | Conflictes de rols o <i>normatius</i> | Reaccions d'alguns pescadors | Les actituds de desobediència d'un sector dels pescadors, tot i l'acord establert entre els gestors i els col·lectiu, varen exagerar el conflicte, també a nivell personal. |
| | Conflictes de dominació o <i>d'influència</i> | Poder de regulació | La distribució del poder entre les dues parts implicades exagerava el conflicte. El Parc tenia la potestat d'autoritzar, o no, l'activitat; i el CEG gaudia d'un poder d'influència política per la seva tradició. |

Taula 76. Subconflictes i tipologies (Cas 3 / Conflicte E).

4.3.2.3. Procés de solució de la situació de conflicte: *Elements de l'estructura de governança*

En aquesta apartat, es presenta el procés de solució al conflicte analitzat, per mitjà de la descripció detallada de les diferents estratègies emprades per cadascun dels *stakeholders*, tot concluent amb la descripció de l'estratègia global resultant. A continuació, es presenten les principals característiques de l'estructura de governança que ha emmarcat el procés: les relacions i els processos de col·laboració establerts. Finalment, com a conclusió de l'apartat, i per tal d'apropar-nos a la resposta de la segona pregunta de la investigació, s'exposa una síntesi dels tres factors determinants del tipus de governança establert (notabilitat dels *stakeholders*, relacions i col·laboració).

a. Estratègies dels *stakeholders*

En aquest punt es presenten les estratègies utilitzades per cadascun dels *stakeholders* implicats durant el procés transcorregut per a solucionar el conflicte analitzat. Per a cadascun d'ells, es mostra una taula on hi apareixen, en una primera columna, les estratègies identificades i les

accions emprades per a realitzar-les. També es mostren, en cada cas, les cites pertinents del contingut de les entrevistes que hi fan referència.

a.1. Generalitat de Catalunya

| GENERALITAT DE CATALUNYA | |
|---|--|
| Estratègies | Accions |
| a. Ús de poder | Gestió pesquera directa: prohibició sense participació / diàleg |
| | Prohibició total de la pesca submarina i parcial de la resta de modalitats |
| | Prohibició dels concursos de pesca submarina |
| b. Negociació | Procés de confecció de la llei al Parlament |
| | Reunions paral·leles amb els pescadors submarins (FECDAS) |
| c. Lleu adaptació | Compensacions als pescadors professionals |
| | No compensació als pescadors submarins |
| d. Augment de legitimitat per cooperació amb els científics | Encàrrec d'estudis per a justificar la regulació |

Taula 77. Estratègies i accions de la Generalitat de Catalunya (Cas 3 / Conflicte E).

a.1.1. Ús de poder

La primera estratègia emprada pel Departament competent de la Generalitat de Catalunya per a donar solució al conflicte que ens concerneix resumeix, clarament, el procés professat per arribar-hi. Es tracta d'un gran ús de poder atorgat per la seva competència total en matèria pesquera, tot prohibint la pesca submarina, de manera total, a l'àrea protegida: "Sí, directament es va prohibir perquè, diguem-ho així, el Departament de pesca té més competències a l'hora de regular una activitat pesquera" (MED.P1). La resta de modalitats de pesca també varen ser regulades, però amb possibilitat de dur a terme la seva activitat sota unes condicions determinades. Aquestes decisions van ser preses sense establir un diàleg amb els diferents actors implicats, tot prohibint la pesca submarina de manera total a l'àrea protegida: "Els pescadors artesanals estaven a favor, l'Ajuntament estava a favor, hi havia el Ministeri... vull dir, que sí que tenien poder. Però en aquest procés, la llei va ser molt més per imposició" (MED.P1).

Aquestes restriccions es van establir amb la primera figura de protecció de l'àrea de les Illes Medes i s'han mantingut fins a l'actualitat, tot ampliant-se la seva zona d'influència, paral·lelament a l'eixamplament de l'extensió protegida del Parc a través de les diverses normatives.

D'altra banda, després de la present declaració de la zona com a Parc Natural, i l'ampliació, encara més vasta, de la zona protegida, la normativa prohibeix, també, els concursos de pesca

submarina a les àrees on, fins aleshores, l'activitat era permesa: “per una raó diguem filosòfica i política dels que manaven en aquell moment, ens van prohibir el fer concursos de pesca en tota aquesta zona” (MED.F1).

a.1.2. Negociació

En el moment de la primera ampliació de l'àrea protegida, a través de la mencionada llei 10/1990, la Generalitat, per mitjà del procediment legislatiu, imprescindible, establert per a la confecció de les normes de tal rang a Catalunya, va convocar a tots els agents implicats a participar en les sessions a tal fi del Parlament:

“a partir d'aquesta època, de la primera llei de les Medes, en aquest moment es prohibeix, abans estava prohibit en aquesta zona de 100 o 200 metres d'àrea, per tant, estem parlant ni tan sols d'un centenar d'hectàrees. I a la segona fase ja es prohibeix a 500 hectàrees. Això no es fa de manera unilateral, sinó que una llei té un procés i tothom hi diu la seva” (MED.GEN1).

Paral·lelament al procés legislatiu ordinari, varen existir trobades de negociació entre els tècnics de la Generalitat i els pescadors submarins, a través del seu representant de la Federació d'Activitats Subaquàtiques (FECIDAS). La visió d'ambdues parts, mostra com la negociació va ser pràcticament inexistente; el tècnic de la Generalitat exposa que els pescadors no tenien prou arguments per a reduir les restriccions: “Hi va haver moltes negociacions amb els pescadors submarins, però al meu entendre no van aportar cap argument, van haver de complir la norma i ja està” (MED.GEN1); i, d'altra banda, el representant de la FECIDAS considera que no se'ls va escoltar: “amb això no hi ha hagut negociació perquè diguem que hem sigut obedients i hem deixat que ens discriminin, ho hem parlat en algun moment però amb poc èxit” (MED.F1).

a.1.3. Lleu adaptació

Tal i com hem comentat, però, la Generalitat va dur a terme una estratègia d'adaptació a les peticions del col·lectiu de pescadors, a través d'una sèrie de compensacions en altres zones, paral·leles a la restricció: “A les cofradies se'ls compensa fent uns esculls artificials, perquè si ells perdien aquí... es va dir, si això són tantes hectàrees que s'han declarat, fora es construeixen uns esculls artificials” (MED.GEN1). Tot i així, hem definit aquesta adaptació com *lleu*, pel fet que els pescadors submarins en van restar exclosos: “pels pescadors submarins sí que no es va fer res” (MED.GEN1).

a.1.4. Augment de legitimitat per cooperació amb els científics

Finalment, i després de detectar la inadmissió de la regulació per part de diversos sectors socials, la Generalitat va adoptar una estratègia d’augment de la seva legitimitat per mitjà de l’encàrrec d’estudis als investigadors de la Universitat de Barcelona, a fi de justificar les restriccions:

“la Direcció General de Pesca ens va encarregar un estudi per veure l’efecte de la reserva sobre la pesca, sobre els peixos [...]. I així vam començar un seguiment de les Medes, que va començar formalment a l’any 89 o 90, just amb el pas de l’ordre a la llei” (MED.C1).

a.2. Tècnics del Parc

| TÈCNICS DEL PARC | |
|---|--|
| Estratègies | Accions |
| a. Cooperació amb les decisions de la Generalitat | Aplicació de les decisions: Subordinació |
| b. Adaptació (a les peticions dels pescadors) | Noves propostes pels pescadors submarins |
| | Vedes temporals / Caça fotogràfica |
| c. Augment de la legitimitat | Estudis per a una regulació argumentada |

Taula 78. Estratègies i accions dels tècnics del Parc (Cas 3 / Conflicte E).

a.2.1. Cooperació amb les decisions de la Generalitat

Tenint en compte que la declaración de Parc Natural és molt recent (2010) i que, a dia d’avui, encara no s’ha designat la figura de direcció, l’òrgan gestor era comandat pels representants assignats de la Generalitat i, per tant, el paper dels tècnics del Parc es limitava a cooperar amb les seves decisions i a aplicar-les. Així doncs, les seves actuacions es basaven en la cooperació per subordinació: “El Consell va decidir que, és clar, si és una reserva, és una reserva i, per tant, pesca submarina no” (MED.E1).

a.2.2. Adaptació

Després de la declaració del Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter, tal com mostrem a la taula anterior amb la columna afegida, tot assenyalant les dues darreres estratègies, els tècnics del Parc adquireixen un paper més rellevant, tot gestionant d’una manera més directa les activitats del Parc. Així doncs, en relació a l’activitat en qüestió, adopten una estratègia d’adaptació a les peticions dels pescadors submarins, tot fent-los noves propostes de regulació per tal d’afegir-les al Pla d’Usos, actualment en procés de redacció, entre les quals destaquen les vedes per temporada o per espècies o el camí de l’activitat envers la caça fotogràfica:

“en el futur procés de participació, estem valorant de dir que no cal prohibir la pesca submarina, tot i que es tregui un recurs que es vol recuperar, sinó que potser es poden fer vedes de dir: durant 3 o 4 anys, pots pescar de tot menys mero, corball, saps?” (MED.P1).

“el Parc, el que sí que està promovent, i això sí que t’ho explicaran molt bé a la federació, és la caça fotogràfica, és a dir, l’activitat potser a Medes, ara no pots anar amb un fusell a disparar als peixos, però fa 2 caps de setmana es va fer un concurs de caça fotogràfica, és a dir, substituir el fusell per una càmera de fotos” (MED.P1).

a.2.3. Augment de la legitimitat

La darrera estratègia dels tècnics del Parc, des d’una postura més pròxima a la de gestors responsables, després de la declaració del Parc Natural, és la d’augmentar la seva legitimitat a través d’estudis, duts a terme pel propi equip tècnic, que justifiquin les seves propostes:

“durant aquests 4 anys es farà un seguiment per veure com es recupera aquesta població, així també veurem fins a quin punt la pesca submarina està creant un impacte real a aquestes espècies. Que és bastant conegut, que està bastant... però és la manera de fer-ho” (MED.P1).

a.3. Federació Catalana d’Activitats Subaquàtiques (FECIDAS)

| FECIDAS | |
|----------------------------------|--|
| Estratègies | Accions |
| a. Elecció i ús de representants | Transmissió de la voluntat dels pescadors submarins |
| b. Augment de la legitimitat | Proposta de la regulació: autorestricció |
| c. Intent de negociació | Al·legacions a la llei / Proposta de trobades amb la Generalitat |
| | Queixa per les desigualtats entre modalitats de pesca |
| d. Adaptació | Resignació i compliment de la restricció |

Taula 79. Estratègies i accions de la FECIDAS (Cas 3 / Conflicte E).

a.3.1. Elecció i ús de representants

L’estratègia principal de la Federació Catalana d’Activitats Subaquàtiques (FECIDAS) va ser la d’escollir uns representants a fi d’actuar com a transmissors de la veu i voluntat dels pescadors submarins davant de la Generalitat: “Quan anàvem allà ens presentàvem com a interlocutors representants i transmetíem el que ens havien transmès a nosaltres els federats i practicants” (MED.F1).

a.3.2. Augment de la legitimitat

Cal destacar el fet que el propi col·lectiu de pescadors i, per tant, a través de la FECIDAS, va transmetre a la Generalitat, molt abans de fer-se efectives les primeres restriccions, la necessitat

de regulació de la seva pròpia activitat a les Illes Medes. Això es pot definir com una estratègia d'augment de legitimitat:

“Sí que és cert que nosaltres mateixos vam provocar part de la situació que va provocar posar límits. És a dir, nosaltres estàvem veient com una àrea que havíem creat per ser protegida s'estava deteriorant cada vegada més. Perquè el que era per protegir-la, preservar-la, s'havia fet tan famosa que és clar, 2500 persones al dia... peix n'hi havia molt però la resta ho rebentaven tot” (MED.F1).

a.3.3. Intent de negociació

Des de la FECDAS també es va optar per una estratègia de negociació, després de veure que les restriccions desafavorien, principalment, l'activitat dels pescadors submarins. Tot i això, tal i com hem enunciat en el cas de la Generalitat, el procés va quedar en un simple intent a través de la petició de trobades, per part de la FECDAS, entre els seus tècnics respectius: “Vam anar a parlar-ne amb converses amb la Conselleria de Medi Ambient, amb reunions sol·licitades amb bastant mala llet per part nostra, perquè si havíem d'esperar que ens convoquessin ells a nosaltres, no ens convocaven” (MED.F1); i la proposta d'al·legacions a la llei, fins i tot presentades davant del Parlament de Catalunya, que van resultar infructuoses:

“vam fer al·legacions en el seu moment quan va haver-hi l'esborrany de la llei, vam fer diverses reunions al respecte, va sortir publicada la llei per debatre-la al Parlament, vam intentar fer una proposta de modificació de la llei al debat parlamentari, i com que era una cosa menor i que no li feien molt cas es va oblidar amb bastant poca gràcia” (MED.F1).

a.3.4. Adaptació

Així doncs, l'estratègia final, després de la manifesta ineficàcia de l'intent de negociació, va ser la d'adaptació a la normativa, tot acomplint les seves restriccions amb resignació: “Però bé, ells, en el fons, són els primers que diuen que la pesca esportiva està condemnada a desaparèixer, com la caça... o a ser molt restrictiva, i ho van complir” (MED.P1).

a.4. Col·lectiu de pescadors

| COL·LECTIU DE PESCADORS | |
|------------------------------|--|
| Estratègies | Accions |
| a. Augment de la legitimitat | Proposta de la regulació: autorestricció |
| | Accions de col·laboració en la conservació |
| b. Adaptació | Resignació i compliment de la restricció |
| | Canvi d'activitat |

Taula 80. Estratègies i accions del col·lectiu de pescadors (Cas 3 / Conflicte E).

a.4.1. Augment de la legitimitat

Tal i com hem mencionat en el cas de la FECDAS, la regulació establerta, inicialment, a les Illes Medes, va ser una proposta inicial dels propis pescadors submarins. Així doncs, la seva primera estratègia va augmentar la seva legitimitat: “els mateixos que volíem que es fes això érem els mateixos que practicàvem pesca submarina” (MED.SUB1).

Posteriorment, i sobretot, després de la creació del Parc Natural, el col·lectiu de pescadors col·labora amb els tècnics del Parc a través d'accions per a la conservació dels fons: “Tot això és pesca esportiva i projectes que estem fent amb els pescadors, molt interessants a nivell de conservació, a nivell de recuperació” (MED.P1).

a.4.2. Adaptació

L'estratègia final adoptada és la d'adaptació a la normativa i compliment de la restricció, tot deixant de pescar a l'àrea de les Medes, tot resignant-se, sobretot, a veure com pescadors d'altres modalitats hi podien seguir desenvolupant la seva activitat:

“nosaltres proposàvem que es prohibís tota classe de pesca. Clar, llavors, els interessos professionals sempre són més forts que els esportius, i els professionals d'aquí de l'Estartit han aconseguit continuar pescant aquí amb limitacions i tot el que vulguis. Bé, ho acceptem i ja està” (MED.SUB1).

a.5. Col·lectiu de científics

| COL·LECTIU DE CIENTÍFICS | |
|-----------------------------------|--|
| Estratègies | Accions |
| a. Cooperació amb l'Administració | Estudis de suport a la regulació: censos de peixos |

Taula 81. Estratègies i accions del col·lectiu científic (Cas 3 / Conflicte E).

a.5.1. Cooperació amb l'Administració

El col·lectiu de científics, en el cas de la pesca submarina, van actuar com a instrument de la Generalitat per a legitimar les restriccions. Així doncs, la seva estratègia envers el conflicte va ser la de cooperació amb les peticions de l'administració, a través de la realització d'estudis de suport a la regulació, principalment, els censos de peixos:

“Va ser la primera vegada que nosaltres vam girar la vista cap a coses de conservació. En aquella època estàvem treballant a les coves submarines de les Medes, però per coses d'ecologia pura

[...]. Llavors vam contactar amb un especialista per si ens podia ajudar a com fer censos de peixos per ajudar a MED.GEN1 a demostrar que les Medes havien millorat” (MED.C1).

b. Síntesi de les estratègies. Estratègia global: aportació a la primera pregunta de la recerca

Després de l’anàlisi de les estratègies identificades de cadascun dels *stakeholders*, en aquest apartat, es defineix l’estratègia global establerta per a donar solució al conflicte tractat. A continuació, es mostra de manera gràfica.

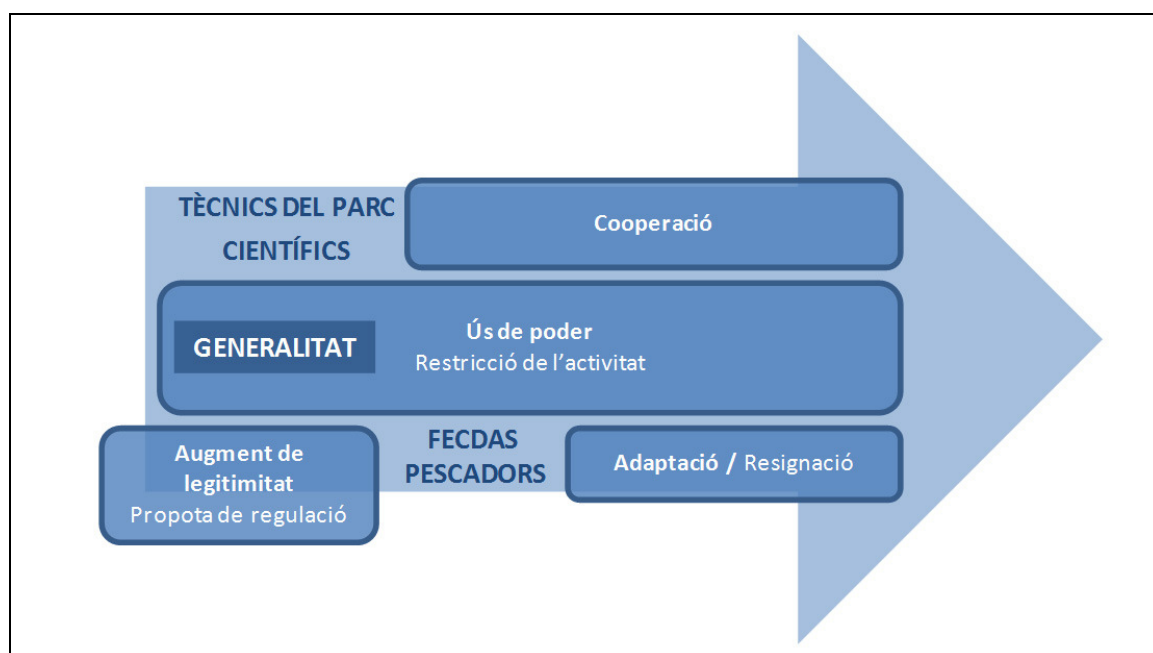


Figura 40. Resum de l’estratègia global dels *stakeholders* implicats (Cas 3 / Conflicte E).

La fletxa simbolitza l’avenç del temps, d’esquerra a dreta de la figura 40. Podem observar com l’espai central és ocupat per l’estratègia principal d’ús de poder de la Generalitat, tot restringint la pesca submarina a l’àrea protegida des de l’aprovació de la primera normativa. Podem veure com les estratègies de la resta d’*stakeholders* estan totalment condicionades per aquesta estratègia dominant central. D’una banda, l’equip tècnic del Parc i els científics, tot cooperant amb els objectius de l’Administració, a través d’accions per justificar i argumentar les regulacions; i, de l’altra, el col·lectiu de pescadors i la FECIDAS, en la seva representació, resignant-se al compliment de la restricció.

També es pot observar l’estratègia inicial de la FECIDAS i el col·lectiu de pescadors submarins que varen ser, precisament, qui, en un principi, va fer la proposta de regulació de la seva pròpia activitat. Tot i això, no contemplaven la prohibició total que la Generalitat va acabar aplicant.

c. Estructura de relació entre stakeholders

En aquest apartat, s'hi destaquen les principals relacions establertes, durant el procés de solució del conflicte, entre els diferents *stakeholders* implicats.

c.1. Posició de poder de la Generalitat

L'estructura de relacions establerta en el procés de relació del conflicte analitzat es basa en la posició jeràrquicament superior de la Generalitat i en l'ús del seu poder, destacat als apartats anteriors, per a restringir la pesca submarina sense tenir en consideració les peticions i opinions dels *stakeholders* implicats: "Es van queixar... però amb la pesca, pel fet d'estar gestionat en aquell moment pel Departament de Pesca, va ser molt més de gestió pesquera directa. No va haver-hi tant procés de diàleg" (MED.P1).

Tot i les converses dutes a terme entre els tècnics de la Generalitat i els representants del col·lectiu de pescadors, la relació va confirmar la distància entre els poders d'ambdues parts: "hi van haver xerrades... tot el que s'hagués pogut decidir respecte això va ser gent dels pescadors que se'n va anar a Barcelona i van parlar directament amb la Generalitat i no van ser discussions que arribessin enlloc" (MED.E1).

c.2. Relació entre la Generalitat i els científics

Després de la primera regulació de l'àrea de les Illes Medes, la Generalitat va detectar problemes d'acceptació social a la normativa i va decidir contactar amb el col·lectiu de científics de la Universitat de Barcelona per tal de justificar les restriccions a través d'un estudi.

Cal destacar que un dels tècnics principals de la Generalitat en tot el procés de solució al conflicte analitzat havia format part, prèviament, del col·lectiu d'investigadors que treballaven a les Illes Medes: "MED.GEN1 havia estat membre del Departament i que ara tenia compromisos polítics a la Direcció General de Pesca, teníem molt bona relació" (MED. C1). Aquest fet, doncs, va determinar el grau de relació personal entre l'equip de científics i la Generalitat.

c.3. Bona relació entre els tècnics del Parc i els pescadors

Finalment, cal destacar la bona relació entre els tècnics del Parc i els pescadors, donat que la seva tasca es basava en el contacte directe al territori amb els pescadors i no tant en les negociacions de regulació i, per tant, no els consideraven responsables de totes les restriccions: "Jo em porto molt bé amb els pescadors, tot i que tinc un paper complicat, entre cometes, perquè quan gestiono un espai en el qual estàs regulant la pesca... la quantitat de gent que hi pot anar... és difícil" (MED.P1).

A més, aquesta relació s'ha fet encara més forta després de la declaració de Parc Natural, a partir de la intenció dels tècnics del Parc d'avançar envers una regulació més adequada a les veritables necessitats del medi, tot fugint de les restriccions totals.

d. Processos de col·laboració entre stakeholders

d.1. Procés de participació inexistent fins a l'actualitat

La participació dels diferents actors implicats en la situació de conflicte analitzada va ser inexistent en la primera restricció de la pesca a l'àrea de les Medes, a través de l'ordre de l'any 83. El següent pas regulador va ser la llei 10/1990 on el procés participatiu es va limitar al protocol que exigeix l'aprovació de tota norma d'aquest rang.

No ha estat fins a l'actualitat, amb la declaració de Parc Natural a l'any 2010, que s'ha fet una primera aproximació al diàleg consensuat amb el col·lectiu de pescadors submarins per tal de regular, de manera eficient, la seva activitat: "Ara per ara no hi ha hagut un procés de participació amb la pesca. Ara estem en aquest procés que serà molt més interessant que el que va haver als anys 90" (MED.P1).

d.2. Cooperació entre la Generalitat i el col·lectiu de científics

Tal i com ja hem mencionat, els tècnics responsables de la Generalitat, després d'haver detectat el conflicte social que estava generant la restricció de la pesca, van decidir acudir als investigadors de la Universitat de Barcelona per tal que els ajudessin a justificar la necessitat de la regulació, a través d'un estudi. Així doncs, aquesta va ser la relació col·laborativa més destacada del procés, caracteritzat per les decisions sense consens de la Generalitat.

e. Síntesi de les relacions i els processos de col·laboració

En aquest apartat, es presenta el resum de les relacions i els processos de col·laboració establerts durant el procés de solució del conflicte analitzat. Per mitjà de la figura 41, s'efectua una síntesi gràfica de la informació mostrada als dos apartats anteriors.

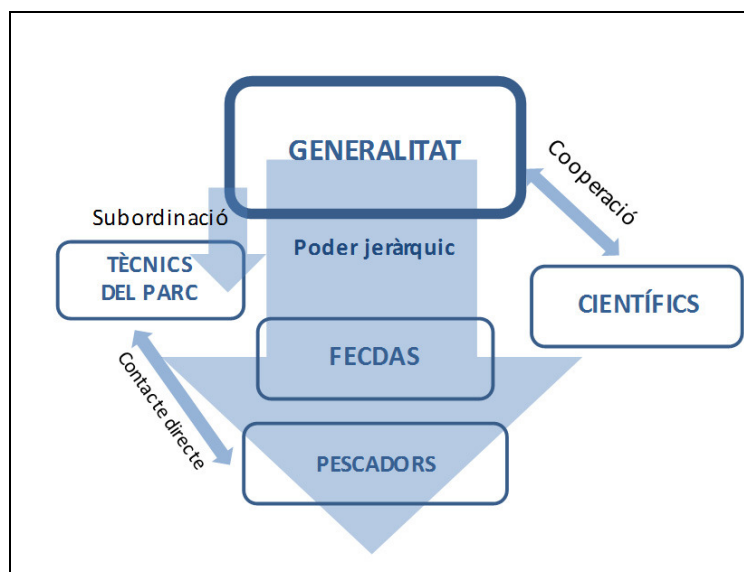


Figura 41. Relacions entre els *stakeholders* implicats (Cas 3 / Conflict E).

Els rectangles representen els diferents *stakeholders* implicats i les fletxes assenyalen les relacions establertes entre ells. En aquest cas, també cal destacar el gruix del contorn de la forma que envolta la Generalitat, així com el tamany i la unidireccionalitat de la fletxa central, que volen indicar la seva prevalència jeràrquica sobre la resta d'*stakeholders*, principalment, sobre la FECIDAS i el col·lectiu de pescadors, la relació amb els quals es basa en el poder i la superioritat jeràrquica. Aquesta mateixa relació de jerarquia s'estableix entre la Generalitat i els tècnics del Parc: una subordinació representada per la seva unió a través d'una fletxa unidireccional. Es destaca també la relació positiva de contacte directe entre els tècnics del Parc i el col·lectiu de pescadors.

D'altra banda, simbolitzem, a la dreta de la figura 41, la cooperació establerta, per a la justificació de la normativa a través d'estudis, entre la Generalitat i el col·lectiu de científics que, a més, té un component de relació personal, tal i com hem comentat.

A continuació, es presenta una taula-resum per a concloure aquest apartat, on es mostren els elements que defineixen el grau de relacions i de col·laboració de la xarxa creada, basada en els indicadors més rellevants d'ambdós factors.

| | | |
|--|--------------------------------|---|
| Característiques de la xarxa de relacions i col·laboració | <i>Stakeholders connectats</i> | La solució s'estableix per decisió del departament corresponent de la Generalitat, que argumenta la decisió a través dels estudis que encarrega al col·lectiu de científics |
| | Coincidència d'objectius | Els pescadors submarins varen proposar, inicialment, la regulació de l'activitat i, per tant, els objectius inicials eren coincidents, tot i no estar d'acord amb la prohibició total final |
| | Grau de consens | No ha existit cap consens en la decisió. La Generalitat té una posició jeràrquicament superior a la resta |
| | Intensitat / Confiança | Existeix una estreta relació personal entre el representant de la Generalitat i el col·lectiu de científics, però es genera tensió amb els pescadors i els seus representants |
| | Duració / Periodicitat | No ha existit un procés de col·laboració real per a establir la solució final al conflicte |

Taula 82. Conseqüències de la solució al conflicte (Cas 3 / Conflicte E).

f. Síntesi dels factors de governança: aportació a la segona pregunta de la recerca

L'anàlisi específic de cadascun dels principals factors de la governança en el procés de solució del conflicte E, ens permet realitzar una valoració de les característiques de la governança establerta envers la situació de conflicte estudiada.

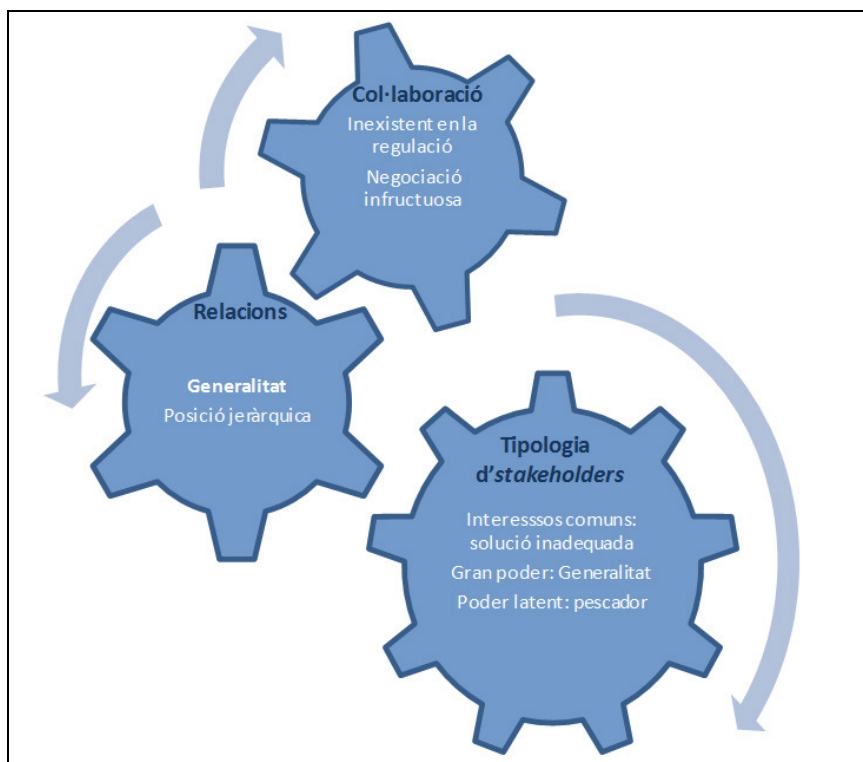


Figura 42. Resum de les característiques de la governança del conflicte (Cas 3 / Conflicte E).

Els factors fixats com a determinants de la governança del conflicte són la tipologia dels *stakeholders*, l'estructura de relacions entre ells i els processos de col·laboració establerts durant

el procés. Els representem en forma d'engranatge per simbolitzar que, de la unió d'aquests factors, en resulta el tipus de governança existent.

Tal i com hem exposat als apartats corresponents, l'estructura de relacions establerta entre els diferents *stakeholders* implicats pot definir-se per la posició jeràrquicament superior de la Generalitat per sobre de la resta. Aquesta situació va comportar, al seu torn, que no s'establissin processos de col·laboració reals per a l'elaboració i el consens de les regulacions.

Pel que fa a la tipologia d'*stakeholders*, l'aspecte més destacat és la distribució del poder entre la Generalitat, amb un valor absolut clarament superior, i el col·lectiu de pescadors. Cal remarcar que, així com el poder aplicat de la Generalitat ha estat decisiu en l'establiment de la solució a través de la restricció de l'activitat, el poder latent dels pescadors podria, en qualsevol moment, malbaratar la tasca de recuperació i conservació de la biomassa aconseguida.

Cal destacar també que, tot i la confluència d'interessos inicial dels diferents *stakeholders*, tot considerant necessària la regulació de la pesca, la solució, pel fet de no haver estat consensuada a través d'algun tipus de procés de negociació més proper i participatiu, no és plenament acceptada per totes les parts.

Així doncs, les característiques esmentades sobre cadascun dels factors seleccionats, defineixen una governança molt pròxima a l'estructura jeràrquica, poc participativa, dominada per la situació de poder de la Generalitat.

4.3.2.4. Solució a la situació de conflicte

Aquest punt mostra una breu descripció general de la solució adoptada, així com l'exposició de les conseqüències que ha generat sobre les diferents dimensions del desenvolupament del territori. A través d'aquesta anàlisi final, podrem apropar-nos a la resposta de la tercera pregunta de la investigació.

a. Descripció general de la solució

Des del moment en el qual l'Administració va ser conscient del perill que suposava la pesca per a la conservació dels valors naturals dels fons de les Illes Medes, va decidir que l'única solució possible era la seva prohibició. A tal fi, es va crear la primera norma de protecció, consistent, únicament, en un vedat de pesca, és a dir, prohibint totalment l'activitat a la zona circumdant a les Illes.

Tot i que la petició de protecció va ser originada per la insistència de diferents col·lectius, tals com els ecòlegs investigadors de la Universitat de Barcelona, alguna entitat cultural, en representació de l'opinió social general, o, fins i tot, els propis pescadors submarins; la decisió de prohibició va ser presa de manera unilateral per l'Administració, sense establir un procés de participació o diàleg amb els actors implicats. Així doncs, la Generalitat va decidir crear una zona vedada de pesca, a través d'una ordre⁶⁸, fent ús de les seves competències, de manera no consensuada.

Més endavant, la Generalitat va creure que s'havia d'ampliar la zona i, en aquest cas, va ser a través de la llei 10/1990⁶⁹ i, per tant, amb tot el procés participatiu que l'elaboració d'una llei pressuposa. En aquest cas, el col·lectiu de pescadors submarins va resultar ser el grup més perjudicat, dins del col·lectiu pesquer. L'article 3 de la llei 10/1990 especifica que **"f) hi és prohibida la pesca submarina"**, mentre que sí que permet, tot i que amb una sèrie de condicionants, la pesca professional i l'esportiva. A més, a través del PRUG de l'àrea protegida, també s'han prohibit els concursos de pesca submarina a tota la superfície protegida.

Així doncs, la situació actual és que la pesca submarina està prohibida a la part de Reserva Natural Parcial Marina i a la seva zona perifèrica, essent permesa, únicament, a la zona costanera.

b. Conseqüències: aportació a la tercera pregunta de la recerca

En aquest apartat, es presenten les conseqüències de la solució establerta sobre les diferents dimensions del desenvolupament a partir de la consideració dels diferents *stakeholders* implicats.

La taula 83 mostra, per a cadascuna de les dimensions del desenvolupament: la definició de la conseqüència (*2a columna*); la seva valoració positiva (+), sense incidència (-) o negativa (*1a columna*); i, finalment, els *stakeholders* que han mencionat cadascuna de les conseqüències (*3a columna*). Els colors faciliten la relació de la taula 83 amb el gràfic subsegüent.

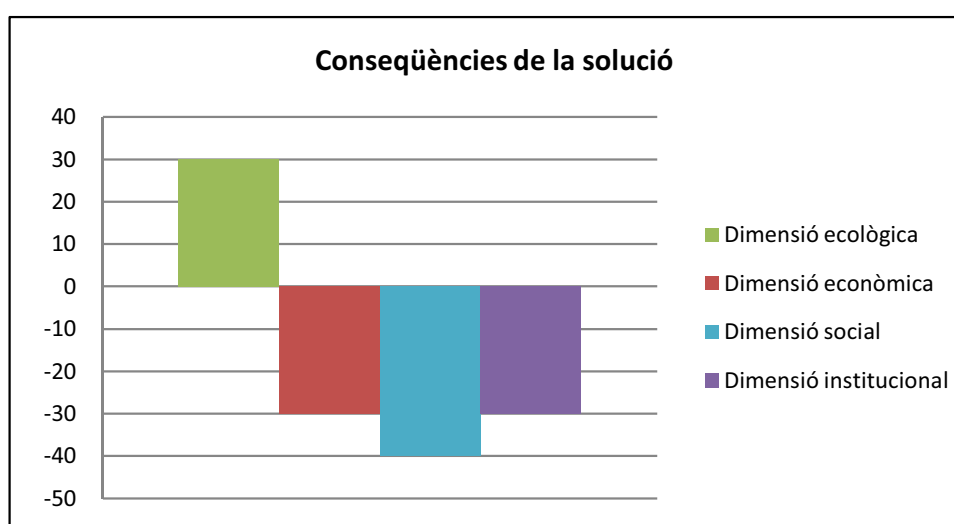
⁶⁸ Ordre de 25 de novembre de 1983 del Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca, per la qual es prohibeix la pesca i l'extracció de recursos marins vius al litoral de les Illes Medes DOGC 391, 21-12-83)

⁶⁹ Llei 19/1990, de 10 de desembre, de conservació de la flora i la fauna del fons marí de les Illes Medes (DOGC 1381, 17-12-90).

| Dimensió ecològica | | |
|------------------------|---|---|
| + | Augment de la biomassa de peixos | 4: Generalitat / T. Parc / Col. Pescadors / Col. Científics |
| - | Regulació insuficient / Creixement desequilibrat | 1: FECDAS |
| Dimensió econòmica | | |
| - | Supressió del moviment que l'activitat generava | 3: T. Parc / FECDAS / Col. Científics |
| Dimensió social | | |
| - | Disminució / extinció de la pràctica | 4: T. Parc / FECDAS / Col. Pescadors / Col. Científics |
| Dimensió institucional | | |
| - | Inexistència d'una estructura de gestió consensuada | 4: T. Parc / FECDAS / Col. Científics |

Taula 83. Conseqüències de la solució al conflicte (Cas 3 / Conflicte E).

Al gràfic 24, s'hi reflecteixen les dades de la taula anterior. La quantificació de cadascuna de les conseqüències s'ha realitzat tot donant un valor de 10 cada vegada que era mencionada en sentit positiu (“+” a la taula), i de -10 quan ho era negativament. En els casos en els que es menciona que la solució establerta no ha tingut incidència sobre una dimensió concreta (“=” a la taula), s’ha donat un valor de 5 quan la situació no era prèviament desfavorable i, per tant, s’ha mantingut correctament; i un valor de -5, en el cas que la situació, en relació a la dimensió tractada, fos dolenta i, per tant, hagi continuat sense millorar.



Gràfic 24. Valoració de les conseqüències de la solució al conflicte (Cas 3 / Conflicte E).

La majoria dels *stakeholders* entrevistats consideren que la solució establerta ha generat una gran millora sobre la dimensió ecològica, tot fent-se molt evident l'augment de la biomassa de peixos als fons de l'àrea protegida, no només en quantitat, sinó també en biodiversitat:

“Peixos que en altres llocs no es fàcil de veure, o es veu molt puntualment, el mero, el corball, dèntols... vull dir, àligues marines... veus molt peix perquè la gestió pesquera ha estat molt bona, pràcticament perquè al voltant de les illes no es pot caçar, si no funcionava, malament” (MED.P1).

“Els peixos no hi ha dubte... si vols veure peixos, vés a la Meda, per descomptat, que arriba un moment que fins i tot dius ja en tinc prou perquè...” (MED.SUB1).

Tot i així, els representants de la FECDAS consideren que la restricció de la pesca submarina no ha generat cap millora a nivell ecològic, perquè ha comportat una pitjor gestió de la resta de modalitats de pesca que, al seu parer, representen la veritable afecció sobre la conservació de l'entorn: “una regulació que no limita significativament la pesca professional, la que realment fa mal, crec que contribueix poc a la sostenibilitat i a la dimensió ecològica que hauria de tenir una àrea marítima protegida. Fins i tot pot haver empitjorat”. (MED.F1).

Com es pot observar al gràfic 24, tota la resta de dimensions tenen un valor absolut situat a la seva franja negativa.

En primer lloc, els *stakeholders* entrevistats que mencionen l'efecte de la solució establerta sobre la dimensió econòmica, resumeixen la seva valoració negativa en el fet que la prohibició de l'activitat ha provocat la desaparició del poc moviment econòmic que la pesca submarina generava:

“jo, si puc fer pesca submarina, potser em compro una zodiac per poder-hi anar. I si no em deixen fer pesca submarina, me la venc i no me'n compro una altra. I per tant, ni em compro la zodiac, ni dono feina al mecànic que me la repara i que em repara el motor, ni em compro accessoris... m'explico? Ni potser me'n vaig a un hotel allà a pescar el cap de setmana” (MED.F1).

En relació a la dimensió social, i pel fet que la solució es basava en l'eliminació de la pràctica de pesca submarina a l'àrea protegida, la consideració dels seus efectes ha estat totalment negativa. Els pescadors submarins han quedat exclosos de la zona de les Illes Medes i s'han vist obligats a traslladar-se a altres indrets per seguir desenvolupant la seva activitat: “Aquesta evolució [...] ha anat paral·lela a que els pescadors submarins quedessin exclosos de les Medes, diguéssim” (MED.C1); “O sigui, que a nivell social, la pesca submarina hi ha sortit perdent, sí, però perquè la pròpia activitat no era sostenible” (MED.P1).

Tal i com hem mencionat al llarg de tota l'exposició del procés de solució del conflicte, la majoria d'*stakeholders* implicats consideren que les regulacions aplicades per a restringir la pesca a les Illes Medes varen ser una imposició de la Generalitat. Així doncs, en relació a la dimensió institucional, la solució al conflicte analitzat, no va generar la creació d'una estructura que en garantís la posterior gestió consensuada comú: "diria que realment va ser una imposició directa sense gaire procés... es va dir: *bé, doncs, la pesca amb canya es permet i la pesca esportiva no*, i això es va anar acceptant" (MED.P1); i, encara més, considera que la regulació ha tingut un efecte ecològic negatiu perquè ha generat un creixement de peixos desequilibrat: "Es concentra tot el peix aquí i va creixent, però d'una manera molt desequilibrada. Arriba un moment que hi ha tant de peix gros que no hi ha peix petit, el peix petit no s'atreveix a passar per allà" (MED.F1).

Finalment, d'acord amb l'estimació de les conseqüències de la solució sobre el desenvolupament de l'espai analitzat, en podem definir el grau de sostenibilitat.

Tal i com podem observar a la figura 43, presentada a continuació, la solució establerta per al conflicte exposat no pot ser considerada *sostenible*, tenint en compte que, com hem pogut apreciar a la taula 83 i al gràfic 24, només es valoren positivament les seves conseqüències sobre la dimensió ecològica.

Així doncs, situem la solució emprada en la part del cercle de la dimensió ecològica que no contacta amb cap altre dels cercles de la resta de dimensions; això ens permet definir-la com una solució *ecològica* i, per tant, tot i ser positiva per a la conservació natural de l'entorn, limita el grau de sostenibilitat del desenvolupament del territori.

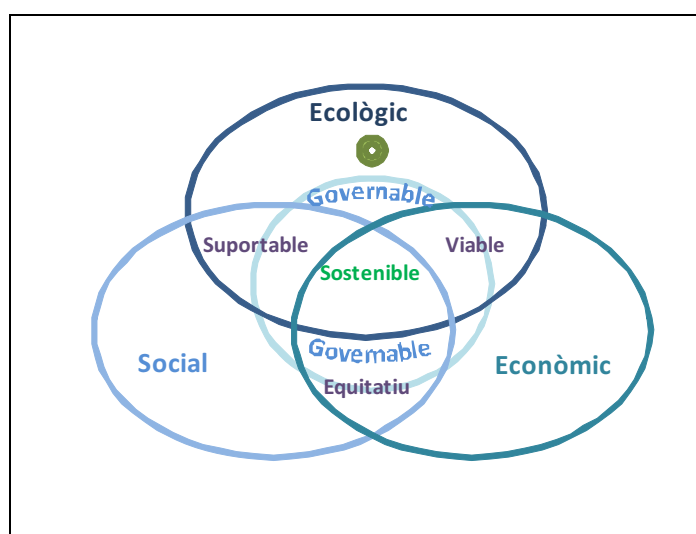


Figura 43. Valoració del grau de sostenibilitat de la solució al conflicte (Cas 3 / Conflicte E). (Elaboració pròpia a partir de WCED, 1987; Sepúlveda, 2008).

4.3.3. MED.F. Conflicte per la pràctica del submarinisme

4.3.3.1. Descripció introductòria del conflicte

En aquest primer punt, a mode d'introducció de la posterior anàlisi exhaustiva del conflicte, es mostra una taula d'identificació del *stakeholders* que hi varen estar implicats, així com una breu descripció general d'aquest.

a. Stakeholders implicats

| | |
|--|---|
| GENERALITAT DE CATALUNYA ⁷⁰ | Representants del Departament al qual, en cada moment en el temps, li ha correspost la competència de la protecció de l'àrea de les Illes Medes i que, per tant, hi han actuat com a equip gestor |
| TÈCNICS DEL PARC | Personal de l'àrea protegida de les Illes Medes i, en l'actualitat, del Parc Natural |
| FEDERACIÓ CATALANA D'ACTIVITATS SUBAQUÀTIQUES (FECDAS) | Federació representant de les entitats i persones practicants d'activitats subaquàtiques a Catalunya |
| COL·LECTIU DE SUBMARINISTES | Entitats i persones practicants de submarinisme a l'àrea de les Illes Medes |
| CENTRES D'IMMERSIÓ | Empreses privades l'activitat de les quals es basa, essencialment, en el submarinisme i la seva promoció |
| COL·LECTIU DE CIENTÍFICS | Investigadors especialistes en ecologia de la Universitat de Barcelona |
| ECOLOGISTES | Entitat de l'àrea que defensa la conservació del territori |

Taula 84. Breu descripció dels *stakeholders* implicats (Cas 3 / Conflicte F).

b. Descripció general del conflicte

El fet principal que origina el desenvolupament del conflicte MED.F és el gran creixement exponencial de l'activitat turística, en gran part per la pràctica del submarinisme, fins a arribar a un punt de massificació totalment incompatible amb la conservació dels fons marins de les Illes Medes. Aquesta gran afluència de turistes, molts amb l'objectiu de submergir-se als fons de les Medes, genera un canvi radical en l'activitat, tot reconvertint la pràctica tradicional amateur, associada en clubs esportius, en una activitat professional organitzada i promoguda per empreses privades, merament encarades al benefici econòmic.

D'altra banda, al mateix temps, es van generar noves formes d'accedir a l'activitat, originades per finalitats estrictament esportives, tot perdent l'essència naturalista de descobriment de les primeres pràctiques d'immersió. Alguns dels nous visitants de les Medes ho fan amb un objectiu

⁷⁰ Tal i com hem esmentat en el conflicte anterior, quan parlem de la Generalitat de Catalunya ens referim al Departament competent de la protecció de l'àrea de les Illes Medes, en cada moment en el temps. En el text, però, s'empra la denominació "Generalitat" o "Generalitat de Catalunya" per tal de fer-hi referència.

únicament esportiu i, per tant, amb una preocupació molt minsa, en la majoria d'ocasions, per la conservació de l'entorn natural.

Així doncs, la principal afecció d'aquesta gran crescuda i canvis en l'activitat és l'amenaça a les comunitats submarines, tant de flora com de fauna.

A més de la vessant ecològica del conflicte exposada, se'n genera una altra de socio-econòmica, principalment, al voltant de la regulació de l'activitat. L'evidència de la situació de perill sobre les condicions naturals de l'àrea de les Illes Medes, provocada per la pesca i el submarinisme, van generar, tal com s'ha exposat a la descripció general del Parc, diverses iniciatives de protecció, fins arribar a fer-se efectives, en primer lloc, a través de l'ordre de 1983⁷¹ i, més endavant, amb la llei 10/1990⁷². El text d'aquesta llei, al seu article 4, encarrega al Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca l'establiment del nombre d'immersions permeses. És també a través d'aquesta llei que s'estableix un Consell Assessor, a fi de gestionar les activitats a les Illes Medes, i en el si del qual es fa palès el conflicte mencionat, generat per la disputa al votant de l'establiment d'aquest nombre d'immersions màximes diàries.

4.3.3.2. Elements relacionats amb l'origen del conflicte

a. Diversitat d'interessos, ideologia i opinió dels stakeholders implicats

La taula 85 recull els interessos, la ideologia i l'opinió de cadascun dels *stakeholders* implicats en el conflicte estudiat.

⁷¹ Ordre de 25 de novembre de 1983 del Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca, per la qual es prohibeix la pesca i l'extracció de recursos marins vius al litoral de les Illes Medes DOGC 391, 21-12-83).

⁷² Llei 19/1990, de 10 de desembre, de conservació de la flora i la fauna del fons marí de les Illes Medes (DOGC 1381, 17-12-90).

| | a. Interessos | b. Ideologia | c. Opinió | |
|--------------------|---|---|--|---|
| GENERALITAT | Desenvolupament turístic | <i>"El desenvolupament turístic és compatible amb la conservació"</i> | La regulació és adequada i permet la compatibilitat | |
| | Control de l'activitat | | | |
| TÈCNICS DEL PARC | Regulació fonamentada en dades científiques | <i>"Els gestors d'un espai natural s'han de posicionar al mig dels extrems"</i> | La regulació ha d'anar molt més enllà del nombre d'immersions | |
| | | | La informació prèvia pot reduir l'impacte | |
| FECDAS | Garantir l'accés dels submarinistes particulars | <i>"La conservació s'ha de basar en l'educació i no en la prohibició"</i> | La situació actual de les Medes no és la que requereix un Parc Natural | |
| | Posar límits raonables a l'activitat | | | |
| COL. SUBMARINISTES | Protecció de l'àrea | | | |
| | Reserva de places per a submarinistes particulars | | | |
| C. D'IMMERSIÓ | Màxim benefici econòmic | <i>"L'activitat és el motor del desenvolupament econòmic del territori"</i> | L'impacte sobre la flora no ha estat únicament per l'activitat humana | |
| | Monopoli del territori | | | |
| | Desenvolupament lliure i sense límits de l'activitat | | Taxa per a totes les activitats | |
| COL. CIENTÍFICS | Conservació de l'entorn natural | <i>"El veritable valor de les Medes és el seu patrimoni natural"</i> | No és la millor solució pel benefici econòmic del territori | |
| | Canvi del tipus d'activitat: submarinisme de qualitat | | El límit d'immersions requereix un criteri científic | |
| ECOLOGISTES | Conservació per davant de desenvolupament turístic | | | La informació és infructuosa si la normativa no és l'adequada |
| | Regulació més estricta i ben argumentada | | | |
| | Disminució de la pressió de submarinistes | | | |

Taula 85. Interessos, ideologia i opinió dels stakeholders implicats (Cas 3 / Conflicte F).

L'interés principal de la *Generalitat de Catalunya*, en aquest cas, era el desenvolupament turístic i econòmic del territori: "es va veure que això era una cosa que portava gent [...] i portava moviment econòmic" (MED.IM1); això sí, sempre sota unes condicions reguladores de l'activitat del submarinisme, que la fessin compatible amb la conservació de l'entorn natural de les Illes Medes:

"el director general de l'època va dir a les empreses: això voleu que duri 10 anys o voleu que en duri 100? Si voleu que duri 10 anys continueu com ara i si voleu que en duri 100 s'han de reduir les immersions i s'han de fer les activitats d'una altra manera, i de fet, així es va fer" (MED.IM1).

Consideren, doncs, que, amb la situació actual, s'ha assolit el grau d'equilibri necessari per a fer realitat aquesta compatibilitat.

Pel que fa als *tècnics del Parc*, tot i ser personal directe de la Generalitat i encarregar-se de garantir el compliment de la normativa, reclamaven que aquesta estigués fonamentada en criteris científics: "des que jo vaig entrar al Parc, una de les meves, dedicacions especials era, realment, el tenir dades sobre quin és l'impacte. O sigui, en el moment que vols regular una activitat, has de saber quin impacte estàs generant" (MED.P1). La seva ideologia rau en la creença que, per a comprovar

que els gestors d'un espai natural estan fent bé la seva feina, només cal veure si es posicionen a la mateixa distància dels extrems oposats en la discussió:

“un cap meu em va dir, un dels pocs polítics que va demostrar ser bastant coherent amb les coses que deia, va dir: el problema de la gestió o dels gestors dels Parcs Naturals, és que mai estaràs d'acord amb tothom i si algun cop, algun dels sectors implicats amb la gestió està totalment d'acord amb el que tu estàs dient, és que estàs equivocat, perquè estàs massa cap a un costat enlloc d'estar al mig” (MED.P1).

La seva opinió respecte el conflicte analitzat és que es podria anar molt més enllà del que ho ha fet fins ara la regulació, per tal de millorar la compatibilitat entre l'activitat i la conservació. S'ha de cercar un submarinisme de qualitat, més sostenible; creuen, per exemple, que donar una informació sobre els efectes de l'activitat, prèvia a la seva realització, pot reduir-ne l'impacte: “si tu vas a fer una activitat esportiva i abans de fer aquesta activitat reps una informació sobre l'impacte que pot tenir aquesta activitat, la gent fa un canvi de mentalitat bastant important” (MED.P1).

L'interés de la *FECDAS*, així com del *col·lectiu de submarinistes*, a qui representava, era, essencialment, que es garantís la pràctica a les Medes dels submarinistes particulars que no hi accedissin a través d'un dels centres d'immersió: “assegurar-nos que no fos obligatori per a qualsevol federat amb títol de submarinisme de passar per un centre de busseig on haguéss de pagar per anar a fer una immersió a les Medes” (MED.F1). D'altra banda, també demanaven que es possessin uns límits raonables a la quantitat d'immersions diàries permeses: “no hi havia límit abans, o el límit era tan gran que no s'hi arribava mai, estava sobreexplotat. El que volíem era arribar a una quantitat de visites raonable perquè allò realment es conservés” (MED.F1).

La seva ideologia comú defensava que la conservació només és possible a través de l'educació d'aquells que s'hi hauran de sotmetre i no a través de la prohibició imposada: “sempre és molt millor una regulació que eduqui a la gent a un ús equilibrat de la natura que no pas prohibir per sistema” (MED.F1).

D'altra banda, consideren que la situació establerta a les Illes Medes respecte la regulació del submarinisme i l'activitat turística no s'hauria de permetre en el marc d'una àrea protegida, tot considerant que es tracta, més aviat, d'un “circ” per als visitants: “això va anar derivant, enlloc de cap a un Parc Natural, cap a un circ natural. Perquè un Parc Natural on es tiren tantes persones al dia no sé què és però no sé si dir-li Parc Natural” (MED.F1).

Els *centres d'immersió* cercaven, essencialment, el màxim benefici econòmic de les seves empreses, amb l'objectiu de monopolitzar la pràctica del submarinisme a les Illes Medes: “cada cop les Medes ha quedat més com un monopoli d'una sèrie d'empreses. I durant molts anys, l'interès

d'aquestes empreses era que tota l'activitat a les Medes es fes a través de les seves empreses" (MED.C1). A tal fi, desitjaven poder desenvolupar l'activitat lliurement i sense límits de regulació: "Hi havia una sèrie de centres de busseig demanant el nombre màxim possible d'immersions diàries per poder fer el seu negoci el més ample possible" (MED.E1). En aquesta mateixa línia, la seva ideologia es basa en la creença que l'activitat turística representa el motor del desenvolupament econòmic del territori i que, per tant, la restricció hauria de ser menor. En aquest sentit, argumenten que l'impacte sobre la flora no ha estat únicament per l'activitat humana, sinó també per efectes pròpiament naturals: "impacte sobre la flora, però discutible perquè aquí també hi han intervingut altres factors com pot ser la mateixa contaminació de l'aigua, doncs que no tot ha sigut l'agressió física de l'home" (MED.IM1).

Finalment, tot i acceptar la fixació d'una taxa per accedir a les Medes, consideren que s'hauria d'aplicar a tota la resta d'activitat i no només al submarinisme: "Aquesta regulació ha comportat el pagament d'una taxa i hi ha conflicte perquè altres activitats turístiques, com pot ser anar en kayak, anar en fons de vidre, o anar a fer snorkelling, no paguen, només paguen les de submarinisme" (MED.IM1).

Tant el *col·lectiu de científics* com el *grup d'ecologistes*, tot representant al sector més proteccionista, desitjava la conservació de l'entorn natural per davant de qualsevol activitat que s'hi pogués oposar:

"Hi havia un sector ecologista que deia: ei, aquí hi ha un lloc que són les Illes Medes, que és magnífic, que cal protegir-lo, perquè té uns valors ecològics doncs molt importants, però primer només es parlava de protegir per preservar els valors ecològics, en cap cas es deia: i que també hi puguin anar-hi turistes" (MED.IM1).

D'alta banda, el col·lectiu de científics demanava canvis en la forma de l'activitat, envers un submarinisme de més qualitat, a través d'embarcacions de poca capacitat: "el lògic és que s'ha de visitar amb embarcacions petites tipus zodiac, amb grups de 6 persones, i que cada 3 persones hi hagués un guia, en altres llocs això s'imposa" (MED.C1).

La ideologia d'aquests dos col·lectius, per tant, es basava en la defensa que el veritable valor de les Medes és el seu patrimoni natural i no pas l'activitat turística generada. També creuen que, si l'objectiu de la gestió marina de les Illes Medes és, realment, el desenvolupament econòmic, la solució establerta no és la millor manera d'aconseguir-ho, perquè concentra el benefici, únicament, en diverses empreses i no reverteix sobre tot el territori:

"Si el problema és econòmic i no ecològic, fem un bon estudi econòmic, perquè si l'objectiu és carregar-se un patrimoni natural en benefici de la població, hi ha maneres molt més intel·ligents

de repartir els diners que donen les Medes. El primer que hauríem de fer és un seguiment dels diners que van a les Medes, a qui van i com van” (MED.C1).

Finalment, a més de defensar que la pressió sobre els fons de les Medes s’hauria de reduir: “Des de la perspectiva dels naturalistes, tot el que seria desitjable és que la pressió del busseig baixés” (MED.C1), creuen que la decisió sobre el nombre màxim d’immersions diàries hauria d’estar fonamentada en un criteri científic: “no s’ha fet cap estudi, bé... d’estudis se n’han fet molts, però no s’han fet servir mai els estudis per a determinar si realment les immersions que es feien eren les correctes o si n’hi havia d’haver menys” (MED.E1).

b. Paper / Influència dels stakeholders

La posició ocupada per cada *stakeholder* dins de l’estructura de decisió establerta té, també, una gran influència sobre l’origen del conflicte. En aquest punt ens disposem a mostrar l’anàlisi de la seva influència, a partir dels atributs poder, legitimitat i urgència (Mitchel et al., 1997).

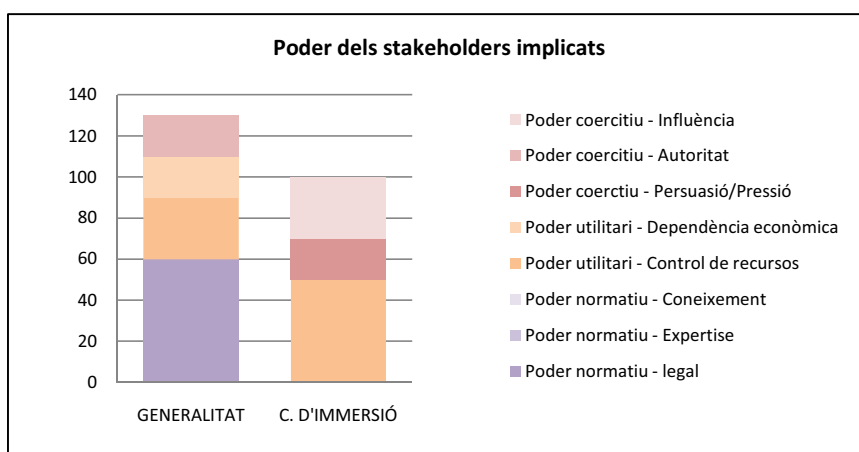
b.1. Poder

En primer lloc, s’ha analitzat el *poder*. La taula 86 mostra les dades recollides sobre les atribucions de poder que fa cadascuna de les persones entrevistades als diferents *stakeholders* implicats (1a columna). Es mostren, també, els tipus de poder esmentats per a cada *stakeholder* (3a columna), així com la valoració de la possessió total (+), parcial (+/-), o la no-possessió (-) d’aquest poder (2a columna) i la definició concreta del poder, en cada cas (4a columna). Finalment, es mostren els *stakeholders* que han mencionat la possessió o manca del poder indicat (5a columna). Els colors dels tipus de poder a la taula 86 serveixen per relacionar-la amb el gràfic 25: les tonalitats vermelles per al *poder coercitiu*, morades per al *poder normatiu* i les taronges per al *poder utilitari*.

| Poder dels stakeholders implicats | | | | |
|-----------------------------------|-----------|--|--|--|
| Stakeholder | Valoració | Tipus de poder | Descripció | Mencions |
| GENERALITAT | + | Poder coercitiu - Autoritat | Direcció del Consell Assessor / potestat de sanció (agents rurals) | 3: Generalitat / T. Parc / C. d'immersió |
| | - | | Cessió de poder als centres d'immersió | 1: Col. Científics |
| | + | Poder utilitzari - Dependència econòmica | Finançament dels estudis | 2: Generalitat / Col. Científics |
| | + | Poder utilitzari - Control de recursos | Cobrament de taxes | 3: T. Parc / FECDAS / C. d'immersió |
| | + | Poder normatiu - Legal | Control sobre la legislació i regulació | 6: Generalitat / T. Parc / FECDAS / Col. Submarinistes / C. d'immersió / Ecologistes |
| C. D'IMMERSIÓ | + | Poder coercitiu - Influència | Contacte directe amb l'esfera política | 3: Col. Submarinistes / Col. Científics / Ecologistes |
| | + | Poder coercitiu - Persuasió / Pressió | Exigència d'inversions i permissivitat en la regulació | 2: Col. Submarinistes / Col. Científics |
| | + | Poder utilitzari - Control de recursos | Monopoli del desenvolupament turístic i econòmic del territori | 5: T. Parc / FECDAS / Col. Submarinistes / C. d'immersió / Col. Científics |

Taula 86. Poder dels stakeholders implicats (Cas 3 / Conflict F).

El gràfic 25 ens permet diferenciar, seguint els colors emprats a la taula 86, els diversos tipus de poder. La quantificació de l'estimació de cadascun dels tipus de poder s'ha dut a terme donant els valors següents: 10 a la possessió total del tipus de poder indicat ("+" a la taula), 5 a la possessió parcial ("+/-" a la taula) i -10 a la valoració negativa o de la manca d'aquest tipus de poder ("- " a la taula), cada vegada que un *stakeholder* la mencionava. De la suma d'aquests valors en resulta el total.



Gràfic 25. Poder dels stakeholders implicats (Cas 3 / Conflict F).

Tal i com mostren la taula 86 i el gràfic 25 anteriors com la distribució del poder en el procés de resolució del conflicte analitzat ha estat entre la Generalitat i els centres d'immersió. Veiem com tot i tenir, suposadament, un paper al mateix nivell de decisió dins del Consell Assessor creat, no es reconeix cap tipus de poder a la resta d'*stakeholders* implicats: els *tècnics del Parc*, la *FECDAS*, el *col·lectiu de submarinistes*, el *col·lectiu de científics* i els *ecologistes*.

El poder més destacat que s'atribueix a la *Generalitat de Catalunya* és el *poder normatiu* de tipus *legal (+)*, basat en el seu control sobre l'elaboració, aprovació i compliment tant de la legislació general: "Ens remuntaríem a l'any 1983, que és quan la Generalitat va començar a fer les primeres normatives de regulació de les activitats de les Illes Medes" (MED.IM1), com de la regulació específica de l'activitat: "Les autoritzacions dels centres no és una cosa que decidia el Consell Assessor, sinó que ho decideix l'Administració: a qui autoritza, com, quin és el procés de presentació de papers" (MED.P1).

També se li atorga un *poder utilitari per control de recursos (+)*, per l'aplicació del cobrament d'unes taxa individual als submarinistes per accedir a les Medes per a dur a terme la seva activitat: "aquest últim any les taxes per anar a fer submarinisme han pujat un 14% i ara cada persona que vol anar a fer submarinisme ha de pagar 4,40 euros cada vegada que hi vol anar, no?" (MED.P1); així com les quotes dels centres d'immersió per a ocupar un nombre de places determinat: "Pensa que el Parc també es nodreix de la concessió dels centres de busseig, que l'han pagada, ells han pagat per ser els únics centres de busseig turístic que porten turistes a veure el fons del mar" (MED.F1). El seu *poder utilitari* també li és reconegut per *dependència econòmica (+)*, pel fet que, sobretot en els primers anys de protecció, subvencionava els estudis realitzats als fons marins de les Medes: "Quan va començar a ser responsabilitat de la Generalitat ja no es depenia tant de les subvencions externes sinó que hi havia unes aportacions fixes, i eren, per aquella època, de molts milions. Llavors ja hi treballaven 5-6 persones, investigadors" (MED.GEN1).

Finalment, també es considera el seu *poder coercitiu per autoritat (+)* pel fet que els seus responsables eren els qui s'encarregaven de dirigir el Consell Assessor i, d'aquesta manera, de tenir l'última paraula sobre les decisions, tot tractant de trobar un equilibri entre les dues parts oposades: "entre el que demanava el sector proteccionista i el que demanava les empreses, doncs la Generalitat establia un terme mig, era qui dirigia les reunions" (MED.IM1). L'atribució d'aquest poder també es fonamenta en la seva potestat de sancionar per incompliment de la legislació, a través dels agents rurals: "Sí, sí, sí, i està estipulat, els agents rurals poden sancionar. A la llei tens el tipus de sancions que hi ha, a la mateixa llei del Parc Natural" (MED.P1). El col·lectiu de científic, però, discrepa amb aquesta opinió i considera que, precisament, la Generalitat de Catalunya va demostrar una manca de *poder coercitiu per autoritat (-)*, tot deixant-se dominar per la influència dels centres

d'immersió i el seu domini sobre el desenvolupament econòmic del territori: "Que l'Administració no té les idees clares, no té convicció, qui segueix governant les Medes són aquests centres de busseig" (MED.C1).

Pel que fa als *centres d'immersió*, doncs, cal destacar, principalment, el seu *poder utilitari* per *control de recursos* (+), precisament, pel mencionat monopoli creat al seu voltant sobre el desenvolupament turístic i econòmic del territori: "els diners de les Medes van a 4 comptes corrents, no a la població. Després aquests senyors amb aquests diners fan de *jeques*... és una situació feudal, qui té molts ingressos pot fer i desfer com li doni la gana" (MED.C1). Aquesta situació de domini d'un nombre de centres determinat, aquells amb major infraestructura i capacitat d'embarcació, ha comportat que els centres més petits no hi puguin competir i arribin, fins i tot, a desaparèixer: "els centres grans estan, fins i tot, compren als centres petits perquè no poden arribar a mantenir-se, no?" (MED.P1).

El col·lectiu de científics i els submarinistes consideren que els centres d'immersió van exercir, també, un fort *poder coercitiu per persuasió/pressió* (+), manifestat a través de la seva exigència continuada de major permissivitat en la regulació, així com amb inversions per al creixement de la seva activitat:

"Aquestes empreses reclamen sempre a la Generalitat que faci inversions a les Medes, però ells són els beneficiaris, ells no han invertit res, per a les seves empreses sí, però no per a les Medes. Llavors, és una actitud tan egoista i tan desigual, en el qual tot un país posa un patrimoni natural que és de tots en benefici d'unes empreses" (MED.C1).

Finalment, se li atribueix un *poder normatiu per influència* (+) per la seva via de contacte directe amb l'esfera política que els permetia, després d'haver arribat a un acord al Consell Assessor, pressionar els responsables de l'Administració per a aconseguir fer valer els seus interessos: "aquests senyors, no sé si tots o molts, tenien reunions posteriors a la Generalitat, que eren les que realment designaven què passaria i què no passaria" (MED.E1).

b.2. Legitimitat

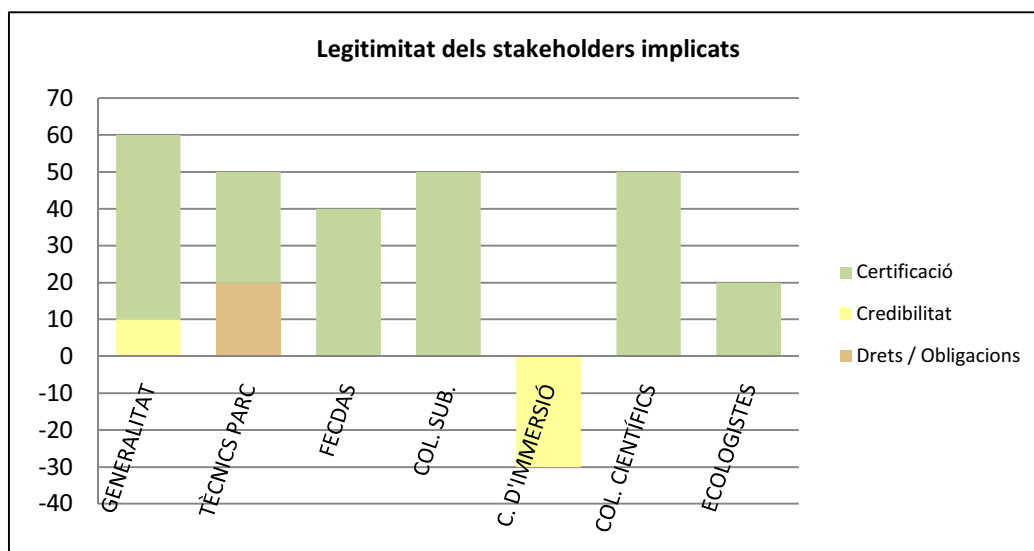
A continuació, es mostra, en forma de taula, la recopilació d'informació sobre les atribucions de legitimitat que cadascuna de les persones entrevistades atorga als diferents *stakeholders* implicats (*1a columna*). Podem veure els tipus de legitimitat que han estat mencionats per a cada *stakeholder* (*3a columna*), la valoració de la possessió total (+), parcial (+/-), o la no-possessió (-) d'aquest tipus de legitimitat (*2a columna*) i la seva definició específica, en cada cas (*4a columna*). Finalment, s'esmenten els *stakeholders* que han mencionat la possessió o manca de legitimitat, en cada cas (*5a columna*). S'empren diferents colors per a representar els tipus de

legitimitat, tal i com es fa en el gràfic 26: el color verd per a la legitimitat per certificació, groc per a la legitimitat per credibilitat i el marró per a la legitimitat per drets/obligacions.

| Legitimitat dels stakeholders implicats | | | | |
|---|-----------|----------------------|---|--|
| Stakeholder | Valoració | Tipus de legitimitat | Descripció | Mencions |
| GENERALITAT | + | Certificació | Experiència en l'entorn per part del tècnic responsable | 5: Generalitat / T. Parc / Col. Científics / FECDAS / Ecologistes |
| | + | Credibilitat | Reinversió de les quotes en estudis i en la pròpia activitat | 2: Generalitat / FECDAS |
| | - | | | 1: Col. Submarinistes |
| TÈCNICS DEL PARC | + | Certificació | Transmissió de la normativa / Formació dels tècnics | 3: Generalitat / T. Parc / Col. Científics |
| | + | Drets/Obligacions | Estudis per a la justificació / Projectes de conservació | 2: Generalitat / T. Parc |
| FECDAS | + | Certificació | Representant del col·lectiu d'entitats d'activitats subaquàtiques | 4: Generalitat / T. Parc / FECDAS / Col. Submarinistes |
| COL. SUBMARINISTES | + | Certificació | Experiència i coneixement de l'entorn / Practicants federats | 5: Generalitat / T. Parc / FECDAS / Col. Submarinistes / Ecologistes |
| C. D'IMMERSIÓ | - | Credibilitat | Incompliment de la normativa | 3: Col. Submarinistes / Col. Científics / Ecologistes |
| COL. CIENTÍFICS | + | Certificació | Formació i coneixement de l'entorn | 5: Generalitat / T. Parc / C. d'immersió / Col. Científics / Ecologistes |
| ECOLOGISTES | + | Certificació | Entitat ecologista reconeguda | 2: T. Parc / Ecologistes |

Taula 87. Legitimitat dels *stakeholders* implicats (Cas 3 / Conflicte F).

Al gràfic 26, es diferencien els diversos tipus de legitimitat emprant els colors indicats. La quantificació de l'estimació de cadascun dels tipus de legitimitat s'ha dut a terme donant els valors següents: 10 a la possessió total del tipus de poder indicat ("+" a la taula), 5 a la possessió parcial ("+/-" a la taula) i -10 a la valoració negativa o de la manca d'aquest tipus de poder ("- " a la taula), cada vegada que un *stakeholder* la mencionava. De la suma d'aquests valors en resulta el total.



Gràfic 26. Legitimitat dels stakeholders implicats (Cas 3 / Conflicte F).

Es pot observar com, a la *Generalitat de Catalunya*, se li reconeix una *legitimitat per certificació* (+) sobretot, per la formació i experiència en l'estudi dels fons marins de les Illes Medes de MED.GEN1, el seu tècnic responsable, que havia participat en recerques a l'àrea, com a membre de l'equip d'investigadors de la Universitat de Barcelona, des d'abans de la seva protecció: "Un dels companys que eren d'aquí del Departament d'Ecologia, MED.GEN1, després es va passar a la Direcció General de Pesca. I va ser possiblement ell el responsable, el factor, que tot això es plasmés en un paper i tirés endavant" (MED.C1).

D'altra banda, també s'atribueix a la Generalitat una *legitimitat per credibilitat* (+), en relació a l'ús de l'import de les quotes per a la realització d'estudis i per a la millora de les condicions de l'activitat: "per això es van crear des d'un principi uns tiquets; amb això es retroalimentava i es pagaven els estudis, per això és l'espai més ben estudiat de tot el Mediterrani i durant sèries més llargues de tot el Mediterrani" (MED.GEN1). El col·lectiu de submarinistes, en canvi, manifesten una opinió totalment contrària, considerant que aquests diners, en algunes ocasions, servien per cobrir altres despeses de l'àrea protegida:

"estan d'acord amb pagar unes taxes, perquè el Parc li dona un servei, unes boies, etc. és a dir, el sector submarinista està d'acord, vull dir, quan va haver-hi aquest procés estava a favor de que hi hagués taxes, però el que critiquen és que aquestes taxes potser no s'han invertit de manera finalista com s'hauria d'haver fet" (MED.P1).

En relació a l'equip de *tècnics del Parc*, pel fet de ser personal directe de la Generalitat, se'ls atorga una *legitimitat per certificació* (+) en la seva tasca de transmissió de la normativa. Aquest tipus de certificació també es fonamenta en la formació de MED.P1, el seu tècnic marí: "la

professió d'un biòleg és complicada, perquè és clar, nosaltres estem formats per avaluar això, com pot afectar una activitat a la pesca per exemple, o a les poblacions de peixos, etc." (MED.P1).

També se'ls atribueix una *legitimitat per drets / obligacions (+)*, donat que gran part de la seva feina rau en la realització d'estudis que donin força o permetin ajustar la regulació de les activitats a l'àrea protegida, així com en el desenvolupament de projectes de conservació i recuperació de l'entorn: "Estem fent projectes de recuperació a nivell de reintroducció amb massilles específiques de branques trencades o confiscades a corallers" (MED.P1).

En el cas de la *FECIDAS*, es menciona la seva *legitimitat per certificació (+)*, com a institució en representació del col·lectiu d'entitats d'activitats subaquàtiques de Catalunya:

"la federació catalana d'activitats subaquàtiques inclou, per una banda, el submarinisme, que és una activitat més aviat d'esbarjo, contempla la pesca submarina, que és una activitat que pot ser d'esbarjo però que també pot ser una activitat competitiva esportiva, contempla totes les activitats subaquàtiques" (MED.F1).

Al *col·lectiu de submarinistes* se li reconeix una *legitimitat per certificació (+)*, fonamentada, en primer lloc en el fet que tots els practicants particulars tradicionals, aquells a qui representava MED.SUB1, estaven associats i federats i, per tant, disposaven de tots els requisits necessaris per a realitzar l'activitat: "Érem d'un club que és de tota la província de Girona, inclús de gent de fora... Llavors, el que d'alguna manera representava aquest club a la zona aquesta era jo" (MED.SUB1). També se'ls atribuïa aquest tipus de legitimitat per la seva llarga experiència i ampli coneixement sobre el territori, principalment, de MED.SUB1: "És un dels primers submarinistes que van començar a fer immersió a les Medes i també té una visió bastant interessant de tot aquest procés" (MED.P1).

Cal destacar la *legitimitat per certificació (+)* atribuïda al *col·lectiu de científics*, fonamentada en la seva formació i el seu reconegut coneixement sobre el territori, per la seva gran experiència en l'investigació, principalment, dels fons marins: "aquells anys m'havia encarregat de liderar aquest seguiment biològic i, per tant, estava en la situació de coneixement del que estava passant allà" (MED.C1).

Finalment, es reconeix als ecologistes una *legitimitat per certificació (+)* per la seva associació en una entitat reconeguda del territori, el Grup de Defensa del Montgrí: "Jo estava allà en representació d'un grup que se'n deia Grup de Defensa del Montgrí" (MED.E1).

b.3. Urgència

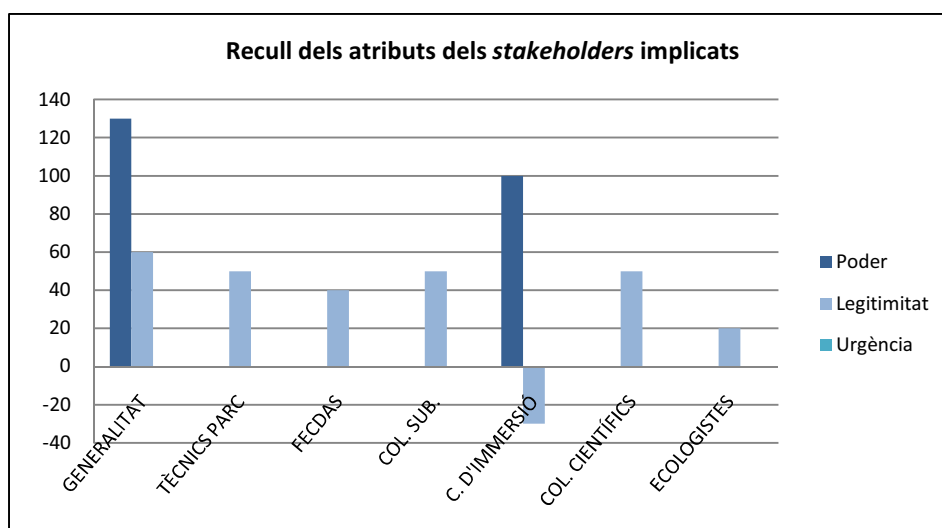
En el procés de solució al conflicte analitzat no s'ha atribuït urgència a cap dels *stakeholders* implicats, en cap de les seves dues modalitats: per sensibilitat temporal o per criticitat. Així

doncs, no hi ha cap dels *stakeholders* involucrats que pugui ser considerat *hegemònic* en el procés exposat.

b.4. Recull final del paper / influència dels stakeholders

A continuació, ens disposem a mostrar la recopilació de la valoració dels diferents atributs de cada *stakeholder* implicat, per tal de categoritzar-los i, en conseqüència, poder descriure el seu paper en el procés de solució del conflicte.

El gràfic 27 recull les dades referents als valors de cada atribut de tots els *stakeholders*. A continuació, també es presenta una figura (figura 44) basada en el model de Mitchel et al. (1997, p. 874), on els diferents *stakeholders* són situats en una posició determinada al *mapa d'atributs* (segons la possessió d'un, dos o tres d'aquests atributs) i, a partir d'aquesta, es defineix la seva tipologia.



Gràfic 27. Resum dels atributs dels *stakeholders* implicats (Cas 3 / Conflict F).

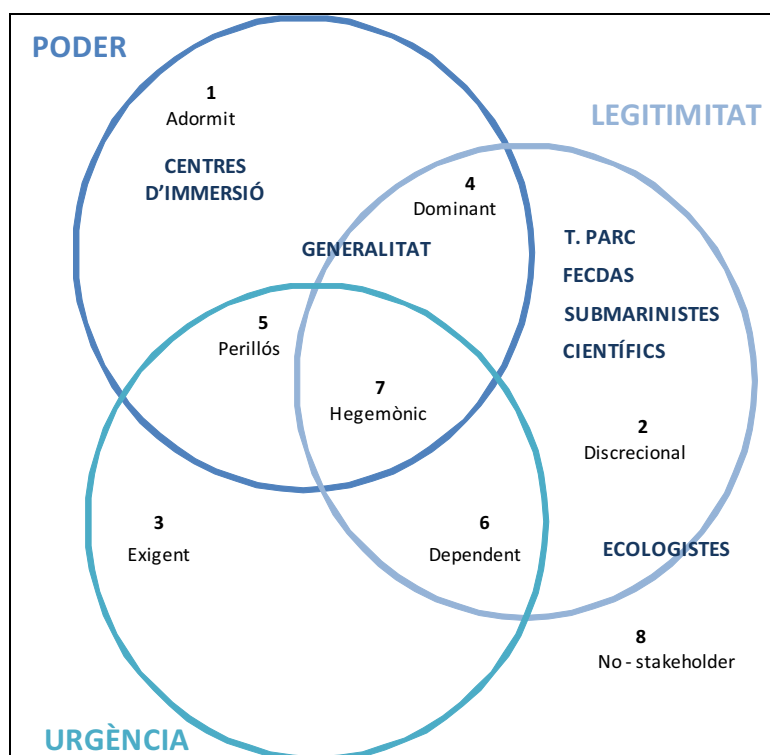


Figura 44. Tipologia dels *stakeholders* implicats (Cas 3 / Conflicte F).
(Font: Elaboració pròpia a partir de Mitchell et al., 1997, p.874).

Com podem observar al gràfic 27 i a la figura 44, no trobem a cap dels *stakeholders* implicats a la superfície de confluència dels tres atributs perquè, tal i com hem exposat a l'apartat corresponent, cap d'ells ha manifestat urgència durant el procés de solució i, per tant, en cap cas poden ser categoritzats com *hegemònics* (7).

L'element més sobresortint del gràfic 27 és el repartiment del poder entre, únicament, dos dels *stakeholders*: la Generalitat i els centres d'immersió; que, per tant, gaudien d'una situació jeràrquica superior respecte la resta. Tot i així, la manca de legitimitat dels centres d'immersió, valorada negativament, els posiciona a la categoria d'*adormit* (1). La definició d'aquesta tipologia, però, no precisa fidelment la situació real, donat que, tot i que la majoria dels *stakeholders* s'oposessin als seus interessos, la Generalitat, com a *stakeholder* amb la posició més central de la figura 44, acostumava a sucumbir, en cert grau, a les seves peticions. Així doncs, situem a la Generalitat a la categoria *dominant* (4), tot i que amb un cert desequilibri entre els valors de legitimitat i poder, essent superior aquest darrer.

Finalment, podem observar com la resta d'*stakeholders* es posicionen en la categoria *discrecional* (2), donat que no se'ls ha atribuït cap tipus de poder ni urgència i només gaudeixen de legitimitat. Això va suposar que exercissin un paper menys rellevant sobre el procés de solució. En el cas dels ecologistes, veiem com es troben sobre el límit del cercle de la legitimitat,

tot volent simbolitzar que, pel reduït valor atribuït a aquest atribut, es troben al llindar de la consideració com a *stakeholder* dins del procés i, per tant, es redueix encara més el seu protagonisme.

c. Context

Un altre element determinant del desenvolupament de la situació conflictiva és el context sota el qual es produeix. A continuació, es presenten les característiques més destacades per a cadascuna de les seves dimensions.

c.1. Context normatiu

El context normatiu del present conflicte és estretament coincident amb l'exposat en el conflicte MED.E, sobre la pesca submarina, donat que es produeixen en un mateix moment temporal i sota el mateix marc gestor i regulador. Així doncs, en destacarem els punts més rellevants.

La competència sobre l'àrea de les Illes Medes, pel fet de tractar-se d'una zona d'aigües interiors, era, exclusivament, de la Generalitat de Catalunya. D'alta banda, cal recordar que la protecció i regulació de les Medes es varen produir per iniciativa i proposta de diferents col·lectius socials, tals com els propis submarinistes o els investigadors: "abans que les lleis, els pescadors submarins van decidir fer un pacte de cavallers dient: a les Medes no hi anem, i van proposar la protecció" (MED.C1).

Finalment, és important destacar que les normatives que han regit la gestió de l'activitat marina a l'àrea de les Medes han anat evolucionant des de l'ordre de 1983, on únicament es prohibia la pesca i no es mencionava, en cap cas, el submarinisme; passant per la llei 10/1990, que representa el punt d'inici dels diàlegs per a regular el nombre d'immersions permès; i fins arribar a la declaració del Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter, a través de la llei 15/2010.

c.2. Context polític

El conflicte analitzat, de la mateixa manera que el conflicte MED.E sobre pesca submarina, coincideix amb el moment de creació del Servei de Pesca i de la seva implicació en la regulació i gestió de l'espai marítim de les Illes Medes i de les activitats que s'hi realitzaven: "era els orígens, és el moment que es comença a crear el Servei de Pesca dins de la Direcció General de Producció i Indústries Agroalimentàries i amb la voluntat del conseller d'assumir competències en temes pesquers i mariners" (MED.GEN1).

En relació a l'activitat del submarinisme, cal destacar que, quan ha arribat a ser tractada per l'esfera política, s'ha fet des d'una perspectiva turística, deixant de banda l'àmbit esportiu: "en aquests processos sempre s'ha tractat molt com a tema turístic, no tant com a activitat esportiva" (MED.P1). Aquest fet té una gran influència en la direcció de la política de la Generalitat en els primers anys de regulació marina a les Illes Medes, on l'activitat d'immersió és emprada, per la pròpia administració, com una eina de desenvolupament turístic i econòmic del territori:

"per una part, als anys 85-89 la Generalitat va aguantar o incitar que les empreses invertissin en vaixells, amb maquinària, amb publicitat, perquè vingués més gent, perquè es va veure que això era una cosa que portava gent, per tant, si portava gent eren turistes i portava moviment econòmic, però això es va desmadrar" (MED.IM1).

c.3. Context socioeconòmic

El context socioeconòmic ve determinat, en primer lloc, per les condicions ideals de les Illes Medes que van permetre el gran desenvolupament turístic del territori, principalment, per al descobriment del seus fons marins a través de l'activitat de submarinisme:

"val a dir que a les Illes Medes potser s'han donat unes condicions ideals pel que és la pràctica d'aquesta activitat. Hi ha una infraestructura muntada, està el port, hi ha allotjaments turístics, del port a les Illes Medes són 10 minuts en vaixell, són unes Illes, per tant, si fa mal temps al nord et permet anar al sud i al revés. Per tant, s'han donat unes condicions que fan que sigui un producte turístic ideal" (MED.IM1).

Aquest creixement turístic produeix un canvi social general, passant d'una societat merament pesquera a convertir-se en un gran nucli turístic. Aquesta evolució també es va fer pal·lesa en la variació del tipus d'activitat a la zona, tot evolucionant d'una pràctica amateur, totalment arrelada al territori, duta a terme per amants de la natura que, associats en petits clubs, se submergien per descobrir els fons de les Medes, a una activitat enfocada al màxim benefici econòmic possible, desenvolupada per empresaris que ofereixen un servei a turistes d'arreu: "Els centres d'immersió, aquests que es dediquen com a negoci a portar gent, no existien, i el que feia immersió era d'un club, d'un club federat, i aquest club doncs tenia una activitat que era la immersió" (MED.SUB1). El perfil dels practicants canvia radicalment, de la tradició a les noves tecnologies, i de la preocupació pel descobriment natural a l'entreteniment recreatiu:

"l'activitat de busseig concentra un tipus de persones que socialment representen la gent acomodada, de classe mitjana benestant, molt semblant a la gent que van a visitar les estacions d'esquí, no? que estan molt pendent de la tecnologia, del material que ensenya... La preocupació per la natura em sembla que és bastant superficial" (MED.C1).

El marc econòmic en el qual s'identifica aquest conflicte, i s'hi desenvolupa el seu procés de solució, es caracteritza, doncs, per una situació de gran creixement econòmic generat, precisament, per l'evolució de l'activitat en qüestió. Els turistes submarinistes són un col·lectiu amb un poder adquisitiu generalment alt i, a més de l'activitat d'immersió, consumeixen altres tipus de serveis: "és un client interessant, és un client de poder adquisitiu mitjà o mitjà-alt, realitza una doble despesa, no? L'allotjament i l'activitat" (MED.IM1). El submarinisme, doncs, representa el motor econòmic principal del territori circumdant a les Illes Medes:

"El submarinisme crea, en una petita superfície, realment, una plusvàlua, si no em falla la memòria, del voltant dels 1000 milions, que ja era molt per una població... i jo diria que també si miréssim com ha anat evolucionant la població de l'Estartit amb les altres, veuríem que totes les de la Costa Brava tenen un desenvolupament inferior al de l'Estartit, perquè ha tingut un efecte que no només és el directe, sinó també l'indirecte" (MED.GEN1).

D'aquesta manera, els interessos econòmics suscitats per l'activitat determinaran la solució establerta per la seva prevalència sobre els objectius de conservació natural de l'entorn: "També, sincerament, què passa en aquest país?, que moltes vegades, l'activitat econòmica sempre estarà per sobre de l'activitat de conservació o de l'interés conservacionista, no?" (MED.P1).

d. Resum de l'origen del conflicte: subconflictes i tipologia

A fi de resumir tots els elements presentats en aquesta primera part d'exposició del conflicte, es mostra una taula que el divideix en els diferents subconflictes que el componen, tot descrivint-ne les tipologies respectives.

| | | | |
|--------------------------------|---|--|--|
| Subconflictes existents | Conflictes d'objectius o polítics | Conservació dels fons / Augment de la pràctica | Els objectius de les parts implicades es reparteixen entre els extrems de màxima conservació dels ecologistes i científics, d'una banda, i d'augment de la pràctica dels centres d'immersió, de l'altra. |
| | Conflictes d'interessos o tècnics | Nombre màxim d'immersions | Els interessos de les diferents parts implicades xoquen en la determinació del nombre màxim d'immersions diàries i la seva distribució. |
| | Conflictes de dominació o d'influència | Distribució de poder: regulació / control econòmic | La teòrica posició jeràrquica superior de la Generalitat en la regulació de l'activitat es veu contrarrestada pel control del benefici econòmic de la zona per part dels centres d'immersió. |
| | Conflictes sobre els mitjans o econòmics | | |

Taula 88. Subconflictes i tipologies (Cas 3 / Conflicte F).

4.3.3.3. Procés de solució de la situació de conflicte: *Elements de l'estructura de governança*

En aquesta segona apartat, s'exposa el procés de solució al conflicte analitzat. Es parteix de la descripció de les diferents estratègies emprades per cadascun dels *stakeholders*, per acabar amb la descripció de l'estratègia global resultant. A continuació, es mostren les característiques principals de l'estructura de governança que l'emmarca: la disposició de relacions creada i els processos de col·laboració existents. Finalment, per a concloure l'apartat, i per tal d'aproximar-nos a la resposta de la segona pregunta de la investigació es mostra una síntesi dels tres factors determinants del tipus de governança establert (notabilitat dels *stakeholders*, relacions i col·laboració).

a. *Estratègies dels stakeholders*

En aquesta part es presenten les estratègies emprades per cadascun dels *stakeholders* implicats en relació al conflicte analitzat. Per a cadascun d'ells, es mostra una taula on es presenten, en una primera columna, les estratègies identificades i, en la segona, les accions realitzades a fi de materialitzar-les. A continuació, en cada cas, també se citen els fragments relacionats més rellevants dels continguts de les entrevistes en profunditat.

a.1. Generalitat de Catalunya

| GENERALITAT DE CATALUNYA | |
|--|--|
| Estratègies | Accions |
| a. Ús de poder | Control sobre la legislació i regulació |
| | Control de les condicions de l'activitat |
| | Autoritzacions als centres d'immersió |
| | Cobrament de taxes |
| | Vigilància i sanció per mitjà dels guardes i agents rurals |
| b. Comissió de representants / Equip assessor | Creació (lleï) i coordinació del Consell Assessor |
| | Poder dins el Consell: decisió final |
| c. Cooperació / Grup de treball permanent | Creació (lleï) i coordinació de la Junta Permanent |
| | Reunions quinzenals |
| d. Adaptació a les peticions (dels centres d'immersió) | (Inici) Recolzament a la inversió per creixement turístic |
| | (Procés) Postura propera als interessos dels centres |
| e. Augment de la legitimitat per cooperació amb els científics | Encàrrec d'estudis als investigadors |
| | Avaluació de la situació / Justificació de la regulació |

Taula 89. Estratègies i accions de la Generalitat de Catalunya (Cas 3 / Conflicte F).

a.1.1. Ús de poder

La primera estratègia emprada per la Generalitat és la d'ús del poder que li atorga la competència plena sobre les aigües interiors catalanes i, per tant, sobre l'àrea marina de les Illes Medes. Té un control absolut sobre la legislació, que es fa pal·lès amb l'elaboració unilateral de la primera norma de protecció de les Medes, l'ordre de l'any 1983: "Aquesta primera acció de fer la zona vedada és des de la Generalitat, va ser una decisió unilateral" (MED.GEN1).

Posteriorment, tot i que amb la participació necessària de la resta d'actors implicats que exigeix tot procediment legislatiu, va exercir el seu poder sobre l'aprovació de la llei 10/1990 i la seva aplicació i compliment: "Bé, és una zona protegida, per tant, nosaltres som concessionaris i la Generalitat posa les regles del joc i qui vulgui jugar en aquest terreny de joc doncs les ha d'acceptar" (MED.IM1).

L'ús del seu poder també s'evidencia en la regulació de l'activitat del submarinisme i el control de les seves condicions de pràctica. En primer lloc, la Generalitat ha d'autoritzar a tots els centres d'immersió per tal de desenvolupar la seva activitat a l'àrea protegida: "els centres han d'estar autoritzats per la Generalitat, no qualsevol centre pot fer immersió" (MED.P1); d'altra banda, també va establir el cobrament d'una taxa per immersió que tot submarinista està obligat a pagar per bussejar a les Medes: "I a més a més pagues eh. I això també ho estableix la llei. Jo preferiria no pagar, o sigui que això es va imposar" (MED.F1).

Finalment, la Generalitat, per mitjà dels guardes i agents rurals de l'àrea protegida, exerceix el seu poder en la vigilància del compliment de la normativa i, fins i tot, amb la seva potestat sancionadora:

"Hi ha personal del Parc que són els que porten les embarcacions i fan feines de manteniment, de control, [...] i els agents rurals, que poden denunciar. Un guarda pot informar, pot controlar, pot intentar que no es facin activitats il·legals, però no pot denunciar l'activitat" (MED.P1).

a.1.2. Comissió de representants / Equip assessor

La llei 10/1990, a través del seu article sisè, encomanava al departament corresponent de la Generalitat, la creació d'un Consell Assessor format per representants de tots els *stakeholders* implicats en l'activitat marina de les Illes Medes. Així doncs, l'estratègia emprada per la Generalitat és la de constituir un Consell, a través d'una comissió de representants, definits per llei, per tal d'assessorar la gestió marina de l'àrea protegida:

"El Consell estava establert per la llei. D'aquests sectors hi havia, com a mínim, dos dels centres de submarinisme, un dels centres de busseig lliure, tres de la universitat, dos especialistes per la

seva reconeguda vàlua de les Medes, dos de la Direcció General de Pesca, un de Turisme, sempre hi ha hagut un de la cofradia de pescadors de l'Estartit, hi havia un representant dels creuers, i també hi havia la federació, i em sembla que no em deixo ningú" (MED.GEN1).

El paper de la Generalitat dins d'aquest Consell, tot i la voluntat de consens i diàleg pel qual va ser concebut, va ser el de coordinació i direcció: "A Medes, en aquell temps, la directora general feia el paper de directora del consell, o sigui, era una mica qui coordinava tot el procés" (MED.P1); tot i que, en la majoria de les decisions, era qui tenia l'última paraula:

"Les Medes estaven dirigides per Direcció General de Pesca, però hi havia un Consell Assessor, que moltes vegades ens van dir: *això vol dir que aquesta gent assessoren però després els jefes fan els que els dóna la gana*, així de clar ens ho van dir" (MED.SUB1).

a.1.3. Cooperació / Grup de treball permanent

A més de la creació del Consell Assessor, i donat que les seves trobades eren, generalment, anuals, la llei establia la constitució d'un altre òrgan de diàleg que es reunís cada quinze dies, anomenat Junta Permanent. La creació i coordinació d'aquest gabinet també va recaure sobre la Generalitat, tot incloent-hi un parell de representants per cada cinc membres del Consell. L'estratègia emprada, en aquest cas, per tant, és la de cooperació a través d'un grup de treball permanent: "Dins del Consell Assessor, quan es va formar, de cada 5 persones que hi havia, varen posar dos representants perquè fessin reunions més sovint, perquè a reunions de molta gent no es fa res. D'això se'n deia la Junta Permanent" (MED.SUB1).

a.1.4. Adaptació (a les peticions dels centres d'immersió)

En un primer moment, previ a l'aprovació de la llei 10/1990, la Generalitat va voler impulsar l'activitat turística a través del foment del creixement de les empreses dedicades a l'activitat del busseig:

"per una part, als anys 85-89 la Generalitat va aguantar o incitar que les empreses invertissin en vaixells, en maquinària, en publicitat, perquè vingués més gent, perquè es va veure que això era una cosa que portava gent, per tant, si portava gent eren turistes i portava moviment econòmic, però això es va desmadrar" (MED.IM1).

Després de l'entrada en vigor de la llei, dins del Consell Assessor, tot i la seva presuposada posició imparcial, la Generalitat va usar, també, una estratègia d'adaptació a les peticions dels centres d'immersió, tot adoptant una postura més propera cap als interessos econòmics i de creixement del territori: "els centres de busseig són els que fan el negoci. I a l'administració ja li està bé

i deixen fer, perquè són les empreses solvents, que ho tenen tot més o menys reglamentat, no hi ha conflictes, fan calers i endavant” (MED.C1).

a.1.5. Augment de la legitimitat per cooperació amb els científics

Finalment, la Generalitat va emprar una estratègia d’augment de la seva legitimitat per cooperació amb l’equip d’investigadors de la Universitat de Barcelona, per mitja de l’encàrrec d’estudis per a avaluar la situació i, al seu torn, justificar les regulacions aplicades. En primer lloc, per a avaluar l’efecte econòmic de l’activitat: “sobre finals dels 80 i principis dels 90, es va encomanar a la Universitat, dins d’aquests estudis que et deia, un estudi del que reportava. Tot això ho encarrega la Generalitat” (MED.GEN1); d’altra banda, també es va analitzar el nombre d’immersions i el seu impacte sobre la conservació de l’entorn:

“el primer va ser establir un sistema per saber quanta gent feia immersió. Llavors, quan es va saber quanta gent feia immersió, es va poder començar a veure si hi havia impacte o no hi havia impacte, què s’havia de regular, com s’havia de regular... O sigui, estudis liderats des de la Generalitat” (MED.GEN1).

a.2. Tècnics del Parc

| TÈCNICS DEL PARC | |
|---|---|
| Estratègies | Accions |
| a. Cooperació amb les decisions de la Generalitat | Actuacions per a garantir el compliment de la regulació |
| P.N. b. Augment de la legitimitat | Accions de seguiment i estudis |
| | Noves propostes i projectes de conservació |

Taula 90. Estratègies i accions dels tècnics del Parc (Cas 3 / Conflicte F).

a.2.1. Cooperació amb les decisions de la Generalitat

L’estratègia principal de l’equip de tècnics del Parc envers aquest conflicte és, durant tot el procés de solució establert, la cooperació amb les decisions de la Generalitat, tot traslladant a la gestió diària sobre el territori els acords establerts: “és diferent la gestió de les activitats que pugui decidir un Consell Assessor, de la regulació que es pugui fer del dia a dia del Parc Natural, d’autorització o no autorització” (MED.P1). La seva tasca principal era la de dur a terme actuacions per a garantir el compliment de la regulació: “activitats d’educació ambiental, de promoció, comunicació, difusió de les activitats, a través de plafons, quines activitats poden fer i quines no...” (MED.P1).

a.2.2. Augment de legitimitat

Tal i com se simbolitza a la taula, a través de la columna afegida a la part esquerra, l'estratègia ha estat duta a terme pels tècnics del Parc un cop efectuada la declaració de Parc Natural, a l'any 2010. En aquest moment, els tècnics del Parc van adquirir un major protagonisme en la gestió de les activitats. La seva estratègia, des d'aleshores i fins a l'actualitat, s'ha basat en un conjunt d'accions que han fet augmentar la seva legitimitat. En primer lloc, a través d'accions de seguiment i estudis per a avaluar l'estat de les comunitats submarines i permetre, d'aquesta manera, elaborar una regulació actualitzada i acord a les seves necessitats:

“ara fem un seguiment de les comunitats submarines per veure realment com evolucionen, per veure si la teva gestió és correcta o no, i cada 4 anys aquest pla d'Usos s'ha de renovar i has de tenir informació per veure si cal renovar-ho o no” (MED.P1).

En aquest mateix sentit, també duen a terme projectes de conservació de l'entorn, així com noves propostes per a convertir el submarinisme en una activitat més sostenible i, sobretot, més compatible amb la conservació de totes les espècies marines, entre les quals destaca l'aplicació de l'*ecobriefing*:

“un *ecobriefing* on li expliques a la gent que un impacte de la seva aleta sobre una gorgònia que té unes taxes de creixement de 30 centímetres i triguen 40-50 anys a tenir aquestes longituds, o un corall vermell, o... la gent entra amb una altra mentalitat” (MED.P1).

a.3. Federació Catalana d'Activitats Subaquàtiques (FECIDAS)

| FECIDAS | |
|--|--|
| Estratègies | Accions |
| a. Elecció i ús de representants | Representació del col·lectiu d'entitats submarinistes |
| | Transmissió de la voluntat dels submarinistes |
| b. Comissió de representants / Equip assessor - Cooperació / grup de treball permanent | Participació al Consell Assessor i a la Junta Permanent |
| c. Intent de negociació | Al·legacions a la llei / Proposta de trobades amb la Generalitat |

Taula 91. Estratègies i accions de la FECIDAS (Cas 3 / Conflicte F).

a.3.1. Elecció i ús de representants

L'estratègia més destacada de la Federació Catalana d'Activitats Subaquàtiques (FECIDAS) va ser la de seleccionar uns representants a fi d'actuar com a vehicle dels interessos del col·lectiu submarinista. La seva principal lluita va ser envers la garantia de l'accés dels practicants

particulars i clubs petits a les Illes Medes, oposant-se al monopoli de places dels centres d'immersió privats:

“un representant de la federació catalana, simplement deia: escolti, fa molts més anys que aquests senyors que fem submarinisme, han de permetre que el nombre de visitants del Parc de les Medes, admeti que una part dels visitants diaris siguin particulars o clubs federats” (MED.F1).

a.3.2. Comissió de representants / Equip assessor - Cooperació / grup de treball permanent

Aquests representants escollits varen ser els encarregats de formar part del Consell Assessor, així com de la Junta Permanent, i d'assistir a les seves trobades periòdiques, on s'establien, en base a la llei, els accords de regulació de l'activitat:

“va haver-hi molta disminució del nombre d'escafandristes, i això es va fer a través de la llei, que marca el nombre bàsic, i després a través de les reunions anuals del Consell Assessor, ja s'anava establint els números. Però és clar, per a que hi hagués les reunions anuals del Consell Assessor, hi havia les reunions quinzenals de la junta Permanent, que s'anava preparant pel dia del Consell” (MED.GEN1).

a.3.3. Intent de negociació

Cal destacar, també, l'estratègia de negociació adoptada per la FECDAS, principalment, durant el procés d'elaboració i aprovació de la llei 10/1990, tot proposant trobades amb els tècnics responsables de la Generalitat i, fins i tot, presentant-hi al·legacions davant del Parlament de Catalunya. Però podem considerar aquesta estratègia com un intent, donat que les seves accions no varen fructificar:

“Aquí hi va participar molt la federació, en les sessions per a debatre la llei” (MED.GEN1).

“vam fer al·legacions en el seu moment quan va haver-hi l'esborrany de la llei, vam fer diverses reunions al respecte, va sortir publicada la llei per debatre-la al Parlament, vam intentar fer una proposta de modificació de la llei al debat parlamentari, i com que era una cosa menor i que no li feien molt cas es va oblidar amb bastant poca gràcia” (MED.F1).

a.4. Col·lectiu de submarinistes

| COL·LECTIU DE SUBMARINISTES | |
|---|---|
| Estratègies | Accions |
| a. Elecció i ús de representants / Cooperació FECDAS | Transmissió de la voluntat dels submarinistes del territori |
| b. Comissió de representants / Equip assessor | Participació al Consell Assessor i a la Junta Permanent |
| c. Adaptació (a les exigències de la regulació) | Compliment dels acords establerts |
| | Pagament de taxes |
| d. Augment de la legitimitat | Proposta de regulació inicial |
| | Accions de col·laboració per a la millora de l'entorn |

Taula 92. Estratègies i accions del col·lectiu de pescadors (Cas 3 / Conflicte F).

a.4.1. Elecció i ús de representants / Cooperació FECDAS

Es tracta d'una estratègia compartida amb la FECDAS i, per tant, en cooperació entre ambdues parts. El col·lectiu de submarinistes va escollir un representant que, pel seu arrelament amb el territori i amb l'activitat, pogués transmetre la voluntat del col·lectiu dels practicants autòctons, tot reforçant i complementant la tasca de la federació: "MED.SUB1 també era bastant pro-científics, tot i ser submarinista i tal, va ser el que va, diguem-ho així, proposar el fet de que hi haguessin places per a particulars" (MED.P1).

a.4.2. Comissió de representants / Equip assessor - Cooperació / grup de treball permanent

D'altra banda, MED.SUB1, la persona escollida com a representant del col·lectiu en aquest procés, també va participar de les reunions del Consell Assessor, així com de les de la Junta Permanent, formant part de l'estratègia comú d'assessorament i cooperació permanent.

a.4.3. Adaptació (a les exigències de la regulació)

Un cop establerta la regulació, tot i l'intent de fer valer els seus interessos en les diverses trobades del Consell i la Junta a través dels seus representants, el col·lectiu de submarinistes va adoptar una estratègia d'adaptació a les exigències dels acords establerts, tot complint la normativa i abonant les taxes establertes per a la pràctica de la seva activitat a les Medes.

"tu has d'anar allà, el primer dia has d'ensenyar els papers de la barca i els papers de submarinista. Llavors, l'endemà o quan sigui que hi tornes a anar ja no cal que ho tornis a portar, tu li ensenyes que has vingut un dia i ja saben que t'ho has mirat" (MED.SUB1).

"cada immersió, cada submarinista paga una taxa al Parc, no els centres [...] paga tota la gent que ve aquí a practicar submarinisme" (MED.P1).

a.4.4. Augment de la legitimitat

Finalment, cal destacar, també, l'augment de la legitimitat del col·lectiu, en primer lloc, a través de la proposta de protecció inicial de l'entorn de les Medes, prèvia a tota regulació per part de l'Administració: "Llavors, vam dir: *hem de fer alguna cosa més important. Hem d'aconseguir un Parc Natural o alguna cosa per l'estil aquí a les Medes*" (MED.SUB1). També per mitjà d'accions de col·laboració per a la millora de l'activitat a fi de millorar la seva imatge social:

"a una de les reunions que vàrem fer a la junta del club, vàrem dir: aviam, el submarinista està vist com una persona que treu coses del mar, i nosaltres vàrem dir: nosaltres hem de fer-ho diferent, hi hem de posar, hem d'aportar alguna cosa i tal, i així ho vam fer" (MED.SUB1).

a.5. Centres d'immersió

| CENTRES D'IMMERSIÓ | |
|---|---|
| Estratègies | Accions |
| a. Elecció i ús de representants | Transmissió dels interessos dels centres d'immersió |
| b. Comissió de representants / Equip assessor - Cooperació / grup de treball permanent | Participació al Consell Assessor i a la Junta Permanent |
| c. Augment de poder | Agrupació de centres |
| | Ús d'advocats a les reunions del Consell Assessor |
| d. Ús de poder | Domini sobre els centres petits |
| | Informació distorsionada als submarinistes |
| | Contacte directe amb els polítics |
| e. Adaptació relativa (a les exigències de la normativa) | Incompliment de certs aspectes de la normativa |

Taula 93. Estratègies i accions dels centres d'immersió (Cas 3 / Conflicte F).

a.5.1. Elecció i ús de representants

La primera estratègia dels centres d'immersió va ser la d'escollir uns representants per tal que transmetés els interessos del col·lectiu en els processos de regulació de l'activitat del submarinisme que es poguessin establir.

a.5.2. Comissió de representants / Equip assessor – Cooperació / grup de treball permanent

Així doncs, els representants escollits assistien a les reunions del Consell Assessor i de la Junta Permanent, tot participant de l'estratègia comú d'assessorament i cooperació establerta: "I anem veient sobre aquestes reunions, primer informals i després cada vegada més formals, es van decidir quins eren els millors llocs de pacte entre els naturalistes, els ecòlegs, els ecologistes i les empreses" (MED.GEN1).

a.5.3. Augment de poder

D'alta banda, els centres d'immersió varen establir una estratègia per augmentar, encara més, el seu poder, a través de la seva agrupació en una Unió Temporal d'Empreses que els donés més força en la pressió per a aconseguir els seus interessos: “els centres havien format una UTE, una Unió Temporal d'Empreses, per tenir moltes més forces i aconseguir les autoritzacions. I avui en dia, per això està més obert” (MED.P1).

D'altra banda, a les reunions del Consell Assessor, els representants dels centres anaven acompanyats o, fins i tot, en alguna ocasió, eren substituïts, per advocats, amb l'objectiu de donar més fonament i fermesa legal als seus arguments:

“Al cap de dues reunions es va presentar un advocat, un advocat dels centres de busseig. Llavors, aquí veus una mica la falta de paral·lelisme. Nosaltres anàvem com a amateurs a les reunions i ells enviaven un professional. Aquest professional, és clar, la seva tasca era preparar documents i coses per a argumentar a favor” (MED.C1).

a.5.4. Ús de poder

Una de les estratègies principals dels centres d'immersió va ser la d'emprar el seu poder, atorgat per la gran influència de la seva activitat sobre el desenvolupament econòmic del territori. Aquest ús es va fer pal·lès, sobretot, en la diferència entre els primers centres d'immersió, amb una forta infraestructura i l'activitat dels quals es basa en el submarinisme massiu, i els centres petits, que empraven barques de capacitat molt més reduïda:

“El que van aconseguir gràcies a la legislació de les Medes és que hi hagués com un monopoli perquè no hi podien entrar nous clubs. O sigui, es van fer unes normes internes en les quals hi havia una sèrie de centres més grans que tenien autorització per accedir a les Medes, i altres que no” (MED.C1).

“hi ha normes que han sortit no saps d'on, no? I si tu tens un centre d'immersió i et falten 5 places, les pots agafar dels particulars que aquell dia no hi han anat. Això es fa pel morro, perquè això no s'ha decidit mai, o sigui, en una reunió del Consell Assessor mai s'ha decidit que el cupo dels particulars podria anar a parar als professionals, per dir-ho així, no?” (MED.SUB1).

D'altra banda, tractaven d'ometre informació als submarinistes, principalment als turistes, per tal que creguessin que l'única forma d'accedir a fer immersió als fons de les Medes era a través dels centres d'immersió: “es fa córrer, d'alguna manera, que s'ha d'anar amb un centre d'immersió, i no és així, els particulars hi poden anar” (MED.SUB1).

Finalment, empraven el seu poder per a establir un contacte directe amb els polítics per tal de, independentment dels acords que s’haguessin establert a les reunions, tractar d’aconseguir els seus objectius:

“el que jo he vist durant tots aquests anys és que per la via dialèctica acabàvem fent votacions i convencent que s’havia de rebaixar i quan s’havia aconseguit això, via telèfon directe a la Generalitat, dels centres de busseig o l’advocat de torn, doncs canviar això. És a dir, trucaven i tenien via directa amb el Conseller o amb qui fos, i si en la reunió del Consell s’havia decidit una cosa, doncs després hi havia normes de tot el contrari” (MED.C1).

a.5.5. Adaptació relativa (a les exigències de la normativa)

La darrera estratègia consisteix en l’adaptació, relativa, a les exigències de la normativa. Categoritzem d’aquesta manera l’adaptació a la regulació per part dels centres d’immersió perquè, tot i que, en la majoria dels casos respectaven els acords establerts: “els centres han de venir amb una autorització cada cop que volen sortir a fer una immersió, per tant, sabem exactament quants submarinistes estan fent immersió a les Medes cada dia no?” (MED.P1), diversos dels *stakeholders* implicats, asseguren que, en algunes ocasions, se saltaven la regulació:

“Aquesta decisió de que el cupo siguin 450, quan van arribar a topar-se amb aquest sostre se’l van saltar durant molt de temps” (MED.C1).

“tu vas un dia de mal temps, teòricament tenen unes boies assignades, només hi pot haver una barca per boia, però és clar, si fa tramuntana, les boies de la cara nord no es poden fer servir i tu embarques a les boies de la cara sud, cosa que teòricament està prohibit. I això ho veuràs encara que els centres et diguin i et jurin que no és així” (MED.E1).

a.6. Col·lectiu científic

| COL·LECTIU DE CIENTÍFICS | |
|--|---|
| Estratègies | Accions |
| a. Comissió de representants / Equip assessor - Cooperació / grup de treball permanent | Participació al Consell Assessor i a la Junta Permanent |
| b. Cooperació amb l’Administració | Estudis de suport a la regulació |

Taula 94. Estratègies i accions del col·lectiu científic (Cas 3 / Conflicte F).

a.6.1. Comissió de representants / Equip assessor – Cooperació / grup de treball permanent

Els científics implicats en la investigació dels fons marins de les Illes Medes també tenien representació al Consell Assessor i a la Junta Permanent. Així doncs, varen formar part de l'estratègia compartida d'assessorament i cooperació, a través de la seva participació a les reunions corresponents.

a.6.2. Cooperació amb l'Administració

D'altra banda, a més d'aportar la seva opinió i coneixements a les trobades del Consell i la Junta, varen adoptar una estratègia de cooperació amb la Generalitat, a través de la realització d'estudis a partir dels quals es pogués justificar i fonamentar la regulació:

“els biòlegs van voler demostrar amb els estudis científics que vertaderament hi havia un impacte, hi havia un impacte de reducció de... no del tema dels peixos, perquè els peixos la protecció ha sigut bona, [...] els biòlegs van voler demostrar més tot el que era l'impacte sobre la flora” (MED.IM1).

“a nosaltres ens preguntaven l'opinió, com a biòlegs, com s'havia de fer per conservar el fons. El que vam dir és que ens semblava que tant de busseig i fet d'aquesta manera, no havia de ser així i que s'hauria de regular. Llavors van començar les discussions” (MED.C1).

a.7. Ecologistes

| ECOLOGISTES | |
|--|---|
| Estratègies | Accions |
| a. Comissió de representants / Equip assessor - Cooperació / grup de treball permanent | Participació al Consell Assessor i a la Junta Permanent |

Taula 95. Estratègies i accions de les persones ecologistes (Cas 3 / Conflict F).

a.7.1. Comissió de representants / Equip assessor – Cooperació / grup de treball permanent

El grup ecologista implicat en aquest procés va ser el Grup de Defensa del Montgrí que, tot i tenir representació al Consell Assessor i a la Junta Permanent i, per tant, d'haver estat part de l'estratègia d'assessorament i cooperació permanent, no van tenir un gran protagonisme en el procés. La seva postura, però, era favorable a la màxima restricció de l'activitat:

“MED.E1 està a Torroella, és del Grup de Defensa. Suposo que encara ho és. Aquesta gent estaven representats a dins del Consell Assessor i quan s'havia de fer una normativa una mica restrictiva i tal, lògicament, aquests hi estaven a favor” (MED.SUB1).

b. Síntesi de les estratègies. Estratègia global: aportació a la primera pregunta de la recerca

A través de l'apartat anterior s'han presentat les estratègies concretes emprades per cadascun dels *stakeholders* implicats. A continuació, ens disposem a mostrar l'estratègia global resultant de la seva conjunció, emprada per a donar solució al conflicte inicial. La figura 45 ens la mostra de manera gràfica.

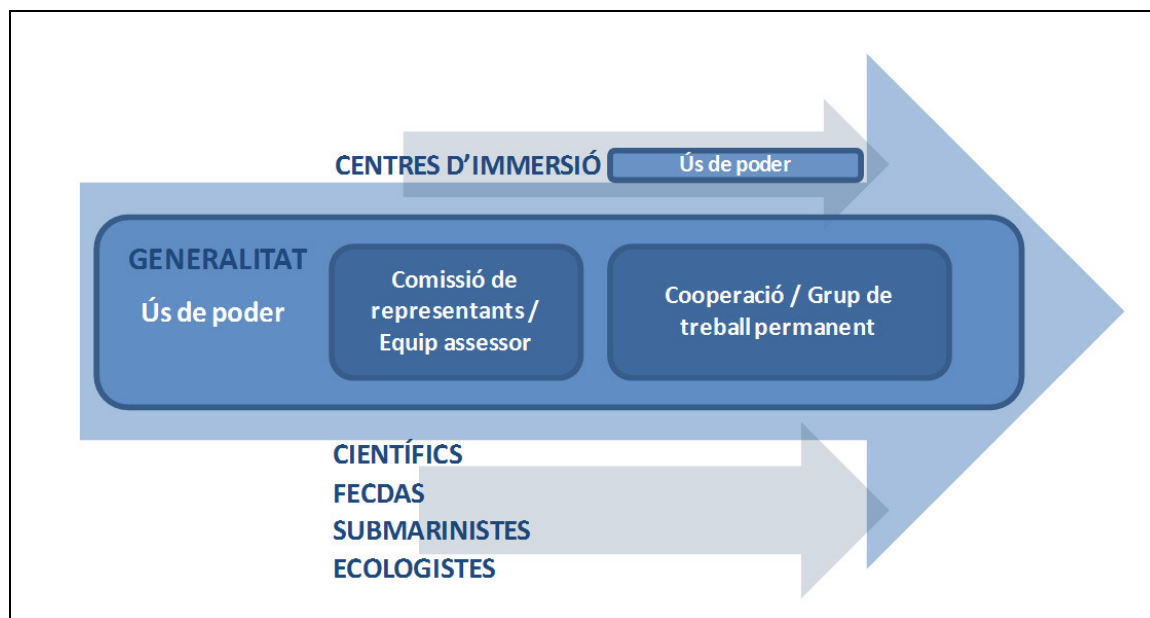


Figura 45. Resum de l'estratègia global dels *stakeholders* implicats (Cas 3 / conflicte F).

El sentit de les fletxes indiquen l'avenç del temps envers la direcció on assenyalen, d'esquerra a dreta de la figura 45.

Podem observar com l'estratègia central que defineix el resultat del procés de solució establert és l'ús de poder de la Generalitat que, per mitjà d'una llei, assenta les bases per a la regulació de l'activitat del submarinisme, tot proposant la creació d'uns òrgans de diàleg per a la seva discussió. El procés de diàleg establert en el si del Consell Assessor i de la Junta Permanent, són, doncs, el següent element de l'estratègia global, tot implicant, en un assessorament i cooperació permanent, a tots els *stakeholders* involucrats en el desenvolupament de l'activitat marina a les Illes Medes. Tal com es pretén simbolitzar a la figura 45, es creen dues postures oposades; d'una banda, els centres d'immersió, tot defensant els seus interessos, essencialment, econòmics; i, de l'altra, els científics, la FECDAS, el col·lectiu de submarinistes i el grup ecologista, advocant per a una major protecció de l'entorn natural. És important destacar l'ús del poder que els suposa el control econòmic del territori, emprat pels centres d'immersió en el procés de negociació, com a element fonamental en l'estratègia global resultant.

c. Estructura de relació entre stakeholders

En aquest apartat s'exposen les relacions establertes entre els diferents *stakeholders* implicats al llarg del procés de solució del conflicte analitzat.

c.1. Consell Assessor: tensió entre les dues parts oposades

L'estructura de relacions principal, establerta durant el procés de solució del conflicte analitzat, és la que uneix els diferents membres del Consell Assessor i, encara més, de la Junta Permanent. La discrepància d'interessos entre les dues parts oposades: els centres d'immersió, per una banda, i el sector més proteccionista, per l'altra, van confluïr en una tensió a nivell personal entre els seus representants: "Sempre hi ha fregaments, no? Perquè és normal en tota relació humana i més entre dues parts" (MED.IM1). Al final, tal com exposa el representant dels científics, MED.C1, es tractava, més que d'un conflicte d'interessos, d'un conflicte de persones: "quan ja, al cap de molts anys de discutir, vaig estar convençut que el missatge era clar, però que hi havia un conflicte de persones" (MED.C1). Ell mateix afirma que va acabar dimitint després de considerar que aquestes tensions personals impedièren dur a terme la tasca de consens que els havia estat encomanada: "jo vaig dimitir eh al final, després de molts anys de lluitar... jo ja era més un problema que altra cosa, allò s'havia enquistat, les relacions eren molt tenses i ja estava tot molt viciat i vaig veure que era millor desaparèixer" (MED.C1).

El representant dels ecologistes afirma, a més, que la balança de forces estava totalment desequilibrada en favor dels interessos econòmics, també defensats, en certa mesura, per l'administració:

"Personalment, crec que la integració del grup era exageradament favorable a l'Administració. Perquè és clar, si hi ha l'Ajuntament, hi ha la Generalitat, hi ha la Diputació, de la Generalitat diferents departaments, i els centres d'immersió, i en canvi, en el costat que se suposa que havia de ser l'opositor, hi havia la universitat, se suposa, i nosaltres, l'equilibri està clar que era molt decantat davant dels interessos econòmics" (MED.E1).

c.2. Contacte directe entre els centres d'immersió i el poder polític

La proximitat entre la postura dels centres d'immersió i el poder polític esmentada es fa encara més evident en el contacte directe establert entre els seus representants i els responsables de l'administració. Tal com hem esmentat en l'apartat d'estratègies corresponent, després de les reunions del Consell Assessor, si no estaven d'acord amb les decisions establertes, en algunes ocasions, contactaven amb un polític amb poder de decisió per a aconseguir els seus objectius:

c.3. Competència i desconfiança entre els diferents centres d'immersió

També cal destacar que hi havia una gran tensió entre els diferents centres d'immersió per la competència pròpia entre empreses, ocupants i usuàries d'un mateix territori, que volen assolir el màxim benefici econòmic possible. Tot i que unien les seves forces a l'hora de pressionar pel manteniment de les condicions de la seva activitat: “entre ells estaven molt picats, tenien conflictes per la competència, però davant de l'Administració s'unien” (MED.C1). L'elecció del seu representant al Consell Assessor va generar grans tensions, per la desconfiança existent entre ells:

“al poc de començar les reunions ja vam veure que hi havia discrepància d'opinions. I els centres de busseig tenien problemes per trobar un representant, perquè hi havia diversos clubs, entre ells picats, i no feien confiança uns als altres. [...] Aleshores, es posava un, però com que no aconseguia tot el que volien, els altres es malfiaven d'aquest” (MED.C1).

d. Processos de col·laboració entre stakeholders

El principal procés de col·laboració dut a terme per a donar solució al conflicte analitzat va ser l'agrupació dels representants de tots els *stakeholders* implicats, tot integrant el Consell Assessor i la Junta Permanent, trobant-se periòdicament per a discutir, amb l'objectiu d'arribar a un consens, al voltant de la gestió marina de les Medes i, sobretot, de la regulació de l'activitat submarina.

La configuració d'aquest Consell Assessor venia determinada per la llei 10/1990, tot garantint la participació de les diferents veus del territori, i cada part implicada hi aportava el nombre de representants assenyalat: “al consell assessor, en el qual hi havia 28 persones, des de la federació d'activitats subaquàtiques, els biòlegs, persones expertes, associacions ecologistes del territori, les empreses, associacions turístiques... una mica tot per escoltar a totes les veus” (MED.IM1).

La col·laboració, però, es va veure dificultada per l'oposició d'interessos entre les dues parts en les quals, des dels seus inicis, es va dividir el Consell Assessor: els centres d'immersió i el col·lectiu en favor d'una major protecció.

La Generalitat exercia el paper de coordinadora de les reunions i, tot i que el seu vot no tingués més valor que el de la resta, se situava en una posició jeràrquicament superior tot tractant de cercar l'equilibri entre ambdues parts: “La Generalitat feia de jutge, i no va prendre part ni per uns ni pels altres, no va acceptar tot el que demanaven les empreses ni tot el que demanaven els biòlegs, va fer un terme mig” (MED.IM1). Els representants del sector més proteccionista, però, considera que la Generalitat es va posicionar molt més de banda dels interessos econòmics de les empreses: “Jo a

qui suspenc, per mi, és a l'Administració. Va accedir a tot i ho va deixar tot en mans de les empreses, i allò és un feu de 4 o 5 centres que fan el que volen" (MED.C1).

Així doncs, la dinàmica real d'aquestes trobades consistia en un triangle de relacions amb dos vèrtex oposats i un tercer, on se situava la Generalitat, que tractava d'equilibrar-los, tot acostant-ne les postures:

"des de molt al principi es va establir una situació, un triangle molt estrany. És a dir, l'Administració no sabia, es rentava les mans. Aleshores, deixava que ens enfrontéssim els clubs de busseig com a representants del seu interès, i els biòlegs, que érem jo i el representant de la Universitat, el dels ecologistes, i dels submarinistes, defensant, d'alguna manera, l'interès públic" (MED.C1).

Aquest marc de col·laboració dificultada es fa pal·lès en la forma amb la qual es decideix el nombre d'immersions diàries permès a les Medes, sense cap criteri ni consens entre les parts sinó, simplement, a través d'una determinació salomònica, proposada per un membre del Consell, aliè a la discussió directa:

"es va decidir això d'una manera salomònica, no? Molt bé, doncs vinga, comencem per aquí. Però ja et dic, posteriorment a això, que jo sàpiga i que s'hagués discutit allà no hi va haver cap més discussió, de buscar raons perquè allò fos així o perquè fos menys o perquè fos més" (MED.E1).

e. Síntesi de les relacions i els processos de col·laboració

Per mitjà de la figura 46, es presenta el resum de les relacions i els processos de col·laboració establerts durant el procés de solució del conflicte analitzat, tot recollint la informació exposada als dos apartats anteriors.

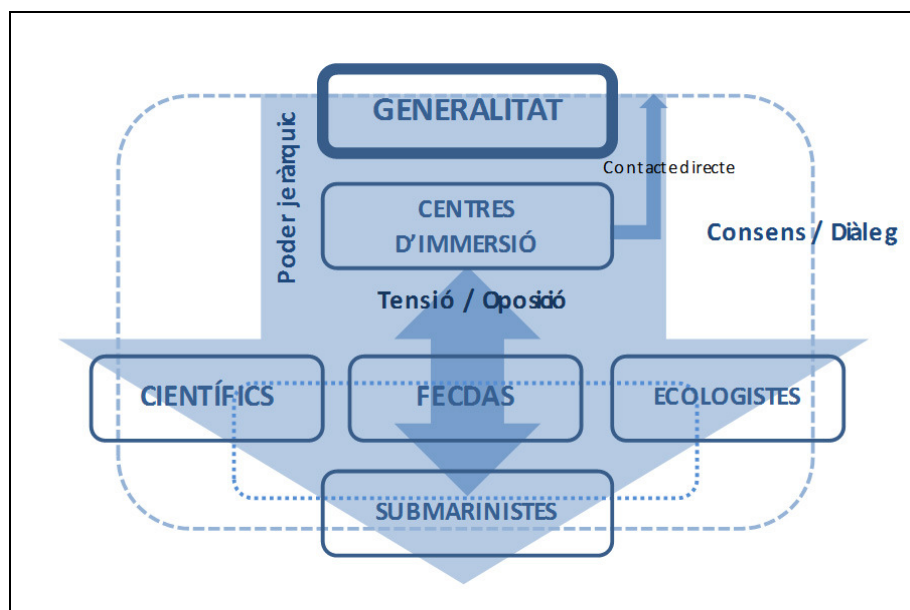


Figura 46. Relacions entre els stakeholders implicats (Cas 3 / Conflicte F).

Els principals *stakeholders* implicats estan representats pels rectangles de línia contínua, mentre que les seves relacions se simbolitzen a través de les fletxes, tot indicant-ne el sentit, així com amb els rectangles de contorn discontinu.

El rectangle de punts més gran, que inclou a tots els *stakeholders*, representa la relació establerta entre tots ells en el marc col·laboratiu del Consell Assessor i la Junta Permanent, una relació definida per a aconseguir el consens a través del diàleg. La realitat, però, ve definida per la fletxa central que, originant-se en la Generalitat, assenyalava en direcció a la base de la figura 46, on se situa el sector més proteccionista, format pels científics, els ecologistes, la FECIDAS i els submarinistes, tot assenyalant la relació jeràrquica existent. Com podem observar, la Generalitat es troba en el graó més alt, però els centres d'immersió també estan en una posició superior a la del sector conservacionista, els integrants del qual també estan units per una línia discontinua, tot manifestant el seu grau d'entesa i col·laboració.

La relació entre les dues parts se simbolitza amb la fletxa central bidireccional que, a més d'evidenciar la clara participació d'interessos del Consell Assessor, assenyalava la relació de tensió i oposició a nivell personal entre els representants d'ambdós col·lectius.

Finalment, cal destacar també la relació de contacte directe entre els centres d'immersió i el poder polític, representada per la petita fletxa blava que els uneix a la part superior.

A fi de cloure aquest apartat, es presenten els trets més destacats essencials per a la definició del grau de relacions i de col·laboració de la xarxa creada, tot partint dels indicadors més rellevants d'ambdós factors, a través de la següent taula-resum.

| | | |
|--|---------------------------------|---|
| Característiques de la xarxa de relacions i col·laboració | <i>Stakeholders connectats</i> | La solució al conflicte s'estableix en el marc del Consell Assessor i la Junta Permanent de l'àrea protegida, on hi participen els representant de Generalitat, centres d'immersió, FECDAS, i dels col·lectius de científics, submarinistes i ecologistes |
| | <i>Coincidència d'objectius</i> | Existeixen dos extrems totalment oposats entre els quals es divideixen els <i>stakeholders</i> implicats |
| | <i>Grau de consens</i> | La Generalitat té una posició jeràrquicament superior, però els centres d'immersió també estan per sobre de la resta d' <i>stakeholders</i> pel seu domini econòmic. No s'arriba a un consens, sinó que la solució es decideix de forma salomònica |
| | <i>Intensitat / Confiança</i> | Relació de gran tensió entre els dos grups d' <i>stakeholders</i> amb interessos oposats |
| | <i>Duració / Periodicitat</i> | Les trobades del Consell Assessor són permanents, establertes per llei, així com la seva periodicitat; el submarinisme n'és un dels temes centrals |

Taula 96. Conseqüències de la solució al conflicte (Cas 3 / Conflicte F).

f. Síntesi dels factors de governança: aportació a la segona pregunta de la recerca

En aquest apartat es presenta la valoració final de les característiques de la governança sota la qual s'ha emmarcat el procés de solució del conflicte analitzat, a través de la conjunció dels diferents factors exposats fins ara.

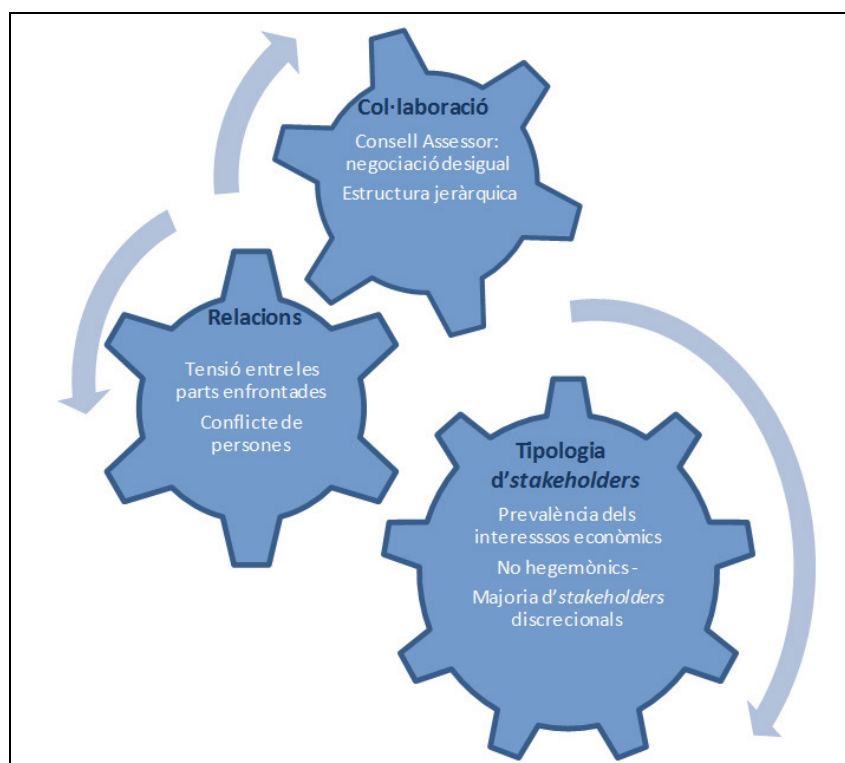


Figura 47. Resum de les característiques de la governança del conflicte (Cas 3 / Conflicte F).

Els factors seleccionats com a determinants de la governança són la tipologia dels *stakeholders*, l'estructura de relacions establerta entre ells i els processos de col·laboració emprats durant el procés. Del seu acoblament en resulta el tipus de governança existent i, per aquest motiu, la figura 47 simbolitza un engranatge, tot resumint-ne les principals característiques.

L'estructura de relacions establerta, així com el procés de col·laboració constituït s'han basat en la creació del Consell Assessor i la Junta Permanent i les trobades periòdiques dutes a terme per a decidir, de manera participativa i consensuada, al voltant de la gestió marina de les Illes Medes. En el cas que ens ocupa, centrant la nostra atenció en la regulació de l'activitat del submarinisme, s'ha manifestat que la realitat s'ha allunyat considerablement d'aquest objectiu inicial. Així doncs, la relació entre els *stakeholders* implicats pot definir-se com una oposició tensa entre els col·lectius representants de les dues postures contràries, tot generant un conflicte a nivell personal que va acabar impossibilitant el procés de diàleg.

El procés de col·laboració generat va consistir en aquestes trobades en el si dels òrgans creats a tal fi, però no es va aconseguir un grau de participació equitatiu entre tots els *stakeholders* implicats i, sobretot, el sector més proteccionista, manifesta que la negociació va ser desigual per la posició jeràrquicament superior de la Generalitat i, principalment, per la seva postura, més pròxima als interessos econòmics dels centres d'immersió.

En relació a la tipologia dels *stakeholders*, es fa evident aquesta desigualtat entre les parts en la distribució del poder, atribuït, únicament, a la Generalitat i als centres d'immersió. La resta d'*stakeholders*, representants de l'opció més conservacionista, se situen a la categoria de *discrecionals*.

Així doncs, les característiques esmentades sobre cadascun dels factors seleccionats, defineixen una governança basada en la creació d'una estructura en xarxa que, tot i la intenció participativa, acaba essent dominada pels elements jeràrquicament superiors i amb prevalença dels interessos econòmics sobre els de la majoria.

4.3.3.4. Solució a la situació de conflicte

En aquest darrer apartat, es mostra la solució establerta per a resoldre el conflicte MED.F. En primer lloc, se n'exposa una descripció general i, a continuació, es presenten les conseqüències que ha generat sobre les diferents dimensions del desenvolupament del territori, apropant-nos, així, a la resposta de la tercera pregunta de la recerca.

a. Descripció general de la solució

La solució principal al conflicte va consistir en l'establiment d'un nombre màxim d'immersions diàries establert en el si del Consell Assessor. Inicialment, va funcionar com un acord verbal entre les parts i, finalment, es va materialitzar per escrit a través del decret 215/1999⁷³ que, al seu article 9, estableix el següent: **"9.3 Per a l'activitat de submarinisme s'estableix un nombre màxim de 400 immersions diàries, que gestionarà el concessionari del servei, i de 50, que es reserven per als particulars que no utilitzin els serveis del concessionari"**. Aquesta limitació d'immersions establerta, genera canvis en el desenvolupament de la pràctica, principalment, per part dels centres d'immersió, donat que, fins aleshores, en alguns dies puntuals s'havia arribat a superar les mil immersions.

Cal destacar, però, les condicions a partir de les quals es va establir aquest acord. Després d'un llarg procés de discussió amb el ferm manteniment de les postures de les dues parts oposades, en una de les reunions del Consell Assessor, el representant de la confraria de pescadors professionals, va decidir intervenir i proposar un nombre d'immersions màximes diàries tot aplicant un simple criteri de repartició salomònica. Així doncs, tot i els arguments d'ambdues parts per a defensar els seus respectius interessos, la decisió final va ser proposada per una persona que, tot i ser membre del Consell Assessor, era aliena al conflicte en qüestió; i va ser acceptada per totes les parts, sense cap justificació de tipus científic que la fonamentés.

A més, l'acord verbal establert pel Consell Assessor va ser el d'iniciar la restricció amb aquests números màxims per anar-lo disminuint, poc a poc, al llarg dels anys. Això no ha passat i l'acord instaurat en aquell moment, continua intacte.

La regulació no només assentava el nombre màxim d'immersions diàries sinó que, a més, les distribuïa entre els centres d'immersió i els practicants particulars, tot dotant de gairebé un 90% de les places als primers, que havien d'estar autoritzats per la Generalitat. Aquesta solució va suposar la divisió dels centres de busseig en dues categories diferents, segons la capacitat de les seves embarcacions, condemnant a la desaparició als grups petits, perquè les condicions afavoreixen els centres grans.

⁷³ Decret 215/1999, de 27 de juliol, pel qual s'aproven les normes generals del Pla per a la conservació de les àrees protegides de les Illes Medes per al període 1999-2002 (DOGC núm. 2944, de 03.08.99). Aquest decret és prorrogat, posteriorment, pel Decret 59/2003, de 20 de febrer, pel qual es prorroga la vigència de les normes generals del Pla per a la conservació de les àrees protegides de les illes Medes (DOGC núm. 3839, 10.03.03).

També cal destacar que, en aquest mateix acord, s'estableix una taxa per immersió que cada submarinista ha d'abonar al Parc i que es destina a la millora de les infraestructures i condicions de l'activitat.

Finalment, després de la declaració del Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter, a l'any 2010, es varen començar a posar en marxa noves iniciatives per a implementar la solució exposada. Els tècnics del Parc consideren que la restricció centrada en el nombre d'immersions és insuficient i que cal incidir, no només en la quantitat de pràctica, sinó també, en la seva qualitat. La proposta més destacada d'entre les que s'estan intentant implementar en l'actualitat és l'anomenat *ecobriefing*; tal com hem esmentat, es tracta d'una exposició, prèvia al desenvolupament de l'activitat, on el guia exposa als submarinistes participants els possibles efectes de la seva pràctica sobre la conservació de les condicions naturals del medi.

b. Conseqüències: aportació a la tercera pregunta de la recerca

En aquest darrer apartat, es presenten les conseqüències sobre les diferents dimensions del desenvolupament generades per la solució al conflicte establerta sobre el territori. Aquesta estimació s'ha dut a terme a partir de les valoracions dels diferents *stakeholders* implicats.

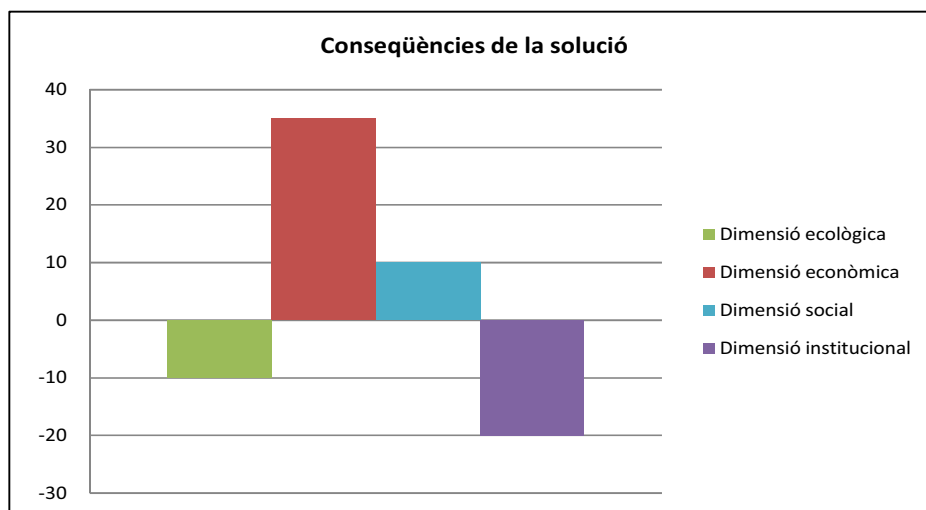
La taula 97 mostra, per a cadascuna de les dimensions del desenvolupament: la definició de la conseqüència (*2a columna*); la seva valoració positiva (+), sense incidència (=) o negativa (-), segons l'*stakeholder* entrevistat; i, en darrer terme, s'enumeren els *stakeholders* que han mencionat cadascuna de les conseqüències (*3a columna*). Els colors ens permetran relacionar aquesta taula amb el gràfic 28.

| Dimensió ecològica | | |
|------------------------|--|--|
| + | Regulació eficaç per a la conservació | 2: Generalitat / Centres d'immersió |
| +/- | Efectes sobre la biodiversitat | 4: T. Parc / FECDAS / Col. Submarinistes / Col. Científics |
| - | Modificació del comportament dels peixos | 1: Ecologistes |
| Dimensió econòmica | | |
| + | Benefici econòmic i difusió / Desestacionalització turística | 5: Generalitat / T. Parc / FECDAS / Centres d'immersió / Ecologistes |
| +/- | Distribució desigual del benefici | 1: Col. Submarinistes |
| - | | 1: Col. Científics |
| Dimensió social | | |
| + | Manteniment de la pràctica | 3: Generalitat / FECDAS / Centres d'immersió |
| | Augment de la consciència sostenible general | 1: T. Parc |
| - | Menys qualitat de l'activitat | 3: Col. Submarinistes / Col. Científics / Ecologistes |
| Dimensió institucional | | |
| - | Gran poder dels centres d'immersió | 2: Col. Submarinistes / Col. Científics |

Taula 97. Conseqüències de la solució al conflicte (Cas 3 / Conflicte F).

Per mitjà del gràfic 28, a continuació, es presenten les dades de la taula 97 de forma visual. La quantificació de cadascuna de les conseqüències s'ha realitzat donant un valor de 10 cada vegada que era mencionada en sentit positiu (“+” a la taula), i de -10 quan la valoració era negativa. En els casos en els que es menciona que la solució establerta no ha tingut incidència sobre una dimensió concreta (“=” a la taula), s’ha donat un valor de 5 quan la situació, en l’àmbit d’aquesta dimensió, no era desfavorable i, per tant, s’ha mantingut correctament; i un valor de -5, en el cas que la situació, en relació a la dimensió tractada, fos dolenta i, per tant, hagi continuat sense millorar.

Podem observar com, a nivell ecològic, hi ha una gran disparitat d’opinions sobre els efectes de la solució que acaba resultant en un valor negatiu. En primer lloc, tant la Generalitat com els centres d’immersió consideren que la regulació establerta ha estat suficient per a garantir la conservació dels valors naturals de les Illes Medes i ho argumenten a través del fet que els turistes continuen apreuant molt positivament la seva visita i activitat: “tenim 20 anys d’experiència en una zona protegida i seguim sent el destí més visitat. Per tant, no deu estar tot tan malament si la gent segueix tenint interès en venir a descobrir el fons de les Illes Medes, no?” (MED.IM1).



Gràfic 28. Valoració de les conseqüències de la solució al conflicte (Cas 3 / Conflicte F).

Els ecologistes, per contra, creuen que les restriccions han estat insuficients i que han empitjorat la situació de la fauna i flora, tot posant l'exemple del canvi de comportament anti-natural dels peixos:

“els peixos agafen conductes no pròpies d'un animal salvatge, en comptes de caçar el seu menjar, esperaven que arribés el submarinista i li donés menjar. Fins al punt que a les Medes, es tira un submarinista i un mero puja cap a la superfície a veure si li porta alguna cosa per menjar” (MED.E1).

D'altra banda, la resta d'*stakeholders* consideren que hi ha hagut aspectes que han millorat, després de la regulació, però també afirmen que n'hi ha d'altres que han empitjorat. Principalment, es refereixen als efectes produïts per la gran pressió generada pel submarinisme sobre la disminució de biodiversitat en la flora: “hi havia un punt de la Meda que hi havia gorgònies d'aquestes a 7 metres de fons, lògicament, aquí no en queda cap” (MED.SUB1); així com, a l'erosió provocada per la gran afluència diària de visitants:

“El mal que pugui fer un escafandrista al fons, un és limitat, però quan són molts milions de persones que van passant, doncs és el mateix que un camí que hi passa molta gent, si tu trepitges per un bosc no passa res, però si passen 70 persones sempre pel mateix lloc, es fa un corriol que no es recuperarà mai. Això passa pel trepig, i això passa a tot arreu. Doncs a les Medes, possiblement, això ha fet mal” (MED.C1).

Així doncs, la seva estimació s'ha comptabilitzat amb un valor de “-5”, donat que consideren que la situació actual, tot i haver millorat, no garanteix totalment la conservació dels fons marins de les Illes Medes.

En relació a la dimensió econòmica, la majoria dels *stakeholders* consideren que la gestió de l'activitat submarina a l'àrea protegida va propiciar el desenvolupament econòmic del territori, així com la seva difusió: “a nivell econòmic, tot i reduir aquesta activitat, crec que ningú et dirà que no ha estat beneficiós pel poble, perquè ja et dic, la quantitat d'immersions que es fan aquí difícilment es troben a altres llocs” (MED.P1). El submarinisme, a més, va permetre desestacionalitzar l'activitat turística, tot allargant la temporada:

“si aquests centres funcionen, hi ha feina i la temporada s'allarga; és una de les coses que sí que ha portat el submarinisme, que aquí comença la temporada als voltants de setmana santa i segons com van les festes i els ponts de tots sants, normalment s'allarga fins a mitjans o finals de novembre. Amb aquest aspecte, diguéssim que això és la part bona si acceptem les conseqüències dolentes que porta, no?” (MED.E1).

En conseqüència, es va generar una gran possibilitat d'activitat i un gran mercat de treball per a la població:

“La dimensió econòmica, doncs, en llocs de treball especialitzats, inversions i tot això és molt important. Perquè també hi ha els llocs de treball directes més els induïts. La gent que ve no dorm a la platja, dorm en uns allotjaments, compra en unes botigues, va a uns bars, menja en un restaurant, és una roda, no? Vull dir, que és un producte especialitzat que desestacionalitza la temporada, la despesa que realitza el client per a fer aquesta activitat és doble, la de l'allotjament, més la de l'activitat” (MED.IM1).

Per contra, el col·lectiu de científics, tot i reconèixer el moviment econòmic generat per l'activitat, considera que no es tracta d'un benefici mal distribuït i del que s'aprofiten, únicament, un grup reduït d'empreses, tot i emprar-se l'argument, fals sota el seu parer, de la millora econòmica de la població general:

“el que hi ha uns bocamolls que utilitzen l'argument de l'interès públic i social quan en realitat és l'interès privat de 4. Jo no estic d'acord que se sacrifiqui el patrimoni natural pel benefici del poble... hi estaria d'acord, però no és així. No estem sacrificant per l'interès de tots, estem sacrificant per l'interès d'uns pocs. O sigui, els diners flueixen de manera molt asimètrica” (MED.C1).

Finalment, el col·lectiu de submarinistes es posiciona en un terme mig entre les dues opinions exposades, donat que reconeixen la desestacionalització de l'activitat turística i la creació de llocs de treball generats pel submarinisme però, alhora, critiquen el model adoptat que, tal i com manifestaven els científics, genera un repartiment desequilibrat dels beneficis: “És més bo per als

que exploten el negoci que pels demés, però continua sent bo, doncs bé, ja estic content, no sé com dir-ho, no?” (MED.SUB1).

Pel que fa als efectes de la solució sobre la dimensió social, tot i gaudir d'un valor absolut positiu final, existeix una gran diversitat d'opinions que fa que aquest sigui molt reduït. D'una banda, es valora positivament que, tot i haver restringit el nombre màxim d'immersions diàries, l'activitat i, per tant, també el benefici sobre la població, s'hagin mantingut: “La pràctica i el nivell d'activitat turística s'han mantingut, a nivell social igual, doncs” (MED.IM1).

Els tècnics del Parc valoren, a més, que després d'aquesta regulació, la consciència sostenible general i, sobretot, dels organitzadors i practicants de l'activitat, s'ha vist considerablement incrementada: “crec que de tots els sectors que treballen en temes esportius a nivell de busseig, segur que han canviat molt la seva consciència sostenible de fa 20 anys, de quan hi havia aquest procés a ara” (MED.P1).

En la posició contrària es troben els arguments del sector més proteccionista. Els seus representants desaproven el tipus d'activitat generada per les empreses dominants, tot criticant que el que ofereixen és un busseig de mala qualitat amb objectius, únicament, econòmics: “Els submarinistes que venien abans aquí eren molta menys quantitat, però de molta més qualitat. O sigui, els centres d'immersió el que volen és agafar una barca i omplir-la” (MED.SUB1).

La majoria dels *stakeholders* no mencionen cap influència del procés de solució sobre la dimensió institucional, simplement mencionen el protagonisme del Consell Assessor com a òrgan de decisió consensuada entre totes les parts implicades: “El Consell Assessor era simplement persones representants designades per donar suport i decidir entre totes” (MED.E1). Tot i així, el col·lectiu de científics i el de submarinistes consideren que el procés ha evidenciat i exagerat el poder dels centres d'immersió sobre la gestió de les Illes Medes, fins i tot, per sobre de la Generalitat.

Finalment, a partir de la valoració de les conseqüències de la solució exposada, podem determinar el seu grau de sostenibilitat.

La figura presentada a continuació ens mostra com la solució establerta no pot ser considerada *sostenible*, pel fet que, com s'ha exposat fins ara, només s'han valorat positivament les seves conseqüències sobre les dimensions social i econòmica.

En conseqüència, la solució emprada se situa en la superfície de confluència entre els cerces de la dimensió social i l'ecològica tot i que, com ens mostra la figura 48, amb un cert desequilibri en direcció a la part econòmica, donada la diferència entre els valors absoluts de les seves estimacions. Això ens permet definir-la com una solució *equitativa* i, per tant, podem considerar que no garanteix un alt grau de sostenibilitat en el desenvolupament del territori.

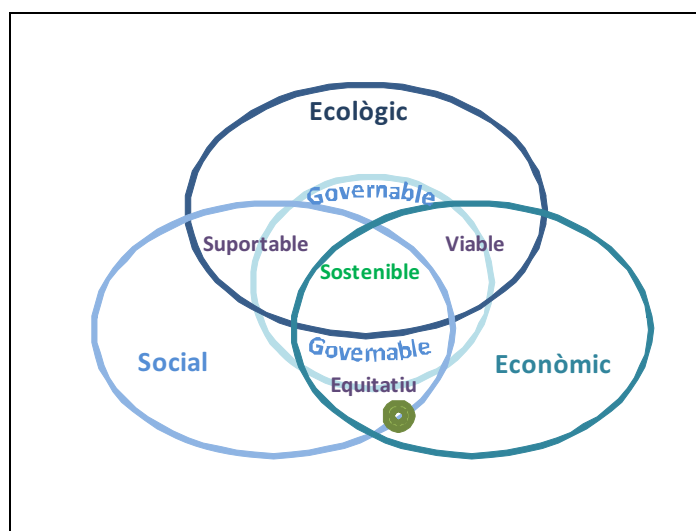


Figura 48. Valoració del grau de sostenibilitat de la solució al conflicte (Cas 3 / Conflicte F).
(Elaboració pròpia a partir de WCED, 1987; Sepúlveda, 2008).

4.4. Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà

El darrer cas d'estudi és el Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà. En els següents punts introductoris es mostra una descripció general del Parc, per tal de dotar del context necessari a les posteriors anàlisis dels conflictes seleccionats. En primer lloc, a la taula 98, es presenten els codis emprats per a la diferenciació de les diverses persones entrevistades. Alguns fragments de les seves entrevistes són emprats per a argumentar les afirmacions del text.

| Parc | Organització | Càrrec | Codi |
|-------------------------|--|--|----------------|
| Aiguamolls de l'Empordà | Parc | Exdirector del Parc | AIG.P1 |
| | | Actual Director / Exbiòleg del Parc | AIG.P2 |
| | | Tècnic d'Educació Ambiental / Extècnic Ús Públic / Exdirector del Parc | AIG.P3 |
| | Estadi Màgic S.L. | Practicant / Director empresa esquí nàutic | AIG.EN1 |
| | Kite Costa Brava | Responsable escola de surf d'estel | AIG.SE1 |
| | IAEDEN (Institució Altempordanesa per a l'Estudi i Defensa de la Natura) | Representant grups ecologistes | AIG.E1 |

Taula 98. Codis de les persones del Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà entrevistades.

4.4.1. Presentació general del Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà

4.4.1.1. Fitxa tècnica del Parc

Superfície protegida total: 4.723 ha.

Superfície de Reserva Natural Integral: 825 ha.

Ajuntaments dins del Parc: 9 (Castelló d'Empúries, Sant Pere Pescador, Palau-saverdera, Peralada, Pau, Pedret i Marzà, l'Escala, Roses i l'Armentera).

Aprovació del primer Pla Especial: 2010.

Primera protecció: 1983 (Paratge natural d'interès nacional de reserves integrals zoològiques i botàniques dels Aiguamolls de l'Empordà).

Any de declaració de Parc Natural: 1985.

Situació geogràfica:

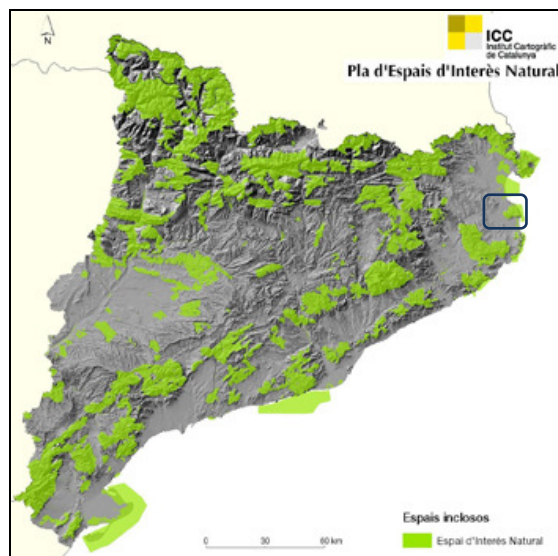


Figura 49. Situació del Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà.
(Font: <http://www.atlesnacional.cat>).

Delimitació territorial:

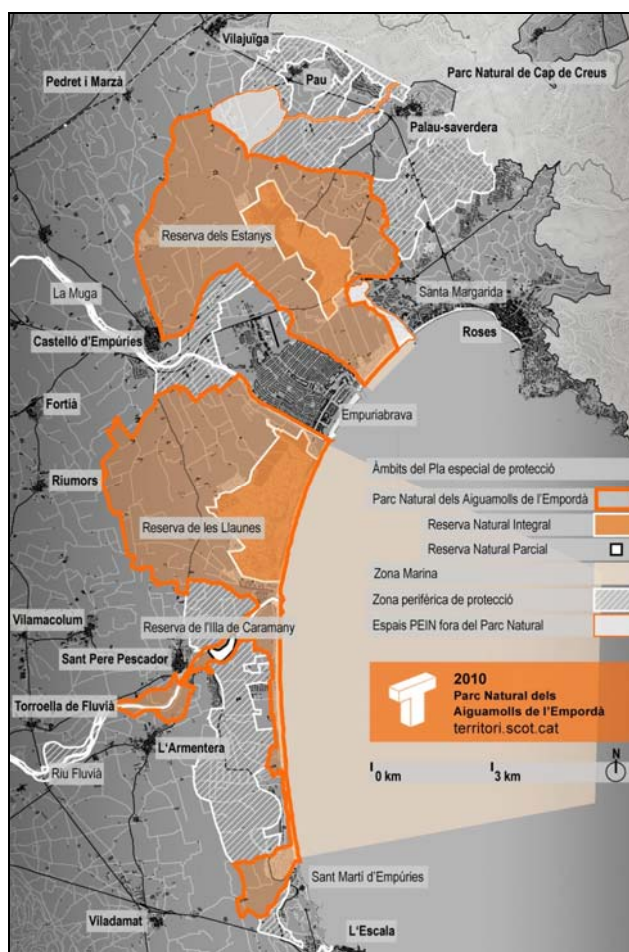


Figura 50. Mapa de delimitació de la protecció del Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà.
(Font: http://territori.scot.cat/cat/notices/2010/12/parc_natural_dels_aiguamolls_de_l_empordA_2825.php).

4.4.1.2. Evolució de la zona com a espai natural protegit

a. Origen de la protecció

La superfície que ocupa l'actual Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà és reconeguda com una zona de molt especial interès ecològic i, fins i tot, d'una imprescindible necessitat per a la supervivència de les aus migratòries que, abans de creuar els Pirineus en el seu viatge de migració prenupcial⁷⁴ des de l'Àfrica, requereixen d'un indret humit on reposar:

“El Parc és una zona estratègica a nivell internacional com a refugi imprescindible en la migració prenupcial de les aus. Les aus van cap al centre al nord d'Europa provinents de l'Àfrica, aleshores es troben que el Pirineu està tancat, per les fortes tramuntanes que duren 10 o 15 setmanes. I tenen la sort de tenir aquí un lloc de zona humida que els permet recuperar les forces, trobar menjar i trobar un lloc d'acollida amb ambients adequats a ells i quan afluixa la tramuntana poden continuar el seu viatge. I això no és un valor per nosaltres sinó que és un valor internacional” (AIG.P2).

Aquest valor ecològic essencial es va veure amenaçat per una ferma iniciativa d'urbanització de l'àrea que va generar una campanya popular per a la seva protecció: “hi va haver-hi una campanya de defensa que a l'any 77 va començar. Perquè la part del Parc que ara en diem reserva integral de les Llaunes, s'anava a convertir en una altra urbanització, que era Portllevant” (AIG.P2). Aquesta campanya es va iniciar d'una manera gairebé personal, per iniciativa del que acabaria sent el primer director del Parc (AIG.P1) que amb poc temps va rebre un gran suport popular, tot materialitzant-se amb la creació del Grup de Defensa dels Aiguamolls: “vam crear el Grup de Defensa dels Aiguamolls Empordanesos, vàrem fer una exposició, vàrem començar a fer molt de merder i com a resultat d'aquest merder incipient que anàvem fent: recollíem signatures, fèiem manifestacions...” (AIG.P1). El procés va culminar, finalment, amb la declaració del Parc Natural a l'any 1985.

b. Evolució de la protecció (legislació)

A l'any 1983, el Parlament de Catalunya, a través de la Llei 21/1983⁷⁵ declara la zona dels Aiguamolls de l'Empordà com un Paratge natural d'interès nacional de reserves integrals zoològiques i botàniques, tot atorgant-li la denominació de Parc Natural, dos anys més tard, per mitjà de la disposició final primera de la Llei 12/1985⁷⁶. La llei definia la superfície del Parc, de

⁷⁴ La migració prenupcial consisteix en el desplaçament de les aus des de les àrees d'hivernada i les zones de reproducció, realitzat durant els últims dies d'hivern i durant la primavera. Els moviments en direcció contrària s'anomenen migració postnupcial, efectuats durant l'hivern i la tardor.

⁷⁵ Llei 21/1983, de 28 d'octubre de declaració de Paratge Natural d'Interès Nacional de reserves integrals zoològiques i botàniques dels Aiguamolls de l'Empordà (DOGC 380, 11-11-83).

⁷⁶ Llei 12/1985, de 13 de juny, d'espais naturals (DOGC 556, 28-06-85, de la Presidència de la Generalitat).

4.723 hectàrees, de les quals 825 són protegides estrictament a través de la figura de Reserva Natural Integral.

La protecció s'ha mantingut emmarcada en la primera llei de creació del Parc, que n'assentava les bases, fins fa tot just dos anys, quan, per mitjà de l'aprovació d'un Pla Especial⁷⁷, s'han desenvolupat els punts establerts per la llei inicial, tot sectoritzant el Parc i definint, més específicament, quines activitats s'hi permeten i quines no; i s'ha ampliat la superfície del Parc, tot incloent, també, una part de la superfície marina:

“La legislació ha evolucionat poc durant aquests 25 o 26 anys de creació del Parc. O sigui, hi ha la llei de creació, amb algunes ordres de desenvolupament d'alguns sectors, sobretot de la junta de protecció. [...] Fins al Pla Especial de 2010 no hi ha hagut un canvi substancial en el tema de la legislació” (AIG.P3).

c. Evolució de l'estructura de gestió

Amb la primera figura de protecció dels Aiguamolls de l'Empordà, es designa un director, sense dotar-lo d'un equip de treball, i amb un pressupost molt reduït per a l'empresa que se li encarregava. Així doncs, la gestió inicial del Parc es va poder fer realitat gràcies a la col·laboració voluntària d'aquelles persones que havien participat, prèviament, de la campanya de defensa i reivindicació de la protecció:

“a mi em fan director, el director era l'única persona que hi havia allà treballant, jo sol. I a l'època tenia un milió i mig de pessetes, o sigui, ara serien 9.000 euros, és una cosa increïble, però hi havia molta moral, i com que havíem muntat camps de treball i companyia, i convidàvem a la gent que havia participat a la reivindicació que també volien venir a participar a la construcció. [...] De seguida vam tenir voluntaris i els cartells els posàvem tots amb voluntaris, vull dir... vàrem començar a muntar el Parc amb poquíssims mitjans” (AIG.P1).

A través de la llei de declaració de la zona com a paratge natural i la posterior consideració d'aquesta com a Parc Natural, s'estableix la creació d'una junta de protecció⁷⁸, que agrupa els representants dels diferents actors implicats en la gestió de l'àrea, amb l'objectiu de prendre decisions conjuntes al voltant de l'aplicació de la llei.

⁷⁷ Aprovat per l'acord GOV/254/2010, de 23 de novembre, pel qual s'aprova definitivament el Pla especial de protecció del medi natural i del paisatge dels Aiguamolls de l'Alt Empordà, als termes municipals de l'Armentera, Castelló d'Empúries, l'Escala, Palau-saverdera, Pau, Pedret i Marzà, Peralada, Roses, Sant Pere Pescador, Torroella de Fluvià i Ventalló.

⁷⁸ Es tracta de la Junta de Protecció dels Aiguamolls de l'Empordà. La seva composició, funcions i atribucions es defineixen al Decret 125/1992, d'11 de maig, sobre remodelació dels òrgans rectors del Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà (DOGC 1608 17-06-92).

Cal destacar, també, que el departament competent responsable del Parc ha anat variant al llarg de la seva història de protecció. Inicialment, depenia del Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca; posteriorment, va passar al Departament de Medi Ambient i Habitatge i, després de la redistribució actual dels departaments de la Generalitat, forma part del Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca, Alimentació i Medi Natural.

4.4.1.3. Evolució de la gestió de la pràctica esportiva

a. Inici i augment de la pràctica esportiva a l'espai

La pràctica esportiva als Aiguamolls de l'Empordà és anterior a la seva protecció, principalment, de modalitats nàutiques: “l'inici esportiu és fins i tot anterior al Parc [...], sempre s'ha practicat el windsurf, l'esquí aquàtic a la zona de la costa, vull dir, des d'abans que hi hagués el Parc ja es feia algun tipus de pràctica esportiva” (AIG.P3). Més endavant i, encara més, des del moment de la protecció de l'espai, s'hi van desenvolupar altres tipus de pràctiques: “es practicaven aquí... la caça, la pesca, tots els tipus de vela, els kayaks, esports de motonàutica. Llavors també hi havia marxas, curses, bicicletes, campionats de pesca” (AIG.P2); entre les quals destaca, sobretot, el gran creixement de l'esquí nàutic que va suposar un dels problemes inicials en la protecció de l'àrea. Anys més tard, a finals dels 90, van aparèixer els primers practicants de surf d'estel⁷⁹.

b. Evolució de la regulació i la gestió esportiva

La pràctica esportiva no ha estat un dels principals focus d'atenció de la protecció dels Aiguamolls de l'Empordà. La seva gestió ha centrat la seva atenció, principalment, en la prohibició de tota activitat a les zones de reserva integral i tractant de controlar, tot i que sense una regulació específica, les activitats a la resta de superfície: “La pràctica esportiva aquí no s'ha gestionat massa... a les zones de reserva integral està prohibit qualsevol ús que no sigui l'entrada a nivell pedagògic. Es permet, als estius, una mica d'activitats de lleure encara que no tinguin valor educatiu” (AIG.P2). Una de les principals accions en el moment de declaració de l'àrea com a espai natural protegit va ser l'extinció de les activitats de caça i pesca.

Cal destacar, però, la manca de personal de vigilància del Parc i la consegüent dificultat afegida al control de la regulació zonificada de les activitats esportives, principalment, de l'esquí nàutic durant els primers anys de protecció, i del surf d'estel, a l'actualitat.

⁷⁹ El surf d'estel és definit pel diccionari de l'Enciclopèdia Catalana com l'“esport nàutic que es practica sobre una planxa i en què l'esportista, amb l'ajuda d'un estel de tracció que l'arrossega, es manté en equilibri sobre l'aigua i fa salts i acrobàcies”. La denominació més estesa és la de kite surfing o kite surf, i també s'acostumen a utilitzar *kiteboarding* o *flysurfing*. En el present redactat es tendirà a fer servir el concepte en català, però la majoria de les persones entrevistades han emprat els termes d'origen anglosaxó. Així doncs, s'usaran totes les denominacions com a sinònims.

La gestió de les activitats esportives al Parc, doncs, pel fet de no existir una regulació esportiva concreta ni tampoc un òrgan gestor propi responsable, es basa en l'emissió d'informes a les entitats organitzadores o als ajuntaments que actuen com a intermediaris per a autoritzar o denegar el permís per a la realització d'activitats: "això no seria per llei, sinó que ho hem d'informar [...]. La gent que volia fer l'activitat ho demanava a l'Ajuntament, l'Ajuntament ens ho demanava a nosaltres i nosaltres informàvem que no ho contemplàvem bé" (AIG.P2).

4.4.2. AIG.G. Conflicte per la pràctica de l'esquí nàutic

4.4.2.1. Descripció introductòria del conflicte

En aquest primer apartat introductori, es mostra una taula per a identificar els *stakeholders* implicats en el conflicte analitzat, així com una descripció general d'aquest, per tal de facilitar la comprensió dels punts següents.

a. Stakeholders implicats

| | |
|--|---|
| ÒRGAN GESTOR DEL PARC | Equip responsable de la gestió del Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà |
| ESQUIADORS NÀUTICS | Practicants d'esquí nàutic a l'àrea del Parc i promotors de l'activitat a través d'una empresa |
| AJUNTAMENT DE SANT PERE PESCADOR | Corporació pública encarregada de la representació i govern del municipi de Sant Pere Pescador |
| AGÈNCIA CATALANA DE L'AIGUA (ACA) | Representants de l'ACA, l'empresa pública de la Generalitat de Catalunya adscrita al Departament de Territori i Sostenibilitat, encarregada de la política del Govern en matèria d'aigües |
| PAGESOS | Persones habitants dels municipis de l'àrea, dedicades al conreu del camp |
| FEDERACIÓ CATALANA D'ESQUÍ NÀUTIC (FCEN) | Federació representant de les entitats i persones practicants d'esquí nàutic a Catalunya |

Taula 99. Breu descripció dels *stakeholders* implicats (Cas 4 / Conflicte G).

b. Descripció general del conflicte

L'origen del conflicte AIG.G rau, bàsicament, en la dificultat de compatibilitat de la pràctica de l'esquí nàutic amb la preservació de les condicions naturals de les zones de ribera dels Aiguamolls de l'Empordà i, sobretot, amb la reproducció i nidificació de les aus que hi habitaven. El procés de solució va tenir diverses fases i, per tant, podem dividir l'origen del conflicte, tot i tenir el denominador comú en la dificultat de compatibilitat de la pràctica amb l'entorn, en dues situacions concretes diferents.

En primer lloc, el conflicte es va fer palès amb la protecció de l'àrea i, principalment, amb la declaració de l'Illa de Caramany com a reserva natural integral, donat que era, precisament als voltants d'aquesta illa, on s'estava desenvolupant l'activitat d'esquí nàutic. El soroll de les embarcacions espantava els ocells i en pertorbava l'idoneïtat de l'hàbitat, i les onades que generaven acceleraven l'erosió dels marges fluvials.

Posteriorment, l'activitat es va traslladar a la part alta del riu Fluvià, al terme municipal de Sant Pere Pescador. En aquest punt, el conflicte es va generar perquè la baixa fondària del riu va

requerir un dragatge⁸⁰ que, segons el criteri dels pagesos de la zona, va provocar la salinització de les aigües i, d'aquesta manera, la seva inutilització per al rec de conreus. Aquestes crítiques s'unien a les relacionades amb l'efecte de l'activitat sobre l'erosió de les vores del riu, així com sobre la flora i la fauna de ribera.

4.4.2.2. Elements relacionats amb l'origen del conflicte

a. Diversitat d'interessos, ideologia i opinió dels stakeholders implicats

Els interessos, ideologia i opinió dels diferents *stakeholders* implicats es recullen a la taula següent:

| | | a. Interessos | b. Ideologia | c. Opinió |
|---------------|-----------------|---|--|---|
| O.G. DEL PARC | AIG.P1 | Manteniment de l'activitat minimitzant el seu impacte | <i>Política basada en la compatibilitat de les activitats amb la conservació</i> | L'esquí nàutic és compatible amb la conservació |
| | AIG.P2 / AIG.P3 | Prohibició de l'activitat dins els límits del Parc | <i>La llei del Parc Natural és el que marca la política de protecció</i> | Una activitat motoritzada no és compatible amb un Parc Natural |
| ESQUIADORS N. | | Màxim desenvolupament de l'activitat | <i>Les restriccions han de tenir arguments ecològics</i> | L'esquí nàutic no generava cap impacte negatiu sobre el medi |
| | | Evitar el tancament | | La seva activitat oxigenava el riu |
| | | Abans de prohibir, regular | | |
| AJUNTAMENT | | Creixement econòmic i difusió del municipi | <i>Creixement, però amb consciència sobre la preservació de l'entorn</i> | L'activitat era beneficiosa pel municipi i la població |
| ACA | | Manteniment de l'ordre del riu | <i>Manteniment de l'equilibri de tots els ecosistemes</i> | L'esquí nàutic podia representar un perill per als ecosistemes aquàtics |
| | | Prohibició de l'activitat | | |
| PAGESOS | | Prohibició de l'activitat al riu Fluvià | <i>En l'ús de l'aigua, hi té preferència el sector primari</i> | El dragatge del riu inutilitzava l'aigua |
| FCEN | | <i>Coincidència amb els esquiadors. El seu paper es va limitar a representar-los en la signatura el conveni inicial</i> | | |

Taula 100. Interessos, ideologia i opinió dels *stakeholders* implicats (Cas 4 / Conflicte G).

A continuació, es mostren algunes cites rellevants que corroboren les frases de la taula 100.

Per a referir-nos als interessos de l'*òrgan gestor del Parc*, cal fer una separació entre els diferents criteris dels responsables que hi han estat al capdavant al llarg del procés de solució al conflicte analitzat. Durant la direcció d'AIG.P1, l'interés principal era el de mantenir l'activitat, tot minimitzant el seu impacte sobre el medi: "des del primer moment, ens ho vam plantejar de manera molt civilitzada, de dir: *esteu fent una cosa que és útil, no tinc cap ganes de fer-vos fora.* [...] Per mi, podien seguir fent esquí que no passava res" (AIG.P1)

⁸⁰ m. OBR PÚBL. Operació d'excavar grans quantitats de materials subaquàtics (Enciclopèdia Catalana, 1998).

Posteriorment, amb AIG.P2 com a director, la política respecte l'esquí nàutic va fer un gir en direcció totalment oposada i es va iniciar un procés de restricció de l'activitat fins a acabar prohibint-la i clausurant-ne les instal·lacions: "El trist és que s'hagi endarrerit tantíssim, no? O sigui, al final, si és una activitat que no està contemplada, doncs no està contemplada, i és incompatible... si hem d'esperar que ho digui un jutge, doncs esperem" (AIG.P3).

Així doncs, la gestió d'activitats esportives al Parc va variar molt al llarg del procés analitzat. En primera instància, la direcció d'AIG.P1 era partidària de fer tot el possible per a compatibilitzar les activitats amb la protecció: "jo defensava que era compatible, jo defensava que no passava res" (AIG.P1). Per contra, amb el canvi de responsable de l'òrgan de govern, es considerava que una activitat de motor no podia, de cap manera, ser recollida dins de la llei d'un Parc Natural ni, per tant, ser conciliable amb el grau de protecció exigida.

L'interès primordial dels *esquiadors nàutics* va ser, durant tot el procés, aconseguir el màxim desenvolupament de l'activitat i, sobretot durant l'època d'ocupació del riu Fluvià a l'àrea de Sant Pere Pescador, mantenir el nivell de reconeixement internacional que havien arribat a assolir: "es va començar a fer bastant gran i conegut, teníem gent que venia de tota Europa. Els equips nacionals pràcticament de tota Europa venien, [...] es va fer molt gran. I gent famosa també en venia moltíssima, ho volíem mantenir" (AIG.EN1). Evidentment, doncs, s'oposaven rotundament al tancament de les seves instal·lacions i advocaven per una regulació justificada, enlloc de la prohibició total: "això dius, bé, quan aniuen aquí? Durant aquesta quinzena, durant aquest mes? Doncs aquest mes deixem d'esquiar o el que sigui, o sigui, es pot arribar a moltes conclusions" (AIG.EN1).

Els esquiadors consideren que tota regulació ha d'estar basada en un criteri científic i que, en aquest cas, no havia estat així: "d'argument ecològic aquí no n'hi havia cap i el criteri doncs depèn del tècnic que et toqui, i ja està" (AIG.EN1). No només això, sinó que defensaven que la seva activitat no generava cap efecte negatiu sobre la conservació de l'entorn natural i, encara menys, després d'haver-se emplaçat a la part superior del riu. A més, argumentaven que, pel moviment d'aigües generat per les hèlices de les seves embarcacions, generaven una oxigenació del riu molt beneficiosa per l'ecosistema: "l'empresa professional d'esquí encara anaven dient que al moure les aigües encara aportaven un bé" (AIG.P2); "allò és boníssim pels peixos perquè amb les hèlices oxigenes l'aigua i no es queda estancada" (AIG.EN1).

L'*Ajuntament de Sant Pere Pescador* va mostrar, al llarg de tot el procés, el seu interès pel manteniment de l'activitat a la part alta del riu pel fet que generava un gran creixement econòmic pel municipi per la considerable afluència de visitants, així com per la difusió i reconeixement internacional del municipi: "l'Ajuntament hi veia una activitat, i per tant, també una

entrada de recursos i d'interès pel poble" (AIG.P2); "l'Ajuntament estava encantat que es fes tot això. Sortia el nom de Sant Pere a tot arreu, l'esquí era una tradició d'aquí" (AIG.EN1).

D'altra banda, l'ajuntament, tot i considerar l'activitat com el motor econòmic del municipi d'aquell moment, també era conscient de la importància de preservar l'entorn per tal de poder mantenir l'activitat: "a l'Ajuntament de Sant Pere, hi havia un alcalde en aquells moments, que també era conscient d'aquests temes de conservació" (AIG.P1).

La tasca principal de l'ACA és la de mantenir l'ordre a les aigües catalanes. Així doncs, en el cas que ens ocupa, va creure convenient la restricció de l'esquí nàutic: "l'ACA doncs és un organisme que en aquest sentit va poder posar ordre al seu riu perquè n'era responsable, a més a més hi va fer un pla d'usos, i en aquest era impossible que es contemplés l'esquí aquàtic" (AIG.P2). La ideologia de l'Agència es basa en una visió integradora dels sistemes aquàtics, per tal d'assolir l'equilibri de tots els ecosistemes. A tal fi, doncs, va considerar que el manteniment de l'activitat d'esquí nàutic en aquella zona de riu podia afectar aquest equilibri.

Els *pagesos* es van posicionar totalment en contra del desenvolupament de l'activitat perquè consideraven que el dragatge que hi feien per a aconseguir la fondària necessària per a les seves embarcacions generava la salinització de l'aigua. Així doncs, volien que es prohibís l'esquí nàutic, com a mínim, a la zona alta del riu Fluvià: "els van agafar mania als pobres de l'esquí nàutic i tota la culpa... o sigui, un pou sortia una mica salat i deien que era culpa d'ells. Quan aquest estava salat i un, més a la vora del riu, no ho estava" (AIG.P1). La seva ideologia raïa en la consideració de la preferència de les activitats del sector primari en l'ús dels recursos naturals, en aquest cas de l'aigua, per sobre d'altres usos recreatius. El seu principal argument era que el dragatge del riu, necessari per a l'adequació de la fondària del riu a la pràctica de l'esquí nàutic, salinitzava l'aigua fins al punt d'inutilitzar-la per al rec de conreus.

b. Paper / Influència dels stakeholders

La influència de cadascun dels *stakeholders* en el si de l'estructura de decisió establerta és determinant per al desenvolupament del conflicte analitzat. En aquest punt, ens disposem a determinar els valors dels seus atributs poder, legitimitat i urgència (Mitchel et al., 1997).

b.1. Poder

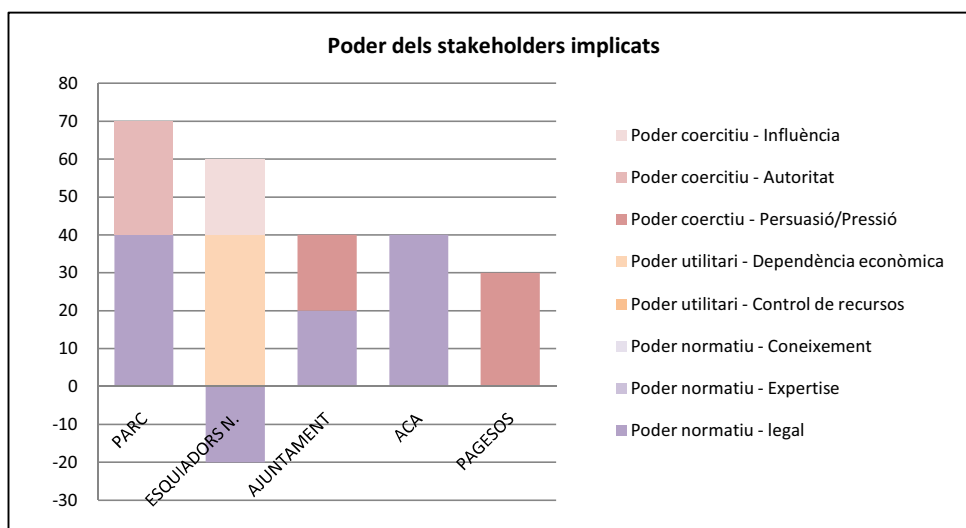
Per mitjà de la taula 101 es mostra la informació recopilada en relació a les atribucions de poder per a cadascun dels *stakeholders* implicats (*1a columna*). Es presenten, també, els tipus de poder

que han estat mencionats per a cada *stakeholder* (3a columna), la valoració de la possessió total (+), parcial (+/-), o la no-possessió (-) d'aquest poder (2a columna) i la descripció específica d'aquesta possessió o manca de poder (4a columna). Finalment, es mostren els *stakeholders* que han mencionat la possessió o manca del poder indicat (5a columna). Els colors dels tipus de poder a la taula serveixen per relacionar-la amb el gràfic 29: les tonalitats vermelles per al *poder coercitiu*, morades per al *poder normatiu* i les taronges per al *poder utilitari*.

| Poder dels stakeholders implicats | | | | |
|-----------------------------------|-----------|--|--|--|
| Stakeholder | Valoració | Tipus de poder | Descripció | Mencions |
| O.G. DEL PARC | + | Poder coercitiu - Autoritat | Canvi d'emplaçament i prohibició final de l'activitat | 4: AIG.P1 / Parc / Esquiadors / Ajuntament |
| | - | | Manca de guarderia (control) | 1: Parc |
| | + | Poder normatiu - Legal | Informes d'autorització de l'activitat Tancament de les instal·lacions després d'un procediment legal | 4: AIG.P1 / Parc / Esquiadors / Ajuntament |
| ESQUIADORS N. | + | Poder coercitiu - Influència | Membres de l'equip espanyol d'esquí nàutic Contacte directe amb els polítics | 2: AIG.P1 / Esquiadors |
| | + | Poder utilitzari - Dependència econòmica | L'activitat era el motor econòmic de la població | 4: AIG.P1 / Parc / Esquiadors / Ajuntament |
| | - | Poder normatiu - Legal | Procés judicial: sentència de tancament | 2: Parc / Esquiadors |
| AJUNTAMENT | + | Poder coercitiu -Persuasió / Pressió | Intermediari entre els practicants i el Parc | 2: Parc / Esquiadors |
| | + | Poder normatiu - Legal | Influència sobre els permisos de l'activitat | 2: AIG.P1 / Parc |
| ACA | + | Poder normatiu - Legal | Decisions inqüestionables i inamovibles | 4: AIG.P1 / Parc / Esquiadors / Ajuntament |
| PAGESOS | + | Poder coercitiu -Persuasió / Pressió | Manifestacions contra l'esquí nàutic | 3: AIG.P1 / Esquiadors / Ajuntament |
| | | | Influència al poder polític | |

Taula 101. Poder dels *stakeholders* implicats (Cas 4 / Conflicte G).

El gràfic 29 ens permet diferenciar, a través dels colors, els diversos tipus de poder. La quantificació de l'estimació de cadascun dels tipus de poder s'ha dut a terme donant els valors següents: 10 a la possessió total del tipus de poder indicat ("+" a la taula), 5 a la possessió parcial ("+/-" a la taula) i -10 a la valoració negativa o de la manca d'aquest tipus de poder ("- " a la taula), cada vegada que un *stakeholder* la mencionava. De la suma d'aquests valors en resulta el total.



Gràfic 29. Poder dels *stakeholders* implicats (Cas 4 / Conflicte G).

Tots els *stakeholders* implicats coincideixen a reconèixer a l'òrgan gestor del Parc un *poder normatiu legal* (+), pel seu control sobre l'autorització de les activitats dins dels límits protegits: “un any, no sé què va passar amb els permisos que el Parc ens els va denegar” (AIG.EN1); i, sobretot, per la potestat de prohibir l'activitat, fins i tot després de superar un procés judicial, en l'aplicació de la solució final: “I el procés judicial aquest... va ser el parc que anava intentant prohibir... va arribar a justícia i ens van dir: *fora*. Ja fa 8 anys ara, al 2004 van tancar” (AIG.EN1).

També se li atribueix un *poder coercitiu per autoritat* (+) basat, principalment, en les dues propostes inicials de canvi d'emplaçament de l'activitat, en les dues primeres fases: “el problema, diguem-ne, es va desplaçar dues vegades, i finalment va quedar fora del Parc” (AIG.P1); i, sobretot, en la pressió exercida sobre l'empresa d'esquí nàutic fins a assolir el seu tancament, en la tercera:

“ho teníem clar que això, ja s'havia pactat que marxarien, per tant... Doncs de seguida que vaig entrar al Parc com a director, em van venir a parlar de legalitzar-ho d'una manera seriosa, no? I mai se li va donar l'esperança que això pogués ser, sinó que era una cosa a acabar” (AIG.P2).

Tot i així, el propi AIG.P2, responsable de l'òrgan gestor, valora aquest tipus de poder negativament, per la manca de guarderia del Parc i, en conseqüència, la seva baixa capacitat de control: “per manca potser de guarderia pròpia, això cal tenir-ho en compte, no s'ha pogut controlar i a partir de les tardes d'estiu, moltíssima gent, al ser una làmina d'aigua plana, entre l'illa de Caramany i el mar, anaven a practicar l'esquí aquàtic” (AIG.P2).

Podem observar com als *esquiadors nàutics* se'ls reconeix un alt grau de *poder utilitari per dependència econòmica* (+), pel fet que la seva activitat és considerada per tots els *stakeholders*

implicats com el motor econòmic de la població, i va donar a conèixer el municipi a nivell internacional. També es considera el seu *poder coercitiu per influència (+)*, argumentant que els dos germans promotors de l'activitat eren membres de l'equip espanyol d'esquí nàutic: "I aquests germans, com que eren de l'equip espanyol, tenien pes. També tenien contactes a la federació, tenien altra gent" (AIG.P1). Ells mateixos reconeixen que, per la seva qualitat d'esportistes internacionals, fins i tot havien arribat a tenir contacte directe amb el poder polític: "Vam estar al nivell de parlar, fins i tot, amb el govern. Perquè teníem alguns esquiadors que tenien entrada amb ells..." (AIG.EN1).

Els propis esquiadors, però, després d'haver perdut el procés judicial engegat per aturar el tancament de les seves instal·lacions, manifesten que el seu *poder normatiu de tipus legal (-)* era molt limitat i, sobretot, molt inferior al d'entitats com el Parc o l'ACA: "Nosaltres vam haver de fer-ho a nivell de posar sentències i tal i vam anar a judici i tal, però el vam perdre perquè bé, contra aquesta gent és impossible, no?" (AIG.EN1).

Pel que fa a l'*Ajuntament de Sant Pere Pescador*, les persones entrevistades mencionen i valoren, en primer lloc, el seu *poder coercitiu per persuasió/pressió (+)* pel seu paper d'intermediari entre els practicants i el Parc, exercit, principalment per exigir l'autorització i major permissivitat per a l'activitat: "El Parc té potestat per no donar el permís i prohibir-ho, però depèn molt també de la pressió que exerceixi l'Ajuntament" (AIG.EN1). D'altra banda, en aquest mateix sentit, també se li atorga un *poder normatiu legal (+)*, per la seva capacitat d'influència sobre els informes i permisos expedits per l'òrgan gestor del Parc: "també hi havia de jugar el seu paper l'Ajuntament, que podia ser més o menys permissiu. [...] Era un dels que potser podia aturar que avancessin les sentències diguéssim, no?" (AIG.P2).

A l'*Agència Catalana de l'Aigua* se li reconeix un *poder normatiu legal (+)*, atorgat per la seva competència en matèria d'aigües i, d'aquesta manera, per la inqüestionabilitat i inamovibilitat de les seves decisions: "vam al·legar això i la cosa va durar 2 o 3 anys més però... Quan l'ACA va dir: vostès no tenen permís i com que no el tenen doncs han de marxar", així de simple" (AIG.EN1).

Finalment, sobre els *pagesos* es menciona el seu *poder coercitiu per persuasió/pressió (+)*, per la coacció exercida contra els esquiadors, principalment, a través de manifestacions i queixes públiques: "els pagesos van començar a fer molt de merder i van haver de marxar" (AIG.P1), així com, per l'esmentat contacte i influència directa sobre el poder polític municipal.

b.2. Legitimitat

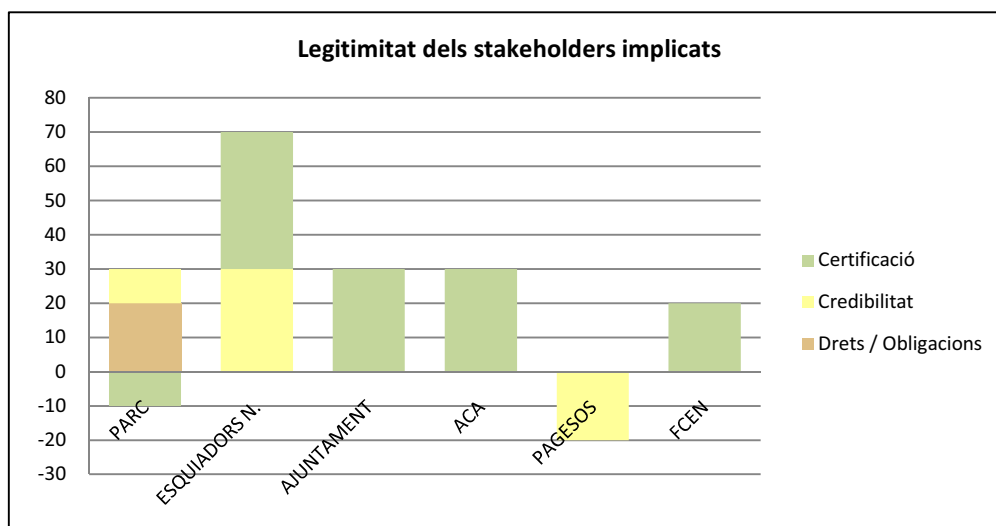
La taula 102 mostra, per a cada *stakeholder*, les atribucions de legitimitat que cadascuna de les persones entrevistades els ha atorgat (*1a columna*). Així doncs, podem observar els tipus de

legitimitat que han estat mencionats per a cada *stakeholder* (3a columna), la valoració de la possessió total (+), parcial (+/-), o la no-possessió (-) d'aquest tipus de legitimitat (2a columna) i la descripció específica de la consistència d'aquesta possessió o manca de legitimitat (4a columna). En darrer terme, s'enumeren els *stakeholders* que han mencionat la possessió o manca de legitimitat indicada (5a columna). Els colors dels tipus de legitimitat de la taula, com en el cas del *poder*, ens serveixen per establir una relació visual amb el gràfic 30: el color verd per a la legitimitat per certificació, groc per a la legitimitat per credibilitat i el marró per a la legitimitat per drets/obligacions.

| Legitimitat dels stakeholders implicats | | | | |
|---|--|----------------------|--|--|
| Stakeholder | Valoració | Tipus de legitimitat | Descripció | Mencions |
| O.G. DEL PARC | - | Certificació | Normativa sense criteris científics | 1: Esquiadors |
| | + | Credibilitat | Accions de col·laboració amb l'activitat | 2: AIG.P1 / Ajuntament |
| | - | | Descuit i desapropietament de l'àrea | 1: Esquiadors |
| | + | Drets/Obligacions | Estudis d'avaluació d'impacte | 2: AIG.P1 / Parc |
| ESQUIADORS N. | + | Certificació | Especialistes de l'activitat | 4: AIG.P1 / Parc / Esquiadors / Ajuntament |
| | + | Credibilitat | Respecte per la preservació de l'entorn | 3: AIG.P1 / Esquiadors / Ajuntament |
| | Accions de col·laboració amb el Parc i el municipi | | | |
| AJUNTAMENT | + | Certificació | Ens representant de la veu de la població | 3: AIG.P1 / Esquiadors / Ajuntament |
| ACA | + | Certificació | Tècnics qualificats / entitat especialitzada | 3: AIG.P1 / Parc / Esquiadors |
| PAGESOS | - | Credibilitat | Arguments de queixa no reals | 2: AIG.P1 / Esquiadors |
| FCEN | + | Certificació | Potestat per a la signatura del conveni | 2: AIG.P1 / Esquiadors |

Taula 102. Legitimitat dels *stakeholders* implicats (Cas 4 / Conflict G).

Al gràfic 30 hi podem veure diferenciats, fent ús dels colors indicats, els diversos tipus de legitimitat. La quantificació de l'estimació de cadascun dels tipus de legitimitat s'ha dut a terme donant els valors següents: 10 a la possessió total del tipus de poder indicat ("+" a la taula), 5 a la possessió parcial ("+/-" a la taula) i -10 a la valoració negativa o de la manca d'aquest tipus de poder ("- " a la taula), cada vegada que un *stakeholder* la mencionava. De la suma d'aquests valors en resulta el total.



Gràfic 30. Legitimitat dels stakeholders implicats (Cas 4 / Conflicte G).

Podem observar com l'*stakeholder* que obté un valor més elevat de legitimitat són els *esquiadors nàutics*. En primer lloc, se'ls reconeix una gran legitimitat per certificació (+), donat que tots els stakeholders implicats reconeixen la seva experiència i especialització en l'activitat, tot destacant que havien competit a nivell internacional obtenint molt bons resultats: "Hi havia aquests germans esquiadors, que, a més a més, eren de l'equip de la selecció espanyola d'esquí nàutic, eren tots dos campions no sé quantes vegades, etcètera" (AIG.P1).

D'altra banda, també se'ls atorga una legitimitat per credibilitat (+), basada, principalment, en el seu respecte per la preservació de l'entorn: "Jo veia que són gent que també estimen la natura, l'esport, l'activitat física..." (AIG.P1); entre d'altres coses, amb la substitució de la benzina pel propà com a combustible de les seves embarcacions: "nosaltres mai hem anat amb benzina, anàvem amb propà líquid, que hi ha un dipòsit al club nàutic, que el vam instal·lar nosaltres" (AIG.EN1); També duïen a terme accions de col·laboració en tasques diverses, tant amb el Parc com amb l'ajuntament, entre les quals destaca la creació d'una escola per a la canalla del municipi.

L'òrgan gestor del Parc, en canvi, obté un valor absolut inferior i, fins i tot, una estimació negativa de la seva legitimitat per certificació (-) per part dels esquiadors. Consideren que la prohibició final no estava fonamentada en cap criteri científic: "d'argument ecològic aquí no n'hi havia cap" (AIG.EN1).

D'altra banda, però, se li reconeix, una legitimitat per drets/obligacions (+), sobretot en la segona fase del conflicte, pels estudis d'avaluació de l'impacte de l'activitat realitzats per demostrar als pagesos que la salinització del riu no era causada per l'esquí nàutic. En la consideració de la seva legitimitat per credibilitat (+/-) existeixen opinions oposades ja que,

mentre que alguns *stakeholders* reconeixen que des del Parc es varen dur a terme diverses accions de col·laboració amb l'activitat, sobretot a la primera i segona fases, els esquiadors argumenten que, després del tancament de les seves instal·lacions, el Parc ha descuidat totalment l'atenció de l'àrea i està totalment inutilitzada i desaprofitada: "Els què han fet? Si ara veus el lloc, està fet un desastre... brut, ple de plàstics, abandonat, fet una merda, tot" (AIG.EN1).

L'*ajuntament* i l'*ACA* obtenen un valor exacte de *legitimitat per certificació* (+). El primer, pel fet de ser l'ens representant de la veu dels seus habitants. I l'*ACA*, per la formació especialitzada i contrastada dels seus tècnics i la seva responsabilitat en matèria d'aigües a Catalunya.

En el cas dels *pagesos*, la seva *legitimitat* és valorada, únicament, de forma negativa, pel que fa a la seva *credibilitat* (-). Tant AIG.P1 com els esquiadors, exposen que els seus arguments de pressió contra l'activitat no tenien una base científica sòlida i que, per contra, defensaven que la causa de la salinització era per sobreexplotació de l'aqüífer:

"Jo crec que allà el que van fer va ser fer pomeres, cada cop més turisme, van extreure moltíssim i van aconseguir fer entrar la sal. Perquè si no pel riu, pot entrar sal, però el mateix riu se l'emporta. Sí que és veritat que si vas dragant, la sal es queda més... però a sota també n'hi ha d'aigua salada, o sigui, qui fa entrar la sal, en el fons, és l'extracció abusiva de l'aqüífer, però crec que era més culpa dels pagesos" (AIG.P1).

Finalment, s'atribueix a la *Federació Catalana d'Esquí Nàutic* *legitimitat per certificació* (+) basada en la necessitat de la seva signatura, com a entitat representant dels esquiadors, per a l'aprovació del conveni establert a la primera fase de solució.

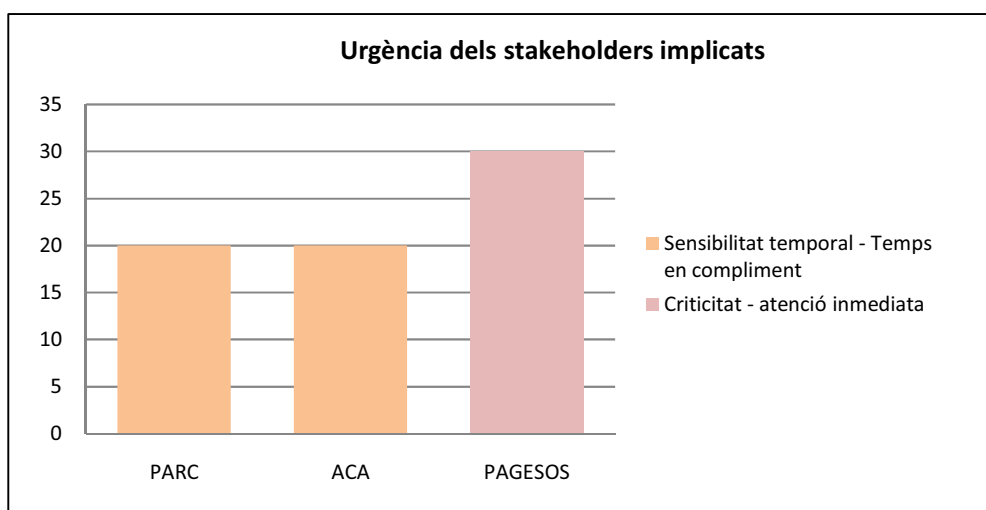
b.3. Urgència

El tercer atribut analitzat és la *urgència*. Tot i no tenir una gran rellevància en el procés de solució del conflicte, se'n mostren les dades a la taula 103. Es presenta la recopilació d'informació sobre la urgència assenyalada per cadascuna de les persones entrevistades dels diferents *stakeholders* implicats que, en algun moment del procés, han evidenciat algun tipus d'urgència (*1a columna*). També els tipus d'urgència que han estat mencionats per a cada *stakeholder* (*2a columna*) i la descripció de la seva consistència (*3a columna*). Finalment, s'enumeren els *stakeholders* que l'han mencionada (*4a columna*).

En aquest cas, no s'afegeix la valoració perquè no té sentit en el cas de la urgència, donat que només ha estat recollida si aquesta existia de manera total. Els colors dels tipus d'urgència de la taula, com en els casos anteriors, ens permeten relacionar-la fàcilment amb el gràfic 31: el color ataronjat per a la sensibilitat temporal i el rosat per a la criticitat.

| Urgència dels stakeholders implicats | | | |
|--------------------------------------|---|--|-------------------------------------|
| Stakeholder | Típus d'urgència | Descripció | Mencions |
| O.G. DEL PARC | Sensibilitat temporal - Temps en compliment | Decisió i pressió per a la prohibició i el tancament | 2: Parc / Esquiadors |
| ACA | | | |
| PAGESOS | Criticitat - Atenció immediata | Pressió per aturar el desenvolupament de l'activitat del riu | 3: AIG.P1 / Esquiadors / Ajuntament |

Taula 103. Urgència dels stakeholders implicats (Cas 4 / Conflicte G).



Gràfic 31. Urgència dels stakeholders implicats (Cas 4 / Conflicte G).

En la tercera fase de la solució, es pot apreciar un grau d'urgència en l'òrgan gestor del Parc, així com en l'ACA, en tots dos casos per *sensibilitat temporal - temps en compliment*. Des del moment en el qual els responsables del Parc varen decidir no atorgar el permís anual als esquiadors, els seus gestors varen fer tot el possible per a clausurar-ne les instal·lacions, fins a aconseguir-ho; tot contactant amb l'ACA per accelerar el procés que, al seu torn, va sentenciar la prohibició de l'activitat ràpidament.

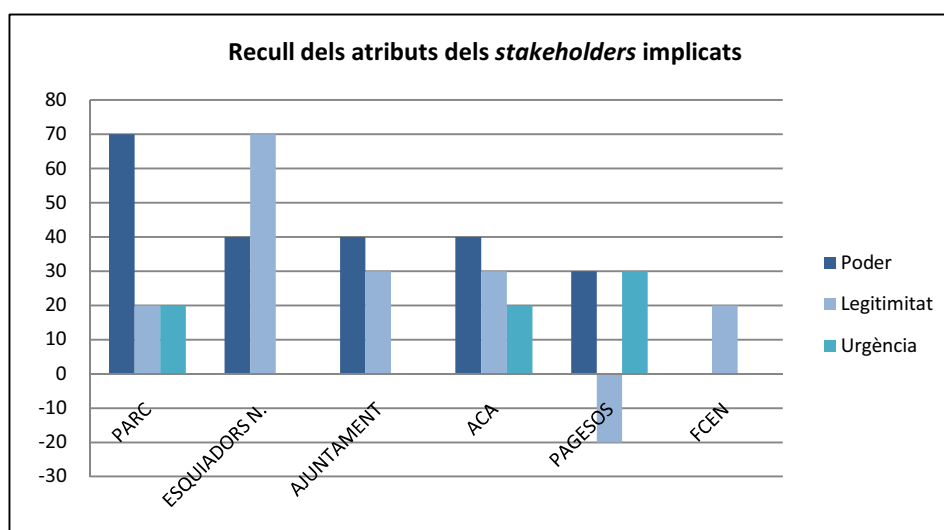
Aquesta urgència es va fer pal·lesca en la situació que exposa el representant dels esquiadors, AIG.EN1, del moment en el qual els responsables del Parc, així com els tècnics de l'ACA, acompanyats d'advocats i, fins i tot, de la policia, varen aparèixer al riu per tancar tot el muntatge: "quan van venir a tancar-me eh, que estava jo sol i van venir els del Parc, 2 o 3 advocats de Barcelona, tots els de l'ACA i dos cotxes d'aquests de policies grans, dos furgons, que semblava que fóssim terroristes" (AIG.EN1).

D'altra banda, també es reconeix la urgència per *criticitat* o petició d'*atenció immediata* dels *pagesos*, en aquest cas, durant la segona fase, demostrada a través de la seva pressió insistent en forma de manifestacions i queixes públiques, després de detectar la salinitat de l'aigua dels aqüífers.

b.4. Recull final del paper / influència dels stakeholders

En aquest apartat es mostra el resum dels diferents atributs de cada *stakeholder* implicat, per tal de valorar quina és la seva tipologia i, per tant, quin ha estat el seu paper en el procés de solució del conflicte.

El gràfic 32 recopila les dades mostrades en els punts anteriors i que permet veure el valor de cada atribut de tots els *stakeholders*. A continuació, es presenta la figura 32 que, fent ús de les idees de Mitchel et al. (1997, p.874), situa els diferents *stakeholders* en la seva posició corresponent al *mapa d'atributs* (segons la possessió d'un, dos o tres d'aquests atributs) i, per mitjà d'aquesta, en defineix la seva tipologia.



Gràfic 32. Resum dels atributs dels *stakeholders* implicats (Cas 4 / Conflicte G).

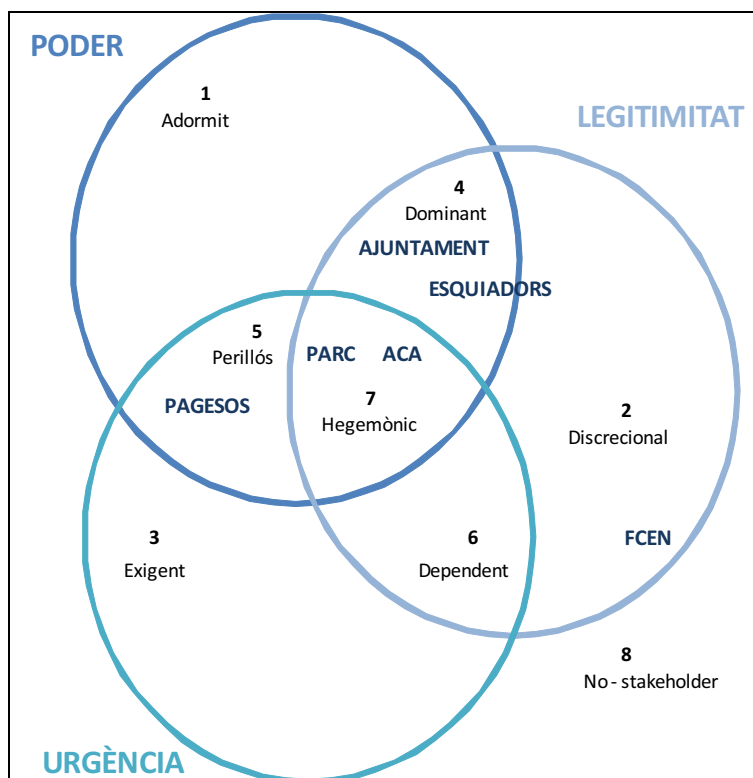


Figura 51. Tipologia dels *stakeholders* implicats (Cas 4 / Conflicte G).
(Font: Elaboració pròpia a partir de Mitchell et al., 1997, p.874).

La figura 51, resultant de les dades del gràfic 32, ens mostra com existeixen dos *stakeholders* que poden ser considerats *hegemònics* (7), pel fet que posseeixen tots tres atributs: l'òrgan gestor del Parc i l'ACA. Cal tenir en compte, però, que la seva urgència apareix en la tercera fase del procés, en el moment d'aplicació de la solució definitiva, tot prohibint l'activitat. El Parc obté un valor de poder superior a tota la resta, però un nivell de legitimitat força més limitat. L'ACA, en canvi, gaudeix de més equilibri entre els valors dels seus atributs.

Cal destacar també la posició dels pagesos, situats al punt de confluència entre els cercles del poder i la urgència i, per tant, essent categoritzat com *perillós* (5). Aquesta condició es fa pal·lesa durant la segona fase del conflicte, a través de la seva gran pressió contra l'esquí nàutic que aconseguix, fins i tot, influenciar el poder polític.

D'altra banda, veiem com l'ajuntament i els esquiadors s'emplacen a la categoria *dominant* (4), donat que gaudeixen de poder i legitimitat al llarg de tot el procés. En el cas dels esquiadors, amb un valor de legitimitat molt elevat que, com s'observa a la figura 51, el situa més pròxim al seu cercle.

Finalment, podem observar com la FCEN, a qui només s'ha atribuït un baix nivell de legitimitat per la seva participació, únicament, en el procés de signatura del conveni de la primera fase de

solució, se situa dins de la tipologia *discrecional* (2), però propera al límit del seu cercle i, d'aquesta manera, a no ser considerada com a *stakeholder* dins del procés.

c. Context

Les condicions del context són, també, un altre element determinant de la generació del conflicte. A continuació, s'exposen les característiques més destacades per a cadascuna de les seves dimensions.

c.1. Context normatiu

El context normatiu es basa en la declaració de l'àrea dels Aiguamolls de l'Empordà, primer com a Paratge natural d'interès nacional de reserves integrals zoològiques i botàniques, a través de la Llei 21/1983⁸¹; i, posteriorment, per mitjà de la Llei 12/1985⁸², atorgant-li la figura de Parc Natural. Aquesta protecció condiona l'activitat, que passa de poder desenvolupar-se lliurement i sense cap mena de restriccions a entrar en un procés d'adaptació a les condicions marcades per la llei.

L'aspecte més destacable del context normatiu en relació al conflicte analitzat concret és la declaració de tres zones de reserva integral a dins del Parc Natural entre les quals hi destaca l'illa de Caramany on, fins aleshores, s'hi havia desenvolupat l'activitat de l'esquí nàutic: "hi ha 3 reserves integrals: els Estanys, les Llacunes i una illa, l'illa de Caramany, que està al mig del riu Fluvià, entre Sant Pere Pescador i el mar" (AIG.P1).

c.2. Context polític

El color polític del govern, tant a nivell autonòmic com en l'àmbit local pot arribar a condicionar l'activitat. En aquest sentit, podem destacar com la solució establerta en la segona fase del conflicte, és a dir, el forçament a desplaçar l'activitat fora del Parc, tot abandonant l'activitat al riu Fluvià, va resultar de la pressió exercida pel col·lectiu de pagesos sobre el partit polític que va guanyar les eleccions municipals en aquell moment: "al final, hi va haver tan de follon, per calmar els ànims, allò típic també, en unes eleccions, el candidat que va guanyar ho va fer amb la bandera contra l'esquí" (AIG.P1). A més, els permisos anuals per al desenvolupament de l'activitat al riu eren atorgats pel Parc, però en consens amb l'ajuntament de Sant Pere Pescador i, per tant, qualsevol

⁸¹ Llei 21/1983, de 28 d'octubre de declaració de Paratge Natural d'Interès Nacional de reserves integrals zoològiques i botàniques dels Aiguamolls de l'Empordà (DOGC 380, 11-11-83).

⁸² Llei 12/1985, de 13 de juny, d'espais naturals (DOGC 556, 28-06-85, de la Presidència de la Generalitat).

canvi polític podia condicionar la seva autorització: “les concessions i els permisos es demanen any a any. Llavors, si un any d’aquests tens que et canvien l’alcalde, el govern, et foten problemes com va passar... jo ja sabia que podia passar això. I així va ser” (AIG.EN1).

D’altra banda, els propis esquiadors nàutics exposen que el baix interès del govern català dels últims anys per la seva activitat va permetre’n la prohibició i el tancament de les seves instal·lacions, tot argumentant que, amb l’últim canvi de govern actual, s’han reprès els intents de recuperar-la:

“ara estem mirant d’aconseguir aviam si ho podem tornar a posar, perquè ara amb el canvi de govern... Aleshores ens van ajudar molt... després, amb el govern dels últims anys, com que tot el tema d’esports era d’un partit ho van tenir molt fàcil aquí, els van votar de seguida i de seguida ens van poder fotre fora” (AIG.EN1).

c.3. Context socioeconòmic

El context socioeconòmic en el qual s’emmarca el conflicte analitzat és la repercussió directa de la pràctica de l’esquí nàutic sobre el desenvolupament del territori.

El creixement econòmic del municipi, així com la seva difusió internacional, anaven lligats a l’expansió d’aquesta activitat, tot convertint Sant Pere Pescador en un referent: “era dels millors d’Europa, era un referent una mica dins del món de l’esquí nàutic, i Sant Pere es coneixia per l’esquí nàutic, no es coneixia per res més” (AIG.EN1).

A més, les condicions de l’entorn permetien dur a terme l’activitat gairebé durant tot l’any i això generava una ampliació de la temporada turística i, d’aquesta manera, un major benefici econòmic pel territori: “nosaltres teníem gent tot l’any, que és difícil eh, a nosaltres ens va costar molts anys d’aconseguir, nosaltres treballàvem tot l’any, potser gener no, però teníem suïssos, gent de tot arreu, fins i tot gent d’aquí” (AIG.EN1).

Representava, doncs, en aquell moment, una peça clau per al desenvolupament de l’activitat del territori i, tant la població, com el propi ajuntament, en reconeixien el seu gran valor: “l’Ajuntament estava encantat que es fes tot això. Sortia el nom de Sant Pere a tot arreu, l’esquí era una tradició d’aquí” (AIG.EN1).

d. Resum de l'origen del conflicte: subconflictes i tipologia

La taula 104 mostra un resum de tots els elements presentants en aquesta primera part d'exposició del conflicte. La situació analitzada es presenta dividida en els subconflictes que la conformen, descrivint-ne les seves tipologies.

| | | | |
|-------------------------|---|--|--|
| Subconflictes existents | Conflictes de rols o normatius | Diferència de criteris entre directors | El conflicte es pot dividir en fases, caracteritzades per la diferència de criteris entre els directors del Parc del moment. Inicialment, la direcció vol compatibilitzar la pràctica amb la conservació i, finalment, decideix prohibir-la totalment. |
| | Conflictes d'objectius o polítics | Compatibilitat / Prohibició vs pràctica | L'objectiu del Parc, doncs, va ser, en tot moment, la conservació de l'àrea protegida, i el dels esquiadors, el manteniment de l'activitat. |
| | Conflictes d'interessos o tècnics | Regulació / Protecció vs Benefici econòmic | Els interessos de regulació i protecció per a la conservació de la zona dels responsables del Parc, xocaven amb els de desenvolupament de l'activitat i benefici econòmic dels esquiadors i el municipi. |
| | Conflictes de dominació o d'influència | Poder de regulació del Parc | La potestat d'autorització, o no, de l'activitat, situa al Parc en una posició de dominació sobre els practicants. |

Taula 104. Subconflictes i tipologies (Cas 4 / Conflicte G).

4.4.2.3. Procés de solució de la situació de conflicte: Elements de l'estructura de governança

En aquest segon apartat, s'exposa el procés de solució al conflicte exposat. En primer lloc, es defineixen amb detall les diferents estratègies emprades per cadascun dels *stakeholders*, així com l'estratègia global resultant. A continuació, es presenten les característiques principals de l'estructura de governança sota la qual s'emmarca el procés: les relacions i els processos de col·laboració establerts. Com a conclusió de l'apartat, i a fi d'apropar-nos a la resposta de la segona pregunta de la investigació, es mostra una síntesi dels tres factors determinants del tipus de governança establert (notabilitat dels *stakeholders*, relacions i col·laboració).

a. Estratègies dels stakeholders

En aquest apartat es mostren les estratègies emprades per cadascun dels *stakeholders* implicats envers el conflicte analitzat. Per a cadascun d'ells, es mostra una taula on hi apareixen, en una primera columna, les estratègies identificades i, en la segona, les accions realitzades al respecte. A continuació, en cada cas, també es mostren les cites més rellevants, extretes dels continguts de les entrevistes en profunditat.

Podem observar com, a les taules següents, hi ha una columna afegida a la part esquerra que indica en quina de les tres fases del procés de solució al conflicte, exposades a l'apartat

corresponent, s'ha realitzat l'estratègia concreta: 1) el trasllat de l'activitat de l'Illa de Caramany a la part alta del riu Fluvià; 2) la proposta d'emplaçament de l'activitat fora del Parc; i 3) la prohibició definitiva de l'activitat al riu Fluvià.

a.1. Òrgan gestor del Parc

| ÒRGAN GESTOR DEL PARC | | |
|-----------------------|---|---|
| | Estratègies | Accions |
| 1a Fase | a. Negociació | Converses per veure l'efecte de l'activitat |
| | | Recerca d'un nou emplaçament |
| | b. Cooperació / Grup de treball puntual | Acord entre les parts (3: Parc / Ajuntament / FCEN) |
| | | Redacció d'un conveni |
| 2a Fase | c. Cooperació amb els esquiadors | Finançament del projecte |
| | | Intent de diàleg amb els pagesos |
| | d. Ús de legitimitat | Recerca d'un nou emplaçament i col·laboració en el projecte |
| 3a Fase | e. Ús de poder | Estudis sobre l'efecte de l'activitat |
| | | Desplaçament de l'activitat fora del Parc |
| | f. Augment del poder | Informes desfavorables a l'activitat |
| | | Negació del permís d'activitat |
| | | Contacte i ús de l'ACA |
| | | Prohibició de l'activitat i tancament de les instal·lacions |

Taula 105. Estratègies i accions de l'òrgan gestor del Parc (Cas 4 / Conflicte G).

a.1.1. Negociació

Tal i com hem exposat, la declaració de l'àrea dels Aiguamolls de l'Empordà com a Parc Natural comporta la protecció estricta de tres àrees com a reserves integrals, entre les quals s'hi inclou l'Illa de Caramany. Era precisament al voltant d'aquesta illa on els esquiadors nàutics duïen a terme la seva activitat des de feia anys. La regulació d'aquesta zona era totalment incompatible amb la pràctica de l'esquí nàutic i el Parc va iniciar una estratègia de negociació per arribar a un acord de desplaçament de l'activitat a un nou escenari amb els esquiadors:

“Jo intentava convèncer-los i em deien: home, no n’hi ha per tant. Jo els deia: mira, cada cop que passa la barca, cada onada va erosionant la vora. A més a més, m’espanteu aquest pobre ocell que cria aquí. I em deien: home, ja anirà a un altre lloc... i amb aquestes converses, s’anaven convencent i es van convèncer” (AIG.P1).

a.1.2. Cooperació / Grup de treball puntual (Fase 1)

Aquestes trobades de diàleg, principalment entre AIG.P1 i els propis esquiadors, varen concloure amb un acord per al nou emplaçament de l'activitat a la part alta del riu Fluvià: "El primer acord va ser que sortíssim de l'illa, perquè hi havia ocells, que tal, que el soroll. I això ho vam acceptar, amb AIG.P1, a canvi de poder anar a la part del riu, de dragar i tal..." (AIG.EN1). Aquest acord es va materialitzar amb la redacció d'un conveni de cooperació entre les diferents parts implicades: l'òrgan gestor del Parc, l'ajuntament de Sant Pere Pescador, pel fet que el nou indret de pràctica se situava dins del seu terme municipal, i la Federació Catalana d'Esquí Nàutic, en representació dels esquiadors que, com a entitat de formació, no tenien potestat per a signar un acord d'aquestes característiques.

D'altra banda, la cooperació del Parc amb els esquiadors, en aquesta primera fase, també es va evidenciar en la creació del projecte d'habilitació del nou emplaçament de l'activitat: "es va fer un projecte, i és que allà no hi havia ni aigua, i això està documentat. I a més, es va finançar eh, a AIG.P1 li interessava molt i ho van finançar" (AIG.EN1).

a.1.3. Cooperació amb els esquiadors (Fase 2)

La segona fase del conflicte s'origina, principalment, amb les queixes dels pagesos per la salinització de l'aigua que, al seu parer, era provocada per l'activitat d'esquí nàutic. El Parc va adoptar una estratègia inicial de cooperació amb els esquiadors, tot tractant d'establir un diàleg amb els pagesos per fer-los veure que la salinització podia tenir altres causes, però va resultar impossible: "Aquí no hi havia diàleg, els pagesos estaven encegatats i no escoltaven altres raons possibles" (AIG.P1).

D'altra banda, un cop els esquiadors nàutics varen acceptar el desplaçament de la seva activitat a una nova zona fora dels límits de protecció –després d'una estratègia d'ús de poder del Parc, tal com es mostra al punt a.1.5–, l'òrgan gestor del Parc va col·laborar en la posta a punt d'aquesta zona, així com en la gestió dels permisos per a habilitar-la:

"vam parlar amb l'ACA, perquè quan fas una extracció d'àrids, teòricament, quan has extret has de tornar a enterrar aquell terreny [...]. I allà vam aconseguir parar que l'empresa... o sigui, l'empresa guanyava perquè s'evitava haver d'anar a comprar terres per enterrar allò, i s'hi podia fer un llac per a l'esquí" (AIG.P1).

"Després els vaig ajudar amb el projecte... a restaurar una vora amb arbres perquè quedés més naturalitzat..." (AIG.P1).

a.1.4. Ús de legitimitat

Amb el mateix objectiu que en l'estratègia anterior, el Parc va tractar de demostrar que l'esquí nàutic no era la font de la salinització del curs fluvial per mitjà d'estudis científics sobre el veritable efecte de l'activitat: "jo deia, va escolta, doncs provem-ho. Portaven allò típic... jo deia: *escolta, fem un estudi científic ben fet*. Un amic meu que havia fet la tesi sobre l'aqüífer d'allà va venir i els ho va explicar i ho va demostrar" (AIG.P1). Però aquesta estratègia d'ús de legitimitat també va resultar infructuosa per aturar les pressions dels pagesos.

a.1.5. Ús de poder (Fases 2 i 3)

Tal com hem anunciat, l'òrgan gestor del Parc va adoptar una estratègia d'ús de poder per a desplaçar l'activitat d'esquí nàutic fora dels límits de protecció, tot posant fi a la fase 2 del conflicte.

Tot i així, aquest acord va ser únicament verbal i l'activitat al riu Fluvià es va seguir desenvolupant, tot generant la tercera fase de conflicte: "Abans que entrés jo al Parc, estava pactat, però no sé en quina taula, perquè tornaven a venir, i per tant, si haguessin tingut alguna cosa totalment escrit i sentenciat ensenyant-los l'acord els hauríem pogut despatxar abans, no?" (AIG.P2).

Així doncs, per tal d'establir la solució definitiva al conflicte, l'òrgan gestor del Parc va tornar a fer ús del seu poder, aquest cop d'una manera més contundent, i, per mitjà d'informes desfavorables i de la negació dels permisos anuals necessaris: "Els Aiguamolls no ens van renovar el permís, era un permís renovable anualment, durant més de 20 anys el renovaven i no el van renovar perquè deien que, de sobte, allò era Parc Natural i no volien que es navegues" (AIG.EN1); **van aconseguir prohibir totalment l'activitat a dins del Parc i clausurar les seves instal·lacions, després d'un procés judicial amb els esquiadors**: "nosaltres com a administració ho teníem clar, aquí no es poden quedar. O sigui, la solució final va ser la via judicial, jo vaig haver d'anar a judici com a pèrit, i tant" (AIG.P3).

a.1.6. Augment del poder

Per arribar a guanyar el procés judicial establert i, d'aquesta manera, aconseguir restringir completament l'esquí nàutic al Parc, els seus responsables varen dur a terme una estratègia d'augment del seu poder a través del contacte directe amb l'Agència Catalana de l'Aigua (ACA), que va ser clau en la sentència final del procés: "Finalment, ens hi va ajudar molt tot el tema dels tècnics de l'ACA, i amb una sentència de l'ACA es van clausurar les instal·lacions, i aquí es va acabar la pràctica de l'esquí d'una manera doncs més o menys professional" (AIG.P2).

a.2. Esquiadors nàutics

| ESQUIADORS NÀUTICS | | |
|--------------------|--|--|
| Estratègies | Accions | |
| Fase 1 | a. Negociació (2: Parc / Esquiadors) | Converses per veure l'efecte de l'activitat |
| | | Recerca d'un nou emplaçament |
| | b. Cooperació amb el Parc | Habilitació de la zona (finançament del Parc) |
| | | Accions de col·laboració amb el Parc i l'Ajuntament |
| | | Escola d'esquí gratuïta |
| Fase 2 | c. Adaptació parcial (a les exigències del Parc) | Desenvolupament econòmic inherent a l'activitat |
| | | Canvi d'emplaçament d'una part de l'activitat (divisió) |
| Fase 3 | d. Augment de legitimitat | Projecte inicial dels esquiadors |
| | | Informes de l'efecte favorable de l'activitat sobre el riu |
| | e. No adaptació (a les exigències del Parc) | Funcionament de les embarcacions amb propà |
| | | Inici d'un procés judicial i al·legacions a la sentència |
| | | Resignació al tancament / Resistència |

Taula 106. Estratègies i accions dels esquiadors nàutics (Cas 4 / Conflicte G).

a.2.1. Negociació

Tal com hem exposat en el cas del Parc, la primera estratègia emprada, també pels esquiadors nàutics, va ser la de negociació amb l'òrgan gestor per tal d'analitzar l'efecte de l'activitat i poder trobar un nou emplaçament per al seu desenvolupament i acordar-ne el trasllat.

a.2.2. Cooperació amb el Parc

Els propis esquiadors no van participar directament de la signatura del conveni resultant de l'acord establert, donat que era necessària la presència d'una persona representant de la federació, però varen ser els protagonistes de tot el procés de negociació previ, com del de cooperació posterior amb el Parc per a l'implementació de l'acord assentat. Així doncs, es varen encarregar de liderar l'habilitació del nou emplaçament de l'activitat a la part alta del Fluvià, amb el finançament i suport del Parc: "es va fer un dragat especial per l'esquí. [...] Es van fer dos llocs per esquiar, un una mica més vora el pont i l'altre de la corba, que hi havia com dos trams, que ens hi cabien dues barques" (AIG.EN1).

D'altra banda, també varen dur a terme altres accions de col·laboració amb el responsable del Parc, participant en tasques de gestió i conservació de l'entorn:

"Aleshores m'acompanyaven... quan havíem de fer censos anàvem amb llanxes seves. Una vegada vam portar els escolars a posar nius per ocells a l'illa també ho fèiem amb ells" (AIG.P1).

“Nosaltres què passava? Ostres, tot allò ho cuidàvem, i era per nosaltres mateixos que vingués tota aquesta gent i veus una zona guapa, no? A l'altra banda del riu també netejàvem, cuidàvem...” (AIG.EN1).

Així com, tal com s'establia al conveni, promovent l'aprenentatge de l'activitat als nens i nenes del municipi, de forma gratuïta: “agafaven els nens del poble i els anaven aficionant a l'esquí nàutic i companyia i feien classes de franc en aquests, encara que els costés diners a ells, estaven invertint en el futur” (AIG.P1).

El gran moviment turístic generat per la seva activitat revertia econòmicament sobre el territori i, d'aquesta manera, es produïa una cooperació indirecta, també, amb el municipi:

“quan feien una cosa d'aquestes, això és ben bé sota el poble, per tant, s'omplia de gent que anava a veure aquestes històries. Els esportistes dormien, menjaven, no sé què a Sant Pere... tal i tal. Tot això després del conveni, a la zona on es podia” (AIG.P1).

a.2.3. Adaptació parcial (a les exigències del Parc)

La solució del Parc a la segona fase del conflicte és la proposta d'un nou canvi d'emplaçament de l'activitat, tot situant-la fora dels límits regulats. L'estratègia adoptada pels esquiadors és d'adaptació parcial a les exigències de desplaçament. Diem que l'adaptació és parcial perquè els dos germans responsables de l'empresa d'esquí nàutic que havien desenvolupat l'activitat als Aiguamolls plegats, van decidir separar-se i, mentre que un dels dos va marxar a Ventalló, la nova àrea proposada fora del Parc, l'altre va romandre al riu de Sant Pere Pescador, mantenint-hi l'activitat: “vam decidir que el meu germà portés Ventalló, que segueix funcionant, perquè allò era diferent, allò no era públic, allò era amb una concessió a 30 anys i ell s'entén amb l'Ajuntament, i jo em vaig quedar al riu” (AIG.EN1).

Fins i tot, els mateixos esquiadors argumenten que el nou emplaçament no va ser una proposta del Parc, sinó que ells mateixos varen fer el projecte de creació d'una zona esportiva a Ventalló:

“hi havia un problema que tenien una bassa que era d'uns privats que no sabien de qui era, que ho havien canviat de nom i tal i allò s'estava convertint en un abocador, hi tiraven brossa, hi tiraven de tot. L'ajuntament estava acollonit, i els del Parc i els de Medi Ambient també. Aleshores els vaig presentar un projecte a l'ajuntament per fer-hi una zona esportiva. Al voltant, a la carretereta que hi ha i tal i després feu-ho una mica més allargat i hi podem fer la zona d'esquí” (AIG.EN1).

Així doncs, tot i haver definit l'estratègia com una adaptació parcial, podem considerar que un dels germans va adoptar una estratègia de no adaptació i resistència a les peticions del Parc, tot continuant la seva activitat a dins dels límits protegits.

a.2.4. Augment de legitimitat

En la darrera fase de conflicte, quan el Parc va iniciar un procés de denegació de permisos i de crítica als efectes nocius de l'activitat, els esquiadors varen emprar una estratègia d'augment de la seva legitimitat, tot presentant informes, elaborats per tècnics qualificats, en primer lloc, dels efectes beneficiosos de l'activitat sobre el medi: “ells van portar informes bastant *sugeneris*, inventant aquestes idees per poder donar valor a aquesta pràctica, dient que amb les mateixes hèlices, al moure generaven oxigen, o sigui, coses que realment no s'aguantaven, però estaven signats per tècnics qualificats” (AIG.P2); així com certificats de l'emissió 0 de substàncies contaminants de les seves embarcacions, pel seu funcionament amb gas propà:

“com que veia que era qüestió de pol·lucions i això, vaig enganxar i vaig muntar els vaixells amb gas propà, el GLP que es diu no? Llavors, el gas el que tenia és pol·lució 0. Vaig agafar un enginyer d'aquests de vaixells i em vaig fer fer un certificat conforme la pol·lució era 0” (AIG.EN1).

a.2.5. No adaptació (a les exigències del Parc)

Finalment, i amb l'ús de poder del Parc a través de l'ACA, els esquiadors varen adoptar una estratègia de no adaptació a les exigències de cessament de l'activitat i tancament de les instal·lacions per part del Parc. En primer lloc, varen iniciar un procés judicial tot argumentant que el tancament no tenia fonaments. Després de la sentència final, varen engegar un procés de presentació d'al·legacions que, actualment, encara continua: “Nosaltres vam al·legar que feia molts anys que hi érem, a més que el tram d'esquí s'havia fet expressament... De totes maneres, no hi ha una causa concreta tampoc...” (AIG.EN1); però, finalment, van haver de sotmetre's al tancament i abandonar l'activitat: “ho vam haver de treure tot, no? I els tios, bé, més que res, van aconseguir-ho, no? Es van fotre una medalla podent tancar això, perquè a l'endemà ja estava tota la premsa parlant-ne” (AIG.EN1).

a.3. Ajuntament de Sant Pere Pescador

| AJUNTAMENT DE SANT PERE PESCADOR | | |
|----------------------------------|--|--|
| | Estratègies | Accions |
| Fase 1 | a. Cooperació / Grup de treball puntual | Acord entre les parts (3: Parc / Ajuntament / FCEN) Redacció d'un conveni |
| Fase 2 | b. Ús de poder | Permissivitat amb l'activitat Pressió al Parc per a permetre l'activitat |
| Fase 3 | c. Adaptació (a les decisions del Parc) | Indiferència i pressió insuficient per al manteniment de l'activitat |

Taula 107. Estratègies i accions de l'Ajuntament de Sant Pere Pescador (Cas 4 / Conflicte G).

a.3.1. Cooperació / Grup de treball puntual

La primera estratègia de l'Ajuntament de Sant Pere Pescador va consistir en la cooperació amb el Parc i la FCEN, dins del grup de treball puntual creat a fi d'assolir la redacció i aprovació d'un conveni per al nou emplaçament de l'activitat d'esquí nàutic a la zona del riu Fluvià, dins del seu terme municipal.

a.3.2. Ús de poder

Durant la segona fase de conflicte, és a dir, en el marc de les queixes dels pagesos contra la pràctica d'esquí nàutic al Fluvià, l'Ajuntament es va posicionar a favor de l'activitat, tot emprant el seu poder tot sent el més permissius possible i, fins i tot, fent pressió als responsables del Parc per a la seva autorització:

"L'alcalde inclús va dir al responsable del Parc: o pares d'enviar aquestes cartes o els que no entrareu aquí sereu vosaltres, perquè aquesta gent ens porta turisme, publicitat del poble, gent que ve a viure-hi, vull dir, vosaltres no hi porteu res, i els que no deixarem entrar sereu vosaltres. Llavors van deixar d'enviar les cartes" (AIG.EN1).

a.3.3. Adaptació (a les decision del Parc)

En la tercera fase, però, l'Ajuntament es va mantenir al marge del procés que va conduir al tancament definitiu de les instal·lacions d'esquí nàutic del Fluvià, tot adaptant-se a la decisió del Parc, mostrant indiferència i no exercint la pressió suficient per al manteniment de l'activitat:

"En aquell moment, l'alcalde no va pressionar prou, tant li feia a l'alcalde. [...] En aquell moment ningú es va pensar que acabessin tancant. Pensaven que ens costaria, que ens posarien una normativa més estricta o potser de negociar que un mes l'any, si hi havia nius o no sé què, que aturàriem l'activitat... però en aquell moment no hi havia cap interès de negociar" (AIG.EN1).

a.4. Agència Catalana de l'Aigua (ACA)

| AGÈNCIA CATALANA DE L'AIGUA | | |
|-----------------------------|---------------------------|--|
| | Estratègies | Accions |
| Fase 2 | a. Ús de legitimitat | Estudi d'afecció de l'activitat sobre la salinitat del riu |
| Fase 3 | b. Cooperació amb el Parc | Elaboració d'informes d'avaluació de l'activitat |
| | c. Ús de poder | Sentència per al tancament |

Taula 108. Estratègies i accions de l'ACA (Cas 4 / Conflicte G).

a.4.1. Ús de legitimitat

La primera intervenció de l'ACA en el procés de solució del conflicte analitzat es produeix durant la segona fase. A través de la seva legitimitat, com a màxima entitat responsable de la política del Govern en matèria d'aigües, va elaborar un estudi tot confirmant l'afecció de l'activitat sobre la salinitat del riu: "aleshores hi va intervenir l'ACA i els va prohibir dragar el riu perquè van fer uns estudis dient que sí, que realment dragant el riu feien que la cunya salina pugés cap amunt" (AIG.P1).

a.4.2. Cooperació amb el Parc

El paper més destacat de l'ACA, però, es produeix en la tercera fase de solució al conflicte quan, en cooperació amb el Parc, s'elaboren informes d'avaluació de l'impacte de l'activitat per a justificar-ne la prohibició total: "tot això ho transmetíem també a l'ACA, que feia un contrainforme, i finalment va concloure que l'activitat no es podia mantenir" (AIG.P2).

a.4.3. Ús de poder

Finalment, l'ACA, per mitjà de l'ús del seu poder, executa una sentència definitiva a partir de la qual es prohibeix la pràctica d'esquí nàutic dins dels límits del Parc Natural i s'obliga a l'empresa a clausurar i retirar del Fluvià totes les seves instal·lacions: "la sentència de l'ACA va ser molt més contundent i es va prohibir totalment l'activitat al Parc" (AIG.P2).

a.5. Pagesos

| PAGESOS | | |
|---------|--|--|
| | Estratègies | Accions |
| Fase 2 | a. Destrucció del poder del Parc i dels esquiadors | Pressió contra l'activitat Manifestacions i queixes públiques |
| | b. Ús de poder | Influència a l'esfera política |

Taula 109. Estratègies i accions dels pagesos (Cas 4 / Conflicte G).

a.5.1. Destrucció del poder del Parc i dels esquiadors

El paper dels pagesos es concentra en la segona fase del conflicte i tenen un gran protagonisme en el desencadenament d'un nou procés de solució i en el seu desenllaç. Adopten una estratègia de destrucció del poder dels esquiadors nàutics, tot oposant-se rotundament a la seva activitat, així com del de l'òrgan gestor del Parc, que defensava que els problemes de salinització del riu tenien altres orígens. Varen fer molta pressió contra l'activitat a través de manifestacions i queixes públiques, fins i tot, a través dels mitjans de comunicació: "els pagesos ho feien més amb manifestacions, cada cop que podien es queixaven, sortien als diaris" (AIG.P1)

a.5.2. Ús de poder

A més d'aquestes accions de pressió públiques, van emprar el seu poder per contactar i tractar d'influenciar l'esfera política, tot aconseguint que el partit polític vencedor de les eleccions municipals de l'època hagués inclòs al seu programa les restriccions a l'activitat de l'esquí nàutic: "al final van enverinar molt amb tema electoral eh, van aprofitar les eleccions municipals per fer-ho com a bandera" (AIG.P1).

a.6. Federació Catalana d'Esquí Nàutic

| FEDERACIÓ CATALANA D'ESQUÍ NÀUTIC | | |
|-----------------------------------|----------------------|---------------------------------------|
| | Estratègies | Accions |
| Fase 1 | a. Ús de legitimitat | Representació dels esquiadors nàutics |
| | | Signatura del conveni |

Taula 110. Estratègies i accions de la FCEN (Cas 4 / Conflicte G).

a.6.1. Ús de legitimitat

El paper de la Federació Catalana d'Esquí Nàutic es va limitar a representar als esquiadors nàutics de l'àrea, a través de la legitimitat que li atorga el fet de ser l'entitat representant de tot el col·lectiu de practicants, i que era necessària per signar el conveni establert amb el Parc i l'Ajuntament en la primera fase del conflicte:

"llavors va aparèixer la federació. Però la federació venia molt de la mà, diguem-ne... com que els germans esquiadors no podien signar com a escola, o l'escola depenia de la federació, va aparèixer la federació amb un personatge que va firmar, que va venir un dia em sembla i ja està" (AIG.P1).

b. Síntesi de les estratègies. Estratègia global: aportació a la primera pregunta de la recerca

Després d'haver analitzat les estratègies emprades per tots els *stakeholders* implicats, ens proposem, a través de la síntesi d'aquest apartat, de valorar quina ha estat l'estratègia global per a donar solució al conflicte inicial. La figura 52 ens la mostra de manera gràfica.

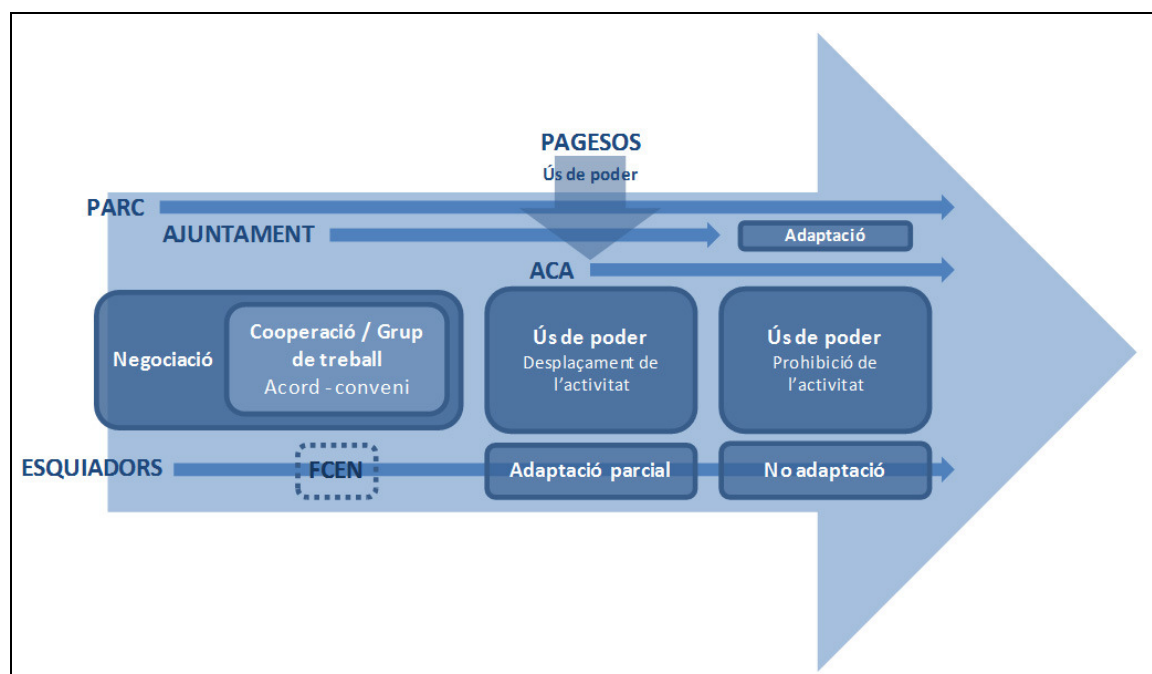


Figura 52. Resum de l'estratègia global dels *stakeholders* implicats (Cas 4 / Conflicte G).

La fletxa ens indica el sentit del pas del temps, d'esquerra a dreta de la figura 52. Tal i com hem enunciat durant l'exposició de les estratègies de cadascun dels *stakeholders* implicats, podem observar tres fases diferenciades en l'estratègia global.

En un primer moment, i després de la declaració de l'àrea com a espai protegit, s'estableix un procés de diàleg entre l'òrgan gestor del Parc i els esquiadors nàutics que culmina amb un acord cooperatiu entre el propi Parc, l'Ajuntament de Sant Pere Pescador i la FCEN, en representació dels esquiadors, materialitzat a través de la redacció d'un conveni i a partir del qual l'activitat es desplaçava de l'Illa de Caramany a la part alta del riu Fluvià.

La segona fase és originada, principalment, per la pressió dels pagesos contra l'activitat i per l'ús de poder, recolzant aquesta opinió del Parc i de l'ACA, i, en sentit contrari, de l'Ajuntament, en favor del manteniment de l'activitat al riu. L'estratègia dels esquiadors és d'adaptació parcial, tot dividint-se en dues empreses diferenciades, mantenint una part de la seva activitat al Fluvià i desplaçant l'altra a Ventalló.

La darrera fase conclou amb la prohibició definitiva de l'activitat a dins dels límits del Parc. El desenllaç d'aquest procés és generat, principalment, per l'ús de poder del Parc, en la seva insistència, i de l'ACA, a través de la seva sentència definitiva. A més, cal destacar, també, el baix grau de pressió exercit per l'Ajuntament per mantenir l'activitat. Així doncs, tot i la no adaptació dels esquiadors que, tot i haver perdut un procés judicial, segueixen oposant al·legacions a la sentència, l'activitat està totalment prohibida al Parc.

c. Estructura de relació entre stakeholders

En aquest apartat s'hi resumeixen les relacions aparegudes entre els diferents *stakeholders* implicats, durant el procés de solució del conflicte.

c.1. Confiança entre AIG.P1 i els esquiadors nàutics

En la primera fase del procés de solució del conflicte, originada per la declaració de l'àrea com a Parc Natural, la postura del Parc, tot i exigir un canvi d'emplaçament de l'activitat, era molt propera a la dels esquiadors nàutics: "jo pensava totalment que els esports nàutics ben fets, en el seu lloc adequat, pots tenir uns aliats, no? Per tant, de seguida amb els germans esquiadors no vaig tenir cap problema" (AIG.P1). Així doncs, entre AIG.P1, primer director del Parc, i els esquiadors, es va establir un vincle de relació personal i confiança: "en aquella època, de gent així una mica... no bruta, érem pocs, amb la qual cosa, aquests aliats els havia de tenir per força, no? Per tant, amb qualsevol persona sensible que passés per davant m'hi havia d'aliar" (AIG.P1).

En la darrera fase del procés de solució, però, amb el canvi en la figura de direcció del Parc, aquesta relació col·laborativa pren una direcció absolutament contrària i la relació es converteix en una autoritat jeràrquica del Parc sobre els esquiadors fins a aconseguir prohibir la seva activitat.

c.2. Forta tensió entre pagesos i esquiadors / Parc

Tal com hem presentat anteriorment, el desplaçament de l'activitat d'esquí nàutic al riu Fluvià va generar una reacció d'oposició total per part dels pagesos. Aquesta situació va comportar una relació de gran tensió, no només entre els pagesos i els esquiadors, sinó també de pressió i acusació dels pagesos envers els responsables del Parc: "Clar, aquella època, a més a més, jo també hi era... aquestes agressions que tenien dels pagesos també les tenia jo, perquè hi havia pagesos que eren uns brutos de por" (AIG.P1).

La pressió dels pagesos es va estendre, fins i tot, a l'esfera política, donat que van aconseguir influenciar el partit polític guanyador de les eleccions per a incloure la regulació de l'esquí nàutic dins del seu programa.

c.3. Confluència d'interessos entre esquiadors i Ajuntament

Els beneficis socioeconòmics revertits sobre el municipi i la seva població, per part de la gran afluència de visitants que generava l'esquí nàutic a Sant Pere Pescador, va propiciar una bona relació entre els esquiadors i l'Ajuntament, principalment, per la confluència dels seus interessos, envers el màxim desenvolupament possible de l'activitat. Aquesta bona entesa es va fer pal·lesa en la intervenció de l'alcalde, tot exigint al Parc que deixés d'enviar cartes amb informes desfavorables de l'activitat als propis esquiadors, i demanant una major permissivitat. Tot i així, aquesta pressió va disminuir al llarg del procés.

c.4. Divisió dels germans esquiadors

Tot i que els propis esquiadors han exposat que la seva divisió va ser únicament per motius laborals i de situació geogràfica, la resta d'*stakeholders* entrevistats assenyalen que, aquesta separació es va produir, inicialment, per una baralla entre els dos germans que, fins aleshores, havien treballat junts a l'àrea dels Aiguamolls.

“després hi va haver aquelles coses que passen, que els germans es van barallar entre ells, no sé si encara estan barallats o no. Un va muntar una cosa allà, després l'altre em venia al darrere per muntar un altre cop alguna cosa al riu Fluvià” (AIG.P1).

“Què passa? Que eren dos germans que es van barallar entre ells i no es van posar d'acord. L'opció era anar a Vantelló, però com que es van barallar, un es va quedar aquí i l'altre va marxar a Vantelló” (AIG.P3).

d. *Processos de col·laboració entre stakeholders*

El present apartat exposa els processos de col·laboració establerts entre els *stakeholders* implicats al llarg de tot el procés de solució al conflicte, en aquest cas, durant les tres fases diferenciades que l'han compost.

d.1. Conveni de col·laboració Parc – Ajuntament – FCEN

El procés de col·laboració principal amb el qual s'inicia el camí envers una solució al conflicte analitzat és l'establert entre el Parc, els esquiadors nàutics i l'ajuntament de Sant Pere Pescador.

El resultat final d'aquest procés col·laboratiu va ser la redacció d'un conveni que establia tota una sèrie d'acords, entre els quals destaca el desplaçament de l'activitat a la part del riu de Sant Pere Pescador: "en aquest conveni hi van intervenir, bàsicament, aquests tres actors eh, el Parc dels Aiguamolls, l'Ajuntament de Sant Pere Pescador i la federació" (AIG.P1).

En aquesta primera fase, cal destacar la intenció permanent del Parc de cercar una solució, tot evitant la prohibició i l'enfrontament: "Una cosa que jo tenia molt clara és que no calia, diguem-ne, fer enfrontaments directe per mirar de fer-los fora, això és una cosa que vaig tenir clara des del començament" (AIG.P1).

d.2. El Parc com a intermediari en les relacions pagesos – esquiadors

Tal i com hem exposat prèviament, les relacions inicials entre el Parc i els esquiadors eren de gran confiança, i això va generar que AIG.P1 tractés d'intercedir, tot exercint d'intermediari, en les tensions creades entre pagesos i esquiadors: "Aquí no hi havia diàleg, jo vaig intentar fer d'intermediari i els pagesos m'acusaven a mi de que jo era qui havia fet anar als esquis allà" (AIG.P1).

d.3. Cooperació Parc – ACA per a prohibir l'activitat

El procés de col·laboració més definitiu per a la solució al conflicte, d'entre tots els que es van generar en el si de la cerca d'una solució, va ser la cooperació entre el Parc i l'Agència Catalana de l'Aigua a fi de prohibir l'activitat terminantment. Varen col·laborar en l'emesa d'informes i en la pressió exercida abans i durant el procés judicial establert:

"la gent no tan sols de l'ACA sinó del Parc que també havien pres... totalment d'acord amb l'ACA, no? Havien pressionat perquè finalment es pressionés" (AIG.P2).

"Davant d'un conflicte, un conflicte són dues parts, els que estan lluitant érem nosaltres i l'ACA i a nivell tècnic potser sí que hi va haver-hi una bona entesa, i una millor entesa pel fet de tenir un temps de treball per arribar a trobar la solució definitiva no?" (AIG.P2).

e. Síntesi de les relacions i els processos de col·laboració

En aquest apartat, se sintetiza la informació mostrada als dos apartats anteriors. A través de la figura 53, doncs, es presenta un resum de les relacions i els processos de col·laboració establerts.

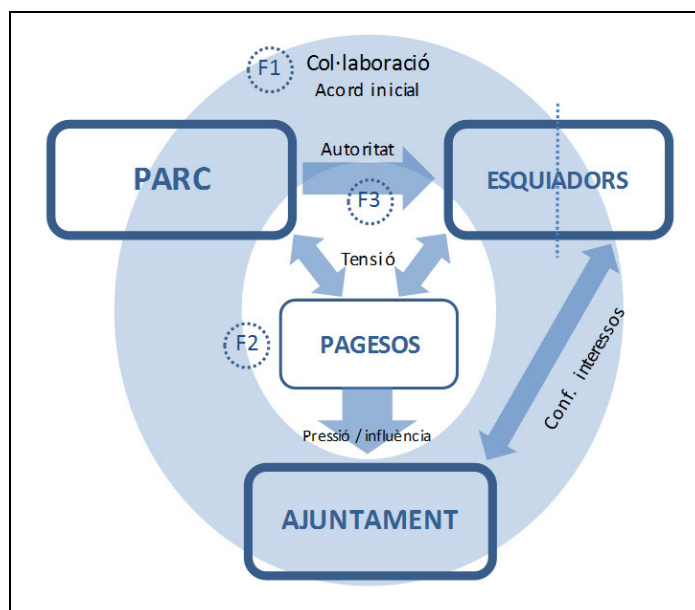


Figura 53. Relacions entre els *stakeholders* implicats (Cas 4 / Conflict G).

Cadascun dels rectangles que apareixen a la figura 53 volen representar els diversos *stakeholders* implicats en les relacions establertes i, les fletxes que els uneixen, el seu sentit d'aquestes. En aquest cas, els petits cercles que indiquen F1, F2 i F3, assenyalen les fases del procés de solució en el marc de les quals es desenvolupen les relacions assenyalades.

La relació inicial (Fase 1) és la que uneix, inicialment, al Parc i als esquiadors nàutics en un procés de col·laboració per a cercar un nou emplaçament per a l'activitat, i al qual s'uneix l'ajuntament, per acabar signant un conveni comú. Tal com assenjala la fletxa bidireccional que els uneix, s'estableix una estreta relació entre els esquiadors i l'ajuntament per la confluència del seus interessos.

La relació més destacada de la segona fase del procés (F2) és la que ocupa una posició central a la figura 53, amb els pagesos com a principals protagonistes. La seva campanya de protesta contra l'esquí nàutic va generar grans tensions, tant amb els esquiadors com amb el Parc, així com una forta pressió i influència al poder polític. En la solució d'aquesta fase, també es produeix la divisió entre els germans esquiadors, simbolitzada amb la línia discontinua que parteix el seu rectangle. Com hem comentat, existeixen diferents opinions sobre l'origen, únicament laboral o també personal, d'aquesta separació.

Finalment, la tercera fase (F3) es caracteritza pel gir de l'actitud del Parc envers els esquiadors, que suposa una relació d'autoritat jeràrquica que acaba promovent la prohibició de la seva activitat.

Com a conclusió d'aquest punt, es mostra, a continuació, una taula on es resumeixen els aspectes essencials que defineixen les relacions i la col·laboració establertes en el procés de solució del conflicte, tot emprant els indicadors principals dels dos factors.

| | | |
|--|---------------------------------|---|
| Característiques de la xarxa de relacions i col·laboració | <i>Stakeholders connectats</i> | S'estableix un triangle de relacions entre el Parc, els esquiadors nàutics i l'ajuntament de Sant Pere Pescador, tot i que la connexió principal per a l'establiment de la solució final és entre Parc i esquiadors |
| | <i>Coincidència d'objectius</i> | Els objectius són inicialment força coincidents però, en el moment de solució final, el Parc té l'objectiu d'eradicar totalment l'activitat, xocant frontalment amb els interessos dels esquiadors i l'ajuntament |
| | <i>Grau de consens</i> | Tot i el consens establert entre les parts en les dues primeres fases, en el moment de decisió final, el Parc exerceix el seu poder exigint el cessament total de l'activitat |
| | <i>Intensitat / Confiança</i> | Les relacions entre esquiadors i Parc esdevenen molt tenses amb el canvi de director. Existeix molt bona relació i confiança entre els practicants i l'ajuntament |
| | <i>Duració / Periodicitat</i> | La solució final es va establir sense cap procés de col·laboració |

Taula 111. Conseqüències de la solució al conflicte (Cas 4 / Conflicte G).

f. Síntesi dels factors de governança: aportació a la segona pregunta de la recerca

Després d'haver analitzat les característiques dels principals factors de la governança en el procés de solució del conflicte G, ens proposem, a través d'aquesta síntesi, de fer una valoració de les característiques de la governança del Parc Natural del Montseny envers la situació de conflicte estudiada.

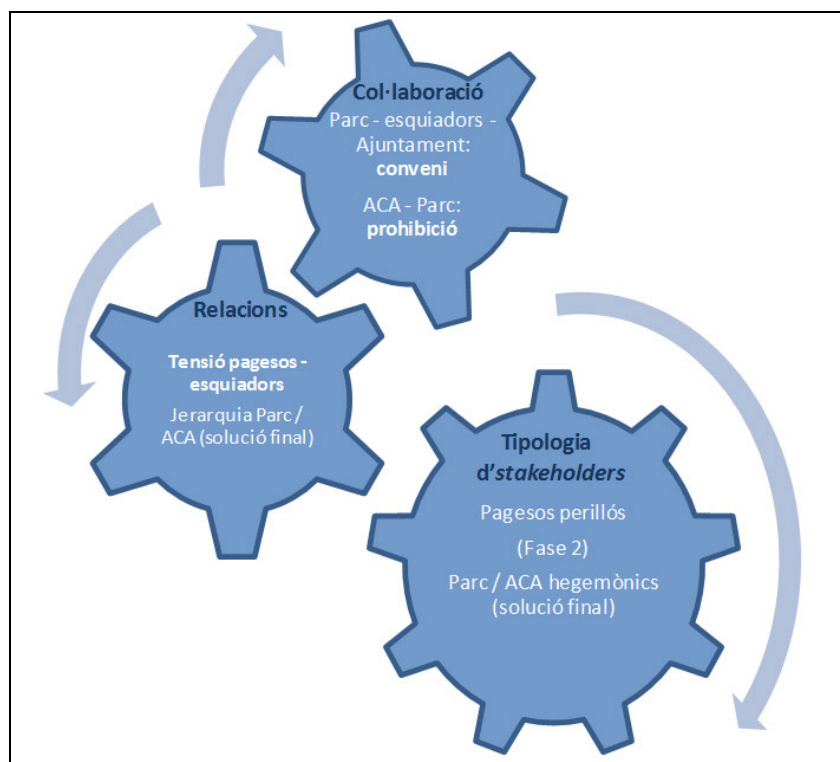


Figura 54. Resum de les característiques de la governança del conflicte (Cas 4 / Conflicte G).

Els factors establerts com a determinants de la governança són la tipologia dels *stakeholders*, l'estructura de relacions existent i els processos de col·laboració emprats entre ells durant el procés. A la figura 54 s'han presentat a mode d'engranatge per a simbolitzar que el tipus de governança ve definit per la interacció d'aquests tres elements.

Les tres fases del procés, tal com hem exposat, ens han permès observar característiques ben diferenciades en cadascun d'aquests factors. La primera fase es caracteritza per una bona relació entre els integrants del triangle Parc – esquiadors – Ajuntament que es tradueix en la signatura d'un conveni de col·laboració.

A la segona fase, la categoria d'*stakeholder* perillós dels pagesos i la relació de tensió establerta, tant amb el Parc com amb els esquiadors, representen un punt clau en el procés i defineixen un canvi en el tipus de governança. Aquest canvi es fa encara més evident en la tercera fase, principalment, amb l'aparició de l'urgència en l'òrgan gestor del Parc que, en cooperació amb l'ACA, decideixen posar rumb a la prohibició de l'activitat i al tancament permanent de les seves instal·lacions.

D'aquesta manera, podem concloure que la tipologia de governança envers el conflicte analitzat, tot i haver començat amb un mode proper a l'estructura participativa en xarxa, amb el canvi de responsables en la direcció del Parc, ha tendit a una disposició més jeràrquica fins arribar a

establir una solució imposada, no consensuada i resolta, finalment, per la sentència d'un procés judicial.

4.4.2.4. Solució a la situació de conflicte

Aquest últim apartat mostra una descripció general de la solució adoptada per a resoldre el conflicte analitzat; així com les conseqüències que ha produït sobre les diverses dimensions del desenvolupament del territori, tot contribuint a donar resposta a la tercera pregunta de la recerca.

a. Descripció general de la solució

Podem dividir l'exposició de la solució adoptada en tres parts diferenciades, tal i com hem fet en l'exposició de l'origen i els elements del procés del conflicte.

En el primer moment en el temps, el procés de solució va consistir en un diàleg entre el director del Parc (AIG.P1) i els esquiadors nàutics. Varen arribar a un acord de desplaçament de l'activitat, tot abandonant la zona de la reserva integral de l'Illa de Caramany, per a ocupar una part més alta del riu Fluvià, dins del terme municipal de Sant Pere Pescador. La materialització d'aquest acord es va dur a terme a través de la redacció d'un conveni entre el Parc, l'Ajuntament de Sant Pere Pescador, i la Federació Catalana d'Esquí Nàutic de Catalunya, en representació dels esquiadors de la zona. Aquest conveni recollia els acords establerts que consistien, bàsicament, en el canvi de zona de pràctica i en el compromís dels esquiadors d'adequar la zona de riu destinada a tal fi, a través d'un procés de dragatge que en garantís la fondària suficient, a canvi de convertir la zona en un lloc exclusiu per a l'esquí nàutic. També es comprometien a organitzar una escola per a ensenyar a esquiar als nens i nenes del municipi, de franc.

Tot i aquest canvi d'emplaçament, l'esquí nàutic seguia generant problemes de conservació de l'entorn fluvial, a més d'haver provocat grans tensions amb el col·lectiu de pagesos pel seu suposat efecte sobre la salinització de l'aigua. En aquest moment, es va decidir traslladar l'activitat a Ventalló, a una zona fora del Parc, on es va habilitar una bassa d'extracció d'àrids per a la pràctica de l'esquí nàutic. Cal destacar, però, que, tot i que les persones representants del Parc consideren aquest desplaçament de l'activitat com una solució a proposta del Parc, els esquiadors simplement exposen que, en aquell moment, pel fet de ser dos germans, varen decidir continuar duent a terme la seva activitat, cadascú en un lloc diferent. Així doncs, un dels dos va habilitar la zona de Ventalló i, encara ara, hi segueix desenvolupant la seva activitat; i l'altre, va continuar organitzant activitats d'esquí nàutic a la part alta del Fluvià, a Sant Pere

Pescador. Per contra, els representants del Parc, argumenten que es tractava d'un acord entre els esquiadors i el Parc que es va trencar per la desavinença entre els germans, que va generar que un d'ells es quedés al Fluvià.

L'últim pas d'aquest procés i, per tant, podríem dir que la solució definitiva al conflicte exposat, va ser la prohibició total de l'activitat, per part del Parc, a la zona alta del riu Fluvià gràcies, sobretot, a les sentències de l'ACA. Els esquiadors nàutics van engegar un procés judicial, tot al·legant que la prohibició no estava justificada, però només van aconseguir endarrerir la materialització de la restricció. Des del Parc es limitaven a no autoritzar l'activitat i, finalment, la via judicial els va donar la raó i la sentència final obligava als esquiadors a cessar la seva activitat i deshabilitar les seves instal·lacions.

b. Conseqüències: aportació a la tercera pregunta de la recerca

En aquest apartat, es mostren les conseqüències sobre les diferents dimensions del desenvolupament del territori a partir de les valoracions dels diferents *stakeholders* implicats.

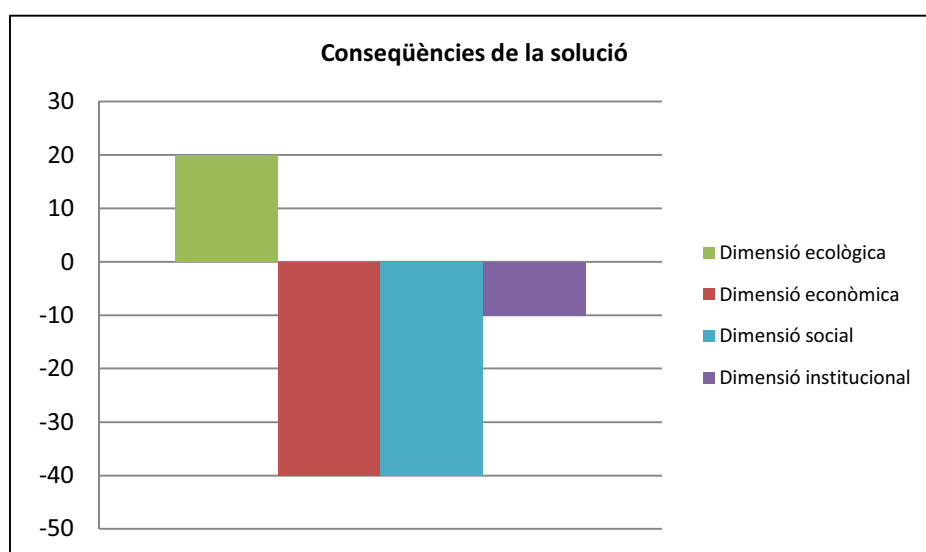
Tot i l'existència de les diverses fases exposades, que han comportat diferents solucions parcials al conflicte, considerarem, únicament, la darrera solució establerta, per a l'anàlisi de les seves conseqüències sobre el territori.

La taula 112 mostra, per a cadascuna de les dimensions del desenvolupament: la definició de la conseqüència (*2a columna*); la seva valoració positiva (+), sense incidència (-) o negativa, segons l'*stakeholder* entrevistat; i, finalment, s'enumeren els *stakeholders* que han mencionat cadascuna de les conseqüències (*3a columna*). Els colors ens permeten relacionar aquesta taula amb el gràfic 33. La diferència de postura i opinió entre les diferents persones que han ocupat la direcció del Parc al llarg del procés, ens han conduït a diferenciar-los en les seves valoracions. Així doncs, tenint en compte que la solució analitzada es va establir quan AIG.P1 ja no era el responsable, tot i seguir formant part de la junta permanent, hem cregut convenient valorar les seves estimacions de manera independent.

| Dimensió ecològica | | |
|------------------------|--|--|
| + | Recuperació de l'entorn i millora de la fauna | 3: AIG.P1 / Parc / Ajuntament |
| - | Entorn molt més descuidat | 1: Esquiadors |
| Dimensió econòmica | | |
| - | Pèrdua de l'activitat turística que l'esquí generava | 4: AIG.P1 / Parc / Esquiadors / Ajuntament |
| Dimensió social | | |
| | Situació de tensió social | 2: AIG. P1 / Parc |
| - | Inactivitat i desaprofitament de l'àrea | 2: Esquiadors / Ajuntament |
| Dimensió institucional | | |
| + | Creació d'un vincle amb l'ACA | 1: Parc |
| - | Trencament de relacions amb el Parc | 2: AIG.P1 / Esquiadors |

Taula 112. Conseqüències de la solució al conflicte (Cas 4 / Conflicte G).

Al gràfic 33, s'hi poden veure les dades de la taula anterior. La quantificació de cadascuna de les conseqüències s'ha dut a terme donant un valor de 10 cada vegada que era mencionada en sentit positiu ("+" a la taula), i de -10 quan la valoració era negativa. En els casos en els que es menciona que la solució establerta no ha tingut incidència sobre una dimensió concreta ("=" a la taula), s'ha donat un valor de 5 quan la situació, en l'àmbit d'aquesta dimensió, no era desfavorable i, per tant, s'ha mantingut correctament; i un valor de -5, en el cas que la situació, en relació a la dimensió tractada, fos dolenta i, per tant, hagi continuat sense millorar.



Gràfic 33. Valoració de les conseqüències de la solució al conflicte (Cas 4 / Conflicte G).

La majoria dels *stakeholders* implicats valoren positivament els efectes de la solució establerta sobre la dimensió ecològica, tot considerant que la prohibició de l'activitat ha millorat les condicions naturals de l'entorn:

“El fet és que ha anat de primera perquè en 7 anys s’han revegetat les vores, i l’efecte positiu a nivell de conservació és patent, es veu perfectament” (AIG.P2).

“A veure, a nivell ecològic... doncs mira, ara crien les fotges allà, cosa que abans no criaven. Una zona que era estèril, una zona que no hi havia res, és clar, no hi havia tranquil·litat i, per tant, no es podia desenvolupar la vida d’un espai natural” (AIG.P3).

En una postura totalment contrària se situen els esquiadors nàutics, que argumenten que l'estat de conservació de l'àrea, en tots els sentits, era molt millor mentre s’hi desenvolupava la seva activitat i que, actualment, es troba en una situació de deixadesa que afecta negativament, també, a les espècies que l’habiten: “ara ho veus i tot està molt pitjor, és una passada. Mai han aconseguit col·laborar i conservar la zona com nosaltres la teníem” (AIG.EN1).

El gràfic 33 ens mostra com tota la resta de dimensions han obtingut una valoració absoluta negativa. En el cas de la dimensió econòmica, tots els *stakeholders* implicats coincideixen el reconèixer la pèrdua de l'activitat turística que l'esquí nàutic generava, tant pel municipi com per a la seva població.

“Sobre la dimensió econòmica... això portava un tipus de nivell de turisme gran, i els esdeveniments aquests portaven molta gent. S’organitzaven campionats, se n’havia fet un del món i portava molta gent. S’havien posat grades, era una cosa que semblava que al poble li donava valor. Per tant, va haver-hi una baixada d’expectatives econòmiques, sí. Potser ara l’han pogut recuperar amb tot el món de la vela, no?” (AIG.P2).

“aquesta gent venia aquí a gastar uns calers i, a més a més, anaven al poble i consumien... hi havia lloguer d’apartaments, molts van viure aquí i van comprar casa... Hi havia una afició bestial. Nosaltres teníem aquí una quantitat de gent, però molta eh...” (AIG.EN1).

En aquest mateix sentit, es valoren negativament les conseqüències de la prohibició de l'activitat sobre la dimensió social, tot fent referència a la inactivitat i desaprofitament de l'àrea:

“la majoria de la gent d’aquí a Sant Pere ho troben a faltar, perquè hi havia ambient tot l’any, hi havia esportistes d’elit, gent que venia a entrenar... i això donava un ambient maco al poble, i ara no hi ha res de res” (AIG.EN1).

Els responsables del Parc també mencionen la situació de tensió social generada entre les persones que recolzaven l'activitat i aquelles que en van promoure la prohibició, tot provocant una situació de difícil convivència al municipi:

“Ara no es practica i a nivell social hi hagut un efecte de tensió humana. Quan prens decisions des del territori són més dures, de vegades, perquè et trobes a les persones al dia a dia. [...] Algunes han hagut de canviar de domicili i tot per anar a treballar de monitors d'esquí aquàtic a un altre lloc, o de canviar de professió. I, per tant, te'ls trobes per allà i no deixa d'haver-hi un conflicte personal, es traspassa a l'àmbit personal” (AIG.P2).

Pel que fa a la dimensió institucional, tot i tenir, també, un valor absolut negatiu, existeix una major diversitat d'opinions sobre les conseqüències de la solució al respecte. Els responsables del Parc valoren la solució positivament pel fet d'haver pogut crear un vincle de col·laboració amb l'ACA:

“Davant d'un conflicte... un conflicte són dues parts, els que estan lluitant érem nosaltres i l'ACA i a nivell tècnic potser sí que hi va haver-hi una bona entesa, i una millor entesa pel fet de tenir un temps de treball per arribar a trobar la solució definitiva, no? [...] No ens hauríem trobat tant, sí, els problemes poden produir altres xarxes de relació positiva” (AIG.P2).

Per contra, AIG.P1 i els esquiadors nàutics argumenten que, tant el procés judicial establert com la prohibició final de l'activitat, varen provocar el trencament total de relacions de col·laboració amb el Parc, existents des de la primera figura de protecció de l'àrea.

Finalment, a partir dels resultats d'aquestes valoracions de les conseqüències de la solució sobre el desenvolupament del territori estudiat, podem determinar el seu grau de sostenibilitat.

La figura 55 ens permet observar com la situació establerta se situa en la part del cercle de la dimensió ecològica que no conflueix amb la superfície de cap dels altres cercles de la resta de dimensions. Aquesta posició ens condueix a definir-la com una solució únicament *ecològica* i, per tant, tot i la valoració positiva dels beneficis comportats sobre la preservació natural de l'entorn, la solució no pot ser considerada *sostenible* i, conseqüentment, el grau de sostenibilitat del desenvolupament del territori en resulta limitat.

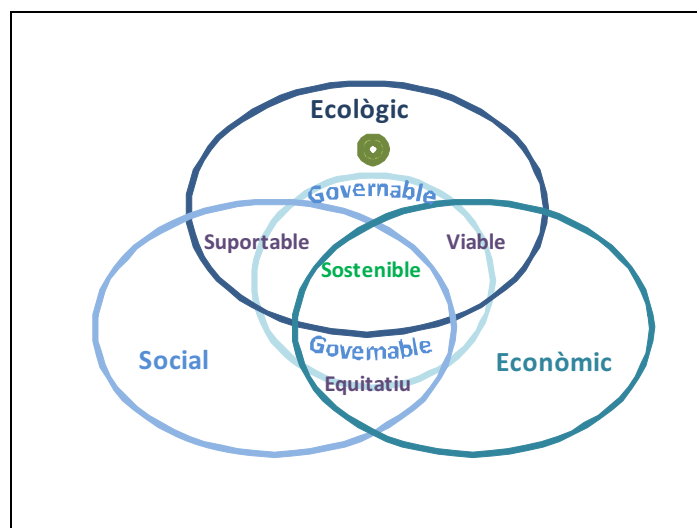


Figura 55. Valoració del grau de sostenibilitat de la solució al conflicte (Cas 4 / Conflicte G).
(Elaboració pròpia a partir de WCED, 1987; Sepúlveda, 2008).

4.4.3. AIG.H. Conflicte per la pràctica del surf d'estel

4.4.3.1. Descripció introductòria del conflicte

En aquest primer punt s'identifiquen, en primer lloc, els *stakeholders* implicats en el conflicte que s'analitza a continuació, i es descriu la situació de forma general, a fi de facilitar la comprensió dels apartats següents.

a. Stakeholders implicats

| | |
|---|--|
| ÒRGAN GESTOR DEL PARC | Equip responsable de la gestió del Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà |
| SURFISTES D'ESTEL I | Entitats i empreses promotores de surf d'estel a l'àrea |
| SURFISTES D'ESTEL II | Persones practicants de surf d'estel a l'àrea, de forma lliure i, generalment, no associada |
| AJUNTAMENTS | Corporacions públiques encarregades de la representació i govern dels municipi implicats en el conflicte |
| ECOLOGISTES | Entitat de l'àrea dels Aiguamolls de l'Empordà que defensa la conservació del territori |
| REPRESENTANT DE L'INSTITUT D'ESTUDIS CATALANS | Exdirector del Parc, amb gran coneixement del territori, que es va erigir com el representant de la veu dels practicants. Forma part de la Junta de Protecció, com a especialista, en representació de l'Institut d'Estudis Catalans |
| ECOLOGISTES | Entitat de l'àrea del Montseny que defensa la conservació del territori |

Taula 113. Breu descripció dels *stakeholders* implicats (Cas 4 / Conflicte H).

b. Descripció general del conflicte

La pràctica del surf d'estel a les platges de l'àrea dels Aiguamolls de l'Empordà es va iniciar a finals dels anys 90 i va experimentar un fort creixement a principis del nou segle, fins arribar a un extrem considerable de massificació. És precisament aquesta crescuda exponencial de l'activitat el principal origen del conflicte analitzat que, al seu torn, es pot dividir en dues vessants diferenciades. En primer lloc, en l'àmbit social, perquè es genera una dificultat de convivència entre els surfistes d'estel i la resta d'usuaris de la zona costanera; i, d'altra banda, en el seu efecte sobre la conservació de l'ecosistema dunar.

La primera part del conflicte rau, doncs, en el risc inherent de l'activitat, no només per a la persona que el practica sinó, també, per a aquelles que s'hi troben a prop. La gran velocitat que assolixen en els seus desplaçaments a molt pocs metres de la platja, fa que les línies dels estels adquireixin un alt grau de perillositat i que, en alguna ocasió, hagin arribat a causar accidents. A més, pel fet de tractar-se d'una activitat nova, els usuaris de la platja no hi estaven gens familiaritzats i això incrementava la sensació d'incertesa i la dificultat de convivència.

La segona vessant del conflicte se centra en la seva afecció sobre la preservació de l'entorn natural de les platges. La gran afluència de practicants, afegida al fet que una part de l'activitat es desenvolupa a la sorra, sobretot en els seus estadis inicials d'aprenentatge i per a la preparació de la sortida abans d'endinsar-se al mar, comporta una gran afectació sobre la conservació del sistema dunar pel trepig continuat. D'altra banda, els responsables del Parc també argumenten que les grans formacions d'estels que s'aglutinen a la costa els dies de màxima afluència espanten les aus que hi habiten, tot dificultant la seva nidificació i cria.

Finalment, després d'haver exposat les dues vessants de l'origen del conflicte, cal destacar, també, que el creixement de la pràctica de surf d'estel als Aiguamolls, al seu torn, va representar un increment de la dificultat de gestió de l'ús de la platja, donat que la temporada turística ja no es limitava als mesos d'estiu, sinó que s'ampliava a totes aquelles èpoques en les que el vent permetés desenvolupar l'activitat.

4.4.3.2. Elements relacionats amb l'origen del conflicte

a. Diversitat d'interessos, ideologia i opinió dels stakeholders implicats

A la taula 114 es recullen els interessos, ideologia i opinió dels diversos *stakeholders* implicats al conflicte analitzat i, a continuació, s'exposen les cites més rellevants que corroboren les afirmacions anteriors.

| | a. Interessos | b. Ideologia | | c. Opinió |
|--|--|---|--|--|
| O.G. DEL PARC | Conservació dels hàbitats | <i>"La tasca principal d'un Parc Natural és la conservació dels hàbitats"</i> | | El kitesurf no pot ser considerat activitat tradicional |
| | Control de l'activitat | | | La regulació requereix tasques d'educació |
| | Fer compatible l'activitat amb la conservació | | | |
| SURFISTES D'ESTEL I (Empreses i escoles) | Disposar d'un espai per a desenvolupar l'activitat | <i>"Màxim nivell de pràctica possible..."</i> | <i>... respectant la regulació per a preservar les condicions de l'entorn"</i> | El kitesurf és una activitat tradicional |
| | Gestionar l'ús de les platges | | | L'ordenació del kitesurf no és prioritària pels polítics |
| | Major control per evitar l'accés a les zones restringides | | | La regulació requereix un major control |
| SURFISTES D'ESTEL II (Practicants lliures) | Possibilitat de pràctica sense restriccions | <i>... sense límits i en tots els punts de la costa"</i> | | a cap altre lloc del món es paga per fer kitesurf |
| | No pagar per dur a terme l'activitat | | | |
| AJUNTAMENTS | Regulació i ordenació de l'activitat | <i>"Desenvolupament econòmic amb control, per a l'estabilitat social"</i> | | Cal preservar l'activitat de bany |
| | Evitar conflictes i accidents amb els banyistes | | | Eliminar qualsevol tipus de risc |
| | Cessió de l'espai, però amb compensació econòmica | | | |
| ECOLOGISTES | Prohibició total de l'activitat | <i>"El més important dels Aiguamolls és el seu sistema de fauna i flora"</i> | | Cal una anàlisi periòdica de l'impacte de l'activitat per adaptar la normativa |
| | Evitar el trepig de les dunes | | | |
| | Evitar la massificació i el perllongament de la temporada | | | |
| | Anàlisi periòdica de l'impacte de l'activitat | | | |
| REP. I. D'ESTUDIS CATALANS | Mantenir l'activitat, en compatibilitat amb la conservació | <i>"La gestió d'una àrea protegida s'ha de basar en el consens"</i> | | El kitesurf és una activitat respectuosa, compatible amb la protecció |
| | Zona acotada pels banyistes | | | |

Taula 114. Interessos, ideologia i opinió dels stakeholders implicats (Cas 4 / Conflicte H).

L'interés principal de l'òrgan gestor del Parc era, per sobre de tot, el de conservar el patrimoni natural dins dels límits de protecció: "amb la gestió el que s'ha d'aconseguir és això, no? Aquests diferents ambients i hàbitats, portar-los a la màxima potència que pot el sistema" (AIG.P2). Així doncs, en relació al surf d'estel, varen vetllar per aconseguir la compatibilitat de l'activitat amb la preservació de l'entorn, a través de la regulació i control: "La postura del Parc, jo crec, que va prevaldre fer possible les dues coses sense que afectés, evidentment a... un parc es crea per conservar uns hàbitats i unes espècies" (AIG.P1).

L'opinió dels responsables de la gestió del Parc és que, tot i haver-lo inclòs dins del catàleg d'activitat permeses en els límits protegits, el surf d'estel no es pot considerar com una activitat tradicional i, per tant, obeint estrictament a la llei, hauria d'estar totalment prohibida: "Una altra cosa és que hi hagi una certa permissivitat, però és una activitat que no estava ni inventada a l'any 84, per tant, no pots dir ni pensar que fos una activitat tradicional" (AIG.P3). En aquest cas, l'argument dels surfistes és completament contrari, tot al·legant que el kitesurf és una simple evolució del vol d'estels i que, per tant, ha de ser considerada com a tradicional: "utilitzaven aquest argument de dir

que ells no fan servir res més que un estel, que és com l'estel que ha anat creixent, però no és res més que un estel" (AIG.P2).

D'altra banda, els responsables del Parc creuen que l'aplicació de qualsevol regulació requereix un esforç d'educació per part de l'òrgan gestor per tal de conscienciar al col·lectiu a qui és directament aplicada: "jo crec que s'hauria d'educar més, fer més tasques d'educació, potser més fulletons, donar valor a les espècies tant de flora com de fauna a la part continental que és on podria ser afectat" (AIG.P2).

Les persones responsables de les empreses i escoles organitzadores de l'activitat al territori – *surfistes d'estel I* – volien poder disposar d'un espai on practicar el kitesurf i poder-hi realitzar les sessions d'aprenentatge a la sorra: "Després, vull dir, tot és difícil d'aconseguir... nosaltres l'únic que demanem és, simplement, una zona per fer-ho, on realment els vagi millor" (AIG.SE1). Un cop iniciats els diàlegs i negociacions amb els ajuntaments, varen demanar la cessió dels espais per a gestionar-ne ells mateixos els usos: "nosaltres estàvem interessats en portar això, en gestionar-ho nosaltres mateixos" (AIG.SE1). Un cop es va fer efectiva aquesta cessió dels espais a les escoles i empreses, aquestes demanaven a les entitats responsables un major control de la regulació per tal d'evitar la pràctica fora de les zones establertes:

"això hauria de ser costes, que en aquest cas és guàrdia civil, que anés cap allà i digués: *senyors, requisem equips, multes, sancions...* Els del Parc poca cosa hi poden fer i nosaltres menys. Però això no passa, no hi ha res de res de res" (AIG.SE1).

Les empreses es resignaven a veure com l'ordenació i regulació del kitesurf no era prioritària pel nivell polític: "El que passa que bé, tal i com està la situació política ara mateix, el kite també és una mica l'últim de l'important" (AIG.SE1); i creien que amb una major implicació de l'administració en el control del compliment de la normativa la situació milloraria molt: "aquí amb col·laboració d'algun agent civil de la platja, s'aconseguiria estar tothom molt tranquil" (AIG.SE1).

La part del col·lectiu de practicants no associats a cap entitat local – *surfistes d'estel II* – desitjava poder dur a terme la seva activitat al llarg de tota la línia litoral, sense cap tipus de restricció. A més, estaven totalment en contra d'haver de pagar una quota per accedir a les zones permeses de pràctica: "a les zones no autoritzades hi ha molta gent que hi passa perquè no volen pagar quotes, diuen que no volen pagar i van fora de la zona legal" (AIG.SE1).

Els surfistes d'estel II argumenten, a més, que a cap altre lloc del món cal abonar una quota per accedir a la platja a fer kitesurf i que, per tant, tenen tot el dret de practicar sense pagar: "a

Catalunya és a l'únic lloc on es paga per accedir a una zona de kite, en tot el món, és l'únic lloc. Vénen i diuen que ells no han pagat mai i que no volen pagar" (AIG.SE1).

La ideologia de tot el col·lectiu de surfistes d'estel parteix del desig de mantenir el màxim nivell de pràctica possible, però amb la diferència que, el primer grup és conscient de la necessitat de respectar la regulació establerta per tal de preservar les condicions naturals de l'entorn i, en canvi, els practicants lliures, simplement, volen que no hi hagi cap tipus de restricció ni delimitació a la seva activitat.

En el cas dels *ajuntaments*, el seu interès primordial era el d'establir una regulació per tal d'assolir un grau d'ordenació de l'activitat a fi d'evitar els conflictes socials i els possibles accidents generats per la confluència amb els banyistes i altres usuaris de la platja: "l'Ajuntament ja hi tenia bona intenció, per part seva, hi havia una bona intenció de regularitzar això del kite" (AIG.SE1); "van ser sensibles a una sèrie de gent que en aquell moment es queixava de que podia provocar accidents" (AIG.P1). Per tal de donar-hi solució varen cedir la gestió dels usos dels espais de costa a les empreses a canvi d'una compensació econòmica, donat que, un altre dels seus principals interessos era el benefici econòmic de la població, tant a través d'aquestes quotes com per mitjà de l'activitat turística generada: "els Ajuntaments també ho veien com una font d'ingressos i d'un tipus de turisme que els interessava" (AIG.E1).

Els responsables dels ajuntaments creien en la possibilitat d'assolir el màxim desenvolupament econòmic, garantint l'estabilitat social a través del control de l'activitat. Així doncs, defensaven la pràctica de surf d'estel, en gran part, pel benefici econòmic que els comportava, però, sobretot, creien que calia preservar la màxima qualitat de l'activitat de bany i eliminar-ne tot tipus de risc, per tal de garantir el manteniment de la seva activitat turística: "l'alcalde de Sant Pere també rebia pressions dels banyistes i d'alguns càmpings que deien que allò podia afectar a la gent que anava davant i que molestaven als seus banyistes" (AIG.P1).

Els *ecologistes* demanaven la prohibició total de l'activitat argumentant que l'activitat era incompatible amb la posta i cria de les aus com amb la conservació del sistema dunar, principalment, pel trepig continuat provocat pels practicants i pels seus vehicles:

"també hi havia altra gent de la IAEDEN, que en aquest moment sí que van apretar molt, que volien anul·lar completament aquest ús de la badia de Roses. Tant per veure-ho incompatible amb l'època de cria i, per tant, de les possibilitats de la flora i fauna" (AIG.P2).

Després de veure que l'eliminació completa de l'activitat era una utopia, varen fer pressió per aconseguir evitar la massificació i el perllongament de la temporada: "des de la IAEDEN el que ens

preocupava és que es tingués en compte aquest aspecte de conservació de la platja i que això no s'anés massificant amb una nova activitat" (AIG.E1).

La seva ideologia es basava en la defensa de la importància del sistema florístic i faunístic dels Aiguamolls, per sobre de qualsevol ús humà que s'hi pogués realitzar. En aquest sentit, doncs, exigien al Parc que duguessin a terme anàlisis periòdiques de l'impacte de l'activitat, per tal de poder adaptar la normativa a les necessitats naturals de l'entorn: "I nosaltres, com a membres de la junta, el que volíem era que des d'aquí s'anessin fent revisions periòdiques de quin podria ser l'impacte" (AIG.E1).

El *representant de l'Institut d'Estudis Catalans*, AIG.P1, va defensar, des del primer moment, el manteniment de l'activitat dins els límits del Parc, tot fent-la compatible amb la conservació de l'entorn: "el kitesurf, trobo que és una activitat maca, és una activitat molt respectuosa, vull dir que si s'evita que trepitgi zones de duna i que trepitgi zones que es poden fer malbé, doncs és perfectament compatible amb un parc" (AIG.P1). Creia, també, que la solució havia de contemplar la delimitació d'una zona reservada als banyistes, per tal d'evitar la confluència amb el kitesurf: "A qui podia afectar és als banyistes i, per tant, doncs s'havia de mirar que una zona quedés només acotada per ells" (AIG.P1). La seva postura permanent va ser la de defensar el diàleg amb el col·lectiu per tal d'arribar a una solució consensuada, partint de l'argument que el kitesurf és una activitat respectuosa i perfectament compatible amb la conservació.

b. Paper / Influència dels stakeholders

L'origen del conflicte, està condicionat, també, per la posició de cadascun dels *stakeholders* en l'estructura de decisió establerta. En aquest punt, mostrem el paper i la influència de cadascun d'ells, a partir de l'anàlisi dels seus valors de poder, legitimitat i urgència (Mitchel et al., 1997).

b.1. Poder

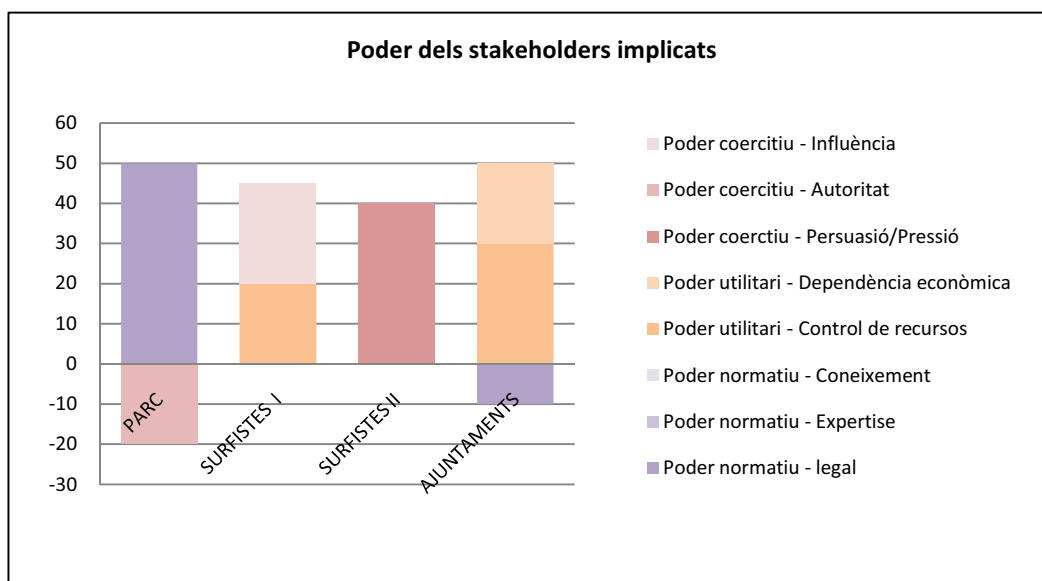
El primer atribut analitzat és el *poder*. La taula 115 mostra un recull de les atribucions de poder que fa cadascuna de les persones entrevistades als diferents *stakeholders* implicats (*1a columna*). Podem veure els tipus de poder que han estat mencionats per a cada *stakeholder* (*3a columna*), l'estimació de la possessió total (+), parcial (+/-), o la no-possessió (-) d'aquest poder (*2a columna*) i la descripció d'aquesta possessió o manca del poder concret (*4a columna*). En darrer lloc, es mostren, també, els *stakeholders* que han mencionat la possessió o manca del poder indicat (*5a columna*). Els colors emprats per als diferents tipus de poder permeten

relacionar-la amb el gràfic 34: les tonalitats vermelles per al *poder coercitiu*, morades per al *poder normatiu* i les taronges per al *poder utilitari*.

| Poder dels stakeholders implicats | | | | |
|-----------------------------------|-----------|--|---|--|
| Stakeholder | Valoració | Tipus de poder | Descripció | Mencions |
| O.G. DEL PARC | - | Poder coercitiu - Autoritat | Manca de control sobre la regulació | 2: Parc / Surfistes |
| | + | Poder normatiu - Legal | Control de les autoritzacions en cooperació amb la Direcció General de Costes | 5: Parc / Surfistes / Ajuntaments / Ecologistes / AIG.P1 |
| SURFISTES D'ESTEL I | +/- | Poder coercitiu - Influència | Transmissió de la normativa al col·lectiu de practicants | 3: Parc / Surfistes / AIG.P1 |
| | + | Poder utilitzari - Control de recursos | Cessió de la responsabilitat sobre la gestió i control de les platges | 2: Surfistes / Ajuntament |
| SURFISTES D'ESTEL II | + | Poder coercitiu - Persuasió / Pressió | Accions contra la regulació | 4: Parc / Surfistes / Ecologistes / AIG.P1 |
| AJUNTAMENTS | + | Poder utilitzari - Dependència econòmica | Cobrament de quotes per la cessió d'ús de les platges | 2: Parc / Surfistes |
| | + | Poder utilitzari - Control de recursos | Responsabilitat sobre la gestió de les platges | 3: Parc / Surfistes / Ecologistes |
| | - | Poder normatiu - Legal | Subeditat al Parc i a la Direcció General de Costes | 1: Surfistes |

Taula 115. Poder dels *stakeholders* implicats (Cas 4 / Conflicte H).

El gràfic 34 mostra les dades presentades a la taula 115. Hi podem veure diferenciats, a través dels colors, els diversos tipus de poder. La quantificació de l'estimació de cadascun dels tipus de poder s'ha dut a terme donant els valors següents: 10 a la possessió total del tipus de poder indicat ("+" a la taula), 5 a la possessió parcial ("+/-" a la taula) i -10 a la valoració negativa o de la manca d'aquest tipus de poder ("- " a la taula), cada vegada que un *stakeholder* la mencionava. De la suma d'aquests valors en resulta el total.



Gràfic 34. Poder dels *stakeholders* implicats (Cas 4 / Conflicte H).

Podem observar com a l'únic *stakeholder* a qui s'atorga *poder normatiu* de tipus *legal* (+) és a l'*òrgan gestor del Parc*, a més, amb un valor absolut elevat que mostra la unanimitat de totes les parts implicades. Està argumentat en el fet que, en cooperació amb la Direcció General de Costes, exercia el control de les autoritzacions d'activitats dins dels límits protegits.

D'altra banda, però, es valora negativament el seu *poder coercitiu* per *autoritat* (-) per la manca de capacitat de control sobre la regulació que ha generat que la solució de zonificació no s'hagi aplicat realment: "Si el Parc hagués disposat de guarderia pròpia, no hi hauria pràctica fora de les zones legals" (AIG.P2).

En el cas de les escoles i empreses de kitesurf –*surfistes d'estel I*–, se'ls atribueix un *poder utilitari* per *control de recursos* (+), basat en la responsabilitat sobre la gestió i el control de les platges cedida pels ajuntaments: "això de la concessió, es presenta qui vol, i qui guanya aquella concessió i a través de les titulacions i tot legal, doncs comença a muntar l'escola i a gestionar la platja" (AIG.SE1).

També es considera el seu *poder coercitiu* per *influència* (+/-), tot i que els mateixos responsables de les empreses consideren que la valoració no pot ser plenament positiva perquè tot i que han aconseguit transmetre la normativa a la majoria de practicants locals, encara hi ha un gran grup a qui no han aconseguit conscienciar de la importància de respectar la normativa: "nosaltres des de la nostra escola portem una mica de guerra amb la gent que va a navegar en aquella zona... perquè van per on volen i no respecten res" (AIG.SE1). En relació a aquest segon grup de kites

– *surfistes d'estel II* –, se'ls reconeix, doncs, un *poder coercitiu per persuasió/pressió (+)*, per les seves accions de desobediència a la regulació que en varen impedir l'eficiència real.

Pel que fa als *ajuntaments*, pel fet de ser els responsables sobre la gestió de l'ús de les platges del seu terme municipal corresponent, se'ls atribueix un *poder utilitari per control de recursos (+)*. La cessió d'aquesta gestió a les empreses de kitesurf, tot cobrant-los una quota, fa que els *stakeholders* entrevistats hagin mencionat, també, el seu *poder utilitari per dependència econòmica (+)*.

Finalment, els surfistes valoren negativament el seu *poder normatiu legal (-)* pel fet que no gaudien de capacitat de regulació pròpia sobre l'ús de les platges, sinó que les seves decisions estaven subeditades a les autoritzacions del Parc i de la Direcció General de Costes:

“la part més important és Ministeri de Costes, perquè els ajuntaments van subeditats al Ministeri de Costes. L'Ajuntament pot intentar obrar de molt bona fe però si Costes es tanquen en banda i diuen que no, doncs l'Ajuntament no pot dir res, és que no” (AIG.SE1).

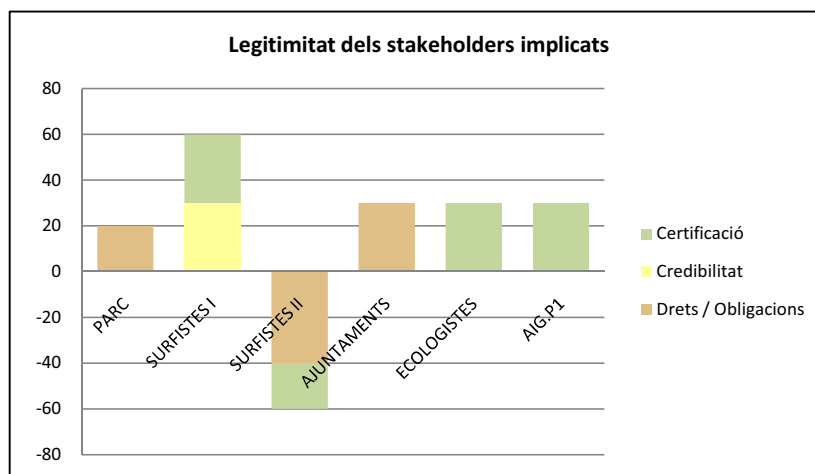
b.2. Legitimitat

La taula 116 mostra la recopilació de les atribucions de legitimitat que les diferents persones entrevistades han atorgat als *stakeholders* implicats (*1a columna*). Es presenten els tipus de legitimitat mencionats en cada cas (*3a columna*), la valoració de la possessió total (+), parcial (+/-), o la no-possessió (-) d'aquest tipus de legitimitat (*2a columna*) i la descripció concreta d'aquesta possessió o manca de legitimitat (*4a columna*). Finalment, s'esmenten els *stakeholders* que han assenyalat la possessió o manca de legitimitat en cada cas (*5a columna*). Per mitjà dels colors emprats per als diferents tipus de poder, podem relacionar la taula amb el gràfic 35: el color verd per a la legitimitat per certificació, groc per a la legitimitat per credibilitat i el marró per a la legitimitat per drets/obligacions.

| Legitimitat dels stakeholders implicats | | | | |
|---|-----------|----------------------|--|--|
| Stakeholder | Valoració | Tipus de legitimitat | Descripció | Mencions |
| O.G. DEL PARC | + | Drets/Obligacions | Estudi inicial de justificació de la regulació | 3: Parc / AIG.P1 / Ecologistes |
| | - | | No s'ha fet un seguiment de l'impacte per adaptar la regulació | 1: Ecologistes |
| SURFISTES D'ESTEL I | + | Certificació | Especialistes de l'activitat / Documentació en regla | 3: Surfistes / Ajuntaments / AIG.P1 |
| | + | Credibilitat | Conscienciació sostenible. Transmissió de la regulació | 3: Parc / Surfistes / AIG.P1 |
| SURFISTES D'ESTEL II | - | Certificació | Nivell no sempre suficient / No associats o federats | 2: Surfistes / Ecologistes |
| | - | Drets/Obligacions | Incompliment de la normativa | 4: Parc / Surfistes / Ecologistes / AIG.P1 |
| AJUNTAMENTS | + | Drets/Obligacions | Accions per a l'ordenació de l'activitat | 3: Parc / Surfistes / AIG.P1 |
| ECOLOGISTES | + | Certificació | Entitat ecologista reconeguda | 3: Parc / Ecologistes / AIG.P1 |
| REP. I. D'ESTUDIS CATALANS | + | Certificació | Coneixement sobre el territori i experiència en la protecció | 3: Parc / Surfistes / AIG.P1 |

Taula 116. Legitimitat dels stakeholders implicats (Cas 4 / Conflicte H).

El gràfic 35 ens permet interpretar més clarament les dades de la taula 116. Hi podem observar, per mitjà dels colors indicats, els diferents tipus de legitimitat. La quantificació de l'estimació de cadascun dels tipus de legitimitat s'ha dut a terme donant els valors següents: 10 a la possessió total del tipus de poder indicat ("+" a la taula), 5 a la possessió parcial ("+/-" a la taula) i -10 a la valoració negativa o de la manca d'aquest tipus de poder ("- " a la taula), cada vegada que un stakeholder la mencionava. De la suma d'aquests valors en resulta el total.



Gràfic 35. Legitimitat dels stakeholders implicats (Cas 3 / Conflicte E).

Tal com ens mostra el gràfic 35, l'*stakeholder* que obté una valor absolut de legitimitat més elevat és el col·lectiu d'empreses i escoles de kitesurf –*surfistes d'estel I*–. En primer lloc, se'ls reconeix una *legitimitat per certificació (+)*, pel seu coneixement especialitzat en l'activitat: “en un inici els ajuntaments tampoc sabien molt bé com anava, vam ser nosaltres també els que els vam anar dient una mica el procediment de com havia d'anar, com gestionar...” (AIG.SE1); així com, per disposar de tota la documentació i assegurances necessaris per a dur a terme la seva pràctica: “Si cau alguna cometa o passés alguna cosa, nosaltres tenim les assegurances i tot” (AIG.SE1).

D'altra banda, també es considera la seva *legitimitat per credibilitat (+)*, per la seva consciència sostenible i respecte per la regulació, constatada pels seus esforços per a fer-la arribar i complir a tot el col·lectiu de practicants: “Aquestes empreses es varen encarregar de fer que tothom fes el kitesurf en aquesta zona que havíem acordat” (AIG.P2).

Per contra, la part del col·lectiu conformada per practicants lliures –*surfistes d'estel II*– rep una valoració molt negativa de la seva legitimitat. Principalment, es destaca de la seva manca de *legitimitat per drets/obligacions (-)*, per la seva desobediència reiterada a la regulació. També es menciona la seva escassa *legitimitat per certificació (-)*, pel fet que, en moltes ocasions, es tractava de practicants principiants, el nivell dels quals no podia garantir una seguretat suficient: “molts usuaris no havien pres cap curs, compraven una cometa, es feien mal i venien a buscar responsabilitats” (AIG.SE1); i perquè, a més, molts no estaven associats ni federats ni associats a cap entitat local: “s'havia demanat que hi hagués com una mena de... de que la gent que ho practiqués estiguessin federats per fer activitats d'aquest tipus per les conseqüències civils que pogués tenir” (AIG.E1).

A l'*òrgan gestor del Parc* se li atribueix, únicament, un baix grau de *legitimitat per drets/obligacions (+)*, resultant de la combinació entre la valoració positiva, per part d'alguns *stakeholders*, pel fet d'haver realitzat un estudi inicial de justificació de la regulació: “fins i tot s'havien fet vols amb helicòpter per veure el nombre de kitesurfistes que hi havia, fotografies per veure les densitats dels llocs on s'ubicaven en aquell moment, al 2007 em sembla” (AIG.E1); i la valoració negativa dels ecologistes, que consideren que no s'ha fet un seguiment de l'impacte generat per l'activitat que permetés una actualització periòdica de la normativa.

En relació als *ajuntaments*, se'ls reconeix una *legitimitat per drets obligacions (+)* argumentada en la sèrie d'accions, directes o a través de la cooperació amb les empreses de kitesurf, dutes a terme a fi d'ordenar el desenvolupament de l'activitat a les seves platges.

Els *ecologistes*, pel fet de representar una entitat reconeguda al territori, gaudien d'una *legitimitat per certificació (+)*.

Finalment, a *AIG.P1*, pel fet d'haver estat el primer director del Parc Natural i per la seva formació i gran coneixement sobre el territori, se li atribuïa, també, una *legitimitat per certificació (+)*: "A la llei deia que uns representants havien de ser persones que coneguessin els Aiguamolls, i a mi, a més de fer-me director, em van posar com a representant allà dins" (*AIG.P1*).

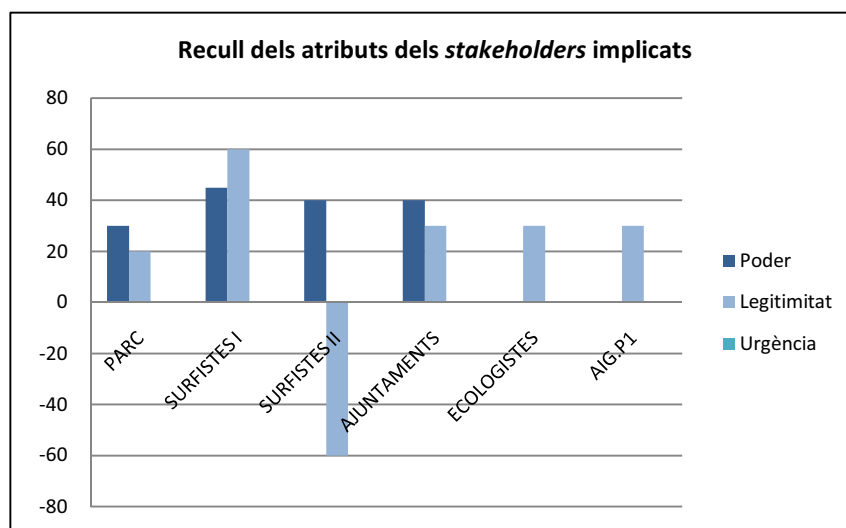
b.3. Urgència

El darrer atribut analitzat per a definir la tipologia dels *stakeholders* implicats és la urgència. En aquest cas, però, no hi ha hagut cap atribució d'urgència a cap d'ells en cap dels dos tipus possibles: sensibilitat temporal o criticitat. Així doncs, cap dels *stakeholders* podrà ser considerat *hegemònic* dins del procés de solució establert.

b.4. Recull final del paper / influència dels stakeholders

En aquest apartat es mostra el resum dels diferents atributs de cada *stakeholder* implicat, per tal de valorar quina és la seva tipologia i, per tant, quin ha estat el seu paper en el procés de solució del conflicte.

El gràfic 36 recull la informació dels apartats anteriors i mostra el valor de cada atribut de tots els *stakeholders*. La figura 56, presentada a continuació, ens permet posicionar els diferents *stakeholders* al *mapa d'atributs* (segons la possessió d'un, dos o tres d'aquests atributs), tot seguint les idees de Mitchel et al. (1997, p.874) i, segons aquesta posició, definir-ne la tipologia.



Gràfic 36. Resum dels atributs dels *stakeholders* implicats (Cas 4 / Conflicte H).

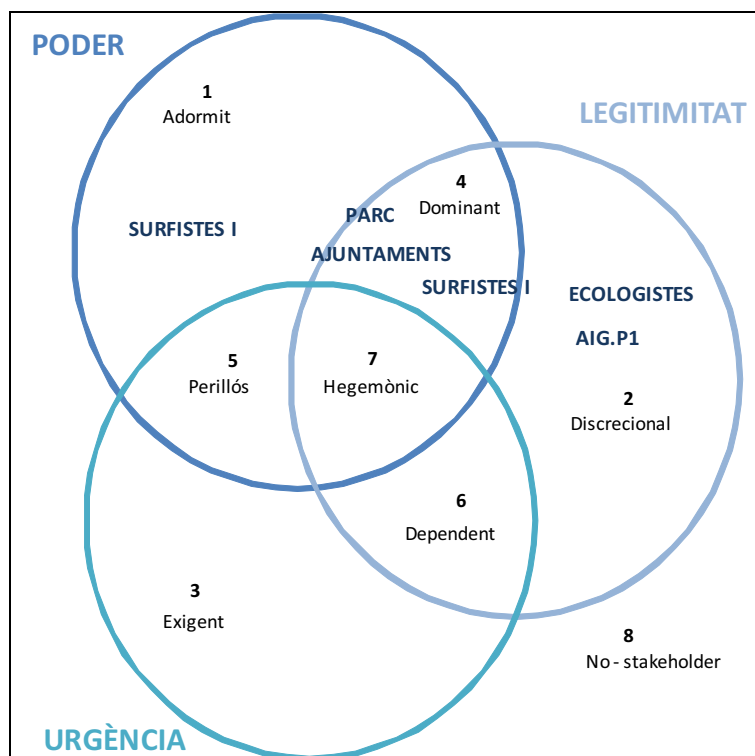


Figura 56. Tipologia dels *stakeholders* implicats (Cas 4 / Conflicte H).
(Font: Elaboració pròpia a partir de Mitchell et al., 1997, p.874).

Tal com podem observar a la figura 56, basada en les valoracions dels diferents atributs dels *stakeholders* implicats mostrades al gràfic 36, cap d'ells se situa al punt de confluència dels cercles de les tres propietats i, per tant, cap pot ésser considerat *hegemònic* (7).

Podem observar com els *stakeholders* més determinants en el procés de solució establert se situen en la categoria *dominant* (4), essent posseïdors de poder i legitimitat. Les respectives valoracions d'ambdós atributs en cadascun d'ells, però, són diferents. Mentre que el Parc i els ajuntaments tenen un valor de poder més alt que el de legitimitat, les empreses i escoles de kitesurf gaudeixen d'un desequilibri decantat envers la legitimitat.

Els ecologistes i AIG.P1 se situen a la categoria *discrecional* (2) donat que, únicament, se'ls ha reconegut un cert grau de legitimitat dins del procés.

Finalment, cal destacar la posició dels practicants lliures de kitesurf, als quals la resta d'*stakeholder* van atribuir un gran poder, a l'hora que valoraven negativament la seva legitimitat. Això els situa a la tipologia *adormit* (1). Tot i això, les seves accions de desobediència a la normativa varen ser determinants per a la ineficàcia real de la solució adoptada.

c. Context

Les condicions del context representen, també, una gran influència sobre la generació de la situació conflictiva i condicionen les actuacions posteriors de solució. A continuació, es mostren les característiques més destacades per a cadascuna de les seves dimensions.

c.1. Context normatiu

El context normatiu que enmarca aquest conflicte està totalment condicionat per l'alt grau de novetat de l'activitat i, per tant, d'inexperiència en la seva gestió i desenvolupament: "era una activitat nova i sense gaire regulació de la qual no es coneixen molt bé els límits" (AIG.E1).

La legislació i normativa específica regulatòria de la pràctica de surf d'estel, durant el procés de solució al conflicte analitzat, ha estat, pràcticament, inexistent. Encara ara, a l'actualitat, s'estan iniciant processos per a la seva ordenació:

"tota la legislació del kite encara està en moviment. Cada cop ens van donant nova informació, anem fent nous cursos, i ens demanen coses diferents... i bé, està tot el tema en procés de normalització encara ara. O sigui, que es veu molt fet però jo considero, realment, que no està acabat. O sigui, cada any et van dient coses... Just l'any passat va sortir la titulació oficial de tècnic esportiu en kitesurf per la federació. Vull dir, és tot bastant recent" (AIG.SE1).

No ha estat fins a juliol de l'any 2012 que s'ha redactat el primer text de "Reglament d'ús i normativa de la pràctica del Kitesurf". Es tracta, però, únicament, d'una proposta de regulació i ordenació de l'activitat efectuada per la Junta Directiva de la Federació Catalana de Vela que, en el propi text, estableix la creació d'una Comissió Redactora i una Comissió de seguiment, per a implementar la normativa i permetre'n l'avaluació.

Tal com ens indica la disposició general cinquena d'aquest reglament, la normativa bàsica que enmarca la pràctica del kitesurf és **"la normativa general sobre tràfic marítim (Reglament Internacional de Prevenció d'Abordatges a la Mar), les instruccions de Capitania Marítima sobre normativa de seguretat. [...] La disposició i autorització de les zones per a la pràctica es regirà per la Llei de Costes i el seu Reglament"**.

En l'àmbit específic del Parc Natural, la llei de creació⁸³, al seu article cinquè, limitava l'ús públic de les àrees protegides, tot restringint tota activitat a les zones de reserva integral, i permetent, a la resta de superfície i sota autorització prèvia, només aquelles activitats considerades

⁸³ Llei 21/1983, de 28 d'octubre de declaració de Parc Natural d'Interès Nacional de reserves integrals zoològiques i botàniques dels Aiguamolls de l'Empordà (DOGC 380, 11-11-83).

tradicionals: **“b. A la resta d'àrees declarades de protecció, únicament es podran dur a terme les activitats tradicionals i les construccions a elles vinculades o d'interès públic” (Llei 21/1983).**

Això vol dir que l'activitat de bany i oci a la platja, considerada tradicional pel seu ús compatible amb l'entorn previ a la creació del Parc, és totalment permesa dins dels seus límits: “Els banyistes es poden estirar, perquè la llei diu que a la platja hi pot ser tothom, però el que passa és que hi ha un tema de seguretat” (AIG.SE1). L'argument dels kitesurfistes, a l'hora de defensar la potestat de pràctica de la seva activitat és que es tracta, també, d'una modalitat originada d'una activitat tradicional com és el vol d'estels i que, per tant, hauria de ser contemplada i autoritzada per la normativa del Parc: “venien a explicar que ells no feien res més que fer volar estels i els estels és una... com deia el Parc, que recollia en el seu Pla, les activitats tradicionals es poden fer al Parc” (AIG.P2).

A partir de l'any 2010, la gestió de les activitats al Parc Natural es va regir d'una manera més específica, a través de l'aprovació del Pla Especial⁸⁴.

Les úniques mencions al surf d'estel que hi apareixen són en el punt **4.6. Zonificació en l'àmbit marí**, de la memòria d'ordenació, tot citant-la com una de les activitats a gestionar dins dels àmbits de la zona marina i la zona marina perifèrica, és a dir, en la línia de costa corresponent al Parc Natural:

“A la franja adjacent a la platja de la Reserva natural parcial II, es defineix la subzona 7a, amb l'objectiu de regular específicament les activitats que es desenvolupen en aquest àmbit marí (marisqueig, flying-surf, desembarcament nàutic a les platges,...) i que afecten directament els ambients litorals de la reserva” (Pla especial de protecció del medi natural i del paisatge dels Aiguamolls de l'Alt Empordà, volum I, p. 34).

També es menciona com a *fly-surf* en el punt **4.2.6. Activitats de lleure i esportives**, de l'annex del Pla Especial del Parc, on s'exposen totes les pràctiques que s'hi contemplen. Dins dels esports de vela, el text fa una petita menció sobre aquesta nova activitat: **“En els darrers anys, també ha esdevingut una pràctica força corrent el fly-surf” (Pla especial de protecció del medi natural i del paisatge dels Aiguamolls de l'Alt Empordà, volum II, p. 130).**

En el cas específic de la superfície protegida dins del Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà, la solució acordada, tal com hem exposat prèviament, establia la delimitació de tres zones reservades per al surf d'estel, només dues d'elles dins dels límits del Parc: “l'altra zona, que és la que estem nosaltres treballant, no forma part dels Aiguamolls, això és entre Ajuntament i Costes” (AIG.SE1).

⁸⁴ Pla especial de protecció del medi natural i del paisatge dels Aiguamolls de l'Alt Empordà, aprovat per l'acord GOV/254/2010, de 23 de novembre.

Tot i així, els límits d'aquestes zones acotades, així com, fins i tot, els límits del Parc, no resulten prou clars per als seus visitants, ni pels practicants de kitesurf, i això dificulta el compliment de la regulació: “El que és l'ús turístic, entres i surts del Parc sense saber-ho, hi ha uns càmpings molt potents amb molta gent a dins de la zona protegida o al límit, i és molt difícil” (AIG.E1).

c.2. Context polític

En relació al context polític, en primer lloc, cal destacar, tal com argumenta un dels representants dels surfistes d'estel, que ni el govern estatal ni l'autonòmic, en cap moment han tractat aquesta pràctica com un aspecte prioritari: “El que passa que bé, tal i com porta estant la situació política els últims anys, el kite també és una mica l'últim del menys important, no?” (AIG.E1).

El context polític es basa, essencialment, en el gran protagonisme dels diferents ajuntaments implicats en la gestió de la pràctica del surf d'estel a les seves platges. La principal preocupació dels seus responsables era el manteniment de l'ordre a les zones establertes, per tal d'evitar els conflictes amb la resta d'usuaris de la costa i, sobretot, els possibles accidents: “Després a Sant Pere, això deuria ser cap al 2002-2003, la Policia i Guàrdia Civil de costes es van posar bastant seriosos un cop i feien redades. O sigui, anaven cap allà, agafaven a tots els kitesurfistes i els que enganxaven amb l'equip i tal, se li quedaven l'equip... i bé, una mica de persecució hi va haver” (AIG.SE1).

Per tant, un dels principals problemes de la gestió esportiva, en aquest cas, és la dificultat de control de la regulació que, a més, ha estat accentuada per la confluència de diferents administracions implicades:

“és veritat que hi ha un problema de control. Com que és costa doncs hi ha moltes administracions implicades, hi ha costes de l'Estat, hi ha costes de la Generalitat, hi ha els ajuntaments, hi ha el Parc Natural... i ningú es posa d'acord amb qui ha de posar una mica d'ordre en aquest conflicte no?” (AIG.P3).

En l'actualitat, s'ha creat un Servei de Costes propi dins de la Generalitat de Catalunya: “ara hi ha un Servei de Costes de la Generalitat, però no té unes competències gaire d'això, i acaba sent un escull de burocràcia, en aquell moment no existia” (AIG.E1); però, durant tot el procés de conflicte analitzat, la competència en matèria de gestió de la zona litoral, requeia sobre la Direcció General de Costes del Ministeri de Medi Ambient. Tot i això, no va intervenir d'una manera molt directa en l'establiment de la solució:

“Costes, el ministeri que abans depenia de Madrid, és el que acaba donant els informes. I ells, no tant per la nostra conservació sinó pel moviment de les aigües, consideraven que era una embarcació, un kitesurf, i que portava una velocitat i que podia impactar en banyistes” (AIG.P2).

c.3. Context econòmic

La zona dels Aiguamolls de l'Empordà reuneix unes condicions òptimes per a la pràctica del kitesurf que la converteixen en un dels destins més desitjats pels surfistes d'estel d'arreu: "és una de les costes que aquesta activitat es pot practicar, pel que tinc entès, doncs molt bé, no? A nivell de vents i de durada i continuïtat del vent" (AIG.P2). Aquesta atracció natural i l'auge general de l'activitat, varen provocar un creixement de l'afluència turística: "tenim molt turisme aquí, i les zones de kite surten anunciades a pàgines web, per internet... és molt fàcil de trobar-ho" (AIG.SE1). I, en conseqüència, va comportar un augment de l'activitat econòmica del territori: "econòmicament suposo que és el de sempre, una nova activitat, una nova gent, possibilitat de que facin pernoctacions en els càmpings, perquè hi ha una pressió dels càmpings molt importants..." (AIG.E1).

Els visitants provenien, també, d'altres zones d'Europa, pel fet que, tal i com hem exposat al context normatiu, la regulació, pràcticament inexistent a Catalunya, no podia comparar-se amb l'establerta a altres països: "Al començament venia molta gent de França, o sigui, a França es veu que ja estava regulat el kitesurf, i venien aquí perquè aquí era un campí qui pugui" (AIG.P1).

c.4. Context sociocultural

En relació al context sociocultural, cal destacar que, pel fet de tractar-se d'una activitat desconeguda, l'acceptació del surf d'estel per part de la població local i, sobretot, dels banyistes, va ser, inicialment, força intricada: "d'entrada també era alguna cosa com agressiva pel fet que semblava que venia molt de fora i tot el que et ve de fora... la gent som conservadors i ens costen els canvis. I s'ha assumit" (AIG.P2).

A més, l'acolliment social de l'activitat es va veure encara més dificultat per la problemàtica incipient, esmentada en l'exposició de l'origen del conflicte, generada per la confluència dels surfistes d'estel i la resta d'usuaris de la platja i el perill d'accidents que podia generar i les possibles responsabilitats suscitades:

"jo crec que el nerviosisme gros era de dir que si hi havia un accident, de qui era culpa. La platja, l'ajuntament, qui és? [...] Estaven molt nerviosos per dir: *si ara hi ha un merder encara rebré jo com a alcalde... si ara un cable d'aquests talla el coll d'un banyista, de qui és culpa no?* Es posaven nerviosos per temes d'aquests d'un possible accident i qui era el que finalment havia de respondre" (AIG.P1).

d. Resum de l'origen del conflicte: subconflictes i tipologia

A la taula 117 es mostra un resum dels elements mostrats en aquesta primera part d'exposició del conflicte. Es divideix la situació analitzada en els subconflictes que el conformen, fent una descripció de les seves tipologies.

| | | | |
|-------------------------|--|---|---|
| Subconflictes existents | Conflictes d'objectius o polítics | Protecció banyistes / sistema dunar vs pràctica | L'objectiu de pràctica dels surfistes xocava amb els de conservació del sistema dunar per part dels ecologistes, els de protecció dels banyistes per part dels ajuntaments i els del Parc, que els aglutinava tots dos. |
| | Conflictes d'interessos o tècnics | Regulació vs pràctica | La materialització dels objectius del Parc es basava en la prohibició o en la zonificació de l'activitat. Els surfistes desitjaven mantenir l'activitat, i els ajuntaments la seva regulació. |
| | Conflictes de rols o normatius | Accions d'un sector dels surfistes | Fins i tot després de la zonificació establerta, en acord amb el col·lectiu, un sector del col·lectiu de surfistes practica en àrees prohibides. |

Taula 117. Subconflictes i tipologies (Cas 4 / Conflicte H).

4.4.3.3. Procés de solució de la situació de conflicte: Elements de l'estructura de governança

En aquest segon apartat, es presenta el procés de solució al conflicte analitzat, a través de la descripció de les estratègies dutes a terme per cadascun dels *stakeholders*, així com de l'estratègia global resultant. A continuació, es mostren les característiques principals de l'estructura de governança sota la qual s'emmarca el procés: les relacions i processos de col·laboració existents. Finalment, i a fi d'aproximar-nos a la resposta de la segona pregunta de la investigació, es presenta una síntesi dels tres factors determinants del tipus de governança establert (notabilitat dels *stakeholders*, relacions i col·laboració).

a. Estratègies dels stakeholders

En aquest apartat es presenten les estratègies utilitzades per cadascun dels *stakeholders* implicats en el marc del conflicte analitzat. Per a cadascun d'ells, es mostra una taula on hi apareixen, en una primera columna, les estratègies identificades i, en la segona, les accions realitzades al respecte. A continuació, en cada cas, també s'exposen les cites més rellevants de les entrevistes en profunditat.

a.1. Òrgan gestor del Parc⁸⁵

| ÒRGAN GESTOR DEL PARC | |
|---|---|
| Estratègies | Accions |
| a. Cooperació / Grup de treball puntual | Trobades anuals de la Junta de Protecció |
| | Protagonisme en la zonificació |
| b. Augment de la legitimitat | Anàlisi de la problemàtica social generada per l'activitat |
| c. Ús de poder | Decisió final sobre la delimitació de les zones |
| | Execució i transmissió de l'autorització de la Direcció General de Costes |
| | Informes desfavorables a les propostes de l'Ajuntament |
| | Restricció i control a les zones de reserva integral |
| | Ús d'agents rurals i voluntaris |
| d. Negociació | Converses amb els ajuntaments i amb els practicants |

Taula 118. Estratègies i accions de l'òrgan gestor del Parc (Cas 4 / Conflicte H).

a.1.1. Cooperació – grup de treball puntual (Junta de Protecció)

L'estratègia principal en el procés de solució del conflicte analitzat és la cooperació establerta entre tots els *stakeholders* implicats, tret dels practicants de surf d'estel, que no hi tenien un representant directe, en el marc de les trobades anuals de la Junta de Protecció dels Aiguamolls de l'Empordà.

D'aquesta manera, tot i ser un d'entre els molts assumptes a tractar a les reunions anuals de la Junta, es pot considerar que s'establia un grup de treball puntual on es varen decidir els criteris de gestió i regulació de l'activitat de surf d'estel: "tot aquest maremàgnum es parlava en aquesta taula de la junta del Parc i cada any sortien unes propostes a fer a l'estiu amb força tensió" (AIG.P2).

Tot i l'estructura participativa de la Junta, alguns dels *stakeholders* implicats consideren que la decisió va ser poc consensuada. Així doncs, cal destacar el paper protagonista dels responsables del Parc en la determinació final, a través de l'ús del seu poder i legitimitat, atorgats pels informes tècnics i estudis realitzats, tal com s'exposa a les següents estratègies: "El Parc va restringir i zonificar la pràctica, es va intentar que socialment no fos tan visible perquè eren les zones menys freqüentades i menys accessibles des dels càmperings i els pàrquings" (AIG.E1).

a.1.2. Augment de legitimitat

Tal com hem comentat, en el marc de les reunions de la Junta de Protecció, es va encarregar a l'òrgan gestor la realització d'un informe tècnic sobre els usos de les platges dins dels límits del

⁸⁵ L'òrgan rector encarregat de la gestió del Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà, segons la seva llei de creació, és la Junta de Protecció dels Aiguamolls de l'Empordà. Tot i així, ens referirem a l'equip de gestió, format pel director i els tècnics del Parc, a través de les denominacions d'*òrgan gestor* o *responsables del Parc*, indistintament.

Parc, així com un estudi de l'impacte ecològic i social generat per la pràctica del kitesurf. Així doncs, això va representar una estratègia d'augment de la seva legitimitat que va permetre donar més força als seus arguments de limitació de la pràctica a unes zones determinades:

“el que es va fer és que hi hagués una persona que intentés recollir durant l'estiu aquesta problemàtica social. Un treball d'una noia, que va fer forestals a Lleida i va fer com unes pràctiques d'empresa als Aiguamolls i li van encarregar aquest treball” (AIG.E1).

a.1.3. Ús de poder

D'altra banda, el director del Parc Natural, segons el que marca el Decret 125/1992⁸⁶, havia d'exercir, únicament, el paper de secretari de la Junta de Protecció, presidida pel Director General del Medi Natural i la Biodiversitat. Tot i així, en relació al conflicte que ens ocupa, i segons l'exposició dels fets de les persones entrevistades, els responsables del Parc varen adquirir un paper de major rellevància dins de la Junta, pel fet de tractar-se d'un problema de gestió directa d'una activitat concreta al territori dins dels límits protegits. Així doncs, tal i com hem anunciat, l'estratègia utilitzada pels responsables del Parc va ser la d'emprar el seu poder, reforçat també per la legitimitat atorgada per l'elaboració dels estudis esmentats, a fi de decidir la delimitació de les zones on es permetria la pràctica de surf d'estel: “Llavors, la solució del Parc, no ara, sinó en el seu moment, va ser això, definir aquestes dues zones. I va presentar la decisió a la Junta” (AIG.P3). Val a dir, però, que el màxim poder i competència en l'àmbit de gestió de costes corresponia a la Direcció General de Costes del Ministeri de Medi Ambient. Així doncs, els gestors del Parc, sota l'autorització d'aquest òrgan superior, i realitzant les tasques i informes que li eren encomanats, en relació a les discussions sobre la pràctica del surf d'estel, va adquirir un paper de transmissor del seu poder a la Junta de Protecció.

L'ús directe del poder del Parc es va fer pal·lès, encara més, en l'emissió d'informes desfavorables desautoritzant les propostes de desenvolupament de l'activitat per part dels ajuntaments, realitzats a petició del Servei de Costes: “a les propostes que feia l'ajuntament ja hi vèiem unes contradiccions amb la conservació, inicialment, a les zones que volien practicar el kitesurf i s'informaven desfavorablement” (AIG.P2); així com, restringint la pràctica a les zones de reserva integral i exercint-hi un control directe, tant amb l'ús d'agents rurals com de persones voluntàries:

⁸⁶ Decret 125/1992, d'11 de maig, sobre remodelació dels òrgans rectors del Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà (DOGC 1608 17-06-92).

“a la reserva integral sí que fem el control nosaltres, amb agents rurals, si podem, o també posem una persona gairebé cada dia, que s’està allà controlant que no es practiqui cap tipus d’activitat a dins de la reserva integral. I aquestes persones són gent voluntària...” (AIG.P3).

a.1.4. Negociació

A banda de les trobades anuals de la Junta de Protecció, els responsables del Parc varen dur a terme una estratègia de negociació, amb reunions, de tipus més informal, prèvies a les de la Junta, tant amb els ajuntaments: “Hem tingut relacions amb els ajuntaments des que van començar-ho a practicar, de bon principi” (AIG.P2); com amb el col·lectiu de practicants, tot i la dificultat que suposava el fet que no hi hagués un únic representant o interlocutor:

“Les empreses, evidentment, s’hi ha anat parlant sí, però no vam tenir una persona que fos la representant del col·lectiu. A la federació de vela també se’ls va anar a veure, i tampoc, van dir que era una activitat nova, que no estava reglada...” (AIG.P2).

a.2. Surfistes d’estel I (Empreses i escoles)

Tal com hem fet per a l’anàlisi del seu paper i influència en el procés de solució del conflicte, dividim el col·lectiu de practicants de surf d’estel en dues parts diferenciades per a l’exposició de les seves estratègies. El primer grup –surfistes d’estel I– inclou a aquelles persones organitzades en alguna entitat per al desenvolupament de l’activitat, ja sigui una escola o una empresa. La segona part d’aquesta divisió –surfistes d’estel II– recull aquells practicants que duen a terme l’activitat de manera lliure i, generalment, no associada.

| SURFISTES D'ESTEL I (Empreses i escoles) | |
|--|--|
| Estratègies | Accions |
| a. Negociació amb el Parc | Converses i trobades informals de discussió sobre la regulació |
| b. Negociació / Cooperació (amb els ajuntaments) | Acord de cessió de la gestió d'ús / compensació econòmica |
| | Control i senyalització de les zones |
| c. Contacte interactiu (amb el col·lectiu de practicants) | Transmissió de la normativa als practicants |
| | Diàleg amb els practicants locals |
| d. Contacte interactiu (amb AIG.P1) | Transmissió dels seus interessos per a ser representats a la Junta |
| e. Adaptació a les condicions de la regulació | Consciència sobre l'impacte de l'activitat |
| | Acceptació de la zonificació |
| f. Augment de legitimitat | Accions de conscienciació per minimitzar el risc i el conflicte social |
| | Recomanacions diàries als banyistes |

Taula 119. Estratègies i accions de les empreses i escoles de surf d’estel (Cas 4 / Conflicte H).

a.2.1. Negociació amb el Parc

La primera estratègia emprada pels representants de les empreses de surf d'estel va ser l'intent de negociació amb el Parc per tal d'aconseguir una major permissivitat per a l'activitat. El seu principal argument era la consideració del kitesurf com una activitat tradicional, pel fet de consistir en una evolució del vol d'estels de tracció: "Hem tingut relacions amb la gent que van començar-ho a practicar de bon principi, ens deien que el kitesurf s'havia de considerar com una activitat tradicional i que l'havíem de permetre" (AIG.P2).

a.2.2. Negociació / Cooperació amb els ajuntaments

D'altra banda, també es va establir un procés de negociació amb els ajuntaments per tal d'aconseguir la cessió de l'ús dels espais de costa, tot partint del fet que la competència sobre la gestió de les platges corresponia a l'administració local: "s'intentava crear un tipus de relació amb els ajuntaments sobretot, s'intenta... nosaltres estem oberts a qualsevol tipus de xerrada i ens presentem a tot el que puguem i ens demanin per intentar que aquesta col·laboració sigui el més estreta possible" (AIG.SE1).

La proposta inicial dels surfistes raïa en l'ofertament d'una compensació econòmica als ajuntaments a canvi de la possibilitat d'ocupació i utilització de la costa per al desenvolupament de la seva activitat:

"Els van comentar això, que necessitaven un espai de platja per poder muntar les cometes i poder fer tot el tema i, sense que l'Ajuntament ho demanés, els van oferir una compensació econòmica per l'ocupació de la platja" (AIG.SE1).

Així doncs, a través d'una estratègia de cooperació entre totes dues parts, els ajuntaments permetien aquest ús a les empreses; en un primer moment, a canvi d'aquesta compensació econòmica que destinaven al manteniment i control de l'àrea i, posteriorment, encarregant aquestes tasques, també, a les pròpies empreses, fins i tot, actualment, a través d'uns concursos per a la concessió de l'ús i gestió de les platges:

"hi ha unes concessions, com un xiringuito, com qualsevol... com la zona dels patins; amb l'ajuntament, tu et presentes a la concessió, s'aprova qui és el guanyador de la concessió i, bàsicament, és l'adjudicació directa a nosaltres" (AIG.SE1).

a.2.3. Contacte interactiu (amb el col·lectiu de practicants)

Les escoles i empreses locals de surf d'estel exercien un paper clau en la comunicació, tot vetllant, a més, pel compliment de la normativa. A través d'una estratègia de contacte interactiu

amb el col·lectiu de practicants, tractaven de garantir que la pràctica es desenvolupés dins dels límits de les zones reservades.

“Aleshores, van espavilar molt ells de contactar amb tothom, fins i tot amb la federació francesa o no sé qui. Jo crec que la gent es coneix, i en aquests casos amb clubs i companyia els deien: tots els que feu kitesurf aquí, si ho feu en llocs prohibits, pringarem tots. Això eren converses entre ells” (AIG.P1).

a.2.4. Contacte interactiu (amb AIG.P1)

Els representants d'alguna de les empreses de desenvolupament de l'activitat també va establir un nexa de relació amb AIG.P1, exdirector del Parc i, en aquells moments, membre de la Junta de Protecció com a representant de l'Institut d'Estudis Catalans. Així doncs, a través d'una estratègia de contacte directe, els representants de les empreses tractaven de transmetre els seus interessos a AIG.P1 per tal que ell els pogués transmetre a la Junta de Protecció: “hem parlat amb AIG.P1 com a ex-director del Parc Natural, per explicar-li el que volíem fer amb el kite i tot i ho ha entès perfectament i ens ha acceptat i sense cap mena de problema” (AIG.SE1).

a.2.5. Adaptació a les condicions de la regulació

Cal destacar, doncs, l'estratègia d'adaptació a la normativa per part de les entitats organitzadores de les activitats de la zona, tot acceptant la zonificació establerta, que, a més, tal i com hem mencionat en el punt anterior, tractaven de garantir-ne el compliment. Així doncs, varen entendre els motius de la regulació, tot adaptant-se, perfectament, a les seves exigències: “alguna part del col·lectiu ho entenia i estaven d'acord amb restringir les zones en zones que no hi hagués tanta zona de nidificació” (AIG.P2).

a.2.6. Augment de legitimitat

Finalment, les empreses i escoles també varen adoptar una estratègia d'augment de la seva legitimitat, a través de diverses accions de conscienciació, tant als practicants de surf d'estel com a la resta d'usuaris de les platges, per tal de minimitzar el risc de l'activitat, així com per reduir el possible conflicte social generat per la seva confluència a les platges:

“hem contractat una persona que es dedica, cada matí, família per família, amb tota la bona de fe del món, a explicar que aquella zona és una zona reservada pel kite, que tenen tot el dret d'estar allà però sense fer coses que puguin ser perilloses pels koters” (AIG.SE1).

a.3. Surfistes d'estel II (Practicants lliures)

Tal i com hem exposat, el segon grup de surfistes d'estel inclou aquells practicants que realitzen l'activitat de forma lliure i sense estar associades a cap entitat local.

| SURFISTES D'ESTEL II (Practicants lliures) | |
|--|--------------------------------|
| Estratègies | Accions |
| a. No adaptació | Accions d'insubordinació |
| | Accés a àrees d'ús restringit |
| b. Intent de destrucció del poder (del Parc i de les empreses) | Desobediència a la normativa |
| | Desaparició de senyalitzacions |

Taula 120. Estratègies i accions dels practicants lliures de surf d'estel (Cas 4 / Conflicte H).

a.3.1. No adaptació

L'estratègia principal d'aquesta part del col·lectiu de practicants va ser la de no adaptació a la regulació establerta, tot incomplint reiteradament la normativa de zonificació i accedint a les àrees d'ús restringit per a dur a terme la seva pràctica sense necessitat de pagar la quota establerta per les empreses gestores de l'ús dels espais permesos:

“Només hi ha dues zones on se suposa que es pot fer la pràctica, però tu vine a l'agost aquí, a la 1 o les 2, que és quan comença a bufar la marinada, i veuràs tota la badia de Roses plena d'estels. És incontrolable, és totalment incontrolable” (AIG.P3).

a.3.2. Intent de destrucció del poder (del Parc i de les empreses)

La insubordinació a la normativa va comportar, també, una estratègia d'intent de destrucció del poder del Parc, com a responsable de la regulació i la zonificació, i del de les empreses, com a responsables de la gestió de les àrees i de la seva senyalització. En algun moment, fins i tot, van arribar a desaparèixer balises i cartells indicatius d'informació dels límits d'autorització o restricció de la pràctica: “però aquestes balisacions, a part dels cartells dient que allà es practica kitesurf, jo els he anat veient desaparèixer, vull dir que jo crec que no hi ha hagut una d'això...” (AIG.E1).

Fins i tot es varen arribar a produir accions violentes a nivell ecològic quan, després que el Parc intentés fer veure el valor de les espècies del sistema dunar *in situ* al col·lectiu de practicants, alguns d'ells hi van anar amb vehicles per tal de malmetre la zona: “d'altres que havien estat veient-ho amb nosaltres, no podia ser d'altra manera, al vespre mateix van passar amb vehicles per intentar esclafar-ho, tot i que no es va aconseguir, fins i tot coses així violentes hem viscut” (AIG.P2).

a.4. Ajuntaments

| AJUNTAMENTS | |
|---|---|
| Estratègies | Accions |
| a. Cooperació / Grup de treball puntual | Trobades anuals de la Junta de Protecció |
| | Responsabilitat de la gestió de les platges |
| b. Negociació (amb el Parc) | Peticions de desenvolupament de l'activitat |
| c. Negociació / Cooperació (amb les empreses) | Transmissió de les peticions dels surfistes a la Junta de Protecció |
| | Acord de cessió de la gestió d'ús / compensació econòmica |

Taula 121. Estratègies i accions dels ajuntaments (Cas 4 / Conflicte H).

a.4.1. Cooperació – grup de treball puntual (Junta de Protecció)

Els representants dels ajuntaments implicats també eren membres de la Junta de Protecció i, per tant, varen participar de les reunions i de les discussions específiques sobre la pràctica del surf d'estel, tot sent una part essencial en l'estratègia de cooperació establerta entre les diferents parts. A més, en el marc d'aquestes trobades, es va decidir atribuir-los la responsabilitat plena sobre la gestió de les platges i, per tant, de les zones on es permetia la pràctica del kitesurf.

a.4.2. Negociació amb el Parc

Tant en les pròpies reunions de la Junta de Protecció, com en altres trobades puntuals de caire més informal, els representants dels ajuntaments, tot tractant d'establir un procés de negociació amb el Parc, feien peticions per a un major desenvolupament de l'activitat als seus respectius termes municipals. Això va generar una relació basada en peticions i informes, generalment desfavorables, entre els ajuntaments i el Parc: "cada any hi havia permisos d'activitats a la platja a l'estiu. Els ajuntaments feien unes propostes i nosaltres les havíem d'informar" (AIG.P2).

a.4.3. Negociació / Cooperació (amb les empreses)

Tal i com hem comentat en el cas de les escoles i empreses locals, es va establir un procés de negociació entre elles i els ajuntaments, inicialment, per a la cessió de l'ús de les seves platges per al desenvolupament de la pràctica del surf d'estel, que ha comportat, finalment, una cooperació per a la gestió d'ús d'aquestes àrees, a través de l'atorgament de concessions per part de l'ajuntament: "L'ajuntament, com pensa que no ho podrà controlar, treu a concessió l'explotació d'aquestes dues zones autoritzades, no?" (AIG.P3).

a.5. Ecologistes

| ECOLOGISTES | |
|---|---|
| Estratègies | Accions |
| a. Cooperació / Grup de treball puntual | Trobades anuals de la Junta de Protecció |
| | Petició de major restricció / seguiment de la regulació |
| b. Intent de negociació | Pressió al Parc |
| | Escrits i peticions a la Junta de Protecció |

Taula 122. Estratègies i accions dels ecologistes (Cas 4 / Conflicte H).

a.5.1. Cooperació – grup de treball puntual (Junta de Protecció)

Els grups ecologistes també eren membres de la Junta de Protecció i, per tant també participaven de les reunions anuals. En relació a les discussions concretes sobre la pràctica de surf d'estel, tot i el seu grau de protagonisme inferior en les decisions en comparació al dels responsables del Parc o els dels ajuntaments, basaven les seves intervencions en la petició d'una major restricció de l'activitat: *“nosaltres vam dir: el que no es pot fer és que posis en una zona que s'està recuperant, verge, on la freqüència i els usos no són intensius, ara fote una activitat que no saps ni quanta gent et vindrà”* (AIG.E1); i, sobretot, en la sol·licitud d'estudis d'avaluació del seu impacte que permetessin fer un seguiment acurat de la regulació: *“Ho vam plantejar en una junta, es va fer aquest seguiment amb el treball que et comentava”* (AIG.E1).

a.5.2. Intent de negociació

D'altra banda, i amb aquests mateixos objectius, també van plantejar una estratègia d'intent de negociació amb el Parc, tot exercint pressió per a reduir l'activitat, a través de peticions en les trobades de la Junta de Protecció i amb l'enviament d'escrits al director: *“també hi havia altra gent de la IAEDEN, que en aquest moment sí que van apretar molt. [...] I en aquest sentit cada any teníem cartes que demanaven que fóssim contundents”* (AIG.E1).

a.6. Representant de l'Institut d'Estudis Catalans

En aquest cas, la importància d'aquest stakeholder rau, principalment, en la persona que representa a l'organització i no tant en la pròpia entitat en si. AIG.P1 és membre de la Junta de Protecció, en representació de l'Institut d'Estudis Catalans, per la seva dilatada experiència en la defensa i l'estudi dels Aiguamolls, pel fet d'haver estat el primer director del Parc. És per això que presentem l' stakeholder de manera personalitzada, referint-nos, concretament, al seu representant.

| REPRESENTANT DE L'INSTITUT D'ESTUDIS CATALANS | |
|---|--|
| Estratègies | Accions |
| a. Cooperació / Grup de treball puntual | Trobades anuals de la Junta de Protecció |
| b. Contacte interactiu (amb les empreses) | Transmissió de la veu dels practicants |
| c. Cooperació (amb les empreses) | Cessió d'ús d'instal·lacions del càmping |

Taula 123. Estratègies i accions del representant d'AIG.P1 (Cas 4 / Conflicte H).

a.6.1. Cooperació / Grup de treball puntual

Com a membre de la Junta de Protecció, AIG.P1 va assistir a totes les reunions anuals, tot participant de l'estratègia de cooperació compartida entre tots els *stakeholders* implicats. El seu paper, en relació a les discussions al voltant de la pràctica del surf d'estel, es va basar en la transmissió dels interessos dels practicants, que no hi tenien representació directa: "aquí vaig actuar jo com a membre de la junta, portant una mica la veu dels practicants. [...] O sigui, fent d'intermediari però amb voluntat de solució" (AIG.P1).

a.6.2. Contacte interactiu (amb les empreses)

D'altra banda, també va adoptar un contacte interactiu amb les empreses locals organitzadores de l'activitat, per tal de conèixer les seves necessitats i poder transmetre-les a les trobades de la Junta: "I això sempre jo crec que és positiu, intentar buscar com a aliats els que fan, en aquest cas, aquella activitat enraonadament, i tractar de donar-los veu" (AIG.P1).

a.6.3. Cooperació (amb les empreses)

Aquestes converses puntuals amb les escoles i empreses van conduir a una estratègia de cooperació per tal de facilitar-los el desenvolupament de l'activitat i, a més de vetllar pels seus interessos en les reunions de les Juntes de Protecció, va cedir-los unes instal·lacions d'un càmping, de les quals era responsable: "al càmping que tenim allà, que és nostre també, he deixat que a l'entrada, hi posin el contenidor i l'oficina els del kitesurf. Perquè a més a més, també són amics de fa temps i estan allà" (AIG.P1).

b. Síntesi de les estratègies. Estratègia global: aportació a la primera pregunta de la recerca

Després d'haver analitzat, individualment, les estratègies emprades per cadascun dels *stakeholders* implicats, en mostrem una síntesi gràfica per tal de mostrar l'estratègia global resultant.

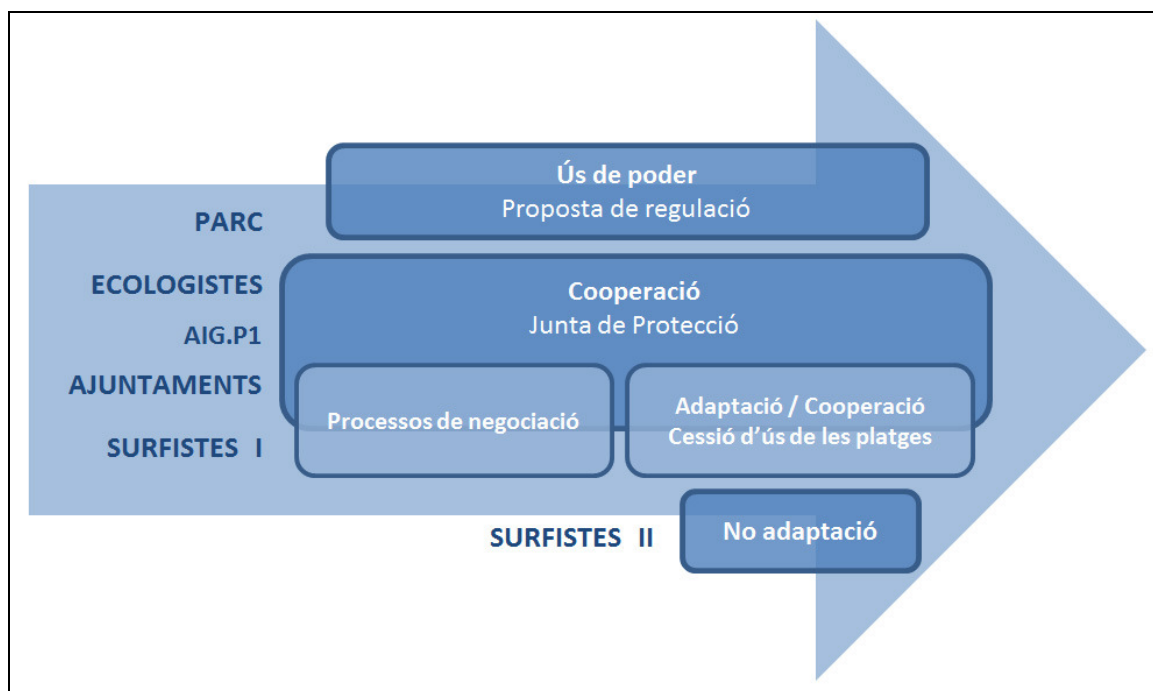


Figura 57. Resum de l'estratègia global dels *stakeholders* implicats (Cas 4 / Conflicte H).

Podem observar com l'estratègia principal en el procés de solució d'aquest conflicte és la cooperació compartida entre els *stakeholders* implicats, membres de la Junta de Protecció dels Aiguamolls de l'Empordà; tots excepte el col·lectiu de surfistes d'estel, que no hi tenien una representació directa. Tot i la importància, com a eix central de discussió sobre la regulació de l'activitat, de les trobades de la Junta de Protecció, cal destacar l'ús de poder del Parc que, tal com pretén simbolitzar-se a la figura 57, estava per sobre, jeràrquicament, de la resta d'*stakeholders*. La proposta de zonificació va ser presentada a la Junta i aplicada pel Parc, tot i les diferents opinions de la resta de membres.

Al mateix temps, es varen establir diferents processos de negociació entre les empreses i escoles organitzadores de la pràctica de kitesurf a la zona –surfistes I–, i els ajuntaments, així com amb AIG.P1. La negociació amb els ajuntaments va generar una cooperació en la gestió de les platges basada en la cessió de l'ús d'aquestes a les empreses.

Cal destacar, també, que, tot i que la majoria dels practicants de kitesurf varen adoptar una estratègia d'adaptació, tot acceptant la normativa, una part del col·lectiu –surfistes II–, principalment practicants lliures no associats a cap entitat local, segueix incomplint-la de manera reiterada.

c. Estructura de relació entre stakeholders

En aquest apartat s'hi destaquen les principals relacions establertes entre els diferents *stakeholders* implicats durant el procés de solució del conflicte.

c.1. Relació entre les empreses i els ajuntaments

Tal i com hem mencionat, l'establiment de la gestió de les platges a càrrec de les empreses va comportar un procés de negociació amb els ajuntaments que, al seu torn, va generar una estreta relació entre els seus responsables i els alcaldes. Els ajuntaments, que volien establir una zona lliure de pràctica de surf d'estel a la seva platja, varen deixar-se aconsellar pels responsables de les empreses de kitesurf, tot reconeixent el seu grau de coneixement sobre l'activitat i les seves necessitats, i van decidir cedir-los la gestió: "els vam comentar que el que volien fer, d'una zona lliure, era inviable pel tema de seguretat, perquè tornaríem a estar com fa sis anys enrere [...] I, finalment, ens van cedir les platges" (AIG.SE1).

c.2. Tensió dins del col·lectiu de practicants

La divisió efectuada per al tractament de la informació del col·lectiu de surfistes d'estel en dos grups diferenciats, les empreses i escoles per una banda, i els practicants lliures per l'altra, reflecteix la relació de tensió existent entre ambdues parts. La iniciativa i treball de les empreses per a col·laborar en l'ordenament de l'activitat al litoral del Parc Natural, xoca amb la voluntat de la resta de col·lectiu de circular amb total llibertat i sense restriccions per tota la costa.

Les empreses i escoles tracten de fer complir la normativa a través del diàleg amb el col·lectiu i la transmissió dels acords establerts, però, tot i la bona entesa amb la major part dels practicants locals: "Amb els practicants que són locals tenim molt diàleg, i qui més qui menys ho entén" (AIG.SE1); la tasca es fa més àrdua en el cas de practicants foranis o amb aquells que no volen sotmetre's a les restriccions: "hi ha gent que navega fora de la zona legal. I els dius que s'arrisquen a què la policia vingui, però és clar, no fan cas... I, a més, mai no vénen" (AIG.SE1).

c.3. Confiança entre AIG.P1 i les empreses de kitesurf

AIG.P1 es va erigir com el representant de la veu dels kitesurfistes als diàlegs de la Junta de Protecció. Pel fet d'haver estat prèviament director del Parc i de ser un gran coneixedor de la zona, així com de la seva població, tenia una bona relació amb els practicants, amb qui va col·laborar, tal com hem exposat, per tal de garantir el manteniment de l'activitat en les millors condicions possibles per a les empreses: "tinc molt bona relació amb ells i estan ocupant una zona que és la que els toca i fan una activitat que crec que és interessant" (AIG.P1).

d. Processos de col·laboració entre stakeholders

El principal procés de col·laboració produït en el si del camí de solució del conflicte analitzat és el conjunt de reunions de la Junta de Protecció dels Aiguamolls de l'Empordà on, tal i com hem exposat prèviament, es va decidir la zonificació establerta per a regular l'activitat.

La Junta de Protecció es va establir amb la llei 21/1983 de creació del Parc i la seva composició està recollida al decret 125/1992, de remodelació dels seus òrgans rectors. Així doncs, les trobades de la Junta reunien a tots els *stakeholders* implicats: “La junta té una sèrie de membres, uns 25, és un cos de persones bastant important. Entre persones amb dret a vot i altres que estan allà i que poden ser consultades. I allà es va parlar tot” (AIG.E1).

El col·lectiu de surfistes d'estel eren els únics que no tenien una representació directa dins de la Junta de Protecció, però van establir un estret procés de col·laboració, d'una banda, amb AIG.P1, que representava la seva veu i interessos a les reunions; i, de l'altra, amb els diversos ajuntaments geogràficament involucrats: “Després, m'imagino que a través d'aquesta pressió, una mica, de veure que les denúncies tampoc acabaven amb el problema, per dir-ho així, es va començar a parlar de fer el que són unes zones per la pràctica del kite” (AIG.SE1). Aquesta segona col·laboració va concloure, com hem esmentat, amb la cessió de l'ús i gestió de les platges a les empreses locals organitzadores d'activitats de kitesurf: “ara mateix les empreses han de pagar per utilitzar l'espai. I a més, han de ser ells els que s'encarreguin de la vigilància, de buscar i informar tant els kiteres com els banyistes, i a tothom” (AIG.SE1).

Cal destacar, també, el triangle de relació establert per a l'aprovació dels plans d'ús i gestió de les platges entre els ajuntaments, que feien la petició d'activitat; la Direcció General de Costes, que autoritzava, o no, els plans i demanava al Parc un informe; i l'òrgan gestor del Parc, que elaborava aquests informes i decidia sobre l'autorització, o no, de les activitats dins dels seus límits: “Era com un conflicte a tres bandes, ajuntaments, Parc i costes, el ministeri que abans depenia de Madrid, que és el que acaba donant els informes” (AIG.P2).

e. Síntesi de les relacions i els processos de col·laboració

En aquest punt es resumeixen els dos apartats anteriors, tot mostrant, per mitjà de la figura 58, les relacions i els processos de col·laboració existents.

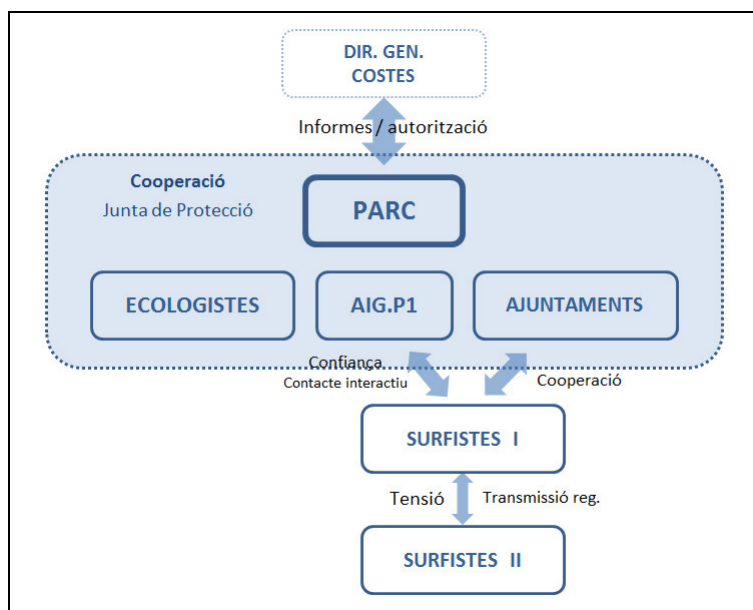


Figura 58. Relacions entre els *stakeholders* implicats (Cas 4 / Conflicte H).

A la figura 58, podem observar com la relació principal establerta entre els *stakeholders* implicats és la cooperació creada en el marc de les trobades de la Junta de Protecció per tal de donar solució al conflicte generat per la pràctica del surf d'estel. Els membres d'aquesta Junta involucrats en aquest procés s'emmarquen pel rectangle central de contorn discontinu, que simbolitza aquesta estructura. Podem observar com el Parc se situa en una posició superior a la figura, tot simbolitzant el seu poder de decisió, en relació al conflicte analitzat, dins de la Junta.

En una situació encara més elevada s'hi situa la Direcció General de Costes del Ministeri de Medi Ambient, encarregada d'autoritzar els plans de gestió de les platges, tot demanant informes tècnics al Parc, tal com vol indicar la fletxa bidireccional que els uneix.

A la part inferior de la figura 58, podem observar els rectangles que representen les dues parts en les quals hem dividit el col·lectiu de surfistes d'estel, situats fora dels límits de la Junta de Protecció donat que no hi tenien una representació directa. Veiem com les empreses i escoles de kitesurf –surfistes d'estel I– varen establir una relació de confiança amb AIG.P1, a través d'un contacte interactiu, així com una gran cooperació amb els ajuntaments per a la gestió de les platges.

Finalment, podem observar la relació de tensió existent entre aquestes empreses i els practicants lliures de kitesurf –surfistes d'estel II–, generada per l'intent de transmissió de la normativa per part dels responsables de les entitats i l'incompliment d'aquesta per part dels kites no associats.

Per tal de cloure aquest punt, mostrem la taula-resum següent, on se sintetitzen els aspectes més destacats que defineixen el grau de relacions i de col·laboració de la xarxa establerta en el marc del procés de solució del conflicte, tot partint dels indicadors més representatius dels dos factors.

| | | |
|--|---------------------------------|---|
| Característiques de la xarxa de relacions i col·laboració | <i>Stakeholders connectats</i> | La solució al conflicte s'estableix en el marc de la Junta de Protecció del Parc, on hi participen els seus representant, així com els dels ecologistes, els ajuntaments i AIG.P1, que actua com a portaveu dels surfistes, que no hi tenen representació directa |
| | <i>Coincidència d'objectius</i> | La majoria dels <i>stakeholders</i> participants de la Junta de Protecció desitjaven una regulació i ordenació de l'activitat, tot i les diferències existents entre el seu grau de pràctica (només els ecologistes volien prohibir-la) |
| | <i>Grau de consens</i> | Tot i la posició jeràrquicament superior del Parc a l'hora d'establir la solució final, la decisió es va establir després d'un consens |
| | <i>Intensitat / Confiança</i> | Destaca la tensió dins del col·lectiu de practicants i la confiança entre els surfistes i AIG.P1. La resta de connexions no sobresurten per la intensitat o proximitat de la relació |
| | <i>Duració / Periodicitat</i> | Les trobades de la Junta de Protecció són permanents, establertes per llei, així com la seva periodicitat; el surf d'estel, però, ha estat un tema tractat de forma molt puntual |

Taula 124. Síntesi de les relacions i els processos de col·laboració (Cas 4 / Conflicte H).

f. Síntesi dels factors de governança: aportació a la segona pregunta de la recerca

Després d'haver analitzat les característiques dels principals factors determinants, ens proposem, a través d'aquesta síntesi, de fer una valoració de les característiques de la governança de la situació de conflicte estudiada.

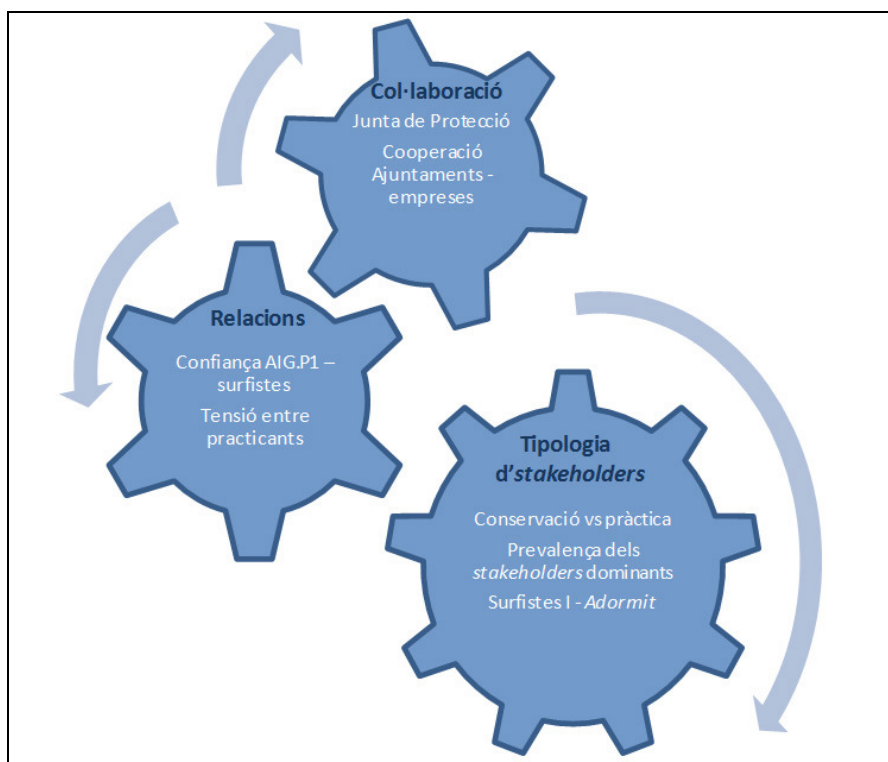


Figura 59. Resum de les característiques de la governança del conflicte (Cas 4 / Conflicte H).

La figura 59, que pretén resumir les característiques dels tres factors definits com a determinants de la governança del conflicte, es presenta en forma d'engranatge pel fet que és, precisament, per la cohesió d'aquests elements que en resulta el mode de governança. Aquests components, que han estat analitzats amb detalls als apartats anteriors corresponents, són la tipologia dels *stakeholders*, l'estructura de relacions establerta entre ells i els processos de col·laboració emprats.

El procés de col·laboració principal emprat per a donar solució al conflicte analitzat va ser el conjunt de diàlegs establerts, entre els diferents *stakeholders* implicats, en el marc de les reunions anuals de la Junta de Protecció dels Aiguamolls de l'Empordà. Tot i això, els surfistes d'estel no hi tenien un representant directe i, per tant, cal destacar també, d'una banda, la gran cooperació establerta amb els ajuntaments per a la gestió de les zones de platja, i, de l'altra, la confiança creada en la relació amb AIG.P1, que es va erigir com el transmissor dels seus interessos a les trobades de la Junta.

Pel que fa a l'estructura de relacions, hem de ressaltar la tensió creada entre els responsables de les empreses i escoles de kitesurf i els practicants lliures, per la reiterada desobediència d'aquests a la regulació.

El xoc d'interessos inicials, desencadenant del conflicte, dividia els *stakeholders* entre la defensa d'una major conservació i el desig del manteniment dels alts nivells d'activitat assolits. La realitat ens mostra com l'establiment de la zonificació, establert, principalment, per decisió del Parc, en acord amb els ajuntaments i les empreses –tots tres *stakeholders* en la categoria *dominant*–, va ser incomplet pels practicants lliures, de tipologia *adormits*, però amb un gran poder, tot impedit l'assoliment dels objectius de compatibilitat de la pràctica amb la conservació.

D'aquesta manera, les característiques mostrades per a cadascun dels factors determinants, defineixen una tipologia de governança propera a una estructura en xarxa, més en les intencions, a través de les trobades participatives de la Junta de Protecció, que en la realitat, si ens fixem en el conflicte específic del surf d'estel, pel fet que els seus practicants no hi tenien una participació directa.

Per tant, en aquest cas, l'estructura ha acabat essent dominada pel poder del Parc, i la solució, tot i l'acceptació dels ajuntaments i d'una part del col·lectiu, no ha estat efectiva per la desobediència d'una fracció dels practicants, molt possiblement, generada per la seva nul·la participació en el procés de negociació.

4.4.3.4. Solució a la situació de conflicte

En aquest darrer apartat, presentem la solució adoptada per a resoldre el conflicte AIG.H. Se'n mostra una descripció general i, a continuació, els seus efectes sobre les diferents dimensions del desenvolupament del territori, tot acostant-nos a la resposta de la tercera pregunta de la investigació.

a. Descripció general de la solució

La solució final al conflicte AIG.H va consistir en la designació d'unes zones delimitades per a la pràctica del surf d'estel i la restricció de l'activitat a la resta de superfície protegida, fent molt d'èmfasi en les zones de reserva integral. Els responsables del Parc varen fer aquesta proposta en una de les trobades de la Junta de Protecció i, després de ser discutida i acceptada pels seus membres, es varen cartografiar les zones i es va fer efectiva a través d'una senyalització física al territori. A més, a banda de restringir la pràctica geogràficament, també es va establir una ordenació temporal de les àrees, tot regulant-hi l'accés en determinades èpoques de nidificació.

El punt clau d'aquesta solució i, de fet, l'element que ha generat que totes les persones entrevistades considerin que el conflicte segueix existint, ha estat la dificultat de control de la

regulació aplicada. Els responsables del Parc argumenten que no tenen mitjans suficients i que les forces policials no podien dedicar-s'hi tot el necessari.

Així doncs, la tasca de control va ser assignada als ajuntaments, que cedien l'ús de l'àrea a les empreses de kitesurf a canvi d'una compensació econòmica destinada al control i manteniment de l'espai. Més endavant, veient que el descontrol es mantenia, els ajuntaments varen decidir exigir aquestes tasques a les pròpies empreses promotores de l'activitat. Finalment, aquest últim any, han convocat un concurs per a la concessió de la gestió de l'ús de les platges a les empreses.

Així doncs, la gestió actual del surf d'estel als Aiguamolls es basa en la restricció de la pràctica a les àrees establertes i en l'elaboració d'uns plans anuals de gestió d'ús de les platges, aplicats, únicament, a la temporada d'estiu; per tant, el control de la regulació segueix resultant molt difícil i, encara més, en altres èpoques de l'any.

b. Conseqüències: aportació a la tercera pregunta de la recerca

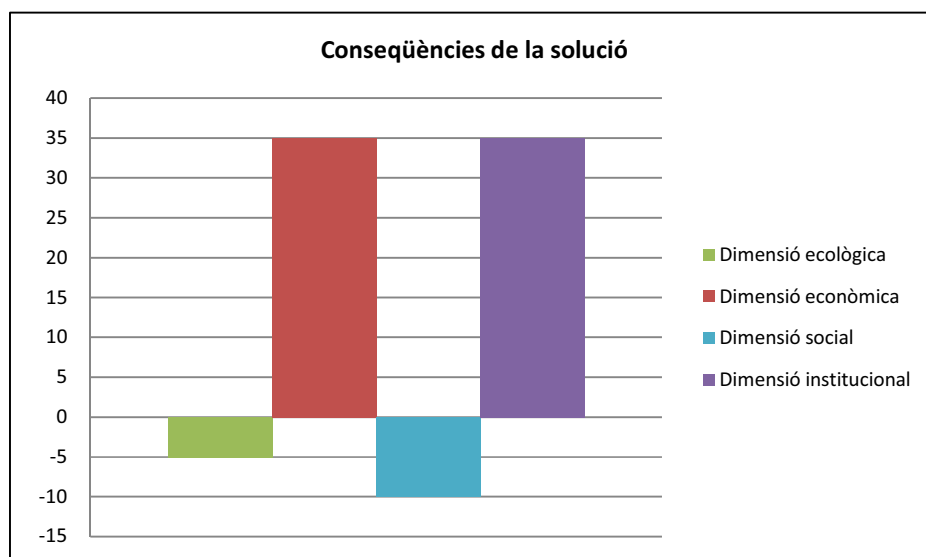
En aquest punt, es presenten les conseqüències de la solució establerta sobre les diferents dimensions del desenvolupament del territori, tot emprant les valoracions dels diferents *stakeholders* implicats.

La taula 125 mostra, per a cadascuna de les dimensions del desenvolupament: la definició de la conseqüència (*2a columna*); la seva valoració positiva (+), sense incidència (-) o negativa, segons l'*stakeholder* entrevistat; i, finalment, s'enumeren els *stakeholders* que han mencionat cadascuna de les conseqüències (*3a columna*). Els colors en faciliten la relació amb el gràfic 37, presentat tot seguit.

| Dimensió ecològica | | |
|------------------------|---|--|
| + | A les zones permeses no hi ha impacte ecològic | 1: AIG.P1 |
| = | Sense incidència | 1: Surfistes |
| - | Afecció sobre la fauna i flora | 2: Parc / Ecologistes |
| | Extensió de la pressió humana a tota la costa | |
| Dimensió econòmica | | |
| + | Benefici econòmic per les empreses | 4: Parc / Surfistes / Ajuntaments / AIG.P1 |
| | Generació d'activitat econòmica al municipi | |
| = | Sense incidència | 1: Ecologistes |
| Dimensió social | | |
| + | Situació més organitzada de la pràctica | 3: Surfistes / AIG.P1 / Ajuntaments |
| - | Incompliment de la normativa | |
| = | Manteniment del descontrol i conflicte social | 2: Parc / Ecologistes |
| Dimensió institucional | | |
| + | Més contacte amb les diferents parts implicades | 2: Parc / AIG.P1 |
| | Coordinació entre ajuntaments i empreses | 2: Surfistes / Ajuntaments |
| = | Diàlegs, únicament, a la Junta de Protecció | 1: Ecologistes |

Taula 125. Conseqüències de la solució al conflicte (Cas 4 / Conflicte H).

Al gràfic 37, s'hi poden veure les dades de la taula anterior. La quantificació de cadascuna de les conseqüències s'ha dut a terme donant un valor de 10 cada vegada que era mencionada en sentit positiu ("+" a la taula), i de -10 quan la valoració era negativa. En els casos en els que es menciona que la solució establerta no ha tingut incidència sobre una dimensió concreta ("=" a la taula), s'ha donat un valor de 5 quan la situació, en l'àmbit d'aquesta dimensió, no era desfavorable i, per tant, s'ha mantingut correctament; i un valor de -5, en el cas que la situació, en relació a la dimensió tractada, fos dolenta i, per tant, hagi continuat sense millorar.



Gràfic 37. Valoració de les conseqüències de la solució al conflicte (Cas 4 / Conflicte H).

Podem observar com les dimensions ecològica i social reben una valoració negativa, tot i existir una gran diversitat d'opinions entre totes les parts implicades.

En relació a l'impacte sobre les condicions naturals de l'entorn, AIG.P1 és l'únic dels *stakeholders* que valora positivament l'efecte de la solució, tot argumentant que a les zones delimitades per a la pràctica del kitesurf no hi ha un risc ecològic considerable:

“es va aconseguir portar-ho a llocs que no afecten cap espècie. Però abans sí que afectava perquè alguns d'aquests incontrolats anava a plena època de cria a la zona de reserva i allà sí que podia arribar a espantar algunes espècies que crien a la platja. [...] Per tant, sempre és millor regular-ho, per tant, evidentment jo crec que sí que ha millorat” (AIG.P1).

En posició absolutament contrària hi trobem als ecologistes, que consideren que la massificació de l'activitat a la qual segueix sotmès el territori, tot i la solució aplicada, té un gran efecte sobre la fauna i flora de les platges: “sempre massificar i freqüentar aquests trams de platja vol dir crear una perturbació, sobretot, pels animals i la flora” (AIG.E1). Fins i tot, l'actual director del Parc considera que la zonificació ha generat que la pressió humana s'hagi extès a tot el territori: “No, no, ha generat una pressió important a tot el que és la zona costanera. A nivell ecològic sí que ha sigut negatiu el fet d'haver-ho permès, sí sí, i tant, fatal” (AIG.P3).

Els surfistes, partint de l'argument que la seva pràctica no té un efecte negatiu sobre la conservació, creuen, per tant, que la solució no ha tingut cap incidència en aquest sentit: “Amb tema ecològic, doncs, jo considero que ni passava ni passa res, no hi ha cap problema” (AIG.SE1).

Pel que fa a la dimensió social, una part dels *stakeholders* considera que la solució adoptada, d'una banda, ha generat una situació més organitzada del desenvolupament de l'activitat: "haver-ho regulat ha provocat que, com a mínim, es pugui parlar amb les persones, és a dir, poder fer la nostra feina una mica més tranquils i organitzats" (AIG.SE1); però, per l'altra, creuen que la manca de control del compliment de la regulació genera que, en èpoques de màxima aflluència, els practicants accedeixen a les zones restringides, tot fent inútils els esforços d'ordenació: "sé que això ha portat alguns problemes, perquè sempre n'hi ha alguns que com que fan molt de kitesurf es van escapant de les zones i se'n va a zones que no poden fer-ho" (AIG.P1).

Tant els gestors del Parc com els ecologistes coincideixen amb aquesta segona opinió, tot considerant que la solució, sobretot, precisament per la manca de vigilància esmentada, no ha comportat la reducció del descontrol ni del conflicte social: "ara doncs tens tota la badia de Roses practicant aquest esport d'una manera totalment descontrolada" (AIG.P3).

Els efectes de la solució sobre les dimensions econòmica i institucional, en canvi, han estat valorats positivament per la majoria d'*stakeholders* implicats.

En relació a la dimensió econòmica, només els ecologistes creuen que la solució adoptada no ha tingut cap incidència al respecte, perquè creuen que el kitesurf mai ha suposat un reclam per a la zona que en generés un creixement turístic:

"A nivell de turisme, jo crec que no és un reclam com per exemple pot ser la immersió o altres coses. Suposo que hi ha hagut un canvi, que la gent enlloc de fer windsurf fa kitesurf, s'ha canviat la planxa grossa i la vela pel d'això... Però no crec que hagi sigut un canvi d'atracció de gent nova ni amb una fidelització gran" (AIG.E1).

Tota la resta d'*stakeholders*, en canvi, reconeixen que l'activitat aporta un benefici econòmic considerable als municipis i, sobretot, després de l'ordenació establerta i de la responsabilitat sobre la gestió d'empreses especialitzades: "per a la dimensió econòmica, evidentment, molt positiu per les empreses que s'han establert aquí al voltant, d'una manera consolidada jo crec, i per la població en general" (AIG.P2).

També coincideixen en la valoració positiva dels efectes de la solució sobre la dimensió institucional, tot argumentant que el procés ha permès un major contacte entre les diferents parts implicades: "La dimensió institucional... s'haurà de continuar treballant amb els diferents departaments i ajuntaments. Això ha de continuar. Ens ha permès trobar-nos més, està clar que en la dimensió institucional ens hi va ajudar, però encara queda camí" (AIG.P2). A més, els ajuntaments i els surfistes apreuen la cooperació establerta entre ells per a la gestió de les platges.

Només els ecologistes consideren que no hi ha hagut cap millora considerable en l'estructura institucional, donat que tots els diàlegs s'han dut a terme en el marc de la Junta de Protecció:

“ja et dic, ni per això ni per moltes altres coses, no hi ha hagut un debat fora de la Junta, no hi ha hagut canvis ni davant d'un seguit de problemàtiques entre les quals hi podria haver el kitesurf, no es va aconseguir mai” (AIG.E1).

Finalment, a partir d'aquesta valoració de les conseqüències de la solució sobre les diferents dimensions del desenvolupament de l'espai analitzat, podem determinar el seu grau de sostenibilitat.

La figura 60 ens permet observar com la solució establerta no pot ser considerada *sostenible*, tenint en compte que les conseqüències sobre les dimensions ecològica i social han rebut valoracions negatives.

La solució se situa en la porció de la figura on coincideixen els cercles de les dimensions econòmica i institucional. D'aquesta manera, podem definir-la com una solució *econòmica governable* i, per tant, no assegura un alt nivell de sostenibilitat en el desenvolupament del territori.

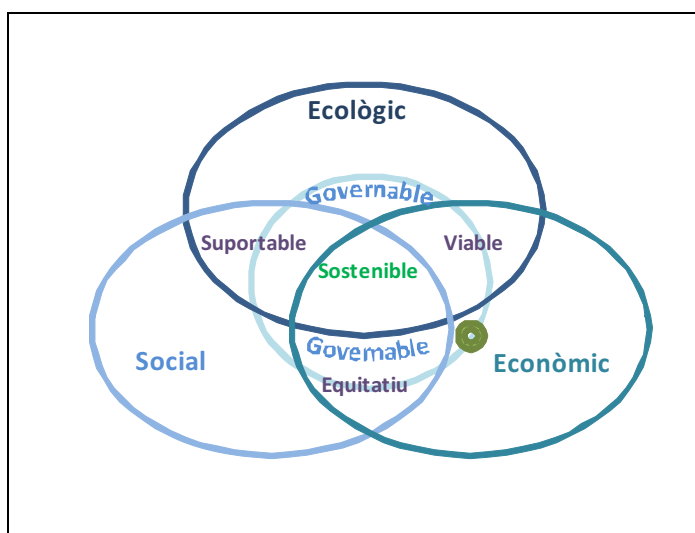


Figura 60. Valoració del grau de sostenibilitat de la solució al conflicte (Cas 4 / Conflicte H).
(Elaboració pròpia a partir de WCED, 1987; Sepúlveda, 2008).

4.5. Recull comparatiu dels resultats dels diferents conflictes

Aquest apartat pretén aglutinar les dades mostrades en cadascuna de les anàlisis individuals de les vuit situacions de conflicte seleccionades, a fi de comparar-les, tot definint-ne els punts en comú i les diferències més significatives en relació a l'origen, les estratègies i les conseqüències: aspectes tractats, de forma individual, en cada cas. El recull de dades d'aquest apartat, doncs, ens serveix per a processar la informació resultant de l'anàlisi dels casos seleccionats, a fi d'interpretar-ne els resultats.

El primer pas per a possibilitar la comparació de resultats dels diferents conflictes ha estat l'agrupació dels *stakeholders* implicats per *tipologies*. Parlem de tipologies per a referir-nos als grups formats per un o més *stakeholders* de cada conflicte, que reuneixen unes característiques molt similars o que desenvolupen papers anàlegs en els seus respectius casos. Així doncs, a la taula 126 establim la següent classificació, per tipologies d'*stakeholders*:

| Tipologia | Stakeholders que s'hi agrupen |
|---|---|
| Administració gestora de l'espai | Òrgans gestors dels diferents parcs o responsables del Departament corresponent de la Generalitat, encarregats d'aquesta funció |
| Equip de l'Administració gestora | Personal del parc o del departament de la Generalitat corresponent, tals com informadors, biòlegs, equip tècnic, guardes i agents rurals |
| Govern autonòmic | El Departament de la Generalitat implicat, segons la modalitat tractada, o l'Agència Catalana de l'Aigua en el cas de l'esquí nàutic als Aiguamolls de l'Empordà |
| Entitats de practicants o col·lectius associats | Persones o grups, generalment associats en una entitat esportiva, practicants de la de la modalitat esportiva en qüestió |
| Practicants lliures | Part del col·lectiu de practicants de la modalitat esportiva que provoca el conflicte que, generalment, no està associat a cap entitat i duu a terme la seva activitat de forma lliure i individual |
| Representant dels practicants | Federacions de la modalitat esportiva que representen a les seves entitats i practicants (En el cas del surf d'estel als Aiguamolls de l'Empordà, s'ha inclòs en aquesta tipologia a un dels membres de la Junta de Protecció: AIG.P1, perquè es va erigir com el representant de la veu dels practicants en les reunions de discussió) |
| Administració municipal | Ajuntaments dels municipis implicats, d'una o altra forma, en els conflictes analitzats |
| Sector empresarial | Entitats privades amb finalitats lucratives relacionades amb les pràctiques esportives en conflicte (s'hi agrupen els centres d'immersió de les Illes Medes i l'empresa promotora de l'esquí nàutic als Aiguamolls de l'Empordà) |
| Conservacionistes | Grups i entitats ecologistes de cadascun dels territoris on es produeixen els conflictes. També s'hi agrupa el col·lectiu de científics implicat en els conflictes produïts a les Illes Medes |
| Altres usuaris | Usuaris del territori amb usos diferents i, al seu parer, incompatibles amb la pràctica que produeix el conflicte (s'hi agrupen els excursionistes del Garraf, en conflicte amb la cacera i els pagesos dels Aiguamolls de l'Empordà, per la seva lluita contra els esquiadors nàutics) |

Taula 126. Tipologies d'agrupació dels *stakeholders* implicats en els conflictes analitzats.

La descripció de la informació en aquest apartat es basa, doncs, en l'ús d'aquestes tipologies de classificació i es presenta seguint l'ordre proposat a l'aplicació final de l'operacionalització de la recerca, tal com s'ha fet per a la descripció dels resultats de cada conflicte individual. A continuació, es presenta l'estructura d'exposició dels elements d'anàlisi i els diferents apartats de comparació de la informació.

1) En primer lloc, es mostren els elements determinants de l'*origen* dels conflictes, a partir de: a) la coincidència o diversitat en la confrontació dels interessos dels diferents *stakeholders* agrupats en cadascuna de les tipologies esmentades. Això ens ha permès observar punts en comú en la generació dels diferents conflictes; b) el paper i la influència de cada tipologia d'*stakeholders* en el conjunt de les situacions estudiades, per mitjà de la valoració dels seus atributs: poder, legitimitat i urgència; c) l'equilibri entre la notabilitat dels *stakeholders* amb interessos oposats, al qual donem un valor a través de l'índex de notabilitat, per a cadascun dels casos; d) les condicions del context en el marc del qual s'han generat; i e) l'anàlisi dels subconflictes que han conformat cada situació, per tal d'avaluar la rellevància de cadascuna en la generació dels conflictes analitzats.

2) A continuació, per tal d'aplegar la informació referent al *procés de solució* dels diferents casos, es recullen les diverses estratègies emprades, tot utilitzant les tipologies d'agrupació d'*stakeholders* mencionades. D'aquesta manera, hem pogut conèixer quin tipus d'accions han dut a terme, amb més o menys mesura, cadascun dels *stakeholders* agrupats en cada tipologia. En aquesta segona part, també es presenta un recull de les característiques de les estructures de relació i els processos de col·laboració establerts, tot atribuint-los un valor per mitjà de l'índex de xarxa col·laborativa. Finalment, a fi de fer comparables, també, els modes de governança establerts en cadascuna de les situacions analitzades, establim l'índex de governança.

3) Finalment, es recopila la informació relativa a les *conseqüències* provocades per la solució establerta en els diferents conflictes sobre el grau de sostenibilitat del desenvolupament dels territoris on s'han produït. A fi de comparar els efectes generats per les solucions de cadascun dels casos, establim l'índex de sostenibilitat, que resulta de sumar els valors de l'efecte generat sobre cadascuna de les dimensions del desenvolupament.

4.5.1. Recull sobre l'origen dels conflictes

Tal i com hem enunciat, en aquesta secció es presenta un recull de les causes principals de l'origen dels conflictes analitzats: la relació entre els interessos dels diferents *stakeholders* de cada tipologia, la seva posició i influència en cada cas, i la descripció dels *subconflictes* que els conformen.

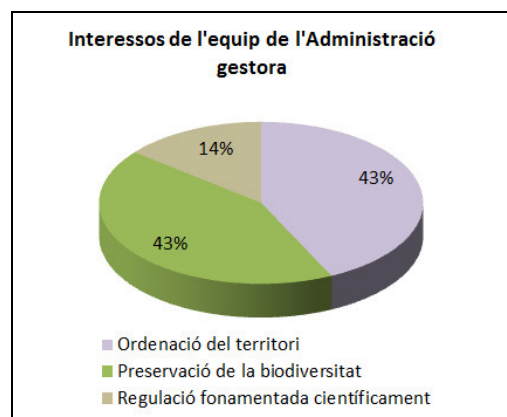
4.5.1.1. Relació dels interessos dels *stakeholders*

A continuació, per mitjà d'un gràfic per a cadascuna de les tipologies (gràfics 38 a 47), es presenta la relació entre els interessos dels *stakeholders* que les integren, envers les situacions de conflicte en les quals han estat implicats, respectivament. Podem observar tres tendències diferenciades, que ens permeten reagrupar les tipologies en tres nous grans conjunts, segons els seus interessos.

En el primer conjunt d'interès (gràfics 38 a 42), s'inclouen les administracions gestores, així com els seus equips de treball, els representants respectius del govern, els col·lectius conservacionistes i els integrants de la tipologia *altres usuaris*. Els *stakeholders* integrants d'aquestes tipologies estan units per una preocupació, comú i majoritària, referida a la conservació de l'entorn.



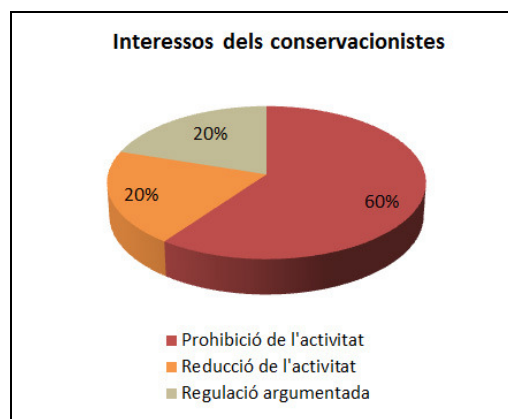
Gràfic 38. Recull dels interessos de les administracions gestores.



Gràfic 39. Recull dels interessos dels equips de les administracions gestores.

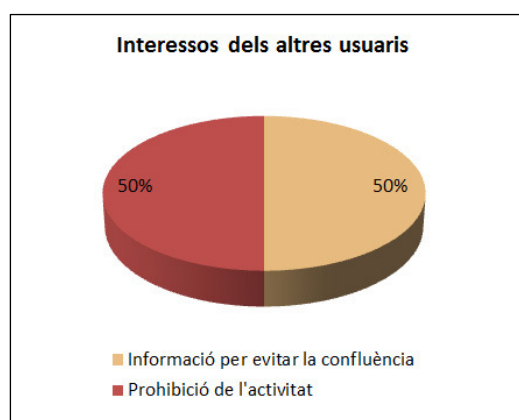


Gràfic 40. Recull dels interessos dels representants del govern.



Gràfic 41. Recull dels interessos dels col·lectius conservacionistes.

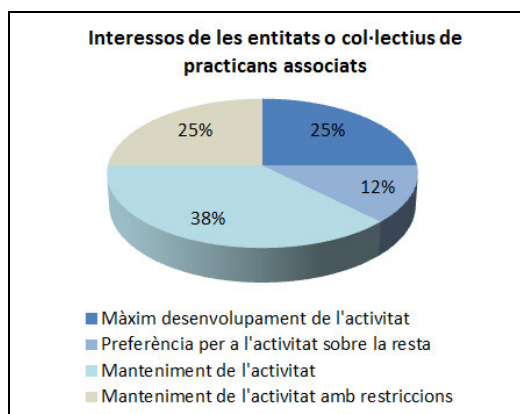
Les administracions gestores (gràfic 38) tenen una clara tendència a la voluntat de compatibilitzar la conservació dels espais amb la pràctica esportiva (75%) i només en un 25% dels casos, defensen la prohibició d'aquesta. En el cas dels representants del govern (gràfic 40), disminueix el desig de compatibilització (40%), tot fent augmentar el desig de prohibició (40%) o de regulació estricta (20%) de l'activitat. Els interessos d'eradicació de la pràctica s'incrementa si ens fixem en la voluntat dels grups conservacionistes (gràfic 41) que, majoritàriament, en demanen la prohibició total (60%), o bé la reducció (20%) o la regulació basada en arguments científics (20%). Els interessos dels equips de les administracions gestores (gràfic 39) es divideixen segons les seves funcions dins del parc respectiu. En el cas d'informadors, guardes i agents rurals, tendiran a desitjar, per sobre de tot, una ordenació controlada de l'ús del territori (43%); d'altra banda, els biòlegs i tècnics tendiran a desitjar una major preservació de l'entorn i la seva biodiversitat (43%) i a demanar una regulació basada en criteris científics (14%).



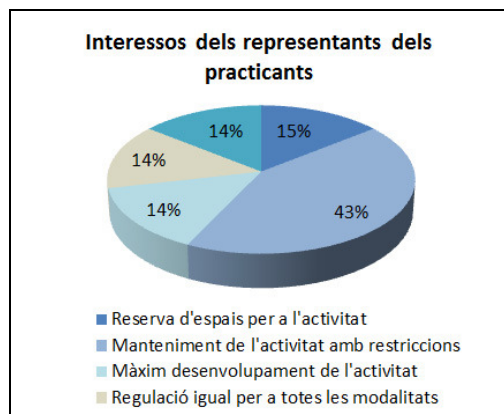
Gràfic 42. Recull dels interessos dels altres usuaris de l'àrea.

En aquest primer conjunt, també hi incloem els *altres usuaris* de l'espai (gràfic 42), l'ús dels quals conflueix amb la pràctica esportiva en conflicte. Tot i que els seus objectius s'allunyen de la preocupació per la conservació de l'entorn i estan més centrats en la possibilitat de dur a terme la seva activitat sense impediments de cap tipus, coincideixen en l'interès de la resta d'integrants d'aquest grup de prohibir la pràctica esportiva (50%) o, si més no, d'evitar la confluència amb el seu ús de l'espai (50%).

En el segon conjunt de tipologies (gràfic 43 a 45), s'hi agrupen els col·lectius de practicants, tant els associats com els que ho fan de forma lliure, així com les federacions que els representen. En tots els casos, l'interès principal es basa en el desig de manteniment de les pràctiques esportives respectives.

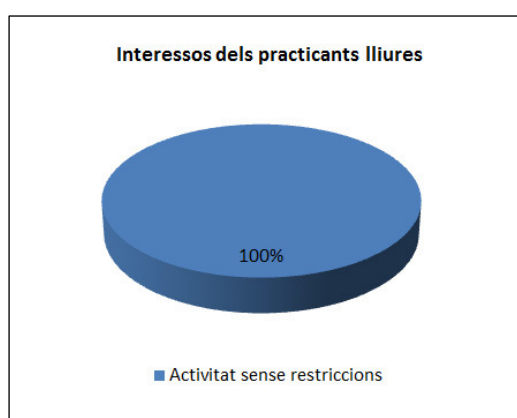


Gràfic 43. Recull dels interessos dels col·lectius de practicants associats.



Gràfic 44. Recull dels interessos dels representants dels practicants.

Els col·lectius de practicants associats (gràfic 43) orienten els seus interessos envers el manteniment de l'activitat en qüestió (38%), fins i tot exigint-ne uns nivells de desenvolupament màxim (25%), tenint preferència sobre altres usos de l'espai (25%) o, fins i tot, acceptant certes restriccions (12%). Les federacions representants (gràfic 44) tenen uns interessos similars però, en el seu cas, augmenta la consciència sobre la necessitat de regulació de les activitats (43%) i el màxim desenvolupament de l'activitat (14%) obté una valoració igual a d'altres peticions més concretes com la reserva d'espais per a la seva pràctica (15%), la igualtat en la regulació de totes les activitats (14%) i la garantia de la possibilitat de pràctica a tothom que ho desitgi (14%).

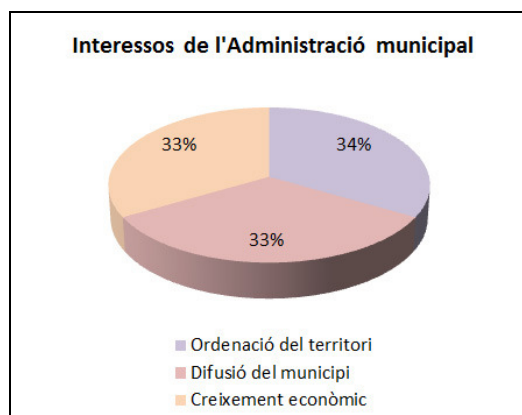


Gràfic 45. Recull dels interessos dels practicants lliures.

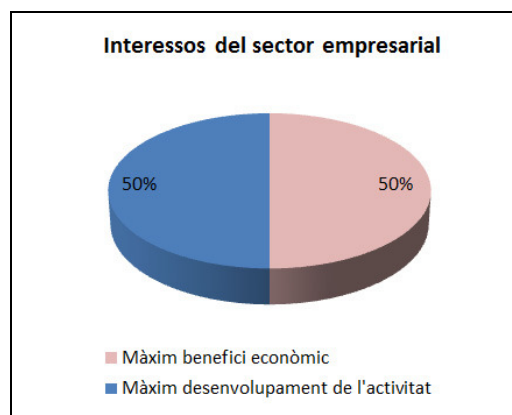
Finalment, tal com es mostra clarament al gràfic 45, els practicants lliures o no associats, defensen, en tots els casos, que l'activitat s'ha de poder desenvolupar sense cap mena de restricció (100%).

El darrer conjunt d'interès inclou les administracions municipals implicades i les entitats privades del sector econòmic (gràfics 46 i 47). Els *stakeholders* integrants de totes dues tipologies tenen l'objectiu de generar un benefici

econòmic, del municipi i de la seva empresa, respectivament i, d'aquesta manera, els seus interessos conflueixen en el desenvolupament de l'activitat corresponent per a fer-lo possible.



Gràfic 46. Recull dels interessos dels representants de les administracions municipals.



Gràfic 47. Recull dels interessos de les entitats del sector empresarial.

Els interessos de les administracions municipals (gràfic 46) implicades en els conflictes analitzats estan distribuïts entre l'ordenació del territori (34%), la difusió del municipi (33%) i el seu creixement econòmic (33%). Així doncs, el seu objectiu principal és el de desenvolupar l'activitat fins a un punt que permeti un benefici, sempre garantint el seu ordre. Les entitats del sector empresarial (gràfic 47), al seu torn, defensen el màxim desenvolupament de l'activitat (50%), a fi d'assolir el màxim benefici econòmic possible (50%).

Els interessos dels diferents *stakeholders* implicats en la gestió d'una pràctica esportiva concreta en un espai natural són l'element més determinant en la generació d'un conflicte. És, precisament, la diversitat entre les intencions inicialment oposades dels diferents *stakeholders* el que pot arribar a generar un enfrontament entre ells.

A través de l'anàlisi dels vuit casos seleccionats, hem identificat unes tendències molt significatives segons el tipus d'*stakeholders*, en relació als seus interessos respecte la pràctica esportiva. Hem pogut comprovar com els *stakeholders* d'una mateixa tipologia, tot i la diferència en el context situacional i la modalitat de pràctica en discòrdia, presenten, en alts percentatges, interessos coincidents. Així, veiem com les administracions implicades tendiran a lluitar per aconseguir la compatibilitat entre la pràctica i la protecció de l'entorn, els grups conservacionistes ho faran envers la prohibició total de l'activitat, mentre els practicants lliures pugnan per evitar qualsevol tipus de restricció a la seva activitat.

Aquests resultats, doncs, a més d'aproximar-nos a la comprensió de l'origen dels conflictes analitzats, ens permeten fer una previsió de les possibilitats de generació d'un conflicte en qualsevol espai natural i poder prevenir-ne el desencadenament o, si més no, anticipar-ne els efectes. Un cop detectats els *stakeholders* implicats, podrem preveure quina serà la postura de cadascun d'ells respecte la pràctica esportiva en qüestió –segons les tendències mostrades en aquest apartat de la recerca–, així com conèixer quins seran els elements en disputa i quins els actors integrants de cada parcialitat.

4.5.1.2. Comparació del paper/influència dels *stakeholders*

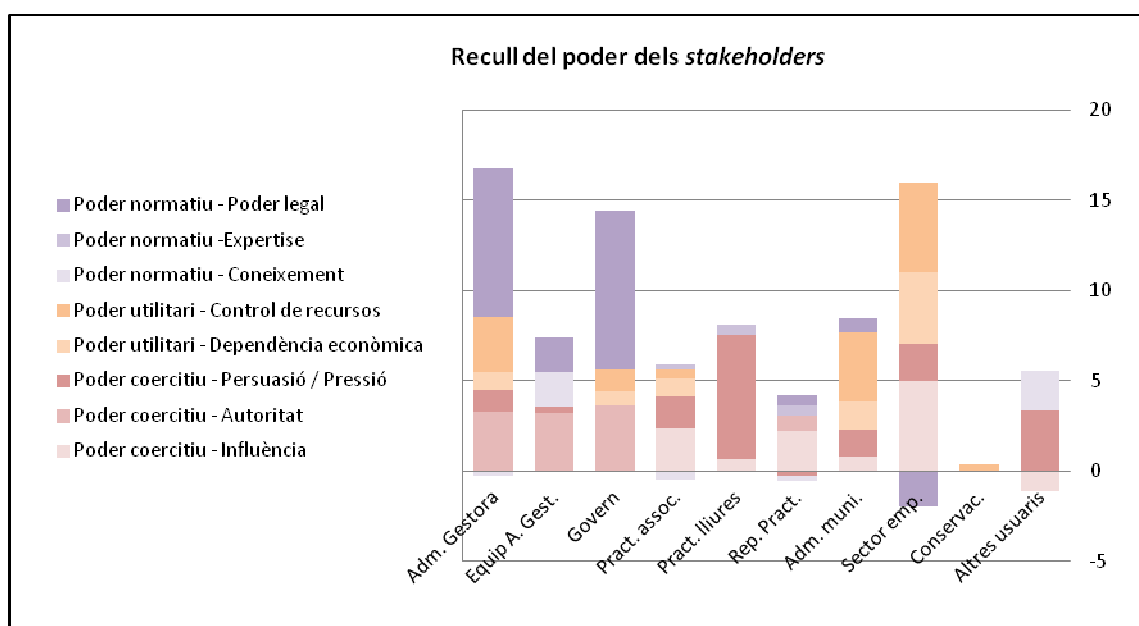
Un altre dels factors generadors dels diferents conflictes, tal i com hem esmentat, és la notabilitat de cada *stakeholder*, entesa com la posició que ocupa en l'estructura de decisió establerta envers la situació en disputa. En aquest punt, tot emprant, també, les tipologies d'*stakeholders* establertes a l'inici d'aquest apartat, s'exposa el recull dels valors dels seus atributs en cadascuna de les situacions analitzades. D'aquesta manera, podem estimar el paper dels *stakeholders* integrants de cada tipologia, d'una forma global, en el còmput de conflictes estudiats. Així doncs, dividim l'apartat en l'exposició dels resultats referents als tres atributs analitzats: *poder*, *legitimitat* i *urgència*; i el cloem amb una última part de síntesi, per tal de fer una valoració conjunta per mitjà de la notabilitat de cadascuna de les tipologies d'*stakeholders* establertes.

Gràcies a aquesta anàlisi, podem complementar el coneixement sobre els interessos dels diferents *stakeholders* implicats, assolit per mitjà de l'apartat anterior, per a aproximar-nos, encara més, a la prevenció de conflictes en un espai natural. En aquest cas, no només sabrem quin és el punt de discòrdia i quins actors o grups d'actors estan enfrontats, o són susceptibles d'entrar en una disputa, sinó que podrem conèixer quina és la seva notabilitat dins del grup; és a dir, quin és el seu grau d'influència sobre les decisions del col·lectiu, així com de cadascun dels seus integrants.

a. Atribució de poder per tipologies d'*stakeholders*

El primer atribut analitzat és el *poder*. Per tal de comparar el poder de cadascuna de les tipologies establertes, hem aglutinat les atribucions de poder rebudes per cadascun dels *stakeholders* que les integren, en totes les situacions de conflicte analitzades. D'aquesta manera,

el gràfic 48 mostra la valoració del poder del total d'*stakeholders* integrants de cada tipologia i en permet la comparació. Els colors dels tipus de poder del gràfic mantenen les tonalitats emprades en l'anàlisi individual de cadascun dels casos: les vermelles per al *poder coercitiu*, les taronges per al *poder utilitari*, i les morades per al *poder normatiu*. Les dades que es presenten valoren, sobre un màxim de 10 punts, el valor de cadascun dels tipus de poder. El seu càlcul s'ha efectuat relacionant la suma de les valoracions obtingudes per cada *stakeholder* integrant de la tipologia, en cadascuna de les situacions de conflicte en les quals ha estat implicat, amb la puntuació màxima que podria haver assolit en cas que el total de persones entrevistades en les diferents situacions l'haguessin avaluat amb la puntuació màxima. Així doncs, el gràfic 48, per mitjà de la comparació entre les alçades de les columnes de cada tipologia d'*stakeholders*, ens permet observar la distribució del poder en el total dels conflictes estudiats; al mateix temps, a través de les diferents parts de colors de cadascuna de les columnes, podem entendre la conformació d'aquest poder en cadascuna de les tipologies.



Gràfic 48. Recull del poder dels *stakeholders* implicats, per tipologies d'agrupació.

S'observa com les tipologies que reben una major atribució de poder en les situacions analitzades són les que agrupen les administracions gestores, els representants del govern i les entitats del sector empresarial. En els dos primers casos, la distribució per tipus de poder és molt similar; està fonamentada, principalment, en el poder normatiu legal, per la seva potestat de regulació, que es materialitza en un poder coercitiu per autoritat, o per persuasió/pressió, en el cas dels gestors dels parcs. També se'ls reconeix, en ambdós casos, un poder de tipus utilitari per control de recursos i per dependència econòmica. D'altra banda, en el cas de les entitats del

sector empresarial, hi predomina el tipus de poder utilitari, pel seu control de recursos i la dependència econòmica generada en les diferents situacions en les quals han estat implicades. També destaca el seu poder coercitiu per autoritat i, fins i tot, per persuasió/pressió, tot i que en menor mesura. D'altra banda, però, el valor resultant del seu poder normatiu legal és negatiu, donat que les persones entrevistades en els conflictes corresponents, han considerat que els *stakeholders* integrants d'aquesta tipologia estaven en situació d'inferioritat respecte al resta per manca d'aquest tipus de poder.

La tipologia que agrupa les administracions municipals té una distribució per tipus de poder molt semblant a la del sector empresarial, tot i que amb uns valors absoluts més baixos i amb una petita atribució positiva de poder legal.

Als equips de les diferents administracions gestores se'ls reconeix un poder legal i coercitiu, per la seva representació directa de les decisions dels parcs, així com un poder normatiu pel seu coneixement especialitzat del territori, en el cas de guardes i agents rurals, o de les espècies i els seus hàbitats, en el cas dels biòlegs.

El gràfic 48 ens deixa veure les diferències entre els dos sectors de practicants, també en la seva atribució de poder. En el cas dels practicants lliures, el seu poder es basa en la coerció per persuasió/pressió i, en el cas dels associats, es distribueix entre el tipus coercitiu, per influència i, en menor mesura, per persuasió/pressió; també l'utilitari, pel control de recursos i dependència econòmica. Als *stakeholders* de totes dues tipologies se'ls reconeix, també, un petit valor de poder normatiu per *expertise* sobre l'activitat en qüestió. Les entitats representants d'aquests col·lectius reben una valoració de poder basada, sobretot, en el tipus coercitiu per influència i amb petites atribucions a la coerció per autoritat i al poder normatiu legal, i per *expertise* en l'activitat.

En el cas dels *altres usuaris* del territori, veiem com el seu poder es basa en el tipus coercitiu per persuasió/pressió, i en el normatiu per coneixement, basat en el seu arrelament al territori. El gràfic 48 mostra com el valor del seu poder coercitiu per influència és negatiu, donat que les persones entrevistades en els casos corresponents han considerat que els mancava aquest tipus de poder.

Finalment, podem observar com la valoració del poder de la tipologia que aglutina els diferents col·lectius conservacionistes és pràcticament inexistent.

Aquestes dades ens mostren quines són les tipologies d'*stakeholders* a qui es reconeix un major grau de poder i, per tant, quines tindran una major capacitat d'imposició de les seves idees i

interessos sobre la resta. La detecció d'aquests *stakeholders*, així com del tipus de poder que posseeixen, és essencial en el procés de gestió d'un conflicte, tot tractant d'emprar la seva possibilitat d'influència sobre el grup en un sentit de benefici col·lectiu.

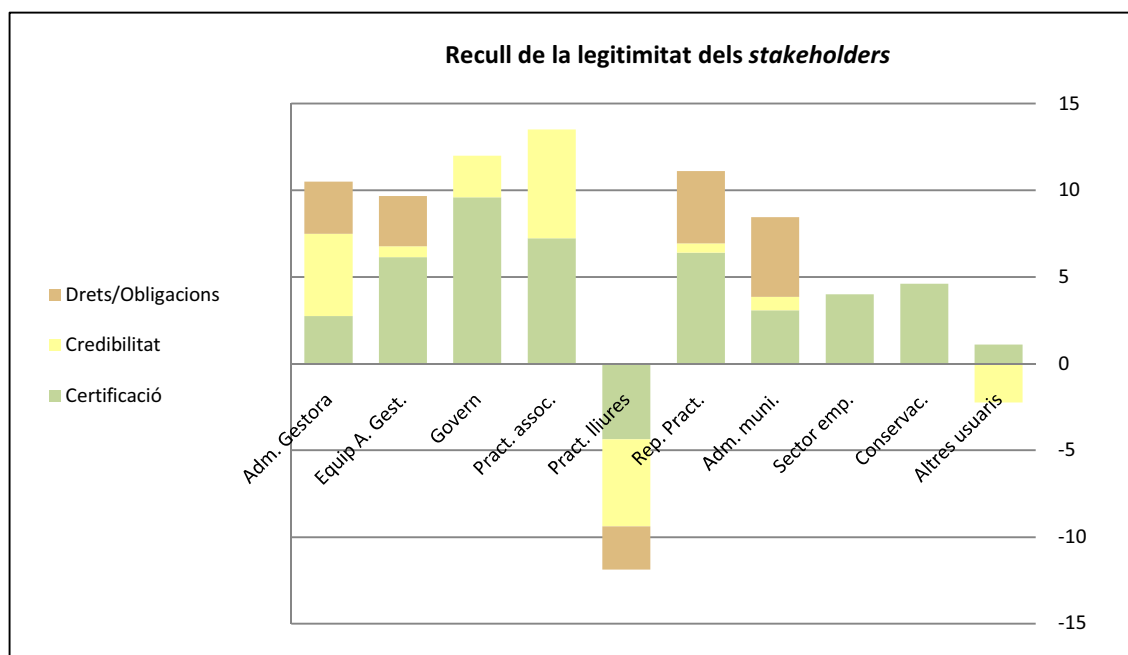
Tal i com hem esmentat, però, un valor elevat de poder dins d'un grup d'*stakeholders* no garanteix, d'una forma directa, aquesta capacitat, sinó que depèn de la seva notabilitat, resultant de la conjunció dels tres atributs esmentats.

*b. Atribució de legitimitat per tipologies d'*stakeholders**

El segon atribut estudiat és la *legitimitat*. Tal com hem fet amb el poder, en aquest cas, per tal de comparar la legitimitat de les diferents tipologies establertes, hem aglutinat les atribucions de poder rebudes per cadascun dels *stakeholders* que les integren, en totes les situacions de conflicte analitzades. Per mitjà del gràfic 49, es presenta la valoració de la legitimitat del total d'*stakeholders* integrants de cada tipologia i en facilita la comparació. Els colors emprats al gràfic per als diferents tipus de legitimitat es corresponen amb els que s'han fet servir en les anàlisis particulars de cadascun dels casos: el verd per a la *legitimitat per certificació*, el groc per a la *legitimitat per credibilitat* i el marró per a la *legitimitat per drets/obligacions*.

El càlcul dels valors que es presenten, s'ha establert seguint el mateix procediment que en el cas del poder, sobre un màxim de 10 punts per a cada tipus de legitimitat. S'ha relacionat la suma de les valoracions de legitimitat obtingudes per cada *stakeholder* integrant de la tipologia, amb la puntuació màxima que podria haver assolit en cas que el total de persones entrevistades en cada conflicte li haguessin atorgat la màxima valoració.

D'aquesta manera, el gràfic 49 ens permet comparar la legitimitat atribuïda a les diferents tipologies d'*stakeholders*, per mitjà de l'alçada de les seves columnes; i, al mateix temps, valorar-ne la consistència, segons els tipus de legitimitat que les conformen, en cada cas.



Gràfic 49. Recull de la legitimitat dels *stakeholders* implicats, per tipologies d'agrupació.

Podem observar com la tipologia d'*stakeholders* que rep una major valoració de legitimitat és la que agrupa els col·lectius de practicants associats. Aquesta es distribueix entre els tipus per credibilitat i certificació, a parts pràcticament equivalents, i amb una petita atribució per drets/obligacions. És seguida de prop per la tipologia dels responsables del govern, que obté una puntuació de legitimitat per certificació gairebé màxima, a més d'una atribució menor per credibilitat.

A un segon nivell, i amb valors absoluts força similars entre elles, se situen les administracions gestores i els seus equips tècnics, les entitats representants dels practicants i les administracions municipals. Als gestors dels parcs se'ls reconeix un alt grau de legitimitat per credibilitat, mentre que a les altres tres tipologies mencionades representa un petit percentatge del total. En el cas dels equips tècnics de l'administració i les federacions esportives hi destaca la legitimitat per certificació amb una menor atribució per drets/obligacions; al contrari que en les administracions municipals, on la valoració més important es basa en la legitimitat per drets/obligacions. En el cas de les administracions gestores, aquests dos tipus estan en equilibri.

Les entitats del sector empresarial i els col·lectius conservacionistes reben una valoració elevada de legitimitat per certificació, així com també ho fan els *altres usuaris*, que, al seu torn, perceben una atribució negativa de la seva legitimitat per credibilitat.

Finalment, cal destacar el valor negatiu en el gràfic de tots els tipus de legitimitat de la tipologia de practicants no associats o lliures. Això és degut a que, en tots els casos analitzats, les persones entrevistades han reconegut una gran manca de tots els tipus de legitimitat als *stakeholders* integrants d'aquesta tipologia.

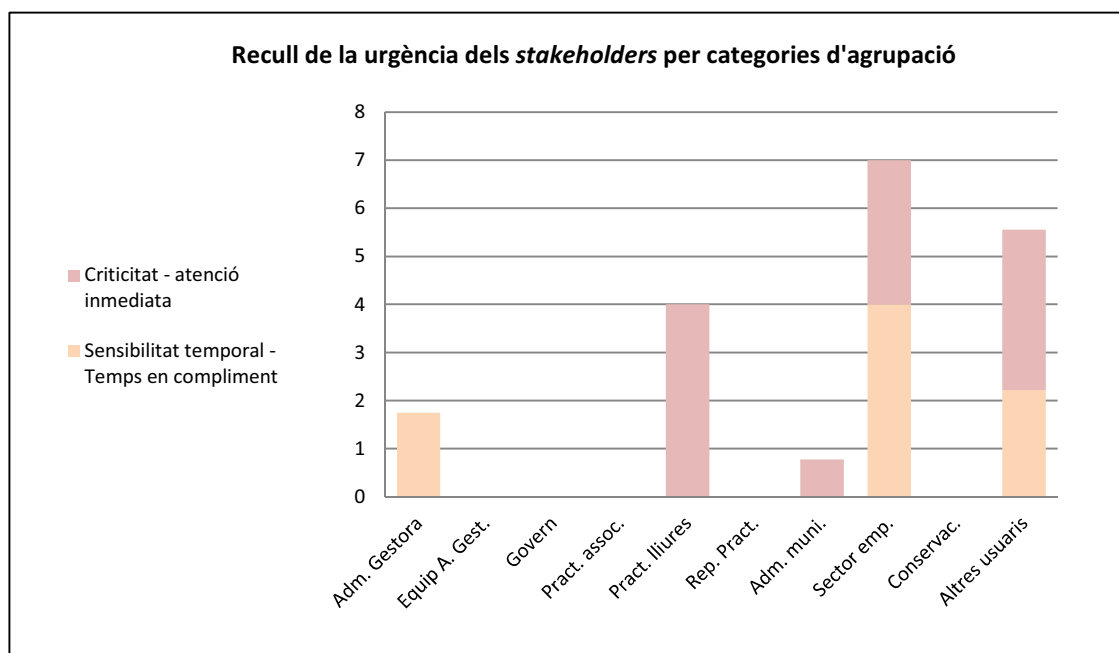
El recull de l'atribució de legitimitat a les diferents tipologies d'*stakeholders* ens permet conèixer quins són els actors amb major influència sobre l'opinió i decisions de la resta. La identificació d'aquells *stakeholders* amb un major grau de legitimitat en el procés de gestió d'un conflicte pot ser molt útil, per mitjà de l'ús de la seva capacitat d'influència sobre el grup per a establir un procés de diàleg i permetre el raonament i establiment d'acords comú.

c. Atribució d'urgència per tipologies d'*stakeholders*

El tercer i últim atribut analitzat és la *urgència*. De la mateixa manera que s'ha fet amb els atributs anteriors, per tal de comparar la urgència de les diferents tipologies establertes, hem unit les atribucions d'urgència rebudes per cadascun dels *stakeholders* que s'hi agrupen, en totes les situacions de conflicte estudiades. El gràfic 50 mostra la valoració de la urgència del total d'*stakeholders* integrants de cada tipologia, tot possibilitant-ne la comparació. Els colors del gràfic coincideixen amb els que s'han emprat en les anàlisis individuals de cada cas: el color ataronjat per a la urgència per *sensibilitat temporal* i el rosat per a la urgència per *criticitat*.

Els valors presentats –també sobre un màxim de 10 punts– s'han calculat seguint el mateix procediment que en els atributs anteriors. S'ha relacionat la suma de les valoracions d'urgència obtingudes en cada situació per cadascun dels *stakeholders* integrants de la tipologia, amb la puntuació màxima que podria haver assolit en cas que totes les persones entrevistades li haguessin atorgat una valoració màxima.

El gràfic 50 ens dóna la possibilitat de comparar la urgència atribuïda a les diferents tipologies d'*stakeholders*; i, al seu torn, valorar-ne la consistència a través de les tipologies que la conformen, en cada cas. Com ens mostra el gràfic, i tal i com hem pogut veure a les anàlisis específiques de cada cas, hi ha hagut pocs *stakeholders* a qui s'hagi atribuït algun tipus d'urgència envers les situacions de conflicte analitzades (s'ha decidit mantenir totes les tipologies a l'eix del gràfic 50 per tal de mantenir l'estructura dels gràfics dels atributs anteriors i permetre'n una còmoda comparació, encara que tinguessin valors nuls).



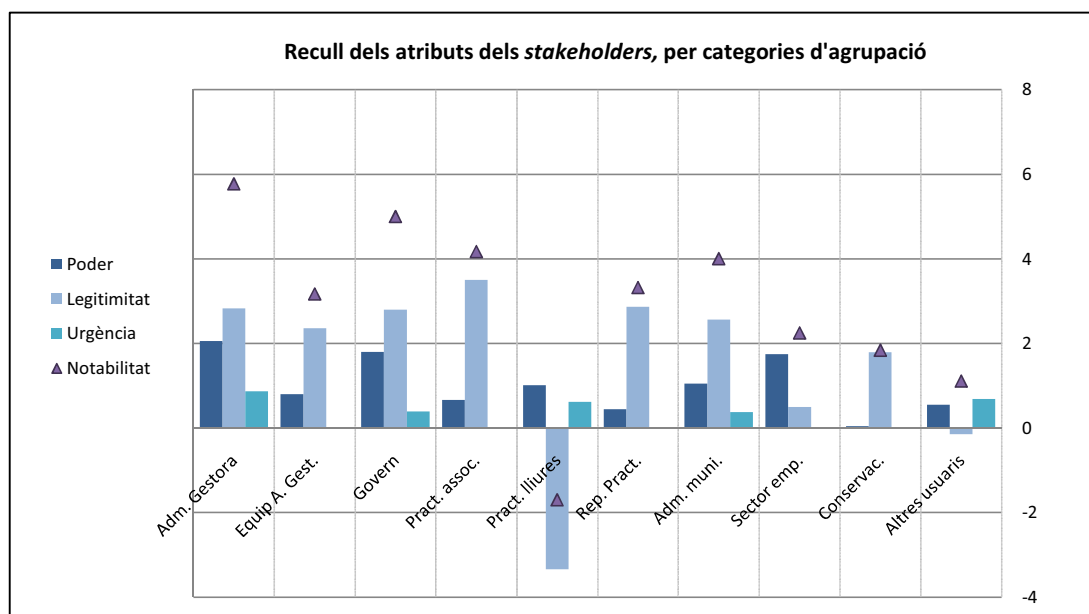
Gràfic 50. Recull de l'urgència dels *stakeholders* implicats, per tipologies d'agrupació.

En primer lloc, podem observar com les tipologies integrades per les entitats del *sector empresarial* i pels *altres usuaris* són les úniques a qui s'ha reconegut urgència de tots dos tipus possibles. En el cas dels practicants lliures, se'ls atribueix un alt grau d'urgència per criticitat o petició d'atenció immediata, tal i com passa amb les administracions municipals, tot i que en una mesura molt menor. També es valora la urgència de la tipologia que agrupa les administracions gestores, en aquest cas, per sensibilitat temporal.

d. Recull dels atributs dels stakeholders, per tipologies

En aquest darrer apartat, es mostra un resum de la recopilació de dades dels diferents atributs de les tipologies d'*stakeholders* establertes, per tal de valorar la seva notabilitat i, d'aquesta manera, quin és el seu paper davant de les situacions de conflicte analitzades, des d'un punt de vista global.

El gràfic 51, doncs, recull les dades mostrades en els punts anteriors. Per a cada tipologia d'*stakeholders*, es mostren 3 columnes amb una tonalitat de blau diferent per a cadascun dels atributs. També es presenta el valor de la notabilitat de cada tipologia, resultant de la suma dels valors dels tres atributs, simbolitzada amb un triangle violat. Així doncs, el gràfic 51 permet veure el valor dels tres atributs i el de la notabilitat de cada tipologia d'*stakeholders* i compararlos amb els de la resta.



Gràfic 51. Recull dels atributs dels stakeholders implicats, per tipologies.

Tot seguit, s’empren les dades del gràfic 51 per a situar a cadascuna de les tipologies d’*stakeholders* a l’espai corresponent de la figura 61. Aquesta figura parteix de les idees de Mitchell et al. (1997, p.874), on cadascuna de les categories d’*stakeholders* definides (segons la possessió d’un, dos o tres dels atributs) ocupa una posició al *mapa d’stakeholders*; atenent a aquesta situació, podem classificar-les. La figura 61, tal i com hem presentat a l’apartat teòric corresponent (p. 52) consisteix en la convergència de tres cercles, un per a cadascun dels atributs (poder, legitimitat i urgència). Els *stakeholders* es posicionen en l’espai del *mapa* que els correspon, segons el nombre d’atributs que posseeixen. D’aquesta manera, aquells *stakeholders* que els posseeixen tots tres, ocupen l’espai central de la figura, on conflueixen els tres cercles. Cada espai del *mapa* es correspon amb una categoria de classificació dels *stakeholders*, indicades a la figura 1 amb els números de l’1 al 8 i la denominació que se’ls atorga.

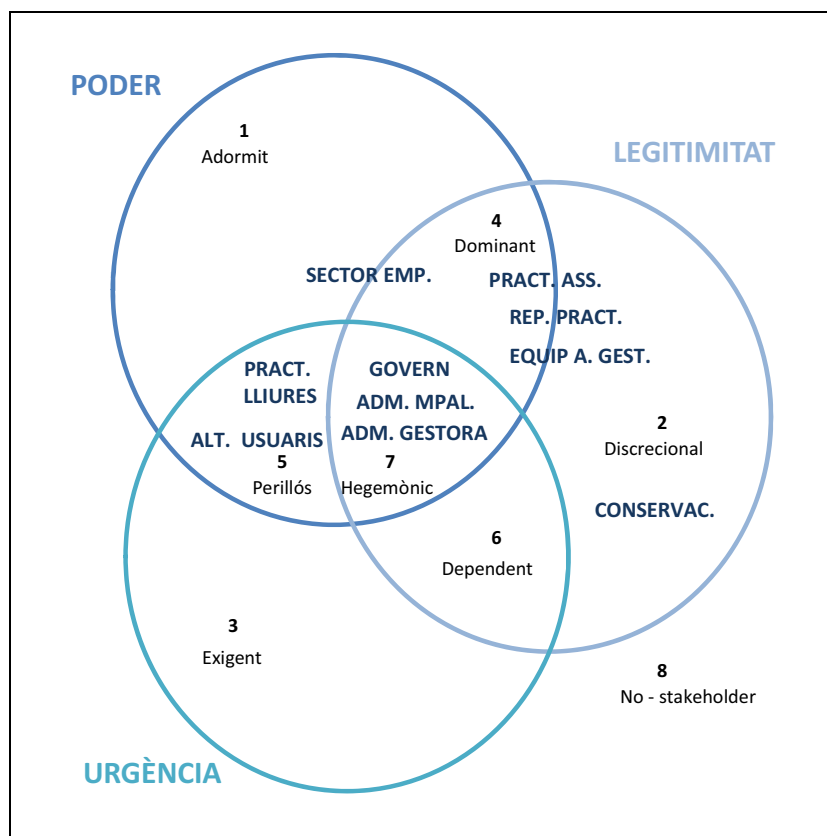


Figura 61. Posició dels *stakeholders* implicats, per categories d'agrupació. (Font: Elaboració pròpia a partir de Mitchell et al., 1997, p.874).

Podem observar com els únics *stakeholders* que posseeixen tots tres atributs, situats a la part central del *mapa*, són els integrants de les tres tipologies d'administracions públiques: la que agrupa les administracions gestores dels parcs, la que aglutina els representants del govern en cada cas, i la que reuneix les administracions dels municipis implicats. Per tant, poden ser categoritzats com *hegemònics* (7); tot i així, podem observar un desequilibri entre els valors dels seus atributs que, en tots tres casos, resulta en un valor superior de legitimitat respecte el de poder i en una valoració d'urgència reduïda en relació als altres dos atributs. Segons s'ha vist al gràfic 51, la notabilitat resultant de les tipologies que agrupen les administracions gestores dels parcs i els representants dels governs són les que gaudeixen d'un valor més alt, mentre que la notabilitat de les administracions municipals està, fins i tot, una mica per sota de la de la tipologia que reuneix els col·lectius de practicants associats.

En la categoria de *dominant* (4), s'hi reuneixen els *stakeholders* integrants de les tipologies del sector empresarial, els practicants associats, les entitats representants dels practicants i els equips de l'administració gestora. En tots els casos, posseeixen poder i legitimitat però amb diferències en l'equilibri dels seus valors i en la seva notabilitat –força inferior en el cas del sector empresarial–. Tal com es mostra al *mapa d'stakeholders*, les empreses se situen a

l'extrem més proper al cercle del poder de l'espai de la tipologia *dominant*, mentre que els practicants associats, les federacions i els equips dels parcs ho fan al marge contrari, sobre la part més pròxima al cercle de la legitimitat.

La tipologia que agrupa els col·lectius de practicants lliures no associats, així com la dels *altres usuaris* del territori dels espais analitzats, ocupen l'espai corresponent a la tipologia de *perillós* (5). Podem veure com, en tots dos casos, gaudeixen de poder i urgència, però la seva legitimitat té un valor molt baix. En el cas de la tipologia que agrupa els practicants lliures, la seva manca de legitimitat, reconeguda per totes les persones entrevistades, ha provocat que el seu valor de notabilitat sigui negatiu.

Finalment, situem els grups conservacionistes a la tipologia *discrecional* (2) donat que, tal com mostra el gràfic, tot i el seu valor de legitimitat, no se'ls atribueix uns valors d'urgència ni de poder prou considerables.

Tal i com hem mencionat en el recull de les dades de cada atribut, conèixer el valor per a cadascun dels *stakeholders* implicats, ens permetrà una millor gestió del conflicte. El gràfic 51 ens permet extreure unes tendències, a partir de les dades obtingudes en l'anàlisi dels vuit conflictes seleccionats, del valor de la notabilitat de les diferents tipologies d'*stakeholders* establertes. Així, veiem com les administracions, a més de ser les úniques que poden ser considerades *hegemòniques* per la seva possessió dels tres atributs, són les tipologies d'*stakeholders* que gaudeixen d'una major *notabilitat*. Això les converteix en els *stakeholders* amb una major capacitat d'influència i decisió sobre la resta, juntament amb els grups de practicants associats de l'activitat en qüestió. Pel contrari, podem observar com els practicants lliures, els grups conservacionistes, els altres usuaris de l'àrea o els *stakeholders* del sector empresarial, obtenen un valor de notabilitat inferior, a més de gaudir de dos dels atributs. Conèixer la posició i possibilitat d'influència de cada *stakeholder* dins d'un grup en el plantejament d'un conflicte, permetrà establir unes actuacions per a equilibrar les forces dels sectors amb interessos oposats. És precisament aquest equilibri el que es pretén valorar per mitjà de l'índex de notabilitat, tal i com es mostra a l'apartat següent.

Tot i així, les accions i estratègies que cada *stakeholder* pugui dur a terme durant el procés de desenvolupament i/o solució del conflicte, poden fer variar el valor dels seus atributs dins del grup, tal i com hem pogut observar en els diferents casos analitzats. Per exemple, el col·lectiu de voladors associats, en el cas de l'ala delta al Parc Natural del Montseny, experimenta un

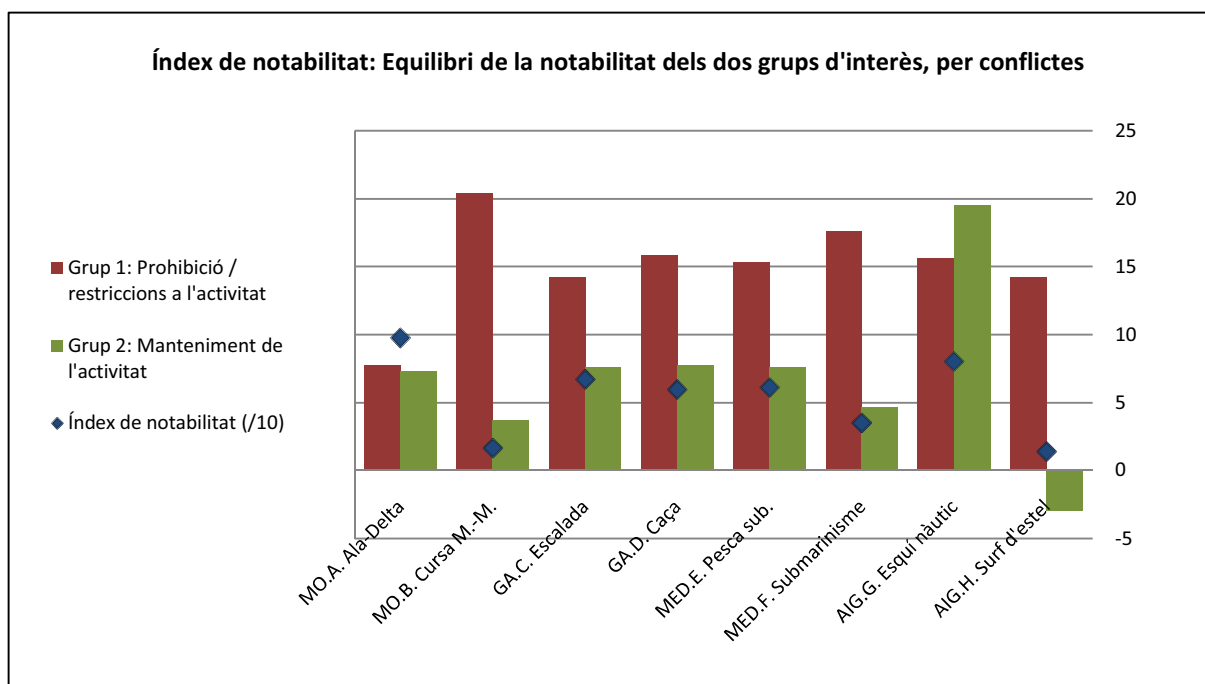
augment del valor de la seva legitimitat, després de la participació en un procés de diàleg amb les persones responsables del Parc per part del seu representant, incrementant, conseqüentment, la seva notabilitat. En un sentit contrari, els centres d'immersió, en el cas del submarinisme al Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter, tot i tenir un gran poder, veuen com la seva notabilitat es redueix pel seu incompliment de la normativa acordada, fet que genera un descens en el valor de la seva legitimitat.

Així doncs, veiem com les estratègies de cada *stakeholder* (analitzades amb profunditat en cada cas i recollides a l'apartat posterior) poden fer incrementar o disminuir la seva notabilitat. És per aquest motiu que es fa molt necessari conèixer quin és el grau de notabilitat de cada *stakeholder*, tant en el moment de detecció d'un conflicte potencial com durant el seu desenvolupament, per tal de poder actuar envers l'equilibri entre la notabilitat dels *stakeholders* integrants de grups amb interessos oposats.

4.5.1.3. Índex de notabilitat: Relació entre els interessos i la notabilitat dels *stakeholders*

En aquest apartat, es relaciona la informació mostrada sobre els interessos dels *stakeholders* implicats en els diferents conflictes analitzats amb la seva notabilitat. Aquesta relació ens resultarà útil per a conèixer el grau d'equilibri o divergència entre la notabilitat dels *stakeholders* amb interessos oposats en cada conflicte. Així doncs, per tal de donar un valor a aquesta relació, hem establert l'índex de notabilitat dels *stakeholders*. El pas previ al càlcul d'aquest índex ha consistit en dividir els *stakeholders* de cadascun dels conflictes analitzats en dos grans grups segons l'orientació dels seus interessos: 1) aquells interessats en la *prohibició o restriccions a l'activitat* en conflicte; i 2) aquells interessats en el *manteniment i possibilitat de pràctica de l'activitat*. Seguint el procés de càlcul exposat a l'apartat corresponent (p. 112), doncs, obtenim el valor de l'*índex de notabilitat* en cada cas.

El gràfic 52 mostra dues columnes per a cadascun dels casos, tot indicant el valor de notabilitat dels dos grups d'*stakeholders* esmentats, establerts segons l'orientació dels seus interessos. Les columnes de color vermell corresponen al primer grup (interessats en la prohibició o les restriccions a l'activitat en conflicte) i les verdes al segon (interessats en el manteniment de l'activitat). Al gràfic, també s'hi presenta el valor de l'índex de notabilitat (amb un valor màxim de 10 punts), per mitjà d'un rombe blau en cada cas. Tal i com hem esmentat, com més gran sigui l'equilibri entre els valors de notabilitat dels *stakeholders* amb interessos oposats, major serà el valor de l'índex de notabilitat.



Gràfic 52. Notabilitat dels grups d'*stakeholders* amb interessos oposats, per conflictes.

Podem observar com en el cas de la pràctica de l'ala-delta al Parc Natural del Montseny (MO.A) l'equilibri entre la notabilitat dels *stakeholders* amb interessos oposats és gairebé màxima, donat que l'òrgan gestor del parc, els practicants de vol i la Federació Aèria Catalana, obtenen uns valors de poder i legitimitat molt similars. L'índex de notabilitat també és molt gran en el conflicte generat per la pràctica de l'esquí nàutic al Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà (AIG.G), amb uns valors de notabilitat molt elevats en tots dos grups d'interès.

En un extrem totalment oposat hi trobem el cas de la cursa Matagalls-Montserrat al Parc Natural del Montseny (MO.B) i el de la pràctica del surf d'estel al Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà (AIG.H). La notabilitat dels *stakeholders* que defensen el manteniment de l'activitat sense restriccions és molt inferior a la dels que volien prohibir-la o regular-la. D'aquesta manera, el valor del seu índex de notabilitat és molt baix.

En la resta de casos, tot i ser amb un grau de desequilibri menor, la notabilitat del grup d'*stakeholders* interessats per la prohibició o restricció de l'activitat també és superior a la dels que desitjaven el manteniment total de la pràctica.

El valor de l'índex de notabilitat, doncs, ens permet conèixer si algun dels grups confrontats, per oposició d'interessos, té una major influència sobre el conjunt que els altres; o si, en canvi, tots els *stakeholders* ocupen una posició equivalent en la presa de decisions col·lectives. La disposició d'aquesta informació en la detecció d'un conflicte latent o potencial o durant el seu

desenvolupament, permetrà dissenyar accions per a assolir un equilibri que garanteixi que les opinions i interessos de totes les parts implicades siguin considerades en la presa de decisions.

4.5.1.4. Recull de les condicions del context

Les condicions de les diverses dimensions del context exerceixen, també, una gran influència sobre la gènesi i desenvolupament dels conflictes i, al seu torn, condicionen les possibles actuacions de solució. En aquest apartat, a través de la taula 127, mostrada a continuació, s'exposa una breu descripció de les característiques més rellevants de cadascuna de les dimensions del context de les diferents situacions analitzades

| | Conflicte | Context | Breu descripció |
|---|------------------------|---------------|--|
| Parc Natural del Montseny | MO.A. Ala-Delta | Normatiu | La regulació d'accés motoritzat al Turó de l'Home, imposada pel parc, origina el conflicte |
| | | Polític | Mobilització popular contra la Diputació / Dotació al parc de personal tècnic |
| | | Econòmic | Crisi econòmica general que provoca la disminució de practicants |
| | | Sociocultural | Ressò mediàtic de la regulació, però no del conflicte / Disminució de la pràctica de vol |
| | MO.B. Cursa M-M. | Normatiu | Regulació de l'accés motoritzat des de la creació del parc |
| | | Polític | Canvi de política del parc envers la gestió més pròxima a la població / Dotació de personal tècnic |
| | | Econòmic | Alt valor agrari i ramader del sòl del Matagalls / Part del cim propietat de la Diputació |
| | | Sociocultural | Gran tradició i arrelament de la cursa Matagalls-Montserrat |
| Parc del Garraf | GA.C. Escalada | Normatiu | Incompliment de la normativa general / Normativa específica de regulació de l'escalada creada pel parc i la Generalitat |
| | | Polític | Baix suport institucional per a garantir el compliment de la normativa |
| | | Econòmic | No hi ha relació entre l'activitat i l'economia del territori |
| | | Sociocultural | Creixement de l'activitat per proximitat a grans nuclis urbans |
| | GA.D. Caça | Normatiu | Activitat molt regulada i permesa als espais protegits |
| | | Polític | El conflicte ve donat per una decisió política de traslladar l'activitat de les APC (Àrees Privades de Caça) del Llobregat al Garraf |
| | | Econòmic | La caça és bàsica per al control de les poblacions de senglars per tal de preservar els conreus |
| | | Sociocultural | L'activitat té un gran arrelament i tradició al territori, però té una mala opinió pública |
| Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter | MED.E. Pesca submarina | Normatiu | Competència de la Generalitat / Proposta de protecció d'origen popular / Evolució normativa |
| | | Polític | Creació del Servei de Pesca de la Generalitat i voluntat d'ordenació de l'activitat |
| | | Socioeconòmic | Creixement turístic que substitueix a la pesca com a activitat econòmica principal |
| | MED.F. Submarinisme | Normatiu | Competència de la Generalitat / Proposta de protecció d'origen popular / Evolució normativa |
| | | Polític | Ús del submarinisme com a eina de desenvolupament |
| | | Socioeconòmic | Pas de societat pesquera a nucli turístic, amb el submarinisme com a motor econòmic |
| Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà | AIG.G. Esquí nàutic | Normatiu | Declaració de tres zones de Reserva Integral amb la declaració de Parc Natural |
| | | Polític | Els canvis de color polític a nivell local i autonòmic varen condicionar la regulació |
| | | Socioeconòmic | Activitat com a generadora turística i motor econòmic del municipi |

| | | |
|---------------------|---------------|---|
| AIG.H. Surf d'estel | Normatiu | Regulació específica de l'activitat inexistent / Discussió sobre la seva consideració com a activitat tradicional |
| | Polític | Ni el govern estatal ni l'autonòmic han tractat aquesta pràctica com un aspecte prioritari / Implicació dels ajuntaments en la gestió |
| | Econòmic | Creixement turístic paral·lel a l'increment de l'activitat |
| | Sociocultural | Difícil acceptació social de l'activitat per la perillositat sobre altres usuaris de la platja |

Taula 127. Recull-resum sobre les diferents dimensions del context, per conflictes.

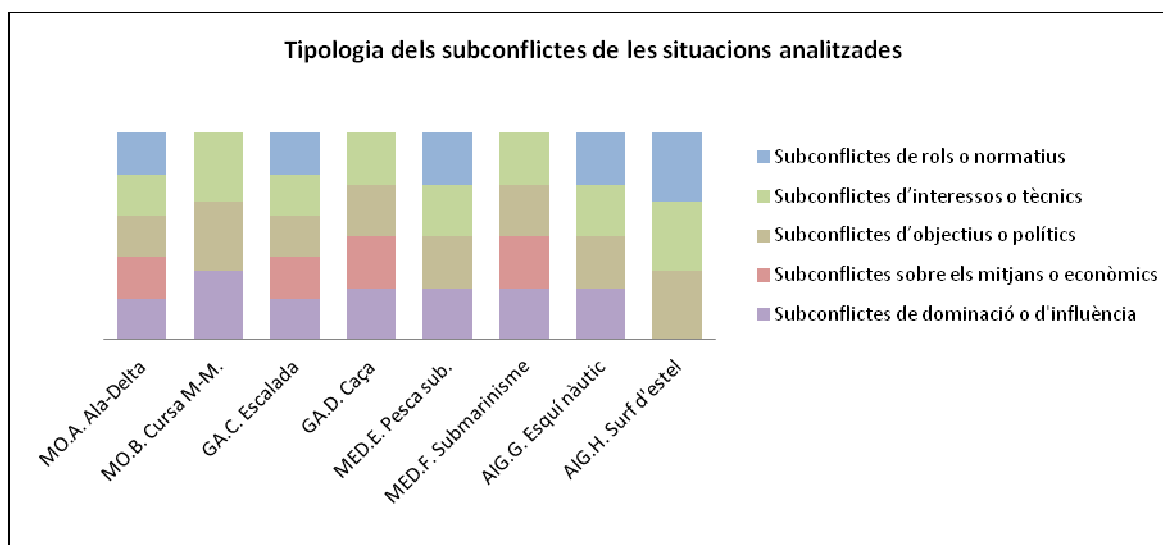
L'anàlisi de les condicions contextuals que emmarquen la generació d'un conflicte és imprescindible per a poder conèixer el seu origen i actuar per a la seva prevenció, o per a contribuir a la seva solució. Els elements normatius, polítics, econòmics o socioculturals que circumden la situació analitzada, representen una gran influència sobre les relacions dels *stakeholders* implicats, tant amb l'activitat en qüestió, com entre ells i, conseqüentment, contribueixen a la possible generació de conflictes. Podem observar, per exemple, com en el cas de la caça al Parc del Garraf (GA.D), el conflicte deriva, de forma directa, de la decisió política de traslladar l'activitat de les Àrees Privades de Caça del Llobregat, on la pràctica havia estat prohibida, a l'espai del Garraf. D'altra banda, en el cas de la cursa Matagalls-Montserrat, al Parc Natural del Montseny (MO.B), l'aplicació de la normativa d'accés motoritzat al cim del Matagalls genera un conflicte que, sense la gran tradició i arrelament de la cursa a la societat i al territori, no hagués tingut la repercussió ni conseqüències esdevingudes.

Així doncs, un bon coneixement de les particularitats i característiques de les diverses dimensions del context, permetrà, d'una banda, preveure les conseqüències d'algunes accions o decisions tot prevenint el desenvolupament de conflictes; i de l'altra, adaptar-se a les necessitats de cada cas per a actuar envers la solució de la situació de confrontació.

4.5.1.5. Comparació de la conformació dels conflictes: *subconflictes*

En aquest apartat, a mode de síntesi de l'exposició de l'origen de les diverses situacions conflictives analitzades, s'hi comparen les seves causes principals, tot emprant les diferents tipologies dels subconflictes que els conformen. Tal i com hem pogut observar en l'anàlisi individual de cadascun dels casos, les diferents tipologies de subconflictes deriven de cadascun dels punts exposats en aquesta primera part de recull de resultats sobre l'origen dels conflictes. És per aquest motiu, que l'anàlisi dels subconflictes ens servirà, doncs, de resum comparatiu de les situacions analitzades.

El gràfic 53 pretén mostrar l'existència o inexistència de cadascuna de les tipologies de subconflictes possibles, tot simbolitzant, a través dels colors, les diferents parts que formen cada situació conflictiva.



Gràfic 53. Recull de les tipologies de subconflictes en cada cas analitzat.

Podem observar com, en tots els casos analitzats s'han produït situacions de contraposició d'*objectius* i *interessos*, generant els subconflictes principals de l'origen de la disputa, tal i com hem pogut comprovar en l'anàlisi comparada dels interessos i objectius de les tipologies d'*stakeholders* establertes en l'apartat corresponent. En són exemples il·lustratius el desig del manteniment d'un alt nivell de pràctica al Garraf per part dels escaladors (GA.C) i dels caçadors (GA.D) en oposició a l'interès de regulació dels responsables del parc, o la voluntat dels esquiadors nàutics de mantenir la pràctica dins dels límits del Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà i les pressions de l'administració gestora per aturar-la (AIG.G).

En totes les situacions, excepte en la darrera, també hi apareix un subconflicte de *dominació o influència*, en aquest cas, relacionat amb la situació dels *stakeholders* implicats en el *mapa d'atributs* presentat a l'apartat anterior. Les diferències entre aquestes posicions, unides a la confrontació d'interessos mencionada, han contribuït a la generació dels conflictes analitzats. Aquesta tipologia, al seu torn, està estretament relacionada amb l'existència de subconflictes *econòmics*, donat que els *stakeholders* que disposen dels mitjans necessaris per a materialitzar els seus objectius i interessos, generalment, han estat aquells que gaudien d'un major grau de poder i legitimitat. L'exemple més il·lustratiu de la relació entre els subconflictes sobre els *mitjans* i els de *dominació* és el cas del submarinisme al Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes

i el Baix Ter (MED.F), on el conflicte era originat, principalment, per la gran influència sobre l'activitat econòmica i turística dels centres de busseig.

Finalment, també s'han produït subconflictes de rols o *normatius*, quan una persona o grup d'un determinat col·lectiu ha actuat de forma contrària a com ho feia i ho havia establert la majoria, tot contribuint a la generació o a l'agreujament del conflicte. En són clars exemples, d'una banda, la conducta de desobediència i rebel·lió a l'autoritat constant del volador conflictiu del conflicte MO.A (pràctica de l'ala-delta al Parc Natural del Montseny) o l'incompliment de la normativa dels surfistes d'estel no associats al Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà (MO.B).

Aquesta informació ens permet preveure, tot i les particularitats de cada cas, quines seran les causes més probables de generació d'un conflicte en un espai natural. Tal i com ens mostra la informació recollida en els casos seleccionats en aquesta recerca, la diversitat i oposició d'interessos i objectius dels diferents *stakeholders* ha estat un motiu generador del conflicte present en tots els casos, així com la dominació i influència, present en tots excepte un dels conflictes. Per tant, reiterem la gran importància d'un estudi exhaustiu dels interessos dels *stakeholders* implicats en la situació analitzada, així com la seva notabilitat i capacitat d'influència en la presa de decisions generals.

4.5.2. Recull sobre els modes de governança en la solució dels conflictes

En aquesta segona part, es presenta la recopilació de les dades sobre els processos establerts per a la solució als conflictes analitzats, centrant la nostra atenció en les característiques del mode de governança que els emmarca.

Així doncs, tot mantenint l'agrupació dels *stakeholders* en les tipologies presentades a l'inici d'aquest capítol, en aquesta part es mostren els següents punts: 1) en un primer subapartat, la compilació de les estratègies emprades pels *stakeholders* integrants de cadascuna de les tipologies. Això ens ha permès la comparació i l'observació de tendències entre els diferents conflictes; 2) Tot seguit, es presenta un recull de les principals característiques de la governança sota la qual es produeixen aquestes estratègies: l'estructura de relacions creada i els processos de col·laboració establerts; 3) A fi de donar un valor a les relacions i processos col·laboratius generats en cada cas, establim l'índex de xarxa col·laborativa, que ens permet comparar-los; 4) Finalment, per tal de fer comparables, també, els modes de governança de cadascuna de les situacions analitzades, establim l'índex de governança. Aquest valor neix de la conjunció de

l'índex de notabilitat (equilibri entre la notabilitat dels *stakeholders* amb interessos contraposats) i l'índex de xarxa col·laborativa.

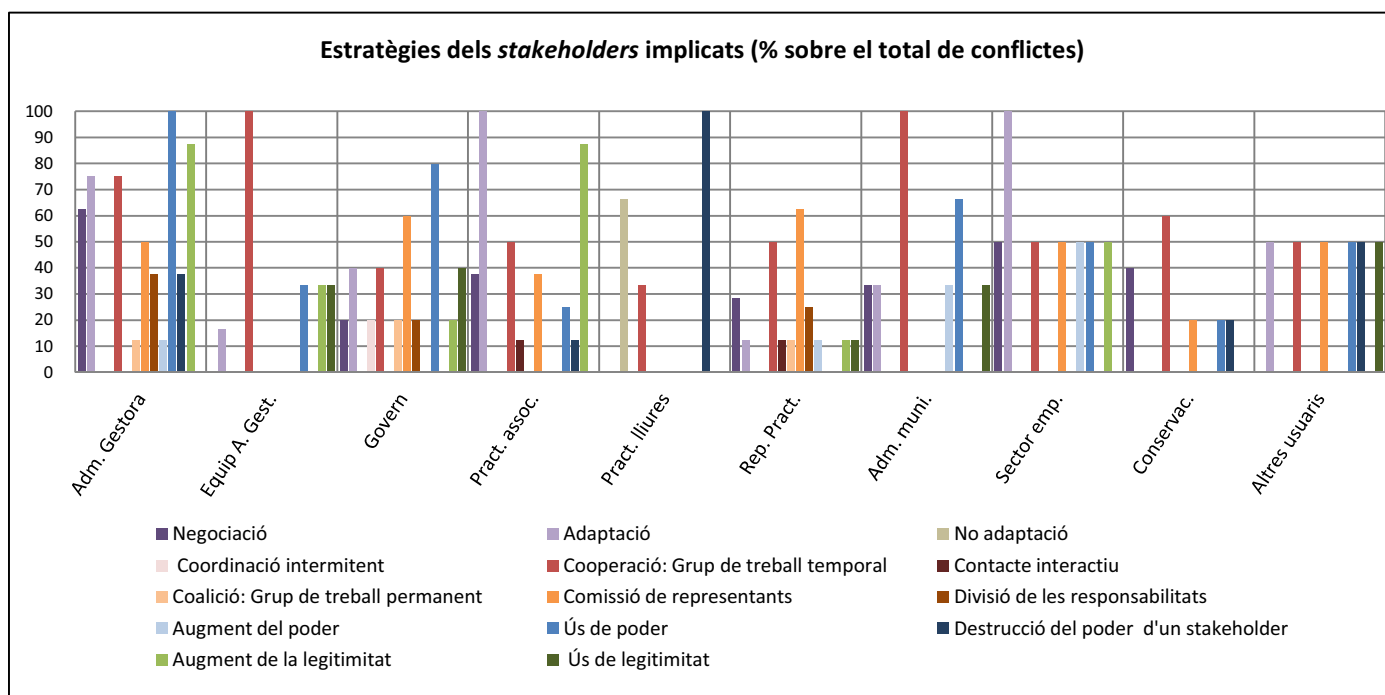
El coneixement sobre les diferents possibilitats d'estratègies emprades pels *stakeholders* integrants de cadascuna de les tipologies establertes i l'anàlisi de les tendències d'ús en els diferents conflictes, ens permet preveure el comportament dels *stakeholders* en noves situacions de conflicte, en funció de la seva tipologia i, per tant, atenent als seus interessos.

L'anàlisi global dels modes de governança establerts en la solució dels diferents casos, però, va encara més enllà. Les estratègies emprades per cada *stakeholder* estaran condicionades, indefugiblement, pel marc de governança establert entre ells; però, alhora, el tipus d'estratègies emprades, contribuiran a generar una estructura de relacions i uns processos de col·laboració determinats, així com a modificar el grau d'equilibri en la notabilitat dels diferents *stakeholders* dins del grup. Així doncs, l'anàlisi de cadascun d'aquests elements es fa imprescindible per a comprendre la dinàmica i evolució dels conflictes i, per tant, per a afrontar-ne una gestió efectiva.

4.5.2.1. Relació d'estratègies emprades pels *stakeholders* implicats

En aquest primer punt, tal i com hem mencionat, es presenten les estratègies emprades pels diferents *stakeholders*, agrupats en les tipologies establertes.

El gràfic 54 ens mostra la freqüència d'ús de cadascuna de les possibilitats d'estratègia per part dels *stakeholders* integrants de cada tipologia. L'estructura del gràfic consisteix en un rectangle per a cadascuna de les tipologies, amb una columna per a cadascuna de les possibilitats d'estratègia, que només tindrà valor en cas que hagi estat emprada en alguna ocasió pels *stakeholders* integrants de la tipologia. El valor de les columnes correspon al percentatge de conflictes en els quals han emprat l'estratègia, d'entre els conflictes en els quals ha participat algun *stakeholder* d'aquella tipologia.



Gràfic 54. Estratègies emprades pels stakeholders implicats, per tipologies d'agrupació i % d'ús.

El gràfic ens mostra, a primer cop d'ull, com tots els stakeholders integrants de les diferents tipologies han utilitzat una gran varietat d'estratègies durant els processos de solució dels conflictes analitzats. Però si ens fixem en les columnes amb un valor més elevat en cadascuna de les tipologies, podrem escatir les estratègies que defineixen l'actuació dels stakeholders que les integren; es tracta de les estratègies que han utilitzat en totes o en la majoria de les situacions en les quals han estat implicats.

En el cas de les administracions gestores, hi destaquen, per sobre de la resta, l'ús de poder (100%)⁸⁷ i l'augment de legitimitat (87,5%). Els equips dels parcs basen la seva actuació, principalment, en la cooperació amb l'administració gestora responsable, tot formant part d'un grup de treball temporal destinat a solucionar la situació conflictiva concreta (100%). El govern empra, en la majoria de situacions analitzades, l'ús de poder (80%). Pel que fa als practicants, d'una banda, el sector d'entitats i col·lectius associats es caracteritza per l'ús d'una estratègia d'adaptació a les exigències, generalment, dels gestors de l'espai (100%) i d'augment de la seva legitimitat (87,5%); mentre que el sector de practicants lliures utilitzen, en tots els casos, l'intent de destrucció del poder d'aquells que volen restringir la seva activitat (100%) combinat, generalment, amb una estratègia de no adaptació als canvis (66,6%). Les federacions que representen a tot el col·lectiu de practicants basen la seva actuació en l'elecció de representants

⁸⁷ Tal i com hem esmentat, aquests valors fan referència al % d'ús de les estratègies esmentades per part dels stakeholders de la tipologia corresponent, en relació al total de conflictes en els quals han estat implicats.

per a interactuar amb la resta d'*stakeholders* (62,5%). L'actuació de les administracions municipals es caracteritza per una estratègia de cooperació, tot participant en grups de treball destinats a la solució del conflicte (100%). Les entitats del sector empresarial, en canvi, opten, en tots els casos, per una estratègia final d'adaptació a les exigències establertes en l'acord de solució (100%). En el cas dels conservacionistes, l'estratègia més emprada és la cooperació a través de la participació en grups de treball específics (60%). En el cas dels col·lectius d'*altres usuaris* del territori, totes les estratègies emprades estan en equilibri d'ús.

La informació mostrada en aquest recull ens permet establir unes tendències d'ús d'un o altre tipus d'estratègia segons la tipologia d'*stakeholders*. D'aquesta manera, davant d'una situació potencial de conflicte, o d'una situació conflictiva existent, podem fer una previsió real i molt aproximada de les estratègies susceptibles d'ús per part de cadascun dels *stakeholders* implicats identificats. A mode d'exemple, i tal com ens ha mostrat les dades de l'anàlisi dels diferents casos, recollides al gràfic 54, podem imaginar-nos la situació d'un hipotètic espai natural immers en una situació de conflicte i preveure'n l'evolució. Les administracions tendiran a optar, inicialment, per l'ús del seu poder i, en cas de no tenir èxit en l'assoliment dels seus objectius, canviaran d'estratègia a fi d'augmentar la seva legitimitat. En el cas dels practicants, podem preveure que aquells que estiguin associats o agrupats en alguna entitat organitzada, tindran tendència a adaptar-se a les exigències de l'administració, mentre que els practicants lliures mantindran la seva postura d'insubordinació a la regulació dels òrgans responsables, per mitjà d'una estratègia de destrucció del seu poder.

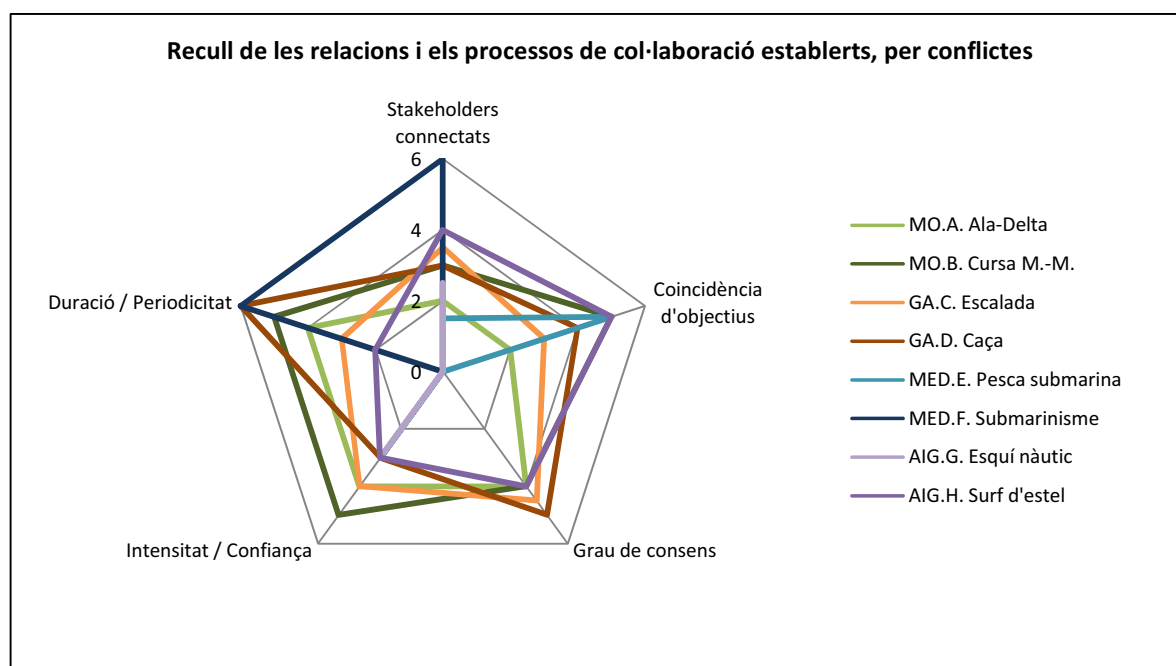
D'aquesta manera, el coneixement sobre les tendències d'ús d'estratègies per part dels diferents *stakeholders* implicats, ja sigui per a assolir els seus propis objectius, o en reacció a les actuacions d'altres, permetrà l'anticipació que redueixi els efectes negatius d'agreujament del conflicte.

4.5.2.2. Recull de les relacions i els processos de col·laboració establerts

En aquest subapartat, es mostra un recull de les principals característiques de l'estructura de relacions creada i els processos de col·laboració establerts. Tal i com hem exposat a l'apartat corresponent (p. 114), per tal d'avaluar el grau de relació i col·laboració establerta entre els *stakeholders* implicats en el procés de solució dels diferents conflictes, i permetre'n la comparació, s'ha dut a terme un procés de quantificació de la informació; la taula 9 (p. 114)

recull les gradacions establertes en cadascun dels elements d'anàlisi i els seus valors corresponents.

Així doncs, a partir de l'adjudicació de valors numèrics a les descripcions de relació i processos de col·laboració establerts entre els *stakeholders* de cada cas analitzat, en resulta el gràfic 55. Es tracta d'un gràfic radial on cadascun dels vèrtex representa un dels elements d'anàlisi esmentats (veg. taula 9, p. 114). La superfície que delimiten les línies de cada situació de conflicte, simbolitza el seu grau de col·laboració en xarxa. Com major sigui el valor atorgat als diferents elements d'anàlisi en cada cas (segons la gradació establerta a la taula 9, p. 114), més gran serà la superfície ocupada al gràfic 55; és a dir, com més s'apropa al vèrtex de cadascun dels elements la línia de cada situació de conflicte, major és la seva valoració. Cadascun dels casos analitzats està representat per un color diferent, tal com s'indica a la llegenda.



Gràfic 55. Recull de les relacions i els processos de col·laboració establerts, per conflictes.

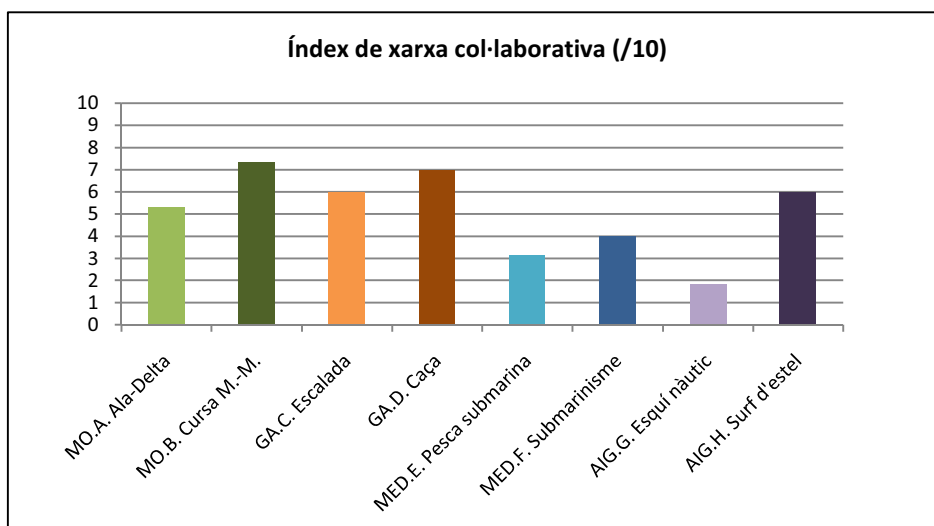
Si ens fixem en la superfície que dibuixa el conflicte MED.F (submarinisme al Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter) veiem com està totalment desplaçada en direcció als vèrtex d'*stakeholders connectats* i de *duració/periodicitat*, que obtenen una puntuació màxima; els valors de la resta d'elements, però, són nuls. En el cas de la pràctica d'esquí nàutic al Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà (AIG.G), la superfície es redueix a una línia que uneix uns valors baixos del nombre d'*stakeholders connectats* i d'*intensitat/confiança*, donat que la resta d'elements no són puntuats.

La superfície de la resta de casos dibuixa un polígon que, tot i les diferències en la longitud dels seus costats i la distància entre els seus vèrtex, ens indica que han obtingut un valor en tots els elements d'anàlisi. Veiem com en el cas de la caça al Parc del Garraf (GA.D) hi destaca el valor de *duració/periodicitat* de la relació col·laborativa, mentre en els conflictes AIG.H (surf d'estel al Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà) i MO.B (cursa Matagalls-Montserrat al Parc Natural del Montseny) s'hi realça la *coincidència d'objectius* entre els *stakeholders* implicats. En aquest darrer cas, també hi ressalta el valor de la *intensitat* i *confiança* de la relació col·laborativa.

Si apleguem els valors atorgats a cadascun d'aquests elements en cada cas, en podem obtenir l'índex de xarxa col·laborativa, tal com s'exposa al subapartat següent. Aquest índex ens permetrà donar un valor al grau de col·laboració existent en els processos de solució de cadascun dels conflictes analitzats i acostar-nos, així, a la descripció del mode de governança establert. D'aquesta manera, no només podrem comparar-los entre ells, sinó que podrem establir una relació entre el grau de col·laboració existent i les conseqüències generades per la solució establerta, en cada cas.

a. Índex de xarxa col·laborativa

A partir de la conjunció dels valors atribuïts a cada element d'anàlisi (gràfic 55), en cadascun dels conflictes analitzats, podem determinar el valor del seu índex de xarxa col·laborativa i, d'aquesta manera, tal i com hem enunciat, comparar-ne el valor total. La suma de les puntuacions dels cinc elements d'anàlisi mostrats al gràfic 55 resulten en un valor màxim de 36 punts. Tenint en compte aquesta puntuació màxima, l'índex de xarxa col·laborativa s'ha calculat sobre 10, tal com es mostra al gràfic 56. Els valors de l'índex de xarxa col·laborativa dels diferents casos s'expressen per mitjà d'una columna per a cadascun, tot mantenint els colors emprats al gràfic 55.



Gràfic 56. Índex de xarxa col·laborativa, per conflictes.

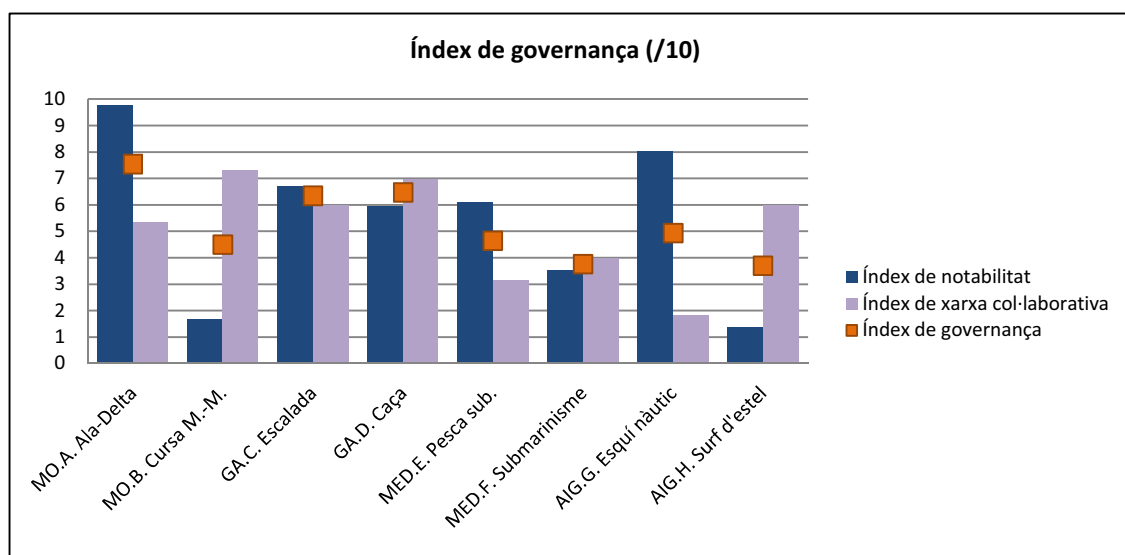
Podem observar la correlació entre el valor de l'índex de xarxa col·laborativa mostrat al gràfic 56 i l'àrea de la superfície dibuixada al gràfic 55 en cadascun dels casos. Veiem com els conflictes amb índexs de xarxa col·laborativa més elevats són MO.B (cursa Matagalls-Montserrat al Parc Natural del Montseny) i GA.D (caça al Parc del Garraf). Pel contrari, els casos amb un valor més baix són els conflictes generats per la pràctica de l'esquí nàutic al Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà (AIG.G) i per la pesca submarina al Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter (MED.E).

Tal i com hem esmentat, doncs, l'índex de xarxa col·laborativa ens permet conèixer el grau de col·laboració establert en cadascun dels casos analitzats. Haver donat un valor a aquest factor, ens permetrà, a més de contribuir a la definició del mode de governança, establir una relació amb les conseqüències generades per la solució, en cada cas.

4.5.2.3. Índex de governança: recull dels factors determinants

Finalment, amb l'objectiu de comparar els modes de governança establerts en cadascuna de les situacions analitzades, establim l'índex de governança. Per mitjà d'aquest índex, pretenem donar un valor quantitatiu al mode de governança establert en cada cas, tot avaluant la seva proximitat a les característiques d'una governança col·laborativa en xarxa. Tal com hem exposat a l'apartat corresponent (p. 112), el seu valor sorgeix de la suma de l'índex de notabilitat (equilibri entre la notabilitat dels *stakeholders* amb interessos contraposats) i l'índex de xarxa col·laborativa. Tenint en compte que aquests dos índexs s'han calculat sobre 10 punts, la

valoració màxima de l'índex de governança seria de 20. Partint d'aquesta puntuació màxima, els valors dels índexs de governança mostrats al gràfic 57, però, s'han calculat sobre 10. Així doncs, els valors de l'índex de notabilitat i de xarxa col·laborativa es mostren amb una columna blava i morada, respectivament, en cada cas; mentre que el valor de l'índex de governança, resultant de la suma explicada entre ambdós, es presenta per mitjà d'un quadrat taronja, per a cada situació analitzada.



Gràfic 57. Índex de governança, per conflictes.

Podem observar com la situació de conflicte que obté un valor d'índex de governança més elevat és la de la pràctica d'ala-delta al Parc Natural del Montseny (MO.A), principalment, pel gran equilibri entre la notabilitat dels *stakeholders* amb interessos oposats (índex de notabilitat). També obtenen un valor alt en l'índex de governança els dos casos analitzats al Parc del Garraf: escalada (GA.C) i caça (GA.D). Pel contrari, els casos amb un valor d'índex de governança més baix són els generats per la pràctica de surf d'estel al Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà (ALG.H), per un reduït valor del seu índex de notabilitat; i el provocat per l'activitat de submarinisme al Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter (MED.F.).

En primer lloc, doncs, aquesta anàlisi ens permet observar com, en els casos analitzats, no existeix una estreta correlació entre el grau de xarxa col·laborativa establerta (valor de l'índex de xarxa col·laborativa) i el grau d'equilibri entre la notabilitat dels *stakeholders* amb interessos oposats (valor de l'índex de notabilitat). Podem observar, per exemple, com en el cas MO.A (ala-delta al Montseny), l'índex de governança és molt elevat perquè la capacitat d'influència dels *stakeholders* amb posicions contraposades estan en equilibri però, alhora, la connexió només s'estableix entre els representants del Parc i del col·lectiu de voladors, sense que existeixin un

gran nombre de vincles directes entre la resta d'*stakeholders* implicats. En una situació totalment contrària, podem observar el cas AIG.H (surf d'estel al Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà), on tot i l'alt grau de xarxa establerta entre els *stakeholders* implicats després de molts anys de relació, la superior capacitat de decisió de l'òrgan gestor del Parc, amb el suport de l'Agència Catalana de l'Aigua, van permetre la supressió de l'activitat, sense que els seus practicants hi poguessin oposar resistència. D'aquesta manera, el desequilibri en la notabilitat entre els *stakeholders* amb interessos oposats, en aquest cas, fa disminuir el valor de l'índex de governança.

D'altra banda, veiem com els dos casos del Parc del Garraf obtenen un índex de governança elevat, alhora que existeix una harmonia entre els valors de l'índex de xarxa col·laborativa i el de notabilitat. En el cas GA.C (escalada), no només s'estableix un grup de treball amb representants dels diferents *stakeholders* implicats, sinó que, tot i l'oposició dels seus interessos, el seu grau d'influència sobre la presa de decisions és pròxima a l'equilibri. Passa el mateix en la situació GA.D (caça), on per mitjà de la instauració d'una triple cogestió de la Zona Controlada de Caça, a més d'establir una xarxa de relació permanent, dóna veu a la majoria d'*stakeholders* implicats.

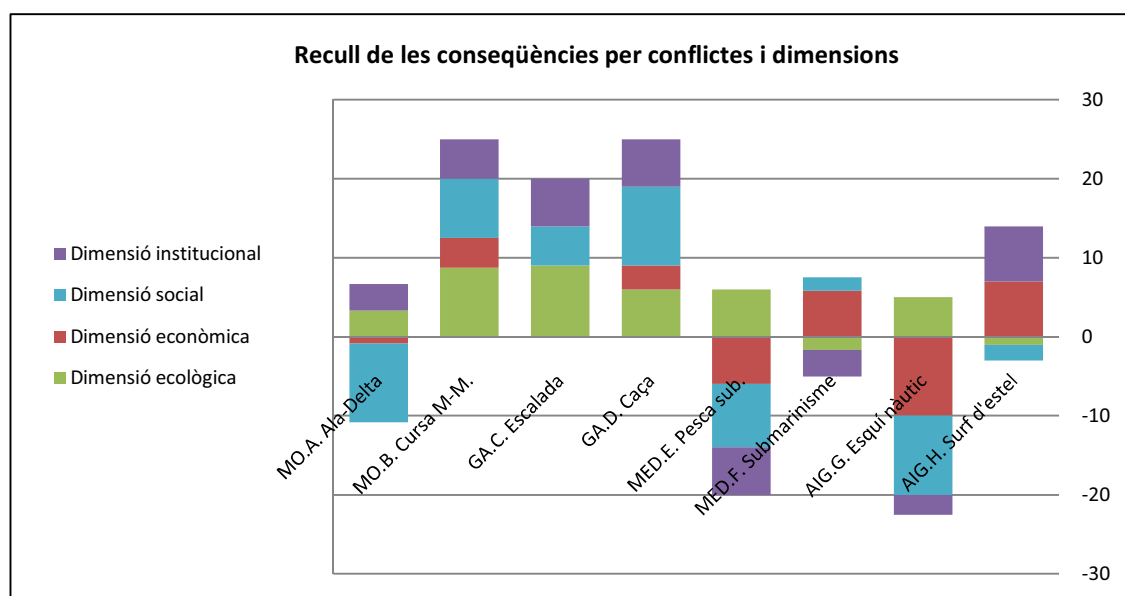
L'anàlisi de l'estat d'aquests dos components conformadors del mode de governança ens permet conèixer quins són els aspectes a millorar envers l'assoliment d'una xarxa col·laborativa amb un equilibri en la capacitat d'influència i decisió per part de tots els *stakeholders* implicats. És a dir, podem saber si cal dur a terme accions per a crear o enfortir els llaços de la xarxa o si, en canvi, cal orientar la nostra actuació envers la reducció o augment de la notabilitat d'algun dels *stakeholders* implicats, a fi d'apropar el conjunt a l'equilibri.

Per mitjà de l'atorgament d'un valor a cadascun dels factors analitzats, hem pogut comparar els modes de governança establerts en els processos de solució dels conflictes estudiats. A més, aquesta quantificació també ens permetrà relacionar el grau d'aproximació a una situació de governança col·laborativa en xarxa, amb els efectes produïts per l'estratègia global resultant aplicada, en cada cas, tot comparant l'índex de governança amb l'índex de sostenibilitat.

4.5.3. Recull de les conseqüències de les solucions, per conflictes

En aquest darrer apartat de recull dels resultats dels diferents conflictes, es mostra la recopilació de la informació referent a les conseqüències provocades per les solucions establertes en cada cas; és a dir, sobre el grau de sostenibilitat del desenvolupament dels territoris corresponents.

A continuació, per mitjà del gràfic 58, es mostren les conseqüències de l'estratègia global aplicada en cadascun dels casos, tot diferenciant els efectes sobre les diferents dimensions del desenvolupament. Es mostra una columna per cadascun dels conflictes i les quatre parts que la conformen, en cada cas, representen una de les dimensions del desenvolupament: verd per a la *dimensió ecològica*, vermell per a la *dimensió econòmica*, blau per a la *dimensió social* i morat per a la *dimensió institucional*. El valor del efectes sobre cadascuna de les dimensions és sobre un màxim de 10 punts i, per tant, la màxima puntuació global possible per a cada solució adoptada és de 40 punts. Podem observar com, en alguns dels casos, hi ha parts de la columna que se situen per sota el valor 0; això és degut al fet que les persones entrevistades en relació als conflictes corresponents, han considerat que l'estratègia adoptada va provocar efectes negatius sobre aquella dimensió del desenvolupament. Per exemple, en el cas MED.F (pràctica de submarinisme al Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter), la dimensió ecològica rep un valor negatiu donat que la majoria dels *stakeholders* implicats considera que el model de gestió de l'activitat submarina aplicat ha generat desequilibris en la i comportaments antinaturals en la fauna i la flora de l'àrea.



Gràfic 58. Recull de les conseqüències de les solucions establertes, per dimensions i conflictes.

Les dades presentades al gràfic 58, ens permeten situar les solucions adoptades per a cadascun dels conflictes a la figura 62, mostrada a continuació; d'aquesta manera, podem realitzar una anàlisi de la informació obtinguda per mitjà de la combinació d'ambdues imatges. La figura 62 emprà l'estructura de l'*espai de desenvolupament sostenible* (Sepúlveda, 2008, p. 12), presentat a l'apartat teòric corresponent (p. 72). Recordem que aquest *espai* consisteix en la relació i convergència de quatre cercles, un per a cadascuna de les dimensions del desenvolupament

sostenible. Segons el nombre de dimensions implicades en el desenvolupament d'un territori, podem definir el tipus de desenvolupament generat. Per tal de ser considerat un desenvolupament sostenible, les seves quatre dimensions haurien d'estar en interacció. Així doncs, situem les solucions aplicades a cadascun dels conflictes analitzats –simbolitzades amb una lletra cadascuna, segons l'ordre amb el qual s'han presentat, tal com mostra la llegenda inicial de la figura 62–, en el punt de l'espai de desenvolupament sostenible que els correspon, segons el nombre de dimensions sobre les quals han tingut un efecte positiu.

- A** Ala-delta (P.N. del Montseny)
- B** Cursa Matagalls-Montserrat (P.N. del Montseny)
- C** Escalada (P. del Garraf)
- D** Caça (P. del Garraf)
- E** Pesca submarina (P.N. del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter)
- F** Submarinisme (P.N. del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter)
- G** Esquí nàutic (P.N. dels Aiguamolls de l'Empordà)
- H** Surf d'estel (P.N. del Montseny)

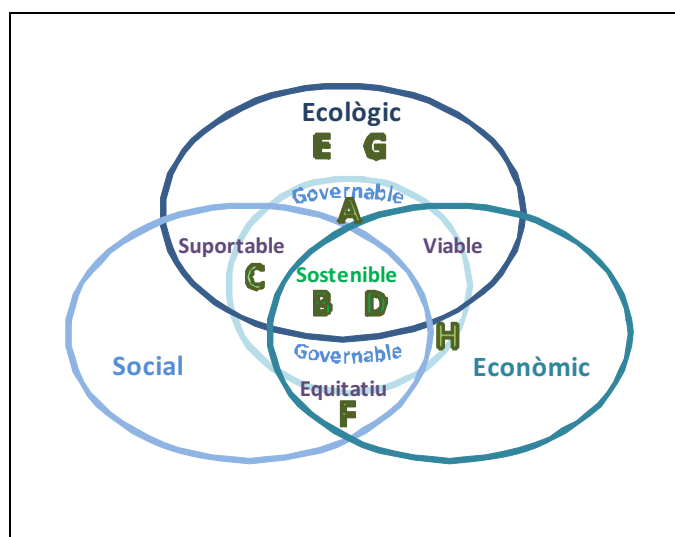


Figura 62. Situació de les solucions als conflictes a l'espai de desenvolupament sostenible. (Font: Elaboració pròpia a partir de WCED, 1987; Sepúlveda, 2008).

El gràfic 58 ens mostra com les úniques solucions que han tingut efectes positius sobre les quatre dimensions del desenvolupament són les establertes per a resoldre els conflictes MO.B (cursa Matagalls-Montserrat al Parc Natural del Montseny) i GA.D (caça al Parc del Garraf). Això genera que siguin els dos únics casos que ocupen la part central de la figura 62, és a dir, el punt on conflueixen els cercles de les quatre dimensions del desenvolupament. D'aquesta manera, les solucions dels conflictes B i D són les úniques que poden ser considerades sostenibles. En el primer cas, la modificació del punt de sortida de la cursa, suprimint del traçat el descens des del

cim del Matagalls, va generar una considerable reducció en l'erosió del sòl, alhora que una millora en l'organització de la circulació dels voltants. En la situació GA.D, l'establiment d'una cogestió tripartida de la Zona Controlada de Caça, permet un restabliment de les poblacions d'espècies autòctones de la zona, així com la reducció de la conflictivitat per confluència amb els excursionistes.

En la situació de conflicte GA.C (escalada al Parc del Garraf), la solució es considera *suportable* perquè representa beneficis per totes les dimensions del desenvolupament excepte sobre l'econòmica, tal com ens indica la inexistència de la part de la part vermella de la columna al gràfic 58. La solució al cas C, doncs, se situa al punt de confluència entre les dimensions ecològica, social i institucional.

Tres dels conflictes tenen efectes positius sobre dues de les quatre dimensions, però suposen perjudicis sobre les dues restants. En el cas de la solució al conflicte MO.A (ala-delta al Parc Natural del Montseny), basada en la regulació de l'accés motoritzat al cim del Matagalls, veiem com els valors dels efectes sobre les dimensions ecològica i institucional són positius, mentre que els de la dimensió econòmica i social són negatius. En aquest darrer cas, el valor és considerablement negatiu, per l'estimació, per part de la majoria dels *stakeholders* implicats, que s'ha produït una disminució molt notable de la pràctica de vol a la zona. D'aquesta manera, la solució A se situa a l'espai del desenvolupament *ecològic-governable* de la figura 62.

La solució al conflicte AIG.H (surf d'estel al Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà), consistent en la zonificació de la costa per a regular els espais de pràctica del surf d'estel, genera efectes positius sobre les dimensions econòmica i institucional, però alguns dels *stakeholders* valoren negativament els seus efectes sobre la dimensió ecològica, argumentant que la solució genera una extensió de la pressió humana sobre més àrees costaneres. Per tant, la solució H se situa al punt de confluència entre els cercles d'aquestes dues dimensions, generant un desenvolupament *econòmic-governable*.

Pel que fa al conflicte MED.F (submarinisme al Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter), el gràfic 58 ens mostra com les parts de la columna corresponents a les dimensions social i econòmica tenen valors positius, mentre que les de les dimensions ecològica i institucional, tot i que amb valors reduïts, estan per sota del 0. Tal i com hem esmentat, tot i el desenvolupament econòmic generat per la gran proliferació de l'activitat submarina, es produeixen desequilibris en la flora i la fauna de l'àrea. Així doncs, si ens fixem en la figura 62, veiem com la solució F

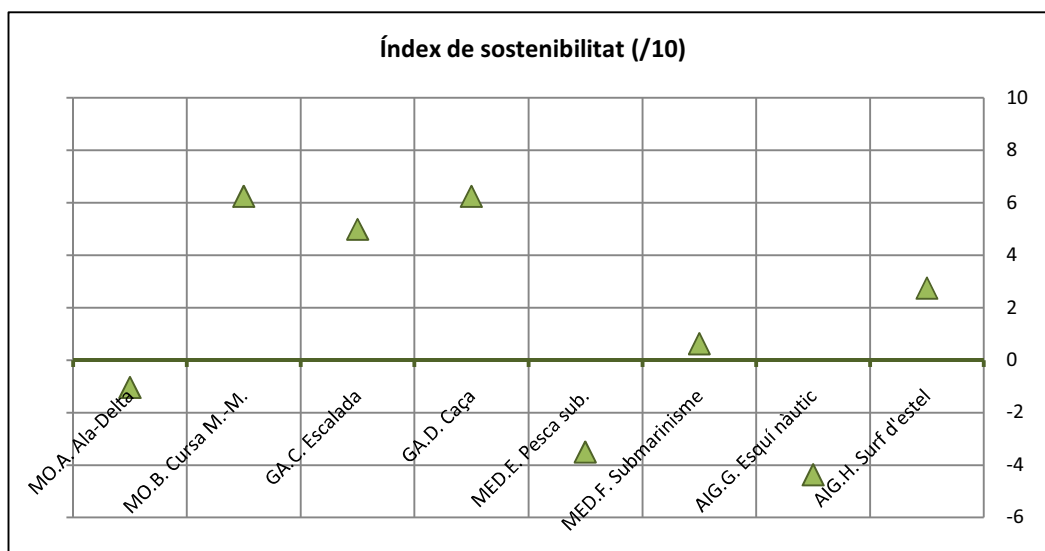
ocupa el punt de coincidència entre la superfície de les dimensions ecològica i social, tot afluint en un desenvolupament *equitatiu*.

En els casos MED.E (pesca submarina al Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter) i AIG.G (esquí nàutic al Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà) només es generen conseqüències positives sobre la dimensió ecològica. Podem veure al gràfic 58 com les tres parts de les columnes d'ambdues situacions corresponents a les tres dimensions restants se situen amb valors negatius. En tots dos casos, doncs, la solució adoptada es posiciona a l'espai de desenvolupament *ecològic* de la figura 62. En el cas de la pesca submarina (MED.E), la prohibició de l'activitat ha generat un gran augment de la biomassa però, per contra, ha desaparegut tot el moviment social i econòmic que l'activitat generava. D'altra banda, la supressió de l'esquí nàutic al Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà (AIG.H), tot i la recuperació de la fauna, s'ha perdut el gran desenvolupament econòmic que l'activitat havia comportat a Sant Pere Pescador. Tal i com podem observar a través d'aquests dos últims exemples, les estratègies globals de solució que conclouen amb la supressió total de l'activitat, són les que han acabat generant unes conseqüències menys sostenibles per al territori.

Per tal de poder avaluar aquests efectes en cada situació analitzada i comparar-los entre ells, establim l'índex de sostenibilitat que, a més, ens permetrà relacionar els efectes de la solució aplicada en cada cas amb el mode de governança establert.

4.5.3.1. Índex de sostenibilitat: efectes sobre les quatre dimensions del desenvolupament

A partir de la conjunció dels valors atribuïts als efectes de les estratègies de solució en cadascun dels casos analitzats sobre cada dimensió, podem determinar el valor del seu índex de sostenibilitat i, d'aquesta manera, comparar-los. La suma de les puntuacions dels efectes sobre cada dimensió, mostrats al gràfic 58, podrien assolir un màxim de 40 punts. Tenint en compte aquesta puntuació màxima, l'índex de sostenibilitat s'ha calculat sobre 10, tal com es mostra al gràfic 59. Els valors de l'índex de sostenibilitat dels diferents casos s'expressen per mitjà d'un triangle verd per a cadascun. Com ens mostra el gràfic 59, hi ha casos en els quals el valor de l'índex de sostenibilitat és negatiu; això és degut a que les estratègies adoptades han generat un major grau d'efectes negatius que no pas de positius sobre el desenvolupament dels territoris corresponents.



Gràfic 59. Índex de sostenibilitat, per conflictes.

Veiem com s'estableix una clara correlació entre el valor de l'índex de sostenibilitat de cada solució establerta (gràfic 59) i la posició ocupada dins de l'*espai de desenvolupament sostenible* (figura 62). Això vol dir que els casos que obtenen un valor absolut més elevat, és a dir, uns efectes més positius sobre les diferents dimensions del desenvolupament, a més, generen beneficis sobre més d'una dimensió.

Els casos MO.B (cursa Matagalls-Montserrat al Parc Natural del Montseny) i GA.D (caça al Parc del Garraf) estaven situats en el punt de confluència de les 4 dimensions del desenvolupament i són les que obtenen un valor més elevat en l'índex de sostenibilitat. Com més allunyades del centre de la figura 62 estan situades les solucions adoptades, més baix és el valor del seu índex de sostenibilitat. Així doncs, les solucions aplicades als conflictes generats per la pesca submarina al Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter (MED.E) i pel surf d'estel al Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà (AIG.H) són els que n'obtenen uns valors més negatius.

L'anàlisi de les conseqüències generades per l'estratègia global de solució aplicada ens permetria dissenyar noves estratègies en cadascun dels casos analitzats amb una orientació directa envers la millora de les condicions d'aquelles dimensions sobre les quals s'han produït efectes negatius. D'altra banda, per mitjà de l'estudi de les experiències viscudes en els casos analitzats, podem preveure l'efecte d'un o altre tipus d'estratègia en el procés de solució de noves situacions conflictives. Per exemple, tal i com hem exposat anteriorment, una estratègia d'imposició per ús de poder dels òrgans responsables de prohibició total d'una activitat generarà, amb força probabilitat, una millora ecològica, però efectes negatius sobre la resta de dimensions del

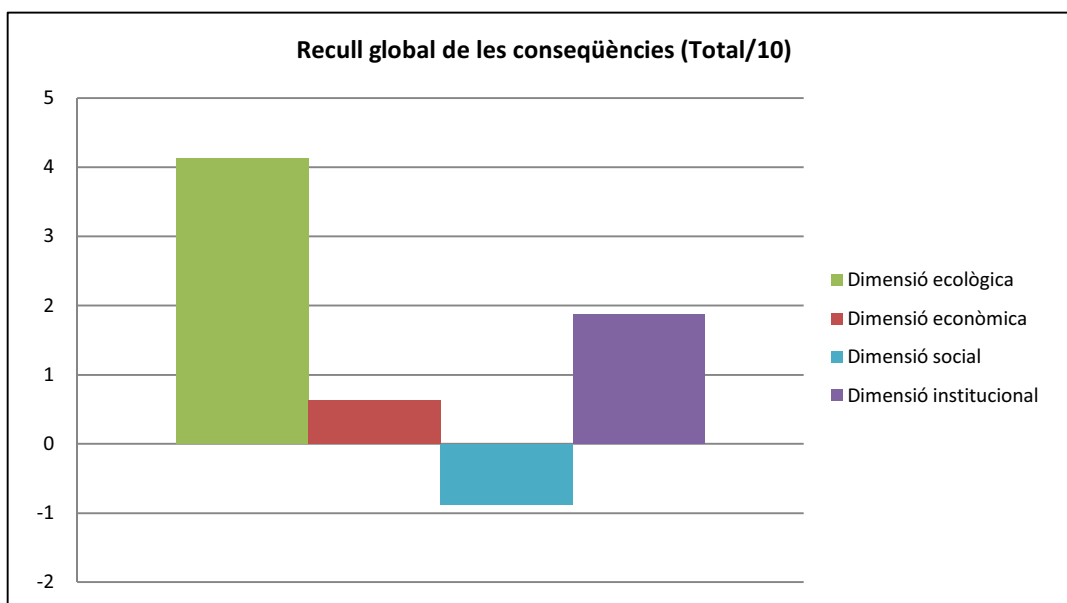
desenvolupament (tal com hem pogut observar en els casos MED.E i AIG.H). Mentre que una solució basada en una estratègia de cooperació o grup de treball col·laboratiu entre els diferents *stakeholders* implicats, generarà beneficis sobre la majoria de dimensions del desenvolupament (n'és un exemple el cas GA.D).

Finalment, tal i com hem esmentat prèviament, la quantificació dels efectes de cadascuna de les solucions aplicades, ens permetrà, a més, la seva relació amb el mode de governança establerts, en cada cas.

4.5.3.2. Recull global de les conseqüències

Després d'haver presentat els efectes que han tingut cadascuna de les estratègies de solució aplicades en els diferents conflictes analitzats, en aquest darrer subapartat, ens disposem a presentar aquestes conseqüències d'una forma global. És a dir, pretenem mostrar quin ha estat l'efecte resultant final, sobre cadascuna de les diferents dimensions, si aglutinem totes les solucions establertes en una sola unitat d'anàlisi. Podem observar aquestes dades al gràfic 60, on cadascuna de les columnes, simbolitza el valor dels efectes resultants sobre cadascuna de les dimensions del desenvolupament. S'ha donat un valor sobre 10 als efectes globals sobre cada dimensió, tenint en compte que la puntuació màxima possible en cadascuna era de 80 punts (un màxim de 10 punts en cada conflicte). Es tracta d'unes dades que reflecteixen una visió molt reduïda de la realitat i que no permeten una generalització a escales generals, donat que només recullen la informació d'un total de vuit situacions de conflicte produïdes en quatre espais naturals concrets. Tot i així, considerem que es tracta d'una informació suggeridora que, tot i ser el reflex, únicament, dels casos analitzats, ens permet intuir quina és l'orientació de les polítiques de gestió esportiva als espais naturals catalans.

Així doncs, el gràfic 60 ens permet observar una clara tendència de les estratègies globals resultants envers la millora del desenvolupament ecològic i, en menor mesura, dels àmbits institucional i econòmic. Pel contrari, veiem com el valor resultant dels efectes sobre la dimensió social és negatiu, és a dir, les solucions adoptades als casos analitzats generen perjudicis sobre l'àmbit social dels territoris corresponents.



Gràfic 60. Recull global de les conseqüències de les solucions establertes.

4.5.4. Recapitulació: aportació del recull comparatiu de resultats

L'anàlisi comparativa dels resultats obtinguts en l'estudi de cadascun dels casos particulars, ens ha permès aglutinar-ne la informació, tot permetent-nos tenir una visió més àmplia i global de l'objecte d'estudi. Aquesta perspectiva ens dona la possibilitat d'arribar a comprendre situacions similars que es puguin produir en altres espais naturals i, fins i tot, prevenir l'aparició de conflictes o actuar envers l'assoliment d'una solució més sostenible.

En primer lloc, hem pogut constatar com, en tots els casos, l'oposició d'interessos per part dels diferents *stakeholders* implicats davant d'una situació concreta és determinant en la generació d'un conflicte. A més, cadascun d'aquests *stakeholders* tindrà una posició i gaudirà d'una capacitat d'influència diferent dins del grup, atenent a la seva notabilitat, conformada pel seu grau de poder, legitimitat i urgència. La distribució d'aquests atributs entre els *stakeholders* involucrats condicionarà, també, la gènesi del conflicte. A fi d'avaluar aquesta influència, hem establert el càlcul de l'índex de notabilitat, que ens permet establir quin és el grau d'equilibri existent entre la notabilitat dels *stakeholders* amb interessos oposats. De la mateixa manera, les característiques del context que emmarqui la situació, tindran un efecte sobre la creació del conflicte.

En el segon gran apartat del recull presentat, s'han exposat els diferents elements conformadors dels modes de governança establerts en la solució dels diferents conflictes analitzats. En primer lloc, hem pogut veure la compilació de les estratègies emprades pels diferents *stakeholders* en cada cas, tot dibuixant les tendències d'ús de cada tipologia d'*stakeholders*. També hem definit

el grau de relació i col·laboració establert entre ells, tot atorgant-li un valor, en cada cas, per mitjà de l'índex de xarxa col·laborativa. De la conjunció dels índexs de notabilitat i de xarxa col·laborativa, en neix l'índex de governança, a partir del qual hem pogut comparar el mode de governança establert en cadascun dels casos.

Finalment, en el darrer apartat, s'han mostrat les conseqüències de les solucions aplicades en cada cas, tot avaluant-ne l'efecte sobre les quatre dimensions del desenvolupament dels territoris corresponents. En aquest cas, s'ha establert el càlcul de l'índex de sostenibilitat, que ens ha permès. A més, les estratègies de solució aplicades s'han classificat segons el nombre de dimensions sobre les quals ha generat efectes positius.

Després d'aquest recull dels resultats obtinguts, l'últim pas que resta per a completar-ne l'anàlisi és l'avaluació de la relació entre els índexs esmentats, a fi de verificar les hipòtesis de la recerca.

4.5.5. Verificació de les hipòtesis de la recerca

En aquest darrer apartat, s'empren totes les dades mostrades en el recull de resultats de l'anàlisi dels diferents casos estudiats per tal de verificar les hipòtesis de la recerca. A continuació, es presenta un subapartat per a cadascuna de les hipòtesis plantejades.

4.5.5.1. Hipòtesi 1: Síntesi dels factors determinants dels modes de governança

En aquest subapartat, i partint de l'anàlisi exhaustiva realitzada sobre els modes de governança establerts en cada cas estudiat i els seus factors conformadors, pretenem verificar la primera hipòtesi de la recerca (H1: *El mode de governança en el qual es produeixen les estratègies de gestió de la pràctica esportiva utilitzades dependrà del context en el qual s'originin, dels interessos individuals i de la notabilitat dels stakeholders implicats, i de l'estructura de relació i col·laboració establerta entre ells*). Recordem, a més, que aquesta primera hipòtesi està configurada per quatre variables que determinen el seu compliment total. Haurem de constatar, doncs, que el mode de governança es veu condicionat per: les condicions del context (H1a), el grau d'equilibri entre la notabilitat dels *stakeholders* implicats amb interessos oposats (H1b) i el grau de relació i col·laboració establert entre ells (H1c).

En resposta a H1a, podem afirmar que les característiques de les diferents dimensions del context condicionen, indefugiblement, el mode de governança establert. Aquest efecte es fa

molt evident en el cas de la caça al Parc del Garraf (GA.D). La situació de conflicte es va generar, precisament, per una decisió política de traslladar l'activitat de les APC (Àrees Privades de Caça) del Llobregat, on l'activitat havia estat prohibida prèviament, als espais del Garraf. La coalició de gestió de la ZCC (Zona de Caça Controlada), establerta com a solució al conflicte, va néixer de la necessitat de col·laboració i control de l'activitat que s'hi estava produint, entre els tres actors implicats: la Generalitat de Catalunya, el Parc del Garraf i la Federació Catalana de Caça. També podem esmentar el cas del surf d'estel al Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter (AIG.H). En aquest cas, és precisament de la tensió social generada per la confluència dels surfistes d'estel amb altres usuaris de la platja, varen generar un vincle entre els ajuntaments i entitats de practicants. Les entitats municipals, com a responsables de les zones costaneres, varen confiar en les escoles de surf d'estel de l'àrea, a fi de gestionar i minimitzar els riscos de l'activitat. Això va fer que els practicants associats, tot i no gaudir de representació directa a la Junta de Protecció del Parc, hi poguessin tenir veu i participessin, de forma indirecta, de les decisions i de la posterior aplicació d'estratègies de solució.

D'altra banda, tal i com s'ha esmentat a l'apartat corresponent, l'equilibri en la notabilitat dels *stakeholders* amb interessos oposats i el grau de relació i processos de col·laboració establerts entre ells, defineixen el mode de governança existent en cada cas. Per mitjà de l'índex de notabilitat i el de xarxa col·laborativa, així com de les anàlisi prèvies realitzades per a obtenir-ne els valors quantitius, podem determinar quines són les necessitats de cadascun dels casos per arribar a assolir un mode de governança en xarxa col·laborativa òptim.

Tal i com hem pogut observar al gràfic 57 (p. 495), no existeix un paral·lelisme entre l'índex de notabilitat i el de xarxa col·laborativa sinó que, en la majoria dels casos, un valor reduït d'un d'ells és compensat per un de més elevat de l'altre.

En primer lloc, podem observar com en el cas de la pràctica de l'ala-delta al Parc Natural del Montseny (MO.A), el mode de governança es defineix, principalment, per l'existència d'un gran equilibri entre la notabilitat de l'òrgan gestor del Parc i la del col·lectiu de practicants, encarnats en els seus respectius representants. En canvi, en el cas de la cursa Matagalls-Montserrat, al Parc Natural del Montseny (MO.B), el mode de governança es fixa, fonamentalment, pel grau de relació i col·laboració establert entre els responsables del Parc, els de l'entitat organitzadora i l'alcalde del municipi amb més implicació.

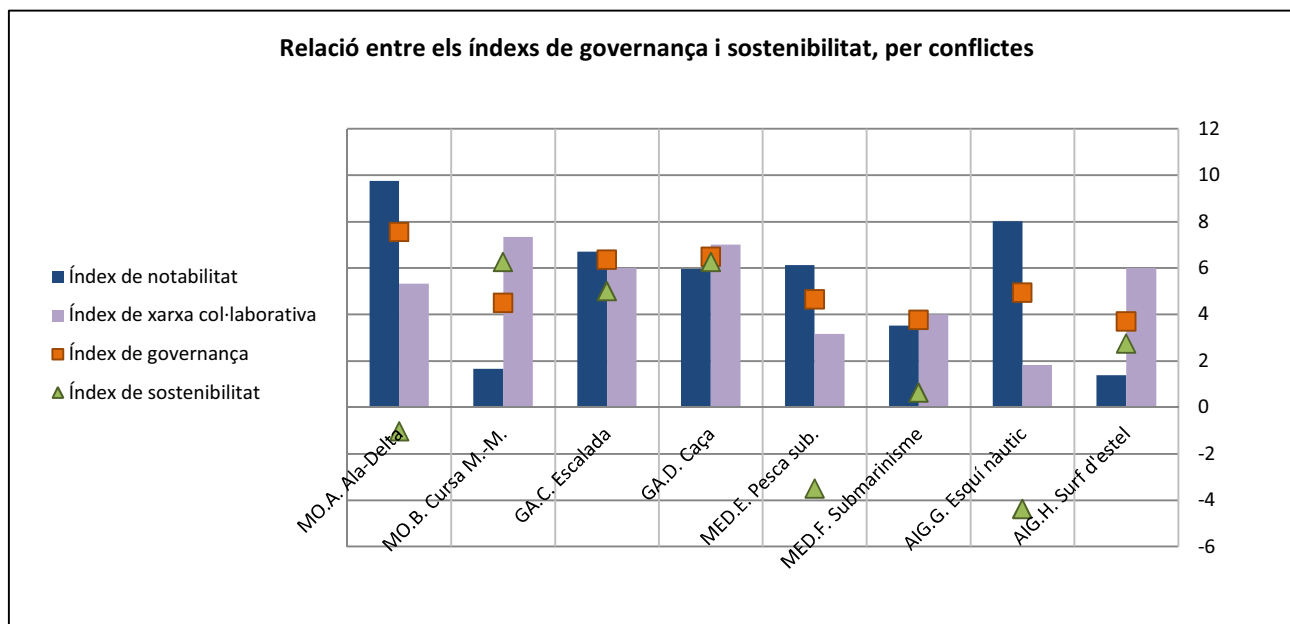
Així doncs, les dades mostrades al gràfic 57 (p. 495) i els exemples exposats, ens condueixen a poder afirmar que tant l'equilibri existent en la notabilitat dels *stakeholders* amb interessos

oposats, com el grau de relació i col·laboració establert entre tots els *stakeholders* implicats, són determinants per a la definició del mode de governança. D'aquesta manera, podem verificar, també, la segona (H1b) i tercera (H1c) subhipòtesis.

Per tant, després de la informació mostrada en els punts de recull i discussió comparativa dels resultats dels diferents casos analitzats, podem corroborar la primera hipòtesi plantejada, així com les subhipòtesis secundàries que la condicionen: el mode de governança establert en la gestió de la pràctica esportiva analitzada en cada cas està condicionat per les característiques del context, i ve determinat per l'equilibri en la notabilitat dels *stakeholders* amb interessos inicialment oposats i pel grau de relació i col·laboració existent entre ells durant el procés de solució del conflicte estudiat.

4.5.5.2. Hipòtesi 2: Relació entre el mode de governança i les conseqüències de la solució

En aquest apartat de recopilació, es pretén mostrar la relació entre el mode de governança que emmarca les estratègies globals de solució i els seus efectes sobre el grau de sostenibilitat del desenvolupament del territori, en cada cas, a partir dels índexs resultants corresponents. Al gràfic 61, es presenten les dades de comparació entre l'índex de governança i el de sostenibilitat, així com les dels components que els conformen, en cadascun dels conflictes analitzats. Es tracta de la superposició dels gràfics 57 (p. 495) i 59 (p. 501) que mostraven, respectivament, els valors dels índexs esmentats, tot mantenint els colors i símbols emprats prèviament. Així doncs, els valors de l'índex de notabilitat i de xarxa col·laborativa es mostren amb una columna blava i morada, respectivament, en cada cas; el de l'índex de governança, per mitjà d'un quadrat taronja; i el de l'índex de sostenibilitat amb un triangle verd.



Gràfic 61. Relació entre els índexs de governança i sostenibilitat, per conflictes.

La relació entre aquests dos índexs, presentada al gràfic 61, ens permet acostar-nos a la verificació de la segona hipòtesi de la recerca (H2: *Una estratègia global de gestió emmarcada en un mode de governança col·laborativa en xarxa generarà un major grau de sostenibilitat del desenvolupament del territori*). De la mateixa manera que en el cas de la H1, aquesta segona hipòtesi està conformada per tres variables que en condicionen l'acompliment. Així doncs, haurem de verificar que l'estratègia global resultant produeix un major grau de sostenibilitat del desenvolupament del territori: quan les condicions del context afavoreixen l'estructura en xarxa i la col·laboració entre *stakeholders* (H2a); quan existeix un equilibri entre la notabilitat dels *stakeholders* implicats amb interessos oposats (H2b), així com un alt grau de relació i col·laboració entre ells (H2c).

Pel que a fa a la primera hipòtesi secundària (H2a), tot i la dificultat de quantificació del seu efecte, podem afirmar que les característiques del context no només determinen el mode de governança establert sinó que condicionen les conseqüències sobre la sostenibilitat del territori de l'estratègia global adoptada. Podem citar el cas de l'esquí nàutic al Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà (AIG.G) com un exemple il·lustratiu pel que fa als efectes de les condicions del context sobre les conseqüències de l'estratègia adoptada. La solució aplicada va consistir en la prohibició de l'activitat al tram de riu del municipi de Sant Pere Pescador. La pràctica de l'esquí nàutic havia representat el motor econòmic del municipi durant molts anys, tot generant una gran activitat turística al territori. La història d'aquesta pràctica, doncs, protagonista i conformadora de la dimensió sociocultural i econòmica del context, feia molt

difícil l'entesa entre els responsables del Parc: partidaris de la prohibició de l'activitat; i els esquiadors nàutics: defensors del seu manteniment. Finalment, la pràctica va ser prohibida de forma unilateral per part del Parc, sense haver arribat a un acord amb els practicants, i suprimint tota l'activitat socioeconòmica que havia generat. D'aquesta manera, tot i els beneficis ecològics assolits, la solució va provocar perjudicis sobre la resta de dimensions del desenvolupament, tot passant d'un context socioeconòmic de gran creixement, a una situació de desús de la zona i de gran descens de l'activitat turística. Per tant, la solució no pot considerar-se sostenible sinó, únicament, ecològica.

En resposta a H2b, el gràfic 61 ens mostra com, en la majoria dels casos, no hi ha una relació directa entre l'índex de notabilitat i el de sostenibilitat; és a dir, entre l'equilibri en la notabilitat dels *stakeholders* amb interessos oposats i les conseqüències de l'estratègia global adoptada en cada situació. Podem observar com en el cas de la pesca submarina al Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter (MED.E), existeix un gran equilibri en la notabilitat dels *stakeholders* amb interessos oposats, però la solució aplicada genera uns efectes negatius sobre el grau de sostenibilitat del desenvolupament del territori. En aquest cas, el poder legal del Parc preval sobre la legitimitat per certificació i credibilitat dels pescadors submarins, i l'activitat acaba essent restringida. La situació és molt similar en el cas emprat per a exemplificar la verificació de la subhipòtesi anterior: l'esquí nàutic al Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà (AIG.G). Tot i l'equilibri en la notabilitat del Parc i dels organitzadors de l'activitat, es fa determinant el tipus de poder de cadascun d'ells. El poder legal del Parc prepondera per sobre del poder de control de recursos dels practicants i acaba permetent la prohibició unilateral de l'activitat, tot generant una solució no sostenible. Per mitjà d'aquests exemples veiem com es fa determinant el tipus de poder i legitimitat de cadascun dels *stakeholders* implicats i l'ús que en fan durant el procés de solució al conflicte.

Això ens condueix a no poder verificar la segona subhipòtesi plantejada (H2b) d'una forma directa, donat que, tot i que la notabilitat dels *stakeholders* condicionarà la definició del mode de governança en cada cas, el simple fet de l'existència d'equilibri entre la notabilitat dels *stakeholders* amb interessos oposats, no generarà una major sostenibilitat de l'estratègia final adoptada. Caldrà, doncs, considerar els tipus de poder, legitimitat i urgència de cadascun dels *stakeholders* implicats, a més d'analitzar-ne de quina manera els aprofita; és a dir, quines estratègies emprades durant el procés de solució al conflicte i quins efectes tenen sobre la seva notabilitat i influència dins del grup. L'anàlisi de la influència dels tipus d'estratègies concretes emprades es recull al següent apartat, de verificació de la tercera hipòtesi de la recerca.

Per contra, a partir de les dades del gràfic 61, sí que podem verificar la tercera subhipòtesi (H2c), donat que existeix una estreta relació entre l'índex de xarxa col·laborativa i el de sostenibilitat; és a dir, com major és el grau de relació en xarxa i la creació de processos de col·laboració entre els *stakeholders* que la conformen, més elevat resulta el grau de sostenibilitat del desenvolupament generat per l'estratègia global adoptada. En són exemples el cas de la cursa Matagalls-Montserrat al Parc Natural del Montseny (MO.B), per la gran col·laboració establerta entre el Parc, els organitzadors i l'ajuntament del Brull en l'organització de la sortida de la cursa; o la coalició de cogestió establerta de la Zona de Caça Controlada al Parc del Garraf (GA.D). En totes dues situacions, els valors dels índexs de xarxa col·laborativa i de sostenibilitat són elevats. En sentit contrari, veiem com aquells casos que han obtingut un índex de xarxa col·laborativa més baix, generen una solució menys sostenible, és a dir, amb efectes negatius sobre la majoria de dimensions del desenvolupament. Aquesta relació es constata en el cas de l'esquí nàutic al Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà (AIG.G), on la supressió de l'activitat és decidida de forma unilateral per part dels responsables del Parc, tot resultant en un valor negatiu de l'índex de sostenibilitat generat.

Així doncs, podem verificar la segona hipòtesi de la recerca, només parcialment, tot indicant que el nivell de sostenibilitat generat dependrà de les condicions del context i, en gran mesura, del grau de relació i col·laboració establert entre els *stakeholders* implicats; però, en canvi, no hi tindrà una influència directa l'equilibri en la notabilitat d'aquells amb interessos oposats. L'anàlisi dels vuit casos seleccionats en aquesta recerca, mostren com l'existència d'un gran equilibri en la notabilitat dels *stakeholders* amb interessos oposats no garanteix, d'una forma directa, l'assoliment d'un major grau de sostenibilitat del desenvolupament del territori. Caldrà, tal i com hem esmentat, valorar els tipus de poder, legitimitat i urgència de cada *stakeholder*, així com les estratègies emprades per cadascun d'ells.

Les dades mostrades en aquest apartat ens condueixen a poder afirmar que l'estratègia global adoptada a fi de solucionar el conflicte aparegut en la gestió d'una pràctica esportiva en un espai natural concret, generarà un major grau de sostenibilitat en el desenvolupament del territori si les condicions del context afavoreixen una estructura en xarxa i la col·laboració entre els *stakeholders* implicats i, sobretot, si aquesta estructura s'acaba generant de forma real. D'aquesta manera, l'intent de verificació de la segona hipòtesi ens permet concloure que, per tal d'aconseguir un major grau de sostenibilitat, no serà tan important l'equilibri inicial existent en el poder, la legitimitat i la urgència dels *stakeholders* amb interessos oposats, com la creació de llaços d'interrelació i l'establiment de processos col·laboratius entre ells. Tot i així, tal i com hem

enunciat, per mitjà de la verificació de la tercera i última hipòtesi de la recerca (H3), abordada a continuació, podrem demostrar la importància de l'equilibri en la notabilitat dels *stakeholders* amb interessos oposats; no tant en relació als seus valors inicials, sinó en l'ús i evolució del seu poder, legitimitat i urgència durant el procés de solució al conflicte. D'aquesta manera, podrem entendre els resultats obtinguts en l'anàlisi de la relació entre els índexs de notabilitat i de sostenibilitat.

4.5.5.3. Hipòtesi 3: Relació entre la composició de l'estratègia global i la sostenibilitat assolida

En aquest darrer apartat de recapitulació, pretenem verificar la tercera hipòtesi de la recerca (H3: *El grau de sostenibilitat del desenvolupament generat per una estratègia global no dependrà únicament del mode governança establert, sinó de les estratègies concretes emprades que conformen l'estratègia global resultant*), tot mostrant la relació entre les estratègies concretes emprades pels *stakeholders* implicats en el procés de solució del conflicte i el grau de sostenibilitat assolit després de l'aplicació de l'estratègia global final que conformen. Per mitjà de la verificació de la primera (H1) i segona (H2) hipòtesis de la recerca, hem pogut constatar com el grau de sostenibilitat del desenvolupament assolit per l'estratègia global emprada depèn del mode de governança establert. Amb la verificació de la tercera hipòtesi (H3), volem demostrar, a més, que el grau de sostenibilitat estarà condicionat, també, per la tipologia de les estratègies concretes emprades pels *stakeholders* implicats. A continuació, mostrem aquesta relació en cadascun dels casos analitzats.

En el cas de la pràctica d'ala-delta al Parc Natural del Montseny (MO.A), veiem com, tot i l'alt grau d'equilibri entre la notabilitat de l'òrgan gestor del Parc –amb un gran poder legal– i dels representants dels voladors –amb un alt valor de legitimitat–, la solució aplicada genera una solució ecològica-governable, amb un baix índex de sostenibilitat. Això és degut, d'una banda, al fet que només s'estableix una connexió directa entre les persones representants del Parc i dels voladors, però també, de l'altra, a les estratègies concretes emprades que acaben condicionant la solució final. Tot i l'equilibri esmentat en la notabilitat dels *stakeholders* oposats, l'estratègia de cooperació final sorgeix després de l'ús de poder del Parc per a la prohibició de l'accés motoritzat a la zona de pràctica. Això genera que el poder legal del Parc prevalgui per sobre de la legitimitat dels voladors. Aquests, doncs, accedeixen a la cooperació i grup de treball amb el Parc després d'un procés d'adaptació inicial a les seves exigències. Podem veure, doncs, com el procés de configuració de l'estratègia global, per mitjà de la successió d'estratègies concretes, determina el grau de sostenibilitat assolit. En aquest cas, la solució acaba generant una gran

reducció de la pràctica a l'àrea, tot disminuint-ne l'activitat social i les possibilitats potencials de desenvolupament econòmic.

La situació produïda en el conflicte generat per la cursa Matagalls-Montserrat al Parc Natural del Montseny (MO.B) és molt semblant a l'anterior. En aquest cas, però, existeix un gran desequilibri inicial en la notabilitat dels *stakeholders* amb interessos oposats: el Parc i l'Ajuntament gaudeixen d'un poder i legitimitat molt superiors als del Centre Excursionista de Gràcia (CEG). L'estratègia final és una cooperació amb gran força de relació entre els tres *stakeholders* mencionats, però l'element que determina l'elevat índex de sostenibilitat de la solució, és l'estratègia concreta d'adaptació al canvi del CEG. Finalment, el propi CEG acaba entenent la modificació del punt de sortida acordat, no com una imposició del Parc, sinó com una oportunitat de millora per a l'esdeveniment.

Els dos casos analitzats al Parc del Garraf obtenen alts valors en els seus índexs de notabilitat i de xarxa col·laborativa. Les estratègies concretes emprades, a més, es basen en una estructura de cooperació que inclou a totes les parts implicades –un equip assessor en el cas de l'escalada (GA.C) i una cogestió compartida en el cas de la caça (GA.D)–. La combinació de tots aquests elements genera, doncs, un alt grau de sostenibilitat del desenvolupament generat per l'estratègia global resultant. En el cas de GA.C, però, la solució no pot ser considerada sostenible donat que els escaladors no es varen sentir prou representats directa en el procés de decisió i consideren que la zonificació va fer disminuir la pràctica, fet que genera valors negatius en la dimensió social del desenvolupament.

El mode de governança existent en la gestió del conflicte provocat per l'activitat de submarinisme al Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter (MED.F) no es veu modificat per les estratègies concretes aplicades durant el procés. Totes les decisions es prenen en el marc del Consell Assessor i de la Junta Permanent, on la Generalitat i els centres d'immersió tenien una posició privilegiada en la presa de decisions. Això provoca un valor reduït de l'índex de sostenibilitat generat per la solució.

En el cas de la pesca submarina (MED.E), l'equilibri entre la notabilitat de l'administració gestora del Parc i el col·lectiu de practicants és trencat, precisament, per les estratègies concretes d'ús de poder de la Generalitat i d'adaptació del col·lectiu de pescadors submarins. Aquesta situació de desequilibri genera que el col·lectiu de pescadors submarins no tingui prou força per a negociar la regulació de l'activitat, tot i que ells mateixos l'havien proposada inicialment, i la pesca submarina acaba essent totalment prohibida. Això genera una solució únicament

ecològica, amb efectes negatius sobre la resta de dimensions del desenvolupament. Es produeix una situació molt semblant en el cas de l'esquí nàutic al Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà (AIG.G). Tot i l'equilibri existent, inicialment, entre la notabilitat de l'òrgan gestor del Parc i dels organitzadors de l'activitat, l'estratègia concreta emprada pel Parc, al final del procés, provoca un desequilibri decisiu. Els responsables del Parc, per mitjà de l'ús del seu poder, recolzat pel gran poder legal de l'Agència Catalana de l'Aigua, prohibeixen totalment la pràctica de l'esquí nàutic al riu de Sant Pere Pescador. Això provoca un valor molt negatiu de l'índex de sostenibilitat assolit per l'estratègia resultant aplicada, generant efectes nocius sobre totes les dimensions del desenvolupament excepte l'ecològica.

En el cas del surf d'estel al Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà (AIG.H), l'estratègia principal és la cooperació establerta entre els *stakeholders* membres de la Junta de Protecció del Parc. Tot i així, l'estratègia concreta de cooperació entre les escoles de surf d'estel i els ajuntaments resulta determinant en l'assoliment d'un alt índex de sostenibilitat del desenvolupament en l'aplicació de l'estratègia final.

Així doncs, podem observar com, per mitjà de l'anàlisi de la successió d'estratègies concretes que conformen l'estratègia global final en cada cas, podem donar una explicació a les conseqüències que han generat sobre el grau de sostenibilitat del desenvolupament dels territoris corresponents. Això ens condueix a poder verificar, també, la tercera hipòtesi de la recerca.

D'aquesta manera, per mitjà de l'anàlisi efectuada per a la verificació de les tres hipòtesis plantejades, podem determinar quins han estat els factors generadors d'una disminució en el grau de sostenibilitat assolit en cada cas. Això ens permetria ser capaços d'intervenir en casos similars per tal de generar solucions més sostenibles.

Tal i com hem pogut constatar en l'exposició prèvia dels casos analitzats, la verificació d'aquesta tercera hipòtesi, ens ha permès donar una explicació complementària als resultats obtinguts en la constatació de la segona hipòtesi. L'efecte de les estratègies concretes emprades pels diferents *stakeholders* implicats, ens permet afirmar que l'equilibri en la notabilitat dels *stakeholders* amb interessos oposats sí que té un efecte sobre el grau de sostenibilitat assolit. D'aquesta manera, podem verificar, també, la subhipòtesi H2b, tenint en compte que les estratègies concretes emprades per cada *stakeholder*, poden variar la seva notabilitat. El desequilibri en la notabilitat dels *stakeholders* amb interessos oposats, es pot veure compensat per estratègies compartides que generin diàleg i processos de col·laboració amb decisions

consensuades; de la mateixa manera, en els casos en els quals existeixi equilibri en la notabilitat dels *stakeholders* amb interessos contraris, algun d'ells pot fer ús de la seva posició mínimament superior per fer valer els seus interessos, per mitjà d'estratègies individuals i unilaterals.

4.5.6. Després de la verificació d'hipòtesis: Recapitulació

La verificació de la primera hipòtesi de la recerca, així com de les subhipòtesis secundàries que la conformen, ens permeten afirmar que el mode de governança establert en els diferents casos analitzats està condicionat per les característiques del context, i ve determinat per l'equilibri en la notabilitat dels *stakeholders* amb interessos inicialment oposats i pel grau de relació i col·laboració existent entre ells durant el procés de solució de cada conflicte. Tal i com hem pogut constatar, les anàlisis realitzades per a l'obtenció dels índexs de notabilitat i el de xarxa col·laborativa, ens permeten determinar quines són les necessitats de cadascun dels casos per arribar a assolir un mode de governança en xarxa col·laborativa òptim.

La relació entre els diferents índexs establerts, ens ha permès abordar la verificació de la segona hipòtesi de la recerca, i de les variables que la configuren. En primer lloc, a través de l'anàlisi de cadascun dels casos, hem constatat que les característiques del context influenciaran, també, el grau de sostenibilitat assolit per l'estratègia global adoptada. D'altra banda, hem observat una clara relació entre l'índex de xarxa col·laborativa i el de sostenibilitat, en els diferents casos; això ens permet afirmar que com major sigui el grau de relació en xarxa i l'existència de processos de col·laboració entre els *stakeholders* que la conformen, més elevat resultarà el grau de sostenibilitat del desenvolupament generat per l'estratègia global adoptada. Per contra, en primera instància, no hem pogut verificar la segona subhipòtesi (H2b), donat que no existia, en la majoria dels casos, una correlació entre l'equilibri en la notabilitat dels *stakeholders* amb interessos oposats, i el grau de sostenibilitat assolit. Tot i així, després de la verificació de la tercera hipòtesi, hem pogut veure com l'equilibri inicial pot ser modificat per les estratègies concretes que empli cadascun dels *stakeholders* i que, per tant, sí que tindrà una forta influència sobre el grau de sostenibilitat generat per l'estratègia global final.

Finalment, també hem pogut verificar la tercera hipòtesi de la recerca, per mitjà de l'anàlisi de les diferents situacions de conflicte. Podem afirmar, doncs, que el grau de sostenibilitat del desenvolupament generat per una estratègia global no dependrà únicament del mode governança establert, tal i com hem constatat en la verificació de les hipòtesis anteriors, sinó, també, de les estratègies concretes emprades que conformen l'estratègia global resultant. A

més, hem pogut comprovar que les estratègies concretes emprades condicionen, també, el mode de governança existent, donat que els *stakeholders* poden variar la seva notabilitat i posició dins del grup per mitjà de l'ús d'una o altra tipologia d'estratègies.

Un cop acabat aquest apartat d'exposició dels resultats obtinguts, ens pertoca contrastar-los amb els d'altres recerques i d'aquesta manera, poder valorar quin han estat les aportacions reals de la recerca efectuada.

“Els no entenen com el que difereix està d’acord amb ell mateix: l’harmonia consisteix en tensions oposades, similars a la de l’arc i la lira. [...] L’harmonia invisible val més que la visible”

(Heràclit d’Efes, aprox. 544 a.C. – aprox. 483 a.C.)

5. DISCUSSION OF RESULTS



The last step after analysis and interpretation of the results of the different cases consists of comparing the contributions to the subject I have made here with those from other existing studies in order to evaluate my own specific contribution. This section, therefore, discusses the findings of this study in comparison with those of other related ones.

5.1. The stakeholders involved and strategies applied

My first question (*Q1: What management strategies have been applied, by the different stakeholders involved, to the practice of sport in natural environments?*) sought to identify the different strategies used by the stakeholders involved in the management of sports practice in the framework of the various natural environments analysed. In both the individual analyses of each of the conflicts studied and in the comparison between such analyses, I have attempted to pinpoint the strategies employed by the corresponding stakeholders.

In the first place, I have managed to identify the stakeholders involved in the various conflicts analysed and to group them together into different typologies. Other research studies on the management of tourist and recreational activities in protected natural areas define categories of stakeholders very similar to those that have emerged in this case, with a variety of interests that coincide in most situations (Smith & Moore, 1990; Sautter & Leiden, 1999; Stolton & Dudley, 1999; Europarc Federation, 2002; Newsome, Dowling & Moore, 2002). Prominent among the actors identified are government authorities or institutions, environmental entities, organisations in the tourist and/or business sectors, the local population (Brenner, 2010), municipal and regional authorities, conservationist agencies or groups (Geneletti & Van Duren, 2008) and specialised scientific and/or technical associations (Granek *et al.*, 2008).

In line with the results obtained here, several authors point out the conflicting interests of the different actors involved, and the action taken to satisfy them, as the main difficulties when it comes to managing natural sites. Among those who refer to these difficulties are Brenner (2010) in his analysis of the environmental governance of the Sian Ka'an Biosphere Reserve, one of Mexico's most important protected natural areas, and Durán (2009), in his study of the environmental governance of Corales del Rosario y San Bernardo National Natural Park on the Caribbean coast of Colombia. My analysis, as well as those conducted in the above-mentioned studies and other related ones (Pulido, 2010; Jamal & Eyre, 2003), shows that we may divide the stakeholders involved in the management of a natural site into two major opposing groups motivated by conflicting interests: those who foster conservation of the natural characteristics of the area and those who seek to use and exploit them. Hovardas & Poirazidis (2007) also highlight the role played by the beliefs of the different stakeholders over and above the existing diversity of interests. In my case, however, even though I have analysed the ideology and opinions of all the stakeholders involved, I have found that clashing interests are the true cause of situations of conflict.

5.1.1. Trends in stakeholders' strategies, in accordance with typologies

One of the main contributions of this study in relation to the initial question posed above has been the definition of a number of trends in the strategies applied by the different stakeholders involved, in accordance with their typology and regardless of the nature of the situations in which they are immersed. I would highlight, for example: 1) the initial use of power and authority by management organs and representatives of the government, and their subsequent strategy of negotiation and cooperation with sports associations in order to reach a common agreement when they fail to meet their objectives through initial imposition of authority; 2) the attempt on the part of non-associated groups of sports practitioners to counteract the power of the corresponding authorities; 3) use of the legitimacy of ecologist entities and scientific associations to foster regulation of the activity; and 4) cooperation between technical and surveillance teams in each of the areas analysed in order to ensure that the established agreements are satisfied.

Many studies conducted in several protected areas around the world provide examples that corroborate the trends identified in this paper. As my results show, other studies also reveal a predominance of imposition strategies on the part of governments or entities that manage protected areas (Brenner, 2010; Durán, 2009; Pascual & De la Cruz, 2008), and the corresponding generation of resistance responses on the part of the business sector through use of its power (Brenner, 2010), or on the part of the local population, through processes of participation and through ethnic revindication, which enhance their legitimacy (Durán, 2009; Singleton, 2009).

5.2. Factors that determine the established mode of governance

The second question posed in this study (*Q2. What are the different forms of governance in which the identified strategies are applied?*) sets out to define the different modes of governance established in each of the conflicts analysed, while the purpose of its supplementary question (*Q2a. What are the characteristics of the factors of this governance that determine the generation of a greater or lesser degree of sustainability in territorial development?*) is to determine the factors which serve to constitute the mode of governance in each case and which, moreover, have an effect on the sustainability of territorial development.

Analysis of each of the selected cases reveals how the characteristics of the context inevitably condition the established mode of governance. It also confirms that salience distribution among

stakeholders with conflicting interests and the existing degree of network structure with collaborative interrelations directly generate the established mode of governance. Below I discuss the results I have obtained in reply to the second question in comparison to those obtained by other studies on each of the indicated factors.

5.2.1. The context as a factor that conditions mode of governance and sustainability

Several authors note the indisputable influence of the conditions of the context on both collaborative processes and on their final results in relation to the sustainable development of the territory in question. Sharma & Kearins (2011) stress that the governors or managers of the natural sites involved are directly or indirectly influenced, on the international, national, regional or local levels, by the institutional context and by the authorities' policies and practices related to sustainable development. Granek *et al.* (2008), besides illustrating the benefits of involving recreational fishermen in the management and conservation of fishing areas, argue that the ecological and socio-political context, which differs in each of the cases studied, conditions fishermen's access to and participation in decision-making. Along these same lines, Martínez (2004) contends that historical and cultural studies of the analysed area must be taken into account in order to understand actors' action logic in relation to the management and conservation of natural resources.

We see, therefore, as occurs in this study's analysis of conflict situations, how other studies have revealed the influence of the context on the generation of a network-collaborative mode of governance and on the consequent degree of sustainability of the development generated, as revealed by the results related to the third question in this study, discussed in the following section.

5.2.2. The effect of the salience of stakeholders on mode of governance

As regards the salience of stakeholders, the results of this research study make it possible to place the actors belonging to the established typologies in a specific space on the stakeholders' map drawn by Mitchell *et al.* (1997), by taking into consideration their power, legitimacy and urgency and determining their salience.

The study by Pulido (2010), which focuses on the analysis of tourist management in the natural parks of Andalusia, determines the salience of the stakeholders involved by quantifying their

attributes –power, legitimacy and urgency— as I have in my own study. Although we coincide in identifying the stakeholders involved, highly significant differences exist between both sets of results in terms of the value and distribution of their salience. In the category of hegemonics, that is, those who possess all three attributes, in the first place Pulido groups together public authorities, institutions and organisms, as occurs with the conflict situations analysed in this study, although he also includes ecologist groups and the local population, who in the findings of my study enjoy legitimacy and a small degree of power in the case of associated sports practitioners. Pulido categorises the entities in the business sector as dependent, whereas my results define them as dominant, with notable power values. Despite these differences, Pulido (2010) coincides in stating that the salience and category of the stakeholders involved in the tourist management of a protected natural site inevitably determine the established mode of governance.

This statement is reaffirmed in the analyses conducted in studies such as that of Vlaar, Bosch & Volberda (2006), who show how differences or asymmetries in the availability of resources, information or expertise in relation to the application of sustainability measures on the regional level may determine the genesis of collaborative processes and relations; or in the study by Durán (2009), who shows how the mode of governance of the natural site analysed is altered after the local community has assumed political power, once it has become organised through a process of public participation.

5.2.3. Governance created through a participative structure of relations

Many studies devoted to the analysis of management of protected areas and other natural resources point out the need for the creation of a structure inclusive of all the parties involved, stressing, above all, the importance of involving the local community in decision making (Georgehan and Renard, 2002; Sawathvong, 2004; Hiwasaki, 2005; Jones and Burgess, 2005). Erol, Kuvan & Yildirim (2011) emphasise, moreover, that such cooperation is essential to the attainment of conservation, development and sustainability objectives.

Saarikoski, Tikkanen & Leskinen (2010) analyse the involvement of the different stakeholders and public participation in the preparation of forest management programmes in Finland. Their results show how the programmes' creation process has generated a networked mode of governance, by virtue of the periodical relations established among the institutions involved. Even so, the process has not fostered public participation. The authors conclude that this leads to the fact that previously identified situations of conflict are maintained.

The results of the above mentioned studies coincide with my own, pointing out that the relations and connections structure established among stakeholders to a considerable extent determines the mode of governance created. Furthermore, Pulido (2010) adds that any minor change in this structure will to a greater or lesser extent condition possibilities when it comes to attaining established objectives.

5.3. Effects on the degree of sustainability of development

The third question I pose (*Q3. What effects have the different identified management strategies had on the degree of sustainability of development of the territory?*) seeks to define the effects caused by the different strategies applied by the stakeholders involved, in each case, on the degree of sustainability of development of the respective territories.

The results obtained in reply to this third question have allowed me, in the first place, to assert that the characteristics of the existing mode of governance will condition the effects of the global strategy applied to development of the territory, and that a direct correlation exists between the collaborative network index and that of sustainability.

We may observe that other studies also point out this connection. In his above-mentioned case study, Durán (2009) shows how a form of governance of the natural area analysed, based on a horizontal relationship between the park's environmental authorities, scientists and the local community, generates more sustainable solutions. Geneletti & Van Duren (2008) propose a method of zonification of a natural site in terms of different levels of protection, based on the participation of all the stakeholders involved in the definition of criteria and in the subsequent decision-making processes. In their study they assess its efficiency, concluding that its success lies in communication between and the contribution of all the parties involved and in the opportunity to discuss and reorient decisions in terms of reality and the context.

I have managed to ascertain how, respectively, the conditions of the context, the salience of the stakeholders and the structure of relations and collaboration between them determine the degree of sustainability attained through application of the final global strategy. Below, therefore, I supplement the discussion carried out so far by comparing my results with those of other studies in relation to the effect of the above-mentioned factors of governance on the sustainability of the territory.

5.3.1. *The influence of governance factors on the degree of sustainability*

My results have shown, in the first place, that the characteristics of the context not only condition the establishment of a specific mode of governance but also exert a major influence on the degree of sustainability achieved by the global strategy applied. As I have shown above in the corresponding subsection, several studies ratify this assertion (Sharma & Kearins, 2011; Granek *et al.*, 2008; Martínez, 2004).

Secondly, I have been able to ascertain how achieving balance, during the solution process, in the salience of stakeholders with opposing aims is decisive to the attainment of a greater degree of sustainability in development. The studies mentioned in my discussion of the first question coincide in confirming this assertion (Pulido, 2010; Durán, 2006; Vlaar, Bosch & Volberda, 2006). Even so, I have also ascertained that the specific strategies employed by each of the stakeholders involved condition and modify their salience values as well as the distribution of their attributes and that, consequently, analysis of the relationship between the index of salience and that of sustainability cannot be conducted at the point where the conflict is generated but rather during its solution process.

Finally, I have also managed to show that a connection exists between the collaborative network index and that of sustainability, indicating that a greater degree of network relationship and the application of collaboration processes among the stakeholders that constitute the network generate a greater degree of sustainability in the development of the territory. Below I discuss this discovery through a number of reflections generated on the basis of the relationship between the results I have obtained and the conclusions drawn in several related studies.

5.3.1.1. *Communication between stakeholders, a need*

Several studies that analyse management of marine areas point out the urgent need to improve communication and information links between scientists, managers and the rest of the stakeholders in order to achieve more sustainable recreational fishing (Stensland, 2012; Baine *et al.*, 2007; Arlinghaus, Mehner & Cowx, 2002). Along these same lines, Erol, Kuvan & Yildirim (2011) state that in the national land parks of Turkey, uses and activities are engaged in that are incompatible with the conservation objectives of the area, due mainly to lack of involvement on the part of the different stakeholders concerned, local communities in particular, in the planning and management of natural sites.

Oikonomou & Dikou (2008) assessed the perception of stakeholders involved in the tourist management of the Marí d'Alonissos National Park, in Greece, in relation to the economic

development generated by its protection. Their results show that most of the respondents viewed such development negatively in terms of their expectations and pointed out the need to formulate strategies by which to meet the necessities and aspirations of all the stakeholders, on the basis of their participation. Other authors point out, moreover, that the collaborative network must encompass all the parties involved, given that if the connection is established solely among the management authorities or with the business sector only, this might be detrimental to the local population and result in less sustainable effects (Hovardas & Poirazidis, 2007; Lane, 2003).

We see, therefore, that these studies not only relate the existing degree of relationship and collaboration with the attainment of natural site conservation but also regard it as an indispensable need.

5.3.1.2. The relations and collaboration network: real benefits to the degree of sustainability

Numerous authors emphasise the benefits of collaboration between organisations when it comes to achieving a greater degree of sustainability in the recreational management of protected natural sites. For example, Sharma & Kearins (2011) highlight the creation of new forms of conflict settlement and the development of integrated policies and practices on the economic, environmental and social levels, while Antunes, Santos & Videira (2004) point out the benefits to sustainability of a participative management model of the Ria Formosa wetlands in Portugal. The study conducted by Merinero & Pulido (2009), applied to urban areas, notes the existence of a direct relationship between tourist development of a given territory and the relational dynamics established between the agents involved. In this case, however, although they reveal this correlation, they fail to determine its direction. In my study we see how it is the establishment of collaboration relationships and processes that generates more sustainable development.

In his exposé of the benefits of shared management, Martínez (2004) coined the concept of 'co-ecotourism' to refer to the co-management of a natural site, in which tourist development is compatible with biodiversity conservation by all the agents involved. As principles of this mode of governance he identifies conflict management, established social relations and decentralisation of central power as means to involve local communities in planning and execution processes. We thus see how Martínez's arguments connect with my results in both the collaborative network and salience indices.

5.3.1.3. Governance in collaborative network, the panacea of sustainability?

The results obtained in both my study and in those mentioned hitherto seem to regard the existence of a collaborative network structure as a panacea when it comes to attaining more sustainable development. I should like to take advantage of this discussion to point out that this correlation is produced only when a set of favourable conditions are guaranteed, as the following studies, among others, point out.

In their analyses of recreational fishing area management, several authors note in the first place, as do the studies mentioned so far, that co-management and collaboration between stakeholders are key elements when it comes to attaining a greater degree of sustainability (Salmi & Salmi, 2010; Granek *et al.*, 2008; Pascual & De la Cruz, 2008; Chernela *et al.*, 2002). They contend, however, that such attainment is conditioned by the existence of scientific knowledge of the specific activity and its effects, and that it is the connection structure between stakeholders that guarantees the transmission of such knowledge (Stensland, 2012; Gleason *et al.*, 2010; Arlinghaus and Mehner, 2005). Other authors contend, furthermore, that scientific knowledge must be applied also to evaluation of the efficiency of the measures adopted, to ensure that they are constantly optimised (Geneletti & Van Duren, 2008; Heylings & Bravo, 2007).

Other authors also regard as indispensable the establishment of educational and environmental awareness programmes in order to foster commitment on the part of everybody involved to sustainable development of the natural site (De la Cruz & Pascual, 2013; Doménech & Sanz, 2010; Martínez, 2004; Schusler, Decker & Pfeffer, 2003), as well as to establish a common perception of actions that may be regarded as having either a negative or positive impact on sustainable development (Rech & Mounet, 2011).

We may conclude, therefore, that although a collaborative network governance structure undoubtedly generates benefits, such a structure cannot be regarded as a panacea for the attainment of a greater degree of sustainability of the territory (Sharma & Kearins, 2001). The establishment of links or the participation and collaboration of all stakeholders involved are not therefore enough in themselves, since they must of necessity be combined with education, awareness fostering and personal commitment to sustainability, shared scientific knowledge and common agreement on real goals.

As my results have shown, though a major correlation exists between collaborative network and sustainability indices, the effects generated also depend largely on specific strategies applied by each of the stakeholders and on their salience.

5.4. Consequences of the strategies applied by stakeholders

The reply to the third initial question in this study (Q3) reveals, also, that effects on the development of a specific territory are conditioned not only by the mode of governance that encompasses the final global strategy but also by the individual strategies that the latter comprises.

Through analysis of the succession of specific strategies that constitute the global strategy applied in each case, I have managed to provide a more precise description of the consequences generated on the degree of sustainability of development of the corresponding territories. Furthermore, as I mentioned earlier, I have seen that balance in the salience of stakeholders with conflicting interests, analysed during the course of the solution process, has an effect on the degree of sustainability attained. Concrete strategies applied may vary the initial balance or imbalance in the salience of the stakeholders involved, depending on their inclination either towards unilateral or towards consensual and collaborative decision-making.

Sharma & Kearins (2001), for example, highlight the fact that collaboration between organisations generates a reduction of differences in terms of the power exerted by the stakeholders involved, while enhancing their legitimacy and reputation in the eyes of the community. Granek *et al.* (2008) shows how local fishermen increase their power and legitimacy through participation strategies in which they become involved in supervision and control processes of the area and contribute to the scientific research conducted by the management organs in charge. Lastly, in their analysis of the management of protected areas in Tanzania, Pasape, Anderson & Lindi (2013) conclude that even though relationship networks between stakeholders exist, the orientation of their strategies, both individual and shared, is crucial to the achievement of more or less sustainable results.

In all the cases I have studied, therefore, we may observe how the specific strategies applied by stakeholders, besides having varied their salience, are essential to the achievement of a greater or lesser degree of sustainability in the territory.

5.5. The scope of the results obtained

Having shown the results obtained in this present study, we may assess their real scope by verifying the initial hypotheses and comparing the results with those of other related studies.

Comparison between my results and those of other prior research studies has allowed me to assess their value and take note of their tangible application. I have striven objectively to show the correlation between a collaborative network governance structure and the generation of a greater degree of sustainability in territory development. The importance has been confirmed of focusing on personal relations in the efficient management of a conflict and of educating and fostering sustainability awareness among all stakeholders involved when it comes to establishing attainable commitments.

Although other studies call attention to most of these aspects, here I have brought them all together in a single study. This has provided me with a global view of the management of a conflict, oriented towards the attainment of the highest possible degree of sustainability in development and, and consequently, allowed me to put forward a number of suggestions that might contribute towards achieving this aim.

In the last chapter, therefore, by way of a conclusion to the research conducted, I present a summary of the main results of the study in the form of suggestions or proposals geared towards improving the management of sport practice in natural environments and towards the attainment of more sustainable development.

“Un camí! Quina cosa més curta de dir! Quina cosa més llarga de seguir!”

(Josep Maria de Sagarra, 1929-2003)

“Tot està per fer i tot és possible”

(Miquel Martí i Pol, 1929-2003)

6. CONCLUSIONS



The last section of this study is devoted to the corresponding conclusions. In the first place, a set of *steps towards more sustainable development* is expounded in an attempt to transform the results obtained into proposals for improving sports practice management on natural sites. Next, the practical, theoretical and methodological implications of my research are set out, along with their limitations, and the chapter ends with possible future lines of ongoing research.

As I state in the introduction, my paper sets out to seek a solution to the problem that initially led me to carry it out, namely the difficulties facing sports practice management on natural sites, caused by divergent interests on the part of the stakeholders involved, by the ensuing conflicts and the consequent negative effects produced on sustainability of the territory. With a view to illustrating the problem more clearly, I referred to the situation of a mayor who proposed to build a sports complex on a natural site within the territorial limits of his municipal district. His aim was to foster the practice of sports among the local inhabitants, but he found that once his proposal had been submitted, a major conflict of interests arose among the different associations in the area. Those who opposed the plan included groups committed to maximum protection and conservation of the natural environment, in opposition to those whose aim was to exploit it in order to generate economic activity in the area.

In this concluding chapter, therefore, I aim to compile and summarise all the information obtained from analysis of a number of different cases to order to provide answers to the initial questions and propose a solution to the problem that led me to conduct this research study.

I therefore present the main results in the form of advice or well-grounded guidelines addressed to the above-mentioned mayor –or to anyone else responsible for managing a natural site in which some form of sporting activity takes place–, so that he might define an optimum management strategy for sports practice, taking the latter’s particular characteristics and needs into account, and with the additional objective of harmonising the interests of all the groups involved by fostering the best possible governance conditions in which to attain more sustainable territorial development.

6.1. Steps towards more sustainable development

The best strategy when it comes to managing a conflict is to anticipate its genesis and subsequent evolution. To achieve this, on the one hand, a broad view is needed in terms of both space and time of the natural site in question and, on the other, precise identification of all the people or organisations that might exert an influence on the management of sport practice on the natural site and of those who may be affected by decisions taken in this respect.

This present paper, specifically, is based on analysis of the solution process of situations of conflict and on the evaluation of the results of this process in terms of the sustainable development of the territory. Consequently, the *steps* or proposals I present here are oriented towards optimum management of discord between stakeholders in order to achieve more

sustainable solutions. I divide the *path* into three distinct phases: 1) firstly, a situation diagnosis phase, once the conflict has been detected; 2) secondly, a period of action or process of settlement of the conflict, in which the recommended strategies are revealed by which to attain a greater degree of sustainability in the final development; and 3) lastly, a phase of evaluation of and adaptation to the new needs generated by the solution adopted.

6.1.1. The first step towards the management of conflict situations: the initial diagnosis

In order to detect conflict in relation to a particular sports practice or specific use of a natural site, in the first place an in-depth analysis of the situation is required, involving knowledge of the environment, identification of the stakeholders involved, and a study of their characteristics and of the structure of the relationships they establish.

6.1.1.1. Broad knowledge of the framework of the natural site: analysis of the context

Effective management of sports practice in a natural setting requires comprehensive knowledge of the framework in which it is contained. Knowledge must be acquired of the process that led to protection of the area and an in-depth analysis conducted of the current situation in an integral and holistic way, taking economic, sociocultural, political and regulatory aspects into account. When seen from an invariably historical time perspective, all these elements will allow the person responsible to understand the situations of friction that arise between stakeholders as well as to detect the needs of the site and to meet them as fittingly and coherently as possible. Knowledge of the context is an indispensable tool when it comes both to anticipating and settling situations of conflict.

6.1.1.2. Identification of all the stakeholders involved

Overlooking the existence of a stakeholder involved in the practice of a specific sports activity may constitute not only a major drawback when it comes to managing the activity but also a potential focal point of conflict. In the course of my research I have observed that in cases where the governing or managing body of a site makes a decision unilaterally, rather than on an agreement basis with the remainder of the parties involved, the outcome is negative, conflict arises and low levels of development sustainability are generated in the application of global strategies. Therefore, the first essential step towards more sustainable management of the area is to identify all the stakeholders who may be affected by, or else exert a degree of influence on, decisions adopted in relation to management of a specific activity.

6.1.1.3. Definition of stakeholders' interests

The main source of conflict is the existence of opposing interests between the various stakeholders involved in an activity or in a specific use of the site. It is for this reason that once all the stakeholders linked to sports practice liable to generate a conflict have been identified, at the same time we need to know what their individual objectives and needs are in this respect. Furthermore, it must also be taken into account that the person or organisation responsible for managing the area will have a particular interest or objective related to the activity in question. It is essential, therefore, that action taken should be based on consideration of the managing individual or entity as another stakeholder that forms part of the discussion network or structure.

a. Evaluation of the salience of all the stakeholders involved

Definition of interests on the part of the different stakeholders involved and detection of points of confrontation between them allow us to discern the key aspects in conflict generation. The second step, however, must consist of ascertaining the influence that each stakeholder may exert on the existing discussion network or structure, that is, the impact their power, legitimacy or urgency may have on the decision-making process.

In the first place, therefore, we must discover the values of the above-mentioned attributes of the different stakeholders involved. Broad historical knowledge of the sports management of the area will enable us to make an initial assessment of the configuration of the network and the role of each of the constituent stakeholders in relation to the activity that generates discord. However, the most important aspect in this context is the perception that the other members of the network have of the influence or salience capacity of each stakeholder. Consequently, the initial assessments must be corroborated through conversation with the representatives of each actor involved. Communication with the various components of the network will be crucial, in the first instance, to a diagnosis or evaluation of the initial situation; above all, however, it will be a decisive factor in the subsequent solution process and in the attainment of a greater degree of development sustainability, as I explain in the following section.

b. Evaluation of the existing degree of balance between stakeholders with opposing interests

By conducting this study I have ascertained that one of the elements that determine the established mode of governance and, consequently, the level of development sustainability attained, is the degree of balance in the salience of the stakeholders with opposing interests. We have seen, moreover, that this is not as decisive at the initial phase of conflict detection as it is in

the subsequent solution process. The different stakeholders involved may cause their salience to rise or fall when they apply specific strategies. It is for this reason that we must assess the initial power, legitimacy and urgency values of each of the stakeholders and, above all, analyse the changes that the strategies they apply during the solution process may cause in their salience and, consequently, in the existing balance in the salience of the groups of stakeholders with opposing interests.

The aim, therefore, of the people who manage the natural site is to maintain the greatest possible degree of balance in the salience values of stakeholders with opposing objectives, while attempting to provide a harmonious response in keeping with their interests.

6.1.1.4. Analysis of the existing relations structure

The results of my research have shown that the existence of a network structure with a high degree of collaboration between the stakeholders involved contributes to the attainment of a greater level of sustainability in territorial development. It is for this reason that, once a conflict situation has been detected, the extent of the relationship between the different actors involved must be evaluated. As occurs with attainment of greater balance in the salience of stakeholders with opposing interests, it is also necessary to achieve greater connection between the stakeholders identified, as well as to create shared work processes and foster decision-making on a consensus basis.

In the second phase, described below, I propose lines of action by which to create a collaborative network governance structure and achieve greater balance in the salience of stakeholders with opposing interests.

6.1.2. *The conflict solution process: strategies*

The second phase towards settlement of a conflict, after a prior in-depth analysis of the situation has been conducted, consists of the application of strategies by which to respond to the interests of the different stakeholders, and to meet the real needs of the natural site.

6.1.2.1. Recommended strategies for the people responsible for the site

a. Creation of a collaborative network structure

In all cases, Parcs Naturals de Catalunya has a governing body that groups together the territory's principal agents, which may include hiking associations, hunters' associations,

agriculture and livestock organisations and firms belonging to the tourist sector. Some sites, moreover, have an organ of participation that fosters citizens' contribution to management of the area. However, despite the existence of these instruments geared towards shared management, the fact is that participation is restricted in many cases to sporadic meetings that fail to provide a consensus-based response to specific situations of conflict. Irregularity in the encounters between these organs and the specificity of problem situations generated by a particular sports practice require solutions that go beyond the scope of these instruments of general participation.

Consequently, when facing a specific conflict situation the people responsible for the management of natural sites must work towards establishing a network structure that would encompass all the stakeholders involved, and fostering collaborative processes in which they may all share.

b. Avoidance of unilateral solutions that lack a consensus basis

If correct action is to be taken to settle a conflict the first thing to avoid, at all costs, is the application of unilateral, non-consensus-based strategies on the part of the governing body responsible. Even though the most obvious or quickest solution when it comes to mitigating the problems generated by a particular sport practice may seem to be banning the activity, this or any other decision regarded as appropriate must be taken in collaboration with the rest of the stakeholders involved. As I mentioned earlier, the people responsible for managing the area must regard themselves merely as another stakeholder among those that constitute the relations network. Although generally speaking the parks' governing bodies enjoy a high degree of power and legitimacy, they must refrain from using their salience in such a way that their own interests and objectives prevail over those of the rest. On the contrary, they must use their position of influence to create the processes and connections needed to ensure communication between all the actors involved.

c. Fostering strategies geared towards the involvement of all stakeholders

The main objective when it comes to attaining optimum settlement of a conflict is to create a networked governance structure that would ensure that communication is established between all its members and that decisions are made on a consensus basis as the result of participative processes. In order to attain this objective, those responsible for management of the area must foster contribution on the part of the stakeholders involved through the application of strategies such as the creation of a commission representing the different actors involved, coalition

through permanent work teams and cooperation on the basis of the creation of temporary work teams. Other such strategies would include negotiation, interactive contact and intermittent coordination. I have observed that application of these strategies, provided that all the stakeholders involved participate, contributes to the attainment of more sustainable solutions.

d. Response to the strategies applied by the rest of the stakeholders

Besides building a collaborative network governance structure that would encompass all the stakeholders involved, the endeavour must also be made to ensure balance in the salience of actors with opposing interests. In cases where major initial imbalance exists, the strategies described above should be applied to providing those individuals or groups whose influence potential is initially limited with greater decision-making power and to assigning the same value to their opinions as to those of other stakeholders, including the parks' governing body itself.

Although an initial balance may exist in the salience of stockholders with clashing objectives, or strategies may have been applied to ensure this balance, much attention must be paid to the specific strategies applied by each of the actors during the conflict settlement process. Case analyses presented in this study reveal how the application of specific strategies on the part of each stakeholder may alter the value of their power, legitimacy or urgency as well as being crucial to the final outcome of the global strategy adopted. A reply must therefore be given to those strategies employed by the rest of the stakeholders, above all when their aim is to avoid consensus.

A sports association, for example, might substantially increase its power by demanding through the media that it be allowed to engage without restrictions in its corresponding activity. Likewise, an entity in the commercial sector might do so through a major promotion campaign in favour of its activity, thereby gaining the support of the population as well as enhancing its legitimacy. In such cases, response on the part of the area's governing body must be to justify its decision to restrict the activity in question, basing its arguments on the findings of scientifically conducted impact studies. In this way, by revealing this necessity in an objective way to all stakeholders, a new balance is struck in the influence potential of the different actors that constitute the network.

Along these same lines, we might also imagine a situation in which, after an agreement has been reached to regulate a specific activity in order to avoid the negative ecological impact it generated, a group of practitioners demands that their activity may be engaged in without any restrictions and does so through strategies of non-adaptation or resistance to the authority of

those who govern the park, including refusal to abide by the agreements reached. In such cases, a strategy of task division might be very useful, in which the entity that represents those who engage in the activity is made responsible for their compliance with the established agreements, thereby guaranteeing that such compliance is secured through a process of fostering sustainability awareness. By applying this strategy, the coercive power exerted by the group of practitioners is reduced and, at the same time, the legitimacy of the federation or representing entity, which they may have lost due to actions by part of the practitioners, is enhanced.

We observe, therefore, that while each case may require a different strategy, the basic premise is that attention must be paid and a reply must be given to the actions undertaken by the different stakeholders in order to maintain balance in the salience of those with opposing interests.

6.1.2.2. Models of application of consensus in favour of more sustainable development

Having described the strategies needed to generate a collaborative network governance structure, thereby guaranteeing consensus in the decision-making process, I go on to present a number of complementary ideas that constitute a prerequisite when it comes to contributing to orienting agreements towards a sustainable solution.

An action model that would guarantee more sustainable development, besides securing consensus among all the parties involved in decision-making, must be based on a precise definition, accepted by all stakeholders, of the concept of sustainable development and its implications. This requires a prior task, continued throughout the conflict settlement process, of environmental education and of fostering sustainability awareness among all the parties involved. This task must be conducted, in most cases, by those responsible for managing and protecting the natural site, and must be supplemented, as I mentioned earlier, by a scientific study of the impact caused by the corresponding sports activities.

Lastly, I submit a number of action proposals that may serve as a model for the settlement of conflict situations, invariably through the application of consensus and geared towards more sustainable development, on the basis of prior commitment of all parties to a common concept of sustainability: 1) regulation of an activity through zonification and limitation of the time when it may be practised, establishing areas and specific times of the year where the activity is permitted, and others where it is restricted. In some cases, it may even be expedient to change the location of the area where the activity may be engaged in; 2) application of ecobriefing, which consists of an explanation, prior to engagement in the activity, of the ecological impact

that may be caused by an activity that does not comply with established regulations; 3) setting a limit to the number of practitioners per day, defined on the load-bearing capacity of the environment; 4) clear, permanent information on the established agreements, accessible to the entire population in general; and 5) sharing responsibility for monitoring compliance with the established agreements among the different stakeholders involved in the agreements.

6.1.3. Evaluation of the global strategy: adaptation

The last step in the management process of a conflict situation is corroboration of the real attainment of the established objectives, that is, assessment of the effects generated by the adopted strategies on the degree of sustainability of development of the territory. Once the results have been assessed, maintenance of the situation must be guaranteed, if the results are positive, or corrective measures devised in those cases where the desired degree of sustainability has not been attained.

6.1.3.1. Evaluation of the effects generated

Evaluation of the effects caused by application of the final global strategy must be conducted as objectively as possible and take analysis into account of all the consequences generated on all dimensions of development. The optimum procedure when it comes to carrying out such evaluation, therefore, would be by conducting the necessary scientific studies: on the ecological impact on a specific ecosystem and on the corresponding socio-economic and political effects. Independently of the scope of these studies, which would depend on the resources available to the governing bodies of each site, it is essential that all the stakeholders that have taken part in the solution process should also be involved in the tasks of evaluation.

6.1.3.2. Correction of the strategies applied and the design of new strategies

Objective evaluation of the effects generated by the global strategy applied, as well as contribution to such evaluation by the different stakeholders involved, will greatly facilitate the design, where necessary, of new improvement strategies.

It is very important, whatever the applied strategy may be, that the final consensus-based decision should contemplate maintenance of a permanent relationship structure formed by representatives of all the groups involved in order to evaluate the effects generated by application of the established agreements and their subsequent evolution, with a view to guaranteeing periodical revision and modification of those aspects subject to improvement.

Furthermore, at any given moment a situation that seemed to have been resolved may take an unexpected turn and become conflictive once again, either when stakeholders already involved acquire new interests or when new stakeholders emerge on the scene. It must therefore be borne in mind that the process described above may not develop unidirectionally and the people responsible for managing the area must be prepared to go back to the point on the *path* from which all the *steps* that the situation requires may be repeated.

6.2. Implications of the study

As I indicate in the first part of the conclusions, the present study has striven to establish a recommended *path* when it comes to managing a conflict situation generated by a particular sport practice on a specific natural site, in such a way as to guarantee the highest possible degree of sustainability in development of the territory. Application of the *steps* defined in the previous section to real problematic situations constitutes the study's main practical implication.

In a number of interviews, mainly those with the people responsible for the targeted natural sites, the interviewees refer not only to cases of conflict from the past but also to current problems caused by a particular sports activity. These include uncontrolled ecological impact, social conflicts and friction arising from clashing economic interests, which the park governors feel powerless to solve. In some cases contacts have been made in order to secure a form of collaboration that will set a management process in motion geared towards settling existing conflicts.

Furthermore, as I show in the second subsection, my study then goes on to provide theoretical and methodological contributions as a supplement to extant research into the theme.

6.2.1. *Practical implications: the creation of a sustainable governance model*

The results obtained have allowed me to establish an action protocol applicable to any conflict situation generated by a specific sports activity. By following the *steps* set out in the first part of the conclusions, taking into account the particular context of the case in question and having identified all the stakeholders involved, we may guarantee the creation of the collaborative network structure needed to attain a high degree of development sustainability when the final solution is applied.

As I point out earlier, however, a collaborative network governance structure may not be regarded in isolation as the panacea of sustainability. A great number of relationships between stakeholders and the achievement of consensus in decision-making will lead to harmonisation of or a balance being struck between initially opposing individual interests. To attain sustainability, however, we need to go much further: in the first place, the term must be correctly formulated and the definition agreed to by all the stakeholders and, secondly, each stakeholder must acquire a real, feasible commitment. The results of this study show, furthermore, that construction of a model of collaborative network governance must be linked to an ongoing process of education, awareness fostering and acquisition of sustainable personal commitment if the highest possible degree of sustainability is to be attained.

In this same context, another of the study's practical implications contemplates, in the first instance, the possible training of the people responsible for protected natural sites in order to endow them with sufficient autonomy to *follow the path* traced out in these conclusions. In the second place, it also poses the possibility of collaborating with park governing bodies not only to create a decision-making network and foster processes of collaboration and consensus, but also to educate and stimulate awareness on the part of the different stakeholders involved so that they acquire a shared concept of sustainable development.

6.2.1.1. Application to general areas of regulation

The results obtained from analysis of different cases, besides being applicable to specific conflict situations, may constitute a departure point from which to conduct a comprehensive overview of existing regulations concerning the practice of sport on natural sites.

As I stated earlier, I regard provision of organs of participation as contemplated in current regulations for the creation of natural parks in Catalonia (Law 12/1985 on natural sites) as insufficient, since it provides no adequate response to needs such as those analysed in this study. Consequently I feel that one of the practical implications of the study might be an initial reworking of the general regulations that would foster the creation of permanent structures designed to detect and settle conflict situations generated by the recreational or sporting use of a natural area. It would be a question, therefore, of setting up an entity that would guarantee application, where necessary, of the action protocol outlined above and, above all, detect potential conflict situations in order to forestall them.

6.2.2. Theoretical and methodological implications of the study

Alongside the practical applications that may derive from the results of this present study, it has also generated implications in relation to theoretical and methodological aspects.

6.2.2.1. Creation of a theoretical model on the basis of a combination of existing theories

As we have seen in the discussion chapter, numerous studies exist that apply a few of the theories expounded here to an analysis of some of the elements studied: the notion of strategy, the theory of stakeholders, the theory of governance, the concepts of governance by network and collaborative governance and the theory of sustainable development.

However, it is hard to find studies that apply all these theories in order to find a relationship between their main elements. Consequently, I believe that the design of the theoretical model established to carry out this study is a major contribution to furtherance of these theories and to their practical application.

6.2.2.2. The quantification of qualitative information: indices calculation

Comparative analysis of the different cases and the consequent extraction of general results have been possible thanks to the establishment of a set of indices that have allowed me to quantify the available qualitative information in order to verify the value of each of the dimensions defined in the operationalisation of my study and compare them with those of the rest of the conflicts. I believe, therefore, that both the creation of these indices –of salience, of collaborative network, of governance and of sustainability–, and the calculation process designed to endow them with an objective, comparable value, are highly significant consequences of the present study.

As I have noted throughout, a considerable number of studies in very different fields have applied the theory of stakeholders and the use of their attributes to highlight their influence capacity. Nonetheless, few such studies have conducted an estimate of the values of these attributes, while those that have done so on the basis of qualitative information are even fewer. In my case, on the basis of subjective evaluations of each of the stakeholders involved in the different conflicts analysed, I have quantified the value of each attribute, by typologies, thereby determining the index of salience. Similarly, I have determined the collaborative network index by quantifying the information obtained from interviews. The governance index has emerged from the combination of the previous two.

Lastly, through definition of the sustainability index and of the process established to endow it with a value, on the basis of the subjective estimations of each of the interviewees, my study proffers a new procedure by which to calculate the impact of a given activity on sustainable development of the territory. Although the information obtained is limited in terms of objectivity and exactitude, as I show in the following section, it nonetheless allows us to discover the perception of the different people affected, whose interests vary considerably, and in this way attain great veracity in the reply.

I believe, therefore, that this study has established a methodological model through which, on the one hand, to obtain great depth of information through application of a qualitative method and, on the other, to facilitate the establishment of quantitative values that permit objectification and comparison of this information.

6.3. Limitations of the research study

In this section I point out the limitations of my study and the corresponding weaknesses that derive from these limitations. Furthermore, by identifying these shortcomings I set out to establish the basis for improving the future lines of research suggested below in the following section.

One of the main limitations of this study is the fact that I have based my analysis on conflicts that occurred in the past, even in the relatively remote past in some cases. Although it has allowed me to attain my initial objectives, this decision has meant, on the one hand, that the information obtained is conditioned by interviewees' memories and that in some cases it proved impossible to locate some of the people who were directly involved in the conflicts studied. On the other hand, the scope of the effects caused by the adopted solution, since they have been evaluated from a temporal perspective, may have been altered by events occurring subsequently to the strategy analysed, which in turn would condition interviewees' evaluation of this scope from today's viewpoint. A longitudinal study would therefore be needed that would allow us to engage in a present, real-time monitoring process from the genesis of a conflict and during the entire conflict settlement process until we are in a position to assess the effects resulting from the strategy developed on the territory.

In the second place, I regard the choice of eight specific study cases, even though it has generated a large amount of in-depth information on each of the situations analysed, as having also imposed a limitation. Although the context and history of the protection of each area have

been taken into account, the fact that I have focused my study on a particular moment in time might have led me to overlook events, individuals or organisations that may have been crucial to the evolution of sports practice management in a specific environment at other moments in its history.

It must be borne in mind that, as I have pointed out, the bulk of the information collected is based on the subjective view of those who played a leading role in the chosen situations. This fact, although the veracity of events described has been verified through comparison with information provided by the rest of the people involved in the same conflict and by related documents, might have limited the reliability of such information. The optimum procedure, above all when it came to assessing the effects of the strategies applied to the different cases, would have been to conduct periodical ecological impact, social and economic studies on the territory after the application, in each case, of the solutions analysed. This procedure, however, was unviable due to the limited time and human resources available to me as I was conducting my research.

In this same context, and as regards analysis of the relationships established between stakeholders, information was also obtained from in-depth interviews. Consequently, I had to engage in an arduous process of subsequent codification and processing of such information on the basis of available qualitative data. Techniques exist, such as social network analysis, that allows one to define existing relationships by means of quantitative methods which may have facilitated information collection. Even so, given that in my case the relationships between stakeholders constituted merely one of the many analysis dimensions, I decided to opt for a method that would provide me with a more in-depth view of the information, despite the difficulties this imposed on subsequent data analysis and comparison. Consequently, the kind of qualitative research I engaged in supplied me with a very extensive view of the different situations analysed, although invariably from the perspective of the interviewees.

Lastly, as this study has shown, sustainability awareness and, by extension, essentially ecological education and knowledge are indispensable when it comes to efficiently managing a natural site. Even so, in my research I have focused mainly on existing governance structures and on networks of relationships and collaboration between stakeholders. Consequently, I believe that the need to impose limits on the theoretical and conceptual frameworks of the study in order to make it feasible has conditioned and restricted development of greater knowledge in the field of ecology. Although I have taken use of the theory of sustainable development into account,

future studies will need to lay greater emphasis on ecological knowledge, since it constitutes a crucial dimension when it comes to attaining a greater degree of sustainability.

Those elements, described in this section, that have imposed limits on my research therefore open the door to the development of new projects that will make up for them in the future, as I explain below.

6.4. Lines of continuity

As I mention above, the limitations described in the previous section may potentially lead to new research proposals or lines of continuity that will enable us to further extend the scope of studies such as this one.

6.4.1. *Longitudinal study by dimensions*

Having worked for the purposes of this study with information that refers back constantly to the past, I believe the next step should be to plan a longitudinal research project that would address all the aspects studied here and make an exhaustive analysis of each of them starting from the moment when the conflict arises, proceeding through the discussion process and finally reaching the point where the global settlement strategy has been established. This would allow us, moreover, to assess the true efficiency of the action protocol proposed to attain a high degree of development sustainability.

6.4.1.1. *In-depth analysis of personal relationships*

The results of my research clearly show that the relationships between stakeholders are crucial when it comes to settling a conflict and, above all, that in all cases behind each stakeholder there is a representative. They also show that one of the main sources of conflict is the clash between the interests of the different actors involved, although on many occasions situations of tension may arise from personal problems. It is for this reason that I regard it as essential to further my research with a study focusing on definition of the relationship structure that exists between the stakeholders involved in a conflict and, by extension, between the people who represent them. As I mentioned earlier, the quantitative methodology proposed by social network analysis would allow us to study the evolution of the network over time as well as the particular detailed characteristics of each of the relationship links established between the people who constitute the network.

6.4.1.2. Exhaustive analysis of the quality of governance

Although I have focused my analysis of governance structure on evaluation of the relations network established between the stakeholders involved, of the use of shared collaboration processes and of stakeholders' salience, other studies exist, as we have seen in the chapter on theoretical perspective, that denote a wide variety of indicators for assessment of governance quality in different fields and on different levels. In the specific case of sports organisation governance, certain attributes are highlighted such as democracy, transparency, integrity, solidarity, responsibility, ethics and participation in decision-making, as well as efficacy, efficiency and yield in results.

It is for this reason that I believe that an important line of continuity in the case of this research would be the establishment of a set of indicators by which to evaluate the quality of sports practice governance on a natural site as well as to evaluate its suitability and effectiveness.

6.4.1.3. Assessment of the real impact of the global strategy

Lastly, though I regard the process carried out here to calculate the effects of a strategy for sustainable development of the territory as a useful contribution to the subject, I believe that the most suitable procedure when it comes to assessing real impacts would be one involving specific studies. An analysis should be conducted of the impact on each of the dimensions of development: ecological, social, economic and institutional. As I have already mentioned, this kind of assessment would increase the objectivity of the data obtained.

In this way, conducting a longitudinal study of a case of real conflict, in which we would apply the solution *steps* proposed in this paper, would not only allow us to carry out an in-depth evolution analysis of each of the aspects studied but also provide us with the opportunity to assess the effectiveness of the guidelines provided by my study which, with this last *step*, I bring to a close.

Referències bibliogràfiques

- Adger, W. N., Brown, K., Fairbrass, J., Jordan, A., Paavola, J., Rosendo, S., et al. (2003). Governance for sustainability: Towards a 'Thick' Analysis of Environmental Decisionmaking. *Environment and Planning A*, 35(6), 1095-1110.
- Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27, 17-40.
- Agranoff, R., & McGuire, M. (2001). Big Questions in Public Network Management Research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(3), 295-326.
- Agranoff, R., & McGuire, M. (2003). *Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.
- Agranoff, R., & Radin, B. A. (1991). The Comparative case Study Approach in Public Administration. In J. L. Perry (Ed.), *Research in Public Administration* (Vol. 1, pp. 203-231). Greenwich, CT: JAI Press.
- Agranoff, R. (2006). Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers. *Public Administration Review*, 66(1), 56-65.
- Alkhafaji, A. F. (1989). *A stakeholder approach to corporate governance: Managing in a dynamic environment*. New York: Quorum Books.
- Anand, S., & Sen, A. (2000). Human Development and Economic Sustainability. *World Development*, 28(12), 2029-2049.
- Anderson, I. W., Jr. (1989). *Corporate social responsibility*. New York: Quorum Books.
- Andrews, K. (1997). The Concept of Corporate Strategy. In N. J. Foss (Ed.), *Resources Firms and Strategies. A Reader in the Resource-Based Perspective* (pp. 52-59). Oxford: Oxford University Press.
- Ansell, C. & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 543-571.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Antunes, P., Santos, R., & Videira, N. (2006). Participatory decision making for sustainable development—the use of mediated modelling techniques. *Land Use Policy*, 23(1), 44-52.
- Arlinghaus, R., Mehner, T., & Cowx, I. G. (2002). Reconciling traditional inland fisheries management and sustainability in industrialized countries, with emphasis on Europe. *Fish and Fisheries*(3), 261-316.
- Astley, W. G., & Brahn, R. A. (1989). Organizational Designs for Post-industrial Strategies: The Role of Interorganizational Collaboration. In C. C. Snow (Ed.), *Strategy Organizational Design and Human Resource Management* (pp. 223-270). Greenwich, CT: JAI.
- Bache, I., & Flinders, M. (2004). *Multi Level Governance*. Oxford: Oxford University Press.
- Bachman, R., & Zaheer, A. (2008). Trust in inter-organizational relations. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham & P. S. Ring (Eds.), *Oxford Handbook of Inter-organizational Relations* (pp. 533-554). Oxford: Oxford University Press.

- Baena, A. (2008). *Análisis del Perfil Sociodemográfico y Deportivo de los Competidores de Raids de Aventura en España*. Tesis doctoral. Universidad de Granada.
- Barnes, J. A. (1954). Class and committees in a Norwegian island parish. *Human Relations*, 7, 39-58.
- Barragán, J. M. (1996). Planificación y Gestión en las Regiones Litorales Latinoamericanas. El Conurbo Bonaerense. *Revista de estudios regionales* (45), 111-128.
- Bellamy, R., & Palumbo, A. (Eds.). (2010). *From Government to Governance*. Farnham: Ashgate Publishing Limited.
- Benney, M., & Hugues, E. C. (1970). Of Sociology and the Interview. In N. K. Denzin (Ed.), *Sociological Methods: A Sourcebook* (pp. 175-181). Chicago: Aldine.
- Berg, B. L. (2007). *Qualitative Research methods for the Social Sciences* (6ª ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Bevir, M. (Ed.). (2011). *The SAGE Handbook of Governance*. London: SAGE Publications.
- Bohle, H. G., Downing, T. E., & Watts, M. J. (1994). Climate Change and Social Vulnerability: Toward a Sociology and Geography of Food Insecurity. *Global Environmental Change*, 4(1), 37-48.
- Bilbao, G., Etxeberria, X., Sáez, I., & Vitoria, F. J. (2004). *Conflictos, Violencia y Diálogo. El Caso Vasco*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Bingham, L. B. (2009). Collaborative Governance: Emerging Practices and the Incomplete Legal Framework for Public and Stakeholder Voice. *Missouri Journal of Dispute Resolution*, 2, 269-325.
- Bingham, L. B. (2011). Collaborative governance. In M. Bevir (Ed.), *The SAGE Handbook of Governance* (pp. 386-401). London: SAGE Publications.
- Blanchet, A. & Gotman, A. (1992). *L'enquête et ses methods: L'entretien*. Paris: Nathan.
- Boada, M., Zahonero, A., Piqueras, S., & Urgell, A. (2005). *Diagnosis de la Práctica del Deporte del Motociclismo en Espacios Naturales*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Bodin, Ö., & Crona, B. (2011). Barriers and Opportunities in Transforming to Sustainable Governance: the Role of Key Individuals. In Ö. Bodin & C. Prell (Eds.), *Social Networks and Natural Resource Management* (pp. 75-94). New York: Cambridge University Press.
- Bogason, P., & Musso, J. A. (2006). The Democratic Prospects of Network Governance. *The American Review of Public Administration*, 36(1), 3-18.
- Brekke, K. A., & Howarth, R. B. (2002). Status, Growth and the Environment: Goods as Symbols in Applied Welfare Economics. Cheltenham: Edward Elgar.
- Brenner, L. (2010). Gobernanza Ambiental, Actores Sociales y Conflictos en las Áreas Naturales Protegidas Mexicanas. *Revista Mexicana de Sociología*, 72(2), 283-310.
- Brenner, S. N., & Cochran, P. (1991). The stakeholder theory of the firm: Implications for business and society theory and research. In J. F. Mahon (Ed.), *Proceedings of the second annual meeting of the International Association for Business and Society* (pp. 449-467).
- Brown, B., Hanson, M., Liverman, D., & Merideth, R., Jr. (1987). Global sustainability: Toward definition. *Environmental Management*, 11(6), 713-719.

- Brummer, J. J. (1991). *Corporate responsibility and legitimacy: An interdisciplinary analysis*. New York: Greenwood Press.
- Bryson, J. M., & Crosby, B. C. (2008). Failing into Cross-sector Collaboration Successfully. In L. B. Bingham & R. O'Learly (Eds.), *Big Ideas in Collaborative Public Management* (pp. 55-78). Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Burt, R. S. (1983). *Corporate Profits and Cooptation: Networks of Market Constraints and Directorate Ties in the American Economy*. New York: Academic Press.
- Bustelo, C., & Amarilla, R. (2001). Gestión del conocimiento y gestión de la información. *Inforárea*, 8(34), 226-230.
- Byrd, E. T. (2007). Stakeholders in Sustainable Tourism Development and Their Roles: Applying Stakeholder Theory to Sustainable Tourism Development *Tourism Review*, 62(2), 6-13.
- Cadarso, P. L. L. (2001). *Fundamentos Teóricos del Conflicto Social*. Madrid: Siglo XXI de España Editores.
- Callahan, K. (2007). *Elements of Effective Governance: Measurement, Accountability and Participation*. Boca Raton, FL: Auerbach Publications.
- Carroll, A. B. (1989). *Business and society: Ethics and stakeholder management*. Cincinnati: South-Western Publishing.
- Cestero, B. (1999). *Beyond the hundredth meeting: a field guide to collaborative conservation on the West's public lands*. Tucson, AZ: Sonoran Institute.
- Chaker, A.-N. (2004). *Good governance in Sport: A European Survey*. Strasbourg: Council of Europe.
- Chalip, L., & McGuirty, J. (2004). Bundling sport events with the host destination. *Journal of Sport & Tourism*, 9(3), 267-282.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprises*. Cambridge, MA: MIT Press. (Reprinted by Beard Books, Washington D.C., 2003).
- Chappelet, J.-L., & Bayle, E. (Eds.). (2005). *Strategic and Performance Management of Olympic Sport Organisations*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Chappelet, J.-L., & Kübler-Mabbott, B. (2008). *The International Olympic Committee and the Olympic System: The Governance of World Sport*. London: Routledge.
- Chernela, J. M., Ahmad, A., Khalid, F., Sinnamon, V., & Jaireth, H. (2002). Innovative Governance of Fisheries and Ecotourism in Communitybased Protected Areas. *Parks*, 12(2), 28-41.
- Ciegis, R., Ramanauskiene, J., & Martinkus, B. (2009). The Concept of Sustainable Development and Its Use for Sustainability Scenarios. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 2, 28-37.
- Clarkson, M. B. E. (1991). Defining, Evaluating, and Managing Corporate Social Performance: A Stakeholder Management Model. In J. E. Post (Ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy* (pp. 331-358). Greenwich, CT: JAI Press.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20, 92-117.

- Cleveland, H. (1972). *The future executive*. NY: Harper & Row.
- Coakley, J. (2001). *Sport in Society: Issues and Controversies*. New York: McGraw-Hill.
- Comitè Olímpic Internacional (2005). *Manual on the Sport and the Environment*. Lausanne: International Olympic Committee.
- Conway, G. R., & Barbier, E. B. (1990). *After the Green Revolution: Sustainable Agriculture for Development*. London: Earthscan Publications.
- Coomer, J. C. (Ed.). (1979). *Quest for a Sustainable Society*. New York: Pergamon Press.
- Coser, L. A. (1956). *The Functions of Social Conflict*. Nueva York: The Free Press.
- Cross, R., & Parker, A. (2004). *The Hidden Power of Social Networks*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Crouch, C., & Farrell, H. (2004). Breaking the Path of Institutional Development? Alternatives to the New Determinism. *Rationality and Society* 16(1), 5–43.
- Dahl, R. A. (1982). *Dilemmas of Pluralist Democracy*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Daly, H. E. (1995). On Wilfred Beckerman's Critique of Sustainable Development. *Environmental Values*, 4, 49-55.
- Daunais, J. P. (1993). L'entretien non directif. In B. Gauthier, *Recherche sociale: De la problématique à la collecte des données* (2ª ed. Revisada). Québec: PUQ.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Davidson-Hunt, I. J. (2006). Adaptive Learning Networks: Developing resource Management Knowledge through Social Learning Forums. *Human Ecology*, 34, 593-614.
- De Andrés, A., Blanco, R., Pertejo, J., & Prats, M. J. (1995). *Manual para la Mejora de la Calidad Ambiental de las Actividades Recreativas en la Naturaleza*. Madrid.
- De la Cruz, R., & Pascual, J. J. (2013). ¿Áreas Marinas Protegidas para Mejorar la Gobernabilidad Local? El Caso de la Reserva Marina de la Restinga. *Revista Andaluza de Antropología*, 4, 10-32.
- Dienot, J., & Theiller, D. (1999). *Les Nouveaux Loisirs Sportifs en Montagne. Les Aventuriers du Quotidien*. Bordeaux: Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Dingle, G. (2009). Sustaining the race: a review of literature pertaining to the environmental sustainability of motorsport. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 11(1), 80-96.
- Dodds, W. K. (2006). Eutrophication and Trophic State in Rivers and Streams. *Limnology and Oceanography*, 51(1), 671-680.
- Doménech, J. L., & Sanz, F. J. (Eds.). (2010). *Guía para la implementación de un sistema de gestión integrada de zonas costeras*. La Coruña: Netbiblo.

- Donaldson, T. & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the modern corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review* 20, 65-91.
- Dowling, J. B., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*, 18, 122-136.
- Driscoll, C., & Starik, M. (2004). The Primordial Stakeholder: Advancing the Conceptual Consideration of Stakeholder Status for the Natural Environment. *Journal of Business Ethics*, 49(1), 55-73.
- Dryzek, J. (2002). *Deliberative Democracy and Beyond: Liberals, Critics, Contestations*. Oxford: Oxford University Press.
- Dudgeon, D., Arthington, A. H., Gessner, M. O., Kawabata, Z.-I., Knowler, D. J., Lévêque, C., et al. (2006). Freshwater biodiversity: importance, threats, status and conservation challenges. *Biological Reviews*, 81(2), 163-182.
- Durán, C. A. (2009). Gobernanza en los Parques Nacionales Naturales 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*, 32, 60-73.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and Environment*, 130-141.
- Ehler, C. N. (2003). Indicators to Measure Governance Performance in Integrated Coastal Management. *Ocean & Coastal Management*, 46(3-4), 335-345.
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with Forks*. Oxford, UK: Capstone.
- Erol, S. Y., Kuvan, Y., & Yildirim, H. T. (2011). The general characteristics and main problems of national parks in Turkey. *African Journal of Agricultural Research*, 6(23), 5377-5385.
- Esteves, C. (2010). *El Papel de la Federación en la Gestión de Dos Centros de Alto Rendimiento de Remo en Portugal. Proyecto de final de Máster*. MEMOS: Máster Ejecutivo en Gestión de las Organizaciones Deportivas (2ª Edición en Español).
- Europarc Federation (2002): *Protected areas and tourism. The European Charter*, Europarc Federation, Hamburg.
- Feng, Y. (2005). *Democracy, gobernanza, and economic performance: Theory and evidence*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Fishel, D. (2003). *The book of the board. Effective governance for non-profit organisations*. Sydney: Federation Press.
- Fombrun, C. (1986). Structural Dynamics within and between Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 31, 403-421.
- Fontana, A. & Frey, J. (1998). Interviewing: The Art of Science. In Denzin, N. & Lincoln, Y. (Eds.), *Collecting and Interpreting Qualitative Materials* (pp. 47-78). Thousand Oaks: Sage.
- Forster, J. (2006). Global sports organisations and their governance. *Corporate Governance*, 6(1), 72-83.
- Forster, J., & Pope, N. K. L. (2004). *The Political Economy of Global Sporting Organisations*. London: Routledge.

- Fraguas, A.; Perero, E.; Pérez, I.; Queralt, J. (2008). *La Guía de Medio Ambiente y Sostenibilidad aplicado a los Deportes No Olímpicos*. Barcelona: Fundació Barcelona Olímpica i la Fundació Ernest Lluch.
- Frederickson, H. G. (1999). The repositioning of American public administration. *PS: Political Science and Politics*, 32(4), 701-711.
- Frederickson, H. G. (2005). What Happened to Public Administration? Governance, Governance Everywhere. In Ferlie, E., Lynn, L. & C. Pollitt, C. (Eds.). *The Oxford Handbook of Public Management* (pp. 282-304). Oxford: Oxford University Press.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing.
- Freeman, R. E. (Ed.). (1991). *Business Ethics: The State of the Art*. New York: Oxford University Press.
- Freeman, R. E., & Evan, W. M. (1990). Corporate governance: A stakeholder Interpretation. *The Journal of Behavioral Economics*, 19(4), 337-359.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Friedman, M. T., Parent, M. M., & Mason, D. S. (2004). Building a framework for issues management in sport through stakeholder theory. *European Sport Management Quarterly*, 4(3), 170-190.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *The Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
- Fyall, A., & Jago, L. (2009). Sustainability in Sport & Tourism. *Journal of Sport Tourism*, 14(2/3), 77-81.
- García Ferrando, M. (1985). *Socioestadística*. Madrid: Alianza Editorial.
- García Ferrando, M. & Llopis, R. (2010). Ideal democrático y bienestar personal. Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- García Ferrando, M.; Ibáñez, J. & Alvira, F. (Eds.) (1994). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza Editorial.
- Garson, G. D. (2012). *Governance Theory*. Asheboro, NC: Statistical Associates Publishers.
- Geneletti, D., & van Duren, I. (2008). Protected area zoning for conservation and use: A combination of spatial multicriteria and multiobjective evaluation. *Landscape and Urban Planning*, 85(2), 97-110.
- Georgehan, T., & Renard, Y. (2002). Beyond Community Involvement: Lessons from the Insular Caribbean. *Parks*, 12(2), 16-27.
- Ghoshal, S. (1987). Global strategy: An organizing framework. *Strategic Management Journal*, 8(5), 425-440.
- Ginsborg, P. (2008). *Democracy Crisis and Renewal*. London: Profile Books.
- Giroux, S. & Ginette, T. (2009). *Méthodologie des Sciences Humaines. La Recherche en Action*. Québec: Éditions du Renouveau Pédagogique Inc.
- Gleason, M., McCreary, S., Miller-Henson, M., Ugoretz, J., Fox, E., Merrifield, M., McClintock, W., Serpa, P., Hoffman, K. (2010). Science-based and stakeholder-driven marine protected area network planning: A successful case study from north central California. *Ocean & Coastal Management*, 53(2), 52-68.

- González, F. (Ed.). (2009). *Desenvolupament sostenible*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Goodland, R., & Ledec, G. (1987). Neoclassic Economics and Principles of Sustainable Development. *Ecological Modelling*, 38, 19-46.
- Goodpaster, K. E. (1991). Business Ethics and Stakeholder Analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 53-73.
- Graham, J., Amos, B., & Plumptre, T. (2003). *Governance Principles for Protected Areas in the 21st Century*. Paper presented at the The Fifth World Parks Congress, Durban.
- Granek, E. F., Madin, E. M. P., Brown, M. A., Figueira, W., Cameron, D. S., Hogan, Z., Kristianson, G., De Villiers, P., Williams, J. E., Post, J., Zahn, S., Arlinghaus, R. (2008). Engaging Recreational Fishers in Management and Conservation: Global Case Studies. *Conservation Biology*, 22(5), 1125-1134.
- Granero, A., & Baena, A. (2010). The Search for Nature as a Way of Compensation of the New Urban Lifestyle. *Journal of Sport and Health Research*, 2(1), 17-25.
- Gratton, C. & Jones, I. (2004). *Research Methods for Sport Studies*. New York: Routledge.
- Gray, B. (1985). Conditions Facilitating Interorganizational Collaboration. *Human Relations*, 38, 911-936.
- Gray, B. (1989). Collaborating: Finding common ground for multiparty problems. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gray, B., & Wood, D. J. (1991). Collaborative Alliances: Moving from Practice to Theory. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27(1), 3-22.
- Gray, B. (1996). Cross-sectoral Partners: Collaborative Alliances among Business, Government and Communities. In C. Huxham (Ed.), *Creating Collaborative Advantage* (pp. 57-79). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gray, B. (2000). Assessing Inter-organizational Collaboration: Multiple Conceptions and Multiple Methods. In D. Faulkner & M. de Rond (Eds.), *Cooperative strategy: Economic, business, and organizational issues* (pp. 243-260). New York: Oxford University Press.
- GreenCross España (2007). *Manual de Buenas Prácticas y métodos de educación y concienciación en el Desarrollo Sostenible a través del Deporte*. Fundación Biodiversidad.
- Grimble, R., & Wellard, K. (1997). Stakeholder methodologies in natural resource management: a review of principles, contexts, experiences and opportunities. *Agricultural Systems*, 55(2), 173-193.
- Groeneveld, M., Houlihan, B., & Ohl, F. (Eds.). (2011). *Social Capital and Sport Governance in Europe*. Oxon, U.K.: Routledge.
- Gualini, E. (2004). *Multilevel Governance and Institutional Change: The Europeanization of Regional Policy in Italy*. Hants: Ashgate Publishing.
- Guitart, R., & Mateo, R. (2006). El Empleo de Plomo en los Deportes como Causa de Intoxicación y de Contaminación. *Apuntes de Ciencia y Tecnología* (21), 2-8.
- Guitart, R., & Thomas, V. G. (2005). ¿Es el Plomo Empleado en Deportes (Caza, Tiro y Pesca Deportiva) un Problema de Salud Pública Infravalorado? *Revista Española de Salud Pública* (79), 621-632.

- Hagedorn, K. (2008). Particular Requirements for Institutional Analysis in Nature-related Sectors. *European Review of Agricultural Economics*, 35(3), 357-384.
- Hajer, M. A.; Wagenaar, H. (Eds.) (2003). *Deliberative policy analysis: Understanding governance in the network society*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Halligan, J. (2010). Post-NPM Responses to Disaggregation Through Coordinating Horizontally and Integrating Governance. In P. Laegreid & K. Verhoest (Eds.), *Governance of Public Sector Organizations. Proliferation, Autonomy and Performance* (pp. 235-254). Hampshire, U.K.: Palgrave Macmillan.
- Halligan, J., Sarrico, C. S., & Rhodes, M. L. (2012). On the Road to Performance Governance in The Public Domain? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(3), 224 - 234.
- Harshaw, H. W., & Tindall, D. B. (2005). Social Structure, Identities, and Values: a network Approach to Understanding People's Relationships to Forests. *Journal of Leisure Research*, 37(4), 426-449.
- 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. Unidad 1. El Entorno: su Importancia, sus Formas y sus Relaciones con la Organización Deportiva. In Curso *Las organizaciones deportivas: Un reto para la gestión*, UB Virtual, Universitat de Barcelona, Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya.
- Heinemann, K. (2003c). La Organización Deportiva y su Entorno. Unidad 2. Estrategias en Relación con el Entorno. In Curso *Las organizaciones deportivas: Un reto para la gestión*, UB Virtual, Universitat de Barcelona, Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya.
- Heinemann, K. (2003d). La Organización Deportiva como Comunidad. Unidad 4. Amenazas para la Integración. In Curso *Las organizaciones deportivas: Un reto para la gestión*, UB Virtual, Universitat de Barcelona, Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya.
- Heinen, J. (1994). Emerging, Diverging and Converging Paradigms on Sustainable Development. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, 1, 22-33.
- Helm, D. (1998). The Assessment: Environmental Policy: Objectives, Instruments and Institutions. *Oxford Review of Economic Policy*, 14(4), 1-19.
- Hemphill, T. A. (2004), Corporate Citizenship: The Case for a New Corporate Governance Model. *Business and Society Review*, 109, 339-361.
- Henton, D., Melville, J., Amsler, T., & Kopell, M. (2005). *Collaborative Governance: A Guide for Grantmakers*. Menlo Park, CA: The William and Flora Hewlett Foundation.
- Hewson, M. & Sinclair, T. J. (Eds.) (1999). *Approaches to global Governance Theory*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Heylings, P., & Bravo, M. (2007). Evaluating governance: A process for understanding how co-management is functioning, and why, in the Galapagos Marine Reserve. *Ocean & Coastal Management*, 50(3-4), 174-208.
- Hill, C. W, L., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29, 131-154.

- Hiwasaki, L. (2005). Toward Sustainable Management of National Parks in Japan: Securing Local Community and Stakeholder Participation. *Environmental Management*, 35(5), 753-764.
- Holling, C. S. (1978). *Adaptive Environmental Assessment and Management*. London: John Wiley & Sons.
- Holling, C. S. (1986). The Resilience of Terrestrial Ecosystems: Local Surprises and Global Change. In W. C. Clark & R. E. Munn (Eds.), *Sustainable Development of the Biosphere* (pp. 292-317). Cambridge: Cambridge University Press.
- Hollingsworth, J. R.; Lindberg, L. N. (1985). The Governance of the American Economy: The Role of Markets, Clans Hierarchies and Associate Behavior, In Streeck, W.; Schmitter, P. (Eds.), *Private Interest Government. Beyond Market and State*, London: Sage.
- Hood, C. C. (1991). A Public Management for all Seasons?. *Public Administration*, 69, 3-19.
- Hovardas, T., & Poirazidis, K. (2007). Environmental policy beliefs of stakeholders in protected area management. *Environmental Management*, 39(4), 515-525.
- 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* (pp. 189-202). New York, NY: Springer.
- Huq, S., & Reid, H. (2004). Mainstreaming Adaptation in Development. *IDS Bulletin*, 35(3), 15-21.
- Huxham, C. (1996). Collaboration and Collaborative Advantage. In C. Huxham (Ed.), *Creating Collaborative Advantage* (pp. 1-18). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2000). Ambiguity, Complexity, and Dynamics in the Membership of Collaboration. *Human Relations*(53), 771-801.
- Huxham, C., & Beech, N. (2008). Interorganizational Power. In S. Cropper, M. Ebbs, C. Huxham & P. S. Ring (Eds.), *Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*. Oxford: Oxford University Press.
- Inglés, E., & Seguí, J. (2012). Estudio comparativo del ordenamiento jurídico del turismo activo y las actividades deportivas en el medio natural en la España de las Comunidades Autónomas. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 31, 159-200.
- Innes, J. E. (1999). Evaluating consensus building. In L. Susskind, S. McKearnan & J. J. Thomas-Larmer (Eds.), *The consensus building handbook* (pp. 631-675). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Isaac, M., & Dawoe, E. (2011). Agrarian Communication Networks: Consequences for Agroforestry. In Ö. Bodin & C. Prell (Eds.), *Social Networks and Natural Resource Management* (pp. 322-344). New York: Cambridge University Press.
- Jamal, T., & Eyre, M. (2003). Legitimation Struggles in National Park Spaces: The Banff Bow Valley Round Table. *Journal of Environmental Planning and management*, 46(3), 417-441.
- Jamal, T., & Stronza, A. (2009). Collaboration theory and tourism practice in protected areas: stakeholders, structuring and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(2), 169-189.
- Jiliberto, H. R. (2004). A Holarchical Model for Regional Sustainability Assessment. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 6(4), 511-538.

- Jones, T. M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.
- Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. (1997). A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. *The Academy of Management Review*, 22(4), 911-945.
- Jones, P. J. S., & Burgess, J. (2005). Building partnership capacity for the collaborative management of marine protected areas in the UK: A preliminary analysis. *Journal of Environmental Management*, 77(3), 227-243.
- Keohane, R. O. (1984). *After Hegemony: Cooperation and Discord in the World Political Economy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Kettl, D. F. (2000). *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Kettl, D. F. (2002). *The Transformation of Governance: Public Administration for Twenty-First Century America*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Kjaer, A. M. (2004). *Governance*. Cambridge: Polity Press.
- Klenk, N. L., Hickey, G. M., MacLellan, J. I., Gonzales, R., & Cardille, J. (2009). Social Network Analysis: a Useful Tool for Visualizing and Evaluating Forestry Research. *International Forestry Review*, 11(1), 134-140.
- Klijin, E.-H. (2008). Governance and Governance Networks in Europe. An assessment of ten years of research on the them. *Public Management Review*, 10(4), 505-525.
- Klijin, E.-H., & Teisman, G. R. (1997). Strategies and Games in Networks. In w. J. M. Kickert, E.-H. Klijin & J. F. M. Doppenjan (Eds.), *Managing Complex Networks* (pp. 98-118). London: Sage.
- Kooiman, J. (Ed.) (1993). *Modern Governance: New Government - Society Interactions*, London: Sage.
- Koppenjan, J. F. M., & Klijin, E.-H. (2004). *Managing Uncertainties in Networks*. London: Routledge.
- Kreiner, P., & Bambri, A. (1991). Influence and information in organization-stakeholder relationships. In J. E. Post (Ed.), *Research in corporate social performance and policy* (pp. 3-36). Greenwich, CT: JAI Press.
- Kriesberg, L. (1975). *Sociología de los Conflictos Sociales*. México: Trillas.
- Lane, M. B. (2003). Decentralization or privatization of environmental governance? Forest conflict and bioregional assessment in Australia. *Journal of Rural Studies*, 19(3), 283-294.
- Leat, D. (2005). Theories of Social Change. In INSP (Ed.), *The INSP Theory Of Change Tool Manual* (Vol. 4). Gütersloh: Bertelsmann Foundation.
- Leftwich, A (1993). Governance, democracy and development in the Third World. *Third World Quarterly*, 14, 605-624.
- Leftwich, A. (1994). Governance, the state and the politics of development. *Development and Change*, 25, 363-386.

- Leopkey, B., & Parent, M. M. (2009). Risk Management Issues in Large-scale Sporting Events: a Stakeholder Perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9(2), 187-208.
- Lagardera, F., & Martínez, J. R. (1998). Deporte y Ecología: la Emergencia de un Conflicto. In M. García Ferrando, N. Puig & F. Lagardera (Eds.), *Sociología del deporte* (pp. 179-204). Madrid: Alianza.
- Loveridge, A. J., Searle, A. W., Murindagomo, F., & Macdonald, D. W. (2007). The impact of sport-hunting on the population dynamics of an African lion population in a protected area. *Biological Conservation*, 134(4), 548-558.
- Luque, P., Baena, A., & Granero, A. (2011). Buenas Prácticas para un Desarrollo Sostenible en los Eventos Deportivos en el Medio Natural. *Interciencia*, 36(7), 531-537.
- Maler, K. G. (1990). Economic Theory and Environmental Degradation: a Survey of some Problems. *Revista de Análisis Económico*, 5, 7-17.
- 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*, 10(1), 97-122.
- Mandell, M. (1999). The Impact of Collaborative Efforts: Changing the Face of Public Policy through Networks and Network Structures. *Policy Studies Review*, 16(1), 4-15.
- Markandya, A., & Pearce, D. (1988). Natural environments and the social rate of discount. *Project Appraisal*, 3(1), 2-12.
- Markowitz, H. M. (1976). Investment for the Long Run: New Evidence for an Old Rule. *The Journal of Finance*, 31(5), 1273-1286.
- Marks, G. & Hooghe, L. (2001). *Multi-level governance and European integration*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers.
- Martínez, Z. (2004). Cogestión de Recursos Naturales en la Región Atlántica de Colombia. *Innovar*, 14(23), 158-167.
- Martínez de Murguía, B. (1999). *Mediación y resolución de conflictos*. México: Paidós.
- Martos, P. (2002). El Medio Natural como Punto de Encuentro de Turismo y Deporte. Crecimiento y Diversificación. In S. Rebollo & M. Simoes (Eds.), *Nuevas Tendencias de Práctica Físico-Deportiva en el Medio Natural* (pp. 3-14). Granada: Universidad de Granada.
- Marx, K (1992). Introducción a la crítica de la economía política. Buenos Aires: Almagesto.
- Marx, K. ; Engels, F. (2005). El manifiesto comunista. Madrid: Turner.
- Mayntz, R. (1998). New challenges to Governance Theory. *Jean Monnet Chair Paper no. 50*. Florence: Robert Schuman Centre of the European University.
- McGuire, M. (2002). Managing Networks: Propositions on What Managers Do and Why They Do It. *Public Administration Review*, 62(5), 599-609.
- McGuire, M. (2011). Network Management. In M. Bevir (Ed.), *The SAGE Handbook of Governance* (pp. 436-453). London: SAGE Publications.

- McLaverty, P. (2011). Participation. In M. Bevir (Ed.), *The SAGE Handbook of Governance* (pp. 402-418). London: SAGE Publications.
- McNamee, M., & Flemming, S. (2005). The Ethics of Corporate Governance in Sport: Theory, Method, and Operationalization. In D. A. Kluka, G. Schilling & W. F. Stier (Eds.), *Aspects of Sport Governance* (pp. 153-167). Oxford: Meyer & Meyer Sport.
- Meadowcroft, J., Farrell, N. K., & Spangenberg, J. (2005). Developing a Framework for Sustainability Governance in the European Union. *International Journal for Sustainable Development*, 9, 3-11.
- Merinero, R., & Pulido, J. I. (2009). Desarrollo Turístico y Dinámica Relacional. Metodología de Análisis para la Gestión Activa de Destinos Turísticos. *Cuadernos de Turismo* (23), 173-193.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Meyer, J. W., & Scott, W. R. (1983). Centralization and the legitimacy problems of local government. In J. W. Meyer & W. R. Scott (Eds.), *Organizational environments* (pp. 199- 215). Newbury Park, CA: Sage.
- 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*, 22, 853-886.
- Mohai, P.; Stillman, P.; Jakes, P.; Liggett, C. (1994). *Change in the USDA Forest Service: Are We Heading in the Right Direction?* Gen. Tech. Rep. NC-172. St. Paul, MN: U.S. Department of Agriculture, Forest Service, North Central. Forest Experiment Station.
- Moore, S. A., & Rodger, K. (2010). Wildlife tourism as a common pool resource issue: enabling conditions for sustainability governance. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(7), 831 - 844.
- Moore, E. A., & Koontz, T. M. (2003). Research Note A Typology of Collaborative Watershed Groups: Citizen-Based, Agency-Based, and Mixed Partnerships. *Society & Natural Resources*, 16(5), 451-460.
- Moreno, J. L. (1951). *Sociometry, experimental method and the science of society*. Oxford: Beacon House.
- 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*, 11(6), 683-699.
- Moscoso, D. (2008). *Análisis de las Prácticas Deportivas de Naturaleza en el Desarrollo Rural de Andalucía*. Tesis. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid.
- Mowbray, D. (2012). The Contingent and Standard Governance Framework for National Governing Bodies. In L. Robinson, P. Chelladurai, G. Bodet & P. Downward (Eds.), *Routledge Handbook of Sport Management* (pp. 26-41). London: Routledge.
- Moynihan, D. P. (2008). Combining Structural Forms in the Search for Policy Tools: Incident Command Systems in U.S. Crisis Management. *Governance*, 21(2), 205-229.

- Munasinghe, M. (2001). Implementing Sustainable Development: a Practical Framework. In C. J. Cleveland, D. I. Stern & R. Costanza (Eds.), *The Economics of Nature and the Nature of Economics* (pp. 134–192). Cheltenham: Edward Elgar.
- Nasarre, J. M. (2000). La regulación jurídica de las empresas de turismo activo. *Acciones e investigaciones sociales, 10*, 67-82.
- Nasarre, J. M. (2006). La regulación jurídica de las empresas de turismo activo. *Estudios Turísticos* (169-170), 103-111.
- Nasarre, J. M. (2008). *La regulación jurídica de las empresas de turismo activo*. Zaragoza: Prames.
- Newsome, D., Dowling, R. K., & Moore, S. A. (2002). *Natural area Tourism. Ecology, Impacts and Management*. Clevedon: Channel View Publications.
- Obizhaeva, A. A., & Wang, J. (2012). Optimal trading strategy and supply/demand dynamics. *Journal of Financial Markets* (In press).
- O'Brien, D., & Gardiner, S. (2006). Creating Sustainable Mega Event Impacts: Networking and Relationship Development through Pre-Event Training. *Sport Management Review, 9*(1), 25-47.
- Oikonomou, Z. S., & Dikou, A. (2008). Integrating conservation and development at the National Marine Park of Alonissos, Northern Sporades, Greece: perception and practice. *Environmental Management, 42*(5), 847-866.
- O'Leary, R., Bingham, L. B., & Gerard, C. (Eds.). (2006). Symposium on Collaborative Public Management. *Public Administration Review, 66*(1), 1-170.
- Oreizy, P., Gorlick, M. M., Taylor, R. N., Heimhigner, D., Johnson, G., Medvidovic, N., et al. (1999). An architecture-based approach to self-adaptive software. *Intelligent Systems and their Applications, IEEE, 14*(3), 54-62.
- O'Riordan, T. (1988). The politics of sustainability. In R. K. Turner (Ed.), *Sustainable Environmental Management: Principles and Practice* (pp. 29-50). London: Belhaven Press.
- Ortega, S. (1997). *Deporte, ocio y medio ambiente. Sistema de Gestión Medioambiental y Ecoauditorías*. Paper presented at the II Jornadas de Economía y Deporte, Málaga.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Perseus Publishing.
- Osborne, D. (2006). Editorial: The New Public Governance. *Public Management Review, 8*(3), 377–87.
- Parent, M. M. (2008). Evolution and Issue Patterns for Major-Sport-Event Organizing Committees and Their Stakeholders. *Journal of Sport Management, 22*(2), 135-164.
- Parent, M. M., & Deephouse, D. (2007). A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers. *Journal of Business Ethics, 75*(1), 1-23.
- Park, R. E., & Burgess, E. W. (1924). *Introduction to the Science of Sociology*. Chicago: University of Chicago Press.

- Parra, C. (2008). Fronteras Naturales versus Fronteras Políticoadministrativas: Desafíos y Dilemas que Enfrentan los Parques Naturales Regionales en el Gobierno Multi-escalar. *Estudios Políticos*, 32, 227-254.
- Pasape, L., Anderson, W., & Lindi, G. (2013). Towards Sustainable Ecotourism through Stakeholder Collaborations in Tanzania. *Journal of Tourism Research & Hospitality*, 2(1), 1-14.
- Pascual, J. J., & De la Cruz, R. (2008). Los Espacios Marinos Protegidos en España: ¿Nuevas Formas Institucionales para las Estrategias de Apropiación? In O. Beltran, J. Pascual & I. Vaccaro (Eds.), *Patrimonialización de la naturaleza. El marco social de las políticas ambientales*. (pp. 199-221). Donosti: Ankulegi.
- Pasquier, P., Hollands, R., Rahwan, I., Dignum, F., & Sonenberg, L. (2011). An empirical Study of Interest-based Negotiation. *Autonomous Agents and Multi-Agent Systems*, 22(2), 249-288.
- Pearce, D. (1976). The limits of Cost-benefit Analysis as a Guide to Environmental Policy. *Kyklos*, 29(1), 97-112.
- Pérez, R. (2009). *La gouvernance de l'entreprise*. Paris: La Découverte.
- Perri 6, D., Goodwin, N., Peck, E., & Freeman, T. (2006). *Managing Networks of Twenty-first Century Organisations*. New York: Palgrave Macmillan.
- Pezzey, J. (1989). Economic Analysis of Sustainable Growth and Sustainable Development. The World Bank Environmental Department Working paper No 15. Washington D. C.: World Bank.
- Pezzoli, K. (1997). Sustainable Development: A Transdisciplinary Overview of the Literature. *Journal of Environmental Planning and management*, 40, 549-574.
- Pfeffer, J. (1972). Size and Composition of Corporate Boards of Directors: the Organization and its Environment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 218-228.
- Pierre, J. & Peters, B. G. (2000). *Governance, Politics and the State*. Basingstoke: Macmillan.
- Pirselimoglu, Z., & Demirel, O. (2012). A study of an ecologically based recreation and tourism planning approach: a case study on Trabzon Calkoy high plateau in Turkey. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, 19(4), 349-360.
- Platje, J. (2008). "Institutional capital" as a Factor of Sustainable Development. The Importance of an Institutional Equilibrium. *Technological and Economic Development of Economy*, 14(2), 144-150.
- Pollitt, C. (1993). *Managerialism and the Public Services*. Oxford: Blackwell.
- Poncelet, E. C. (2001). Personal Transformation in Multistakeholder Environmental Partnerships. *Policy Sciences*(34), 273-301.
- Powell, W. W. (1990). Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behaviour*, 12, 295-336.
- Prell, C., Hubacek, K., Quinn, C., & Reed, M. (2008). 'Who's in the Network?' When Stakeholders Influence Data Analysis. *Systemic Practice and Action Research*, 21(6), 443-458.
- Prell, C., Hubacek, K., & Reed, M. (2009). Stakeholder Analysis and Social Network Analysis in Natural Resource Management. *Society & Natural Resources: An International Journal*, 22(6), 501-518.

- Prell, C., Reed, M., Racin, L., & Hubacek, K. (2010). Competing structure, competing views: the role of formal and informal social structures in shaping stakeholder perceptions. *Ecology and Society* 15(4), 34-52.
- Preston, L., & Post, J. (1975). *Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.
- Prytherch, R. (2005). *Harrod's Librarian's Glossary and Reference Book* (10th ed.). Aldershot: Ashgate Publishing Limited.
- Puig, N. (2008). Espai Públic i Esport: de la Reflexió a la Intervenció. Algunes Propostes. *Apunts. Educació Física i Esport*, 91, 114-120.
- Pulido, J. I. (2010). Las Partes Interesadas en la Gestión Turística de los Parques Naturales Andaluces. Identificación de Interrelaciones e Intereses. *Revista de Estudios Regionales*(88), 147-175.
- Quivy, R., Van Campenhoudt, L., (1997). *Manual de investigación en Ciencias Sociales*. Limusa: Noriega editores.
- Ramirez-Sanchez, S. (2011). Who and How: Engaging Well-connected Fishers in Social Networks to Improve Fisheries Management and Conservation. In Ö. Bodin & C. Prell (Eds.), *Social Networks and Natural Resource Management* (pp. 119-146). New York: Cambridge University Press.
- Rech, Y., & Mounet, J. P. (2011). Les sports de nature en debat: receptions differenciees de la gestion participative dans le Parc naturel regional de Chartreuse. *Developpement Durable et Territoires*, 2(3), 1-18.
- Reed, M. S. (2008). Stakeholder Participation for Environmental Management: A Literature Review. *Biological Conservation*, 141(10), 2417-2431.
- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., et al. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933-1949.
- Repetto, R. (1985). *The Global Possible-Resources, Development and the New Century*. New Haven: Yale University Press.
- Rhodes, R.A.W. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*, 44(4), 652-667.
- Rhodes, R.A.W. (1997). *Understanding Governance. Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Buckingham/Philadelphia: Open University Press.
- Ribot, J. C., Najam, A., & Watson, G. (1996). Climate Variation, Vulnerability and Sustainable Development in the Semi-arid Tropics. In J. C. Ribot, A. R. Magalhaes & S. S. Pangides (Eds.), *Climate Variability, Climate Change and Social Vulnerability in the Semi-Arid Tropics* (pp. 13-54). Cambridge: Cambridge University Press.
- Rist, S., Chidambaranathan, M., Escobar, C., Wiesmann, U., & Zimmermann, A. (2007). Moving from sustainable management to sustainable governance of natural resources: The role of social learning processes in rural India, Bolivia and Mali. *Journal of Rural Studies*, 23(1), 23-37.

- Roberts, N. C. (2008). *The Age of Direct Citizen Participation*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Rosenau, J. & Czempiel, E. O. (Eds.) (1992). *Governance without government: Order and change in world politics*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Roth, K., & Morrison, A. J. (1992). Implementing Global Strategy: Characteristics of Global Subsidiary Mandates. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 715-735.
- Rowley, T. J. (1997). Moving beyond Dyadic Ties: a Network Theory of Stakeholder Influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887-910.
- Page, S. E. (2006). Path dependence. *Quarterly Journal of Political Science*, 1, 87–115.
- Ritchie, J. R. B., & Smith, B. H. (1991). The Impact Of A Mega-Event On Host Region Awareness: A Longitudinal Study. *Journal of Travel Research*, 30(1), 3-10.
- Roth, K., & Morrison, A. J. (1992). Implementing Global Strategy: Characteristics of Global Subsidiary Mandates. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 715-735.
- Saarikoski, H., Tikkanen, J., & Leskinen, L. A. (2010). Public participation in practice - Assessing public participation in the preparation of regional forest programs in Northern Finland. *Forest Policy and Economics*, 12(5), 349-356.
- Salmi, J., & Salmi, P. (2010). Fishing tourism, biodiversity protection and regional politics in the River Tornionjoki, Finland. [Article]. *Fisheries Management and Ecology*, 17(2), 192-198.
- Samaan, N., & Karmouch, A. (2009). Towards Autonomic Network Management: an Analysis of Current and Future Research Directions. *Communications Surveys & Tutorials, IEEE*, 11(3), 22-36.
- Sautter, E. T., & Leisen, B. (1999). Managing stakeholders a Tourism Planning Model. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 312-328.
- Sawathvong, S. (2004). Experiences from developing an integrated land-use planning approach for protected areas in the Lao PDR. *Forest Policy and Economics*, 6(6), 553-566.
- Schusler, T. M., Decker, D. J., & Pfeffer, M. J. (2003). Social Learning for Collaborative Natural Resource Management. *Society & Natural Resources*, 16(4), 309-326.
- Selin, S.; Schuett, M.; Carr, D. (1997). Has collaborative planning taken root in the National Forests? *Journal of Forestry*, 95(5), 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).
- Sharma, A., & Kearins, K. (2011). Interorganizational Collaboration for Regional Sustainability: What Happens When Organizational Representatives Come Together? *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(2), 168-203.
- Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. New York: Anchor Books.
- Smith, G. (2005). *Beyond the Ballot, 57 Democratic Innovations From Around the World*. London: Power Inquiry.

- Smith, V., & Moore, S. (1990). Identifying Park Users and their Expectations: A Fundamental Component in Management Plans. *Australian Parks and Recreation*, 26(1), 34-41.
- Sneddon, C., Howarth, R. B., & Norgaard, R. B. (2006). Sustainable development in a post-Brundtland world. *Ecological Economics*, 57(2), 253-268.
- Sørensen, E. (2002). Democratic Theory and Network Governance. *Administrative Theory & Praxis*, 24(4), 693-720.
- Sørensen, E. & Torfing, J. (2003). Network Politics, Political Capital and Democracy. *International Journal of Public Administration*, 26(6), 609-34.
- Spedding, C. R. W. (1996). *Agriculture and the Citizen*. London: Chapman & Hall.
- Stensland, S. (2012). Typology of landowners in Norwegian salmon angling: attitudes towards river owner organisations and management actions. *Fisheries Management and Ecology*, 19(4), 273-282.
- Stevenson, W. B., & Greenberg, D. (2000). Agency and Social Networks: Strategies of Action in a Social Structure of Position, Opposition, and Opportunity. *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 651-678.
- Stolton, S., & Dudley, N. (1999). *Partnerships for Protection. New Strategies for Planning and Management for Protected Areas*. London: IUCN'Earthscan.
- Strange, S. (1988). *States and Markets: An Introduction to International Political Economy* New York: Basil Blackwell.
- 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.
- Su, D., Wall, G., & F. J. Eagles, P. (2007). Emerging Governance Approaches for Tourism in the Protected Areas of China. *Environmental Management*, 39, 749-759.
- Subdirección General de Calidad e Innovación Turística (2007). *Estudio de la situación de la legislación de turismo activo en España*. Madrid: Gobierno de España.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20, 571-610.
- Tattersall, A. (2010). *Power in Coalition: Strategies for Strong Unions and Social Change*. New York: Cornell University Press.
- Taylor, M., & O'Sullivan, N. (2009). How Should National Governing Bodies of Sport Be Governed in the UK? An Exploratory Study of Board Structure. *Corporate Governance: An International Review*, 17, 681-693.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1992). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación. La Búsqueda de Significados*. Barcelona: Paidós.
- Thomson, A. M., & Perry, J. L. (1998). Can AmeriCorps build communities? . *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* (27), 339-420.

- Thomson, A. M. (1999). *AmeriCorps organizational networks: Six case studies of Indiana AmeriCorps programs. National Service Fellows Program. Report for the Corporation for National Service.* Washington, DC: Corporation for National and Community Service.
- Thomson, A. M., Perry, J. L., & Miller, T. K. (2009). Conceptualizing and Measuring Collaboration. *Journal of Public Administration Research and Theory, 19*(1), 23-56.
- Thomson, G. F. (2003). *Between Hierarchies and Markets: The Logic and Limits of Network Forms of Organization.* Oxford: Oxford University Press.
- Tietenberg, T. H. (1984). *Environmental and Natural Resource Economics.* Glenview, Illinois: Scott, Foresman, & Co.
- Tolón, A.; Lastra, X. & Ramírez, M^ªD. (2008). Construcción de un Subsistema de Indicadores para el Seguimiento de la Sostenibilidad de los Procesos de Desarrollo en Espacios Rurales. Aplicación al Área Temática de Espacios Naturales Protegidos. *In II Seminario de Cooperación y Desarrollo en Espacios Rurales Iberoamericanos. Sostenibilidad e Indicadores.* Almería: 14-15 de Julio.
- Torres, P. (2006). *Governança per al desenvolupament sostenible: de la teoria a la pràctica.* Generalitat de Catalunya: Consell Assessor per al Desenvolupament Sostenible.
- Trail, G., & Chelladurai, P. (2002). Perceptions of Intercollegiate Athletic Goals and Processes: The Influence of Personal Values. *Journal of Sport Management, 16,* 289-310.
- Tricker, R. I. (1984). *Corporate Governance.* Aldershot: Gower Publishing.
- UN-DSD (United Nations Division for Sustainable Development) (1995). *Work programme on indicators of Sustainable Development.* New York: United Nations.
- UN-DSD (United Nations Division for Sustainable Development) (1996). *Indicators of Sustainable Development, Framework and Methodologies.* New York: United Nations.
- UNDP (United Nations Development Program) (1997). *Governance and Sustainable Human Development.* New York: United Nations Development Program.
- UN-CSD (United Nations Commission for Sustainable Development) (1999). *United Nations Sustainable Development Report.* New York: United Nations.
- Vilanova, A. (2009). *El procés d'inserció laboral d'esportistes olímpics a Catalunya.* Tesis doctoral: U. de Barcelona – INEFC Barcelona. Disponible a: <http://www.tdx.cat/TDX-0312110-114013>.
- Villalvilla, H., Blázquez, A., & Sánchez, J. (2001). *Deporte y Naturaleza. El Impacto de las Actividades Deportivas y de Ocio en el Medio Natural.* Madrid: Talasa.
- Vlaar, P. W. L., Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Coping with problems of understanding in inter-organizational relationships: Using formalization as a means to make sense. *Organization Studies, 27,* 1617-1638.
- Von Neumann, J. & Morgenstern, O. (1947). *Theory of games and economic behavior.* Princeton: Princeton University Press.
- Wartick, S., & Cochran, P. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review, 10,* 758-769.

- Wasserman, S. & Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Nueva York: Oxford University Press.
- West, J., Julius, S., Kareiva, P., Enquist, C., Lawler, J., Petersen, B., et al. (2009). U.S. Natural Resources and Climate Change: Concepts and Approaches for Management Adaptation. *Environmental Management*, 44(6), 1001-1021.
- Westphal, J. D., Boivie, S., & Ming Chng, D. H. (2006). The Strategic Impetus for Social Network Ties: Reconstituting Broken CEO Friendship Ties. *Strategic Management Journal*, 27(5), 425-445.
- Wildavsky, A. (1979). *Speaking Truth to Power - The Art and Craft of Policy Analysis*. Boston: Little, Brown.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, 22, 233-261.
- Wondolleck, J. M., & Yaffee, S. L. (2000). *Making Collaboration work: lessons from innovation in natural resource management*. Washington: Island Press.
- Wood, D. J. (1991). Social issues in management: Theory and research in corporate social performance. *Journal of Management*, 17: 383-405.
- Wood, D. J., & Gray, B. (1991). Toward a Comprehensive Theory of Collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27(2), 139-162.
- WCED (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.
- Wolfe, R. A. P., D. S. (2002). How Tight Are The Ties that Bind Stakeholders Groups. *Organization Science*, 13, 64-80.
- Worldwatch Institute (1984-2012). *The State of the World*. Sèrie publicada en català des de 1993, per Centre Unesco Catalunya; i, en castellà, per Ed. Apóstrofe fins al 1993, per Ed. Emecé fins el 1996 i, per Ed. Icaria, fins a l'actualitat). (Recuperat a 12 de juny de 2012 de <http://www.worldwatch.org/bookstore/state-of-the-world>).
- Worster, D. (1993). The Shaky Ground of Sustainability. In W. Sachs (Ed.), *Global Ecology: A New Arena of Political Conflict* (pp. 132-145). London: Zed Books.
- Zou, S., & Cavusgil, S. T. (1996). Global Strategy: a Review and an Integrated Conceptual Framework. *European Journal of Marketing*, 30(1), 52-69.

Índex de figures, gràfics i taules

Índex de figures

| | |
|--|-----|
| Figura 1. Estratègia global de gestió de la pràctica esportiva: resultat del conjunt d'estratègies | 35 |
| Figura 2. Estratègies concretes, estratègia global i dimensions del context | 38 |
| Figura 3. Tipologies dels stakeholders: un, dos o tres atributs presents..... | 52 |
| Figura 4. Possibles <i>stakeholders</i> implicats en la gestió d'un espai natural | 55 |
| Figura 5. Exemple de representació d'una xarxa social..... | 59 |
| Figura 6. Esquema del plantejament teòric. Representació dels passos d'anàlisi | 68 |
| Figura 7. Els tres pilars del desenvolupament sostenible..... | 72 |
| Figura 8. Les quatre dimensions del desenvolupament sostenible..... | 73 |
| Figura 9. Esquema gràfic del marc teòric del projecte | 78 |
| Figura 11. Esquema gràfic de les hipòtesis de la investigació | 82 |
| Figura 12. Guia d'entrevista | 102 |
| Figura 13. Exemple de classificació dels fragments de les transcripcions en les categories | 111 |
| Figura 14. Situació dels Parcs Naturals de la Xarxa de la Diputació de Barcelona | 127 |
| Figura 15. Mapa de delimitació de la protecció del Parc Natural del Montseny | 127 |
| Figura 16. Tipologia dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 1 / Conflict A)..... | 146 |
| Figura 17. Resum gràfic de l'estratègia global dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 1 / Conflict A) | 163 |
| Figura 18. Relacions i col·laboració entre els <i>stakeholders</i> implicats (Cas 1 / Conflict A) | 166 |
| Figura 19. Resum de les característiques de la governança del conflicte (Cas 1 / Conflict A) | 168 |
| Figura 20. Valoració del grau de sostenibilitat de la solució al conflicte (Cas 1 / Conflict A). | 173 |
| Figura 21. Tipologia dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 1 / Conflict B)..... | 187 |
| Figura 22. Resum de l'estratègia global dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 1 / Conflict B)..... | 199 |
| Figura 23. Relacions entre els <i>stakeholders</i> implicats (Cas 1 / Conflict B)..... | 204 |
| Figura 24. Resum de les característiques de la governança del conflicte (Cas 1 / Conflict B)..... | 205 |
| Figura 25. Valoració del grau de sostenibilitat de la solució al conflicte (Cas 1 / Conflict B) | 210 |
| Figura 26. Situació dels Parcs Naturals de la Xarxa de la Diputació de Barcelona | 212 |
| Figura 27. Mapa de delimitació de la protecció del Parc del Garraf | 212 |
| Figura 28. Tipologia dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 2 / Conflict C)..... | 229 |
| Figura 29. Resum de l'estratègia global dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 2 / Conflict C) | 242 |
| Figura 30. Relacions entre els <i>stakeholders</i> implicats (Cas 2 / Conflict C)..... | 245 |
| Figura 31. Resum de les característiques de la governança del conflicte (Cas 2 / Conflict C)..... | 247 |
| Figura 32. Valoració del grau de sostenibilitat de la solució al conflicte (Cas 2 / Conflict C) | 252 |
| Figura 33. Tipologia dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 2 / Conflict D) | 269 |
| Figura 34. Resum de l'estratègia global dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 2 / Conflict D)..... | 286 |
| Figura 35. Relacions entre els <i>stakeholders</i> implicats (Cas 2 / Conflict D) | 291 |

| | |
|---|-----|
| Figura 36. Resum de les característiques de la governança del conflicte (Cas 2 / Conflicte D)..... | 292 |
| Figura 37. Valoració del grau de sostenibilitat de la solució al conflicte (Cas 2 / Conflicte D) | 298 |
| Figura 38. Situació dels Parcs Naturals de la Xarxa de la Generalitat de Catalunya | 300 |
| Figura 39. Delimitació de la protecció del Parc Natural del Montgrí, Illes Medes i Baix Ter | 300 |
| Figura 40. Tipologia dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 3 / Conflicte E) | 315 |
| Figura 41. Resum de l'estratègia global dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 3 / Conflicte E) | 326 |
| Figura 42. Relacions entre els <i>stakeholders</i> implicats (Cas 3 / Conflicte E) | 329 |
| Figura 43. Resum de les característiques de la governança del conflicte (Cas 3 / Conflicte E) | 330 |
| Figura 44. Valoració del grau de sostenibilitat de la solució al conflicte (Cas 3 / Conflicte E)..... | 335 |
| Figura 45. Tipologia dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 3 / Conflicte F) | 349 |
| Figura 46. Resum de l'estratègia global dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 3 / Conflicte F) | 364 |
| Figura 47. Relacions entre els <i>stakeholders</i> implicats (Cas 3 / Conflicte F) | 368 |
| Figura 48. Resum de les característiques de la governança del conflicte (Cas 3 / Conflicte F) | 369 |
| Figura 49. Valoració del grau de sostenibilitat de la solució al conflicte (Cas 3 / Conflicte F)..... | 377 |
| Figura 50. Situació dels Parcs Naturals de la Xarxa de la Generalitat de Catalunya | 379 |
| Figura 51. Mapa de delimitació de la protecció del Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà | 379 |
| Figura 52. Tipologia dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 4 / Conflicte G)..... | 396 |
| Figura 53. Resum de l'estratègia global dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 4 / Conflicte G)..... | 409 |
| Figura 54. Relacions entre els <i>stakeholders</i> implicats (Cas 4 / Conflicte G). | 413 |
| Figura 55. Resum de les característiques de la governança del conflicte (Cas 4 / Conflicte G) | 415 |
| Figura 56. Valoració del grau de sostenibilitat de la solució al conflicte (Cas 4 / Conflicte G) | 421 |
| Figura 57. Tipologia dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 4 / Conflicte H)..... | 434 |
| Figura 58. Resum de l'estratègia global dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 4 / Conflicte H)..... | 449 |
| Figura 59. Relacions entre els <i>stakeholders</i> implicats (Cas 4 / Conflicte H) | 452 |
| Figura 60. Resum de les característiques de la governança del conflicte (Cas 4 / Conflicte H) | 454 |
| Figura 61. Valoració del grau de sostenibilitat de la solució al conflicte (Cas 4 / Conflicte H) | 460 |
| Figura 62. Posició dels <i>stakeholders</i> implicats, per categories d'agrupació | 475 |
| Figura 63. Situació de les solucions als conflictes a l' <i>espai de desenvolupament sostenible</i> | 492 |

Índex de gràfics

| | |
|---|-----|
| Gràfic 1. Poder dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 1 / Conflict A) | 137 |
| Gràfic 2. Legitimitat dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 1 / Conflict A) | 141 |
| Gràfic 3. Urgència dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 1 / Conflict A) | 145 |
| Gràfic 4. Resum dels atributs dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 1 / Conflict A) | 146 |
| Gràfic 5. Valoració de les conseqüències de la solució al conflicte (Cas 1 / Conflict A) | 171 |
| Gràfic 6. Poder dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 1 / Conflict B) | 180 |
| Gràfic 7. Legitimitat dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 1 / Conflict B)..... | 183 |
| Gràfic 8. Urgència dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 1 / Conflict B) | 185 |
| Gràfic 9. Resum dels atributs dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 1 / Conflict B) | 186 |
| Gràfic 10. Valoració de les conseqüències de la solució al conflicte (Cas 1 / Conflict B)..... | 208 |
| Gràfic 11. Poder dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 2 / Conflict C) | 221 |
| Gràfic 12. Legitimitat dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 2 / Conflict C)..... | 224 |
| Gràfic 13. Urgència dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 2 / Conflict C)..... | 227 |
| Gràfic 14. Resum dels atributs dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 2 / Conflict C) | 228 |
| Gràfic 15. Valoració de les conseqüències de la solució al conflicte (Cas 2 / Conflict C)..... | 250 |
| Gràfic 16. Poder dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 2 / Conflict D) | 260 |
| Gràfic 17. Legitimitat dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 2 / Conflict D) | 265 |
| Gràfic 18. Urgència dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 2 / Conflict D) | 267 |
| Gràfic 19. Resum dels atributs dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 2 / Conflict D)..... | 268 |
| Gràfic 20. Valoració de les conseqüències de la solució al conflicte (Cas 2 / Conflict D) | 295 |
| Gràfic 21. Poder dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 3 / Conflict E) | 310 |
| Gràfic 22. Legitimitat dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 3 / Conflict E)..... | 312 |
| Gràfic 23. Resum dels atributs dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 3 / Conflict E) | 315 |
| Gràfic 24. Valoració de les conseqüències de la solució al conflicte (Cas 3 / Conflict E)..... | 333 |
| Gràfic 25. Poder dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 3 / Conflict F)..... | 342 |
| Gràfic 26. Legitimitat dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 3 / Conflict F) | 346 |
| Gràfic 27. Resum dels atributs dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 3 / Conflict F) | 348 |
| Gràfic 28. Valoració de les conseqüències de la solució al conflicte (Cas 3 / Conflict F)..... | 374 |
| Gràfic 29. Poder dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 4 / Conflict G)..... | 389 |
| Gràfic 30. Legitimitat dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 4 / Conflict G) | 392 |
| Gràfic 31. Urgència dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 4 / Conflict G) | 394 |
| Gràfic 32. Resum dels atributs dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 4 / Conflict G)..... | 395 |
| Gràfic 33. Valoració de les conseqüències de la solució al conflicte (Cas 4 / Conflict G) | 418 |
| Gràfic 34. Poder dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 4 / Conflict H)..... | 429 |
| Gràfic 35. Legitimitat dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 4 / Conflict H) | 431 |
| Gràfic 36. Resum dels atributs dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 4 / Conflict H)..... | 433 |

| | |
|--|-----|
| Gràfic 37. Valoració de les conseqüències de la solució al conflicte (Cas 4 / Conflicte H) | 458 |
| Gràfic 38. Recull dels interessos de les administracions gestores..... | 463 |
| Gràfic 39. Recull dels interessos dels equips de les administracions gestores..... | 463 |
| Gràfic 40. Recull dels interessos dels representants del govern | 464 |
| Gràfic 41. Recull dels interessos dels col·lectius conservacionistes | 464 |
| Gràfic 42. Recull dels interessos dels altres usuaris de l'àrea | 464 |
| Gràfic 43. Recull dels interessos dels col·lectius o practicants associats..... | 465 |
| Gràfic 44. Recull dels interessos dels representants dels practicants | 465 |
| Gràfic 45. Recull dels interessos dels practicants lliures | 465 |
| Gràfic 46. Recull dels interessos dels representants de les administracions municipals | 466 |
| Gràfic 47. Recull dels interessos de les entitats del sector empresarial..... | 466 |
| Gràfic 48. Recull del poder dels <i>stakeholders</i> implicats, per tipologies d'agrupació | 468 |
| Gràfic 49. Recull de la legitimitat dels <i>stakeholders</i> implicats, per tipologies d'agrupació..... | 471 |
| Gràfic 50. Recull de l'urgència dels <i>stakeholders</i> implicats, per tipologies d'agrupació | 473 |
| Gràfic 51. Recull dels atributs dels <i>stakeholders</i> implicats, per tipologies..... | 474 |
| Gràfic 52. Notabilitat dels grups d' <i>stakeholders</i> amb interessos oposats, per conflictes | 478 |
| Gràfic 53. Recull de les tipologies de subconflictes en cada cas analitzat..... | 481 |
| Gràfic 54. Estratègies emprades pels <i>stakeholders</i> implicats, per tipologies d'agrupació i % d'ús..... | 484 |
| Gràfic 55. Recull de les relacions i els processos de col·laboració establerts, per conflictes | 486 |
| Gràfic 56. Índex de xarxa col·laborativa, per conflictes..... | 488 |
| Gràfic 57. Índex de governança, per conflictes | 489 |
| Gràfic 58. Recull de les conseqüències de les solucions establertes, per dimensions i conflictes | 491 |
| Gràfic 59. Índex de sostenibilitat, per conflictes | 495 |
| Gràfic 60. Recull global de les conseqüències de les solucions establertes | 497 |
| Gràfic 61. Relació entre els índexs de governança i sostenibilitat, per conflictes..... | 501 |

Índex de taules

| | |
|--|-----|
| Taula 1. Conceptes i dimensions de la recerca..... | 88 |
| Taula 2. Dimensions, variables i indicadors del concepte 1. <i>Estratègies</i> | 88 |
| Taula 3. Dimensions, variables i indicadors del concepte 2. <i>Factors</i> | 89 |
| Taula 4. Dimensions, variables i indicadors del concepte 3. <i>Conseqüències</i> | 90 |
| Taula 5. Índex, per conceptes, resultants de l'agrupació d'indicadors | 93 |
| Taula 6. Aplicació de l'operacionalització a una situació de conflicte | 96 |
| Taula 7. Categorització del contingut de les entrevistes. Part <i>GEN.General</i> | 109 |
| Taula 8. Categorització del contingut de les entrevistes. Part <i>A.Conflicte</i> | 110 |
| Taula 9. Categories d'agrupació dels <i>stakeholders</i> implicats en els conflictes analitzats | 114 |
| Taula 10. Mostra. Característiques dels casos d'estudi seleccionats | 119 |
| Taula 11. Codis de les persones del Parc Natural del Montseny entrevistades | 126 |
| Taula 12. Breu descripció dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 1 / Conflicte A)..... | 131 |
| Taula 13. Interessos, ideologia i opinió dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 1 / Conflicte A)..... | 132 |
| Taula 14. Poder dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 1 / Conflicte A)..... | 137 |
| Taula 15. Legitimitat dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 1 / Conflicte A) | 141 |
| Taula 16. Urgència dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 1 / Conflicte A) | 144 |
| Taula 17. Subconflictes i tipologies (Cas 1 / Conflicte A)..... | 151 |
| Taula 18. Estratègies i accions de l'òrgan gestor del Parc (Cas 1 / Conflicte A) | 152 |
| Taula 19. Estratègies i accions del col·lectiu de voladors (Cas 1 / Conflicte A) | 156 |
| Taula 20. Estratègies i accions de MO.V1 (Cas 1 / Conflicte A) | 158 |
| Taula 21. Estratègies i accions de la Federació Aèria Catalana (Cas 1 / Conflicte A)..... | 159 |
| Taula 22. Estratègies i accions de l'equip d'informadors (Cas 1 / Conflicte A)..... | 160 |
| Taula 23. Estratègies i accions de l'equip de guardes (Cas 1 / Conflicte A)..... | 161 |
| Taula 24. Estratègies i accions de les persones ecologistes (Cas 1 / Conflicte A)..... | 162 |
| Taula 25. Síntesi de les relacions i els processos de col·laboració (Cas 1 / Conflicte A)..... | 167 |
| Taula 26. Conseqüències de la solució al conflicte (Cas 1 / Conflicte A) | 170 |
| Taula 27. Breu descripció dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 1 / Conflicte B)..... | 174 |
| Taula 28. Interessos, ideologia i opinió dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 1 / Conflicte B)..... | 175 |
| Taula 29. Poder dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 1 / Conflicte B)..... | 180 |
| Taula 30. Legitimitat dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 1 / Conflicte B) | 183 |
| Taula 31. Urgència dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 1 / Conflicte B) | 185 |
| Taula 32. Subconflictes i tipologies (Cas 1 / Conflicte B)..... | 190 |
| Taula 33. Estratègies i accions de l'òrgan gestor del Parc (Cas 1 / Conflicte B)..... | 191 |
| Taula 34. Estratègies i accions del Centre Excursionista de Gràcia (Cas 1 / Conflicte B)..... | 194 |
| Taula 35. Estratègies i accions de l'Ajuntament del Brull (Cas 1 / Conflicte B) | 196 |
| Taula 36. Estratègies i accions de l'equip d'informadors (Cas 1 / Conflicte B)..... | 197 |

| | |
|---|-----|
| Taula 37. Estratègies i accions de l'equip de guardes (Cas 1 / Conflict B) | 198 |
| Taula 38. Estratègies i accions de l'equip de guardes (Cas 1 / Conflict B) | 198 |
| Taula 39. Síntesi de les relacions i els processos de col·laboració (Cas 1 / Conflict B) | 204 |
| Taula 40. Conseqüències de la solució al conflicte (Cas 1 / Conflict B) | 207 |
| Taula 41. Codis de les persones del Parc del Garraf entrevistades | 211 |
| Taula 42. Breu descripció dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 2 / Conflict C) | 216 |
| Taula 43. Interessos, ideologia i opinió dels <i>stakeholders</i> implicades (Cas 2 / Conflict C) | 217 |
| Taula 44. Poder dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 2 / Conflict C) | 221 |
| Taula 45. Legitimitat dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 2 / Conflict C)..... | 224 |
| Taula 46. Urgència dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 2 / Conflict C)..... | 227 |
| Taula 47. Subconflictes i tipologies (Cas 2 / Conflict C) | 233 |
| Taula 48. Estratègies i accions de l'òrgan gestor del Parc (Cas 2 / Conflict C)..... | 234 |
| Taula 49. Estratègies i accions del col·lectiu de voladors (Cas 2 / Conflict C)..... | 236 |
| Taula 50. Estratègies i accions de MO.V1 (Cas 2 / Conflict C)..... | 237 |
| Taula 51. Estratègies i accions de la Federació Aèria Catalana (Cas 2 / Conflict C) | 238 |
| Taula 52. Estratègies i accions del col·lectiu d'escaladors I (Cas 2 / Conflict C) | 239 |
| Taula 53. Estratègies i accions del col·lectiu d'escaladors II (Cas 2 / Conflict C) | 240 |
| Taula 54. Estratègies i accions de l'equip de guardes (Cas 2 / Conflict C) | 241 |
| Taula 55. Síntesi de les relacions i els processos de col·laboració (Cas 2 / Conflict C) | 246 |
| Taula 56. Conseqüències de la solució al conflicte (Cas 2 / Conflict C) | 249 |
| Taula 57. Breu descripció dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 2 / Conflict D)..... | 253 |
| Taula 58. Interessos, ideologia i opinió dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 2 / Conflict D)..... | 255 |
| Taula 59. Poder dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 2 / Conflict D) | 260 |
| Taula 60. Legitimitat dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 2 / Conflict D) | 264 |
| Taula 61. Urgència dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 2 / Conflict D) | 267 |
| Taula 62. Subconflictes i tipologies (Cas 2 / Conflict D)..... | 273 |
| Taula 63. Estratègies i accions de l'òrgan gestor del Parc (Cas 2 / Conflict D) | 274 |
| Taula 64. Estratègies i accions de l'equip de biòlegs i tècnics (Cas 2 / Conflict D) | 277 |
| Taula 65. Estratègies i accions de la Generalitat de Catalunya (Cas 2 / Conflict D)..... | 278 |
| Taula 66. Estratègies i accions de la Federació Catalana de Caça (Cas 2 / Conflict D)..... | 280 |
| Taula 67. Estratègies i accions del col·lectiu de caçadors (Cas 2 / Conflict D)..... | 282 |
| Taula 68. Estratègies i accions del grup excursionista (Cas 2 / Conflict D) | 284 |
| Taula 69. Síntesi de les relacions i els processos de col·laboració (Cas 2 / Conflict D)..... | 292 |
| Taula 70. Conseqüències de la solució al conflicte (Cas 2 / Conflict D) | 295 |
| Taula 71. Codis de les persones entrevistades al Parc Natural del Montgrí, Illes Medes i Baix Ter | 299 |
| Taula 72. Breu descripció dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 3 / Conflict E) | 305 |
| Taula 73. Interessos, ideologia i opinió dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 3 / Conflict E) | 306 |
| Taula 74. Poder dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 3 / Conflict E) | 309 |

| | |
|---|-----|
| Taula 75. Legitimitat dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 3 / Conflict E)..... | 312 |
| Taula 76. Subconflictes i tipologies (Cas 3 / Conflict E) | 319 |
| Taula 77. Estratègies i accions de la Generalitat de Catalunya (Cas 3 / Conflict E) | 320 |
| Taula 78. Estratègies i accions dels tècnics del Parc (Cas 3 / Conflict E) | 322 |
| Taula 79. Estratègies i accions de la FECDAS (Cas 3 / Conflict E)..... | 323 |
| Taula 80. Estratègies i accions del col·lectiu de pescadors (Cas 3 / Conflict E) | 324 |
| Taula 81. Estratègies i accions del col·lectiu científic (Cas 3 / Conflict E)..... | 325 |
| Taula 82. Conseqüències de la solució al conflicte (Cas 3 / Conflict E) | 330 |
| Taula 83. Conseqüències de la solució al conflicte (Cas 3 / Conflict E) | 333 |
| Taula 84. Breu descripció dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 3 / Conflict F) | 336 |
| Taula 85. Interessos, ideologia i opinió dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 3 / Conflict F)..... | 338 |
| Taula 86. Poder dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 3 / Conflict F) | 342 |
| Taula 87. Legitimitat dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 3 / Conflict F)..... | 345 |
| Taula 88. Subconflictes i tipologies (Cas 3 / Conflict F) | 352 |
| Taula 89. Estratègies i accions de la Generalitat de Catalunya (Cas 3 / Conflict F) | 353 |
| Taula 90. Estratègies i accions dels tècnics del Parc (Cas 3 / Conflict F)..... | 356 |
| Taula 91. Estratègies i accions de la FECDAS (Cas 3 / Conflict F)..... | 357 |
| Taula 92. Estratègies i accions del col·lectiu de pescadors (Cas 3 / Conflict F) | 359 |
| Taula 93. Estratègies i accions dels centres d'immersió (Cas 3 / Conflict F) | 360 |
| Taula 94. Estratègies i accions del col·lectiu científic (Cas 3 / Conflict F)..... | 362 |
| Taula 95. Estratègies i accions de les persones ecologistes (Cas 3 / Conflict F)..... | 363 |
| Taula 96. Conseqüències de la solució al conflicte (Cas 3 / Conflict F)..... | 369 |
| Taula 97. Conseqüències de la solució al conflicte (Cas 3 / Conflict F)..... | 373 |
| Taula 98. Codis de les persones del Parc Natural dels Aiguamolls de l'Empordà entrevistades..... | 378 |
| Taula 99. Breu descripció dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 4 / Conflict G) | 384 |
| Taula 100. Interessos, ideologia i opinió dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 4 / Conflict G) | 385 |
| Taula 101. Poder dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 4 / Conflict G)..... | 388 |
| Taula 102. Legitimitat dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 4 / Conflict G) | 391 |
| Taula 103. Urgència dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 4 / Conflict G)..... | 394 |
| Taula 104. Subconflictes i tipologies (Cas 4 / Conflict G)..... | 399 |
| Taula 105. Estratègies i accions de l'òrgan gestor del Parc (Cas 4 / Conflict G) | 400 |
| Taula 106. Estratègies i accions dels esquiadors nàutics (Cas 4 / Conflict G)..... | 403 |
| Taula 107. Estratègies i accions de l'Ajuntament de Sant Pere Pescador (Cas 4 / Conflict G) | 406 |
| Taula 108. Estratègies i accions de l'ACA (Cas 4 / Conflict G)..... | 407 |
| Taula 109. Estratègies i accions dels pagesos (Cas 4 / Conflict G)..... | 407 |
| Taula 110. Estratègies i accions de la FCEN (Cas 4 / Conflict G) | 408 |
| Taula 111. Conseqüències de la solució al conflicte (Cas 4 / Conflict G) | 414 |
| Taula 112. Conseqüències de la solució al conflicte (Cas 4 / Conflict G)..... | 418 |

| | |
|---|-----|
| Taula 113. Breu descripció dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 4 / Conflict H)..... | 422 |
| Taula 114. Interessos, ideologia i opinió dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 4 / Conflict H)..... | 424 |
| Taula 115. Poder dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 4 / Conflict H) | 428 |
| Taula 116. Legitimitat dels <i>stakeholders</i> implicats (Cas 4 / Conflict H) | 431 |
| Taula 117. Subconflictes i tipologies (Cas 4 / Conflict H)..... | 439 |
| Taula 118. Estratègies i accions de l'òrgan gestor del Parc (Cas 4 / Conflict H) | 440 |
| Taula 119. Estratègies i accions de les empreses i escoles de surf d'estel (Cas 4 / Conflict H) | 442 |
| Taula 120. Estratègies i accions dels practicants lliures de surf d'estel (Cas 4 / Conflict H)..... | 445 |
| Taula 121. Estratègies i accions dels ajuntaments (Cas 4 / Conflict H)..... | 446 |
| Taula 122. Estratègies i accions dels ecologistes (Cas 4 / Conflict H) | 447 |
| Taula 123. Estratègies i accions del representant d'AIG.P1 (Cas 4 / Conflict H)..... | 448 |
| Taula 124. Síntesi de les relacions i els processos de col·laboració (Cas 4 / Conflict H)..... | 453 |
| Taula 125. Conseqüències de la solució al conflicte (Cas 4 / Conflict H) | 457 |
| Taula 126. Tipologies d'agrupació dels <i>stakeholders</i> implicats en els conflictes analitzats | 461 |
| Taula 127. Recull-resum sobre les diferents dimensions del context, per conflictes..... | 480 |