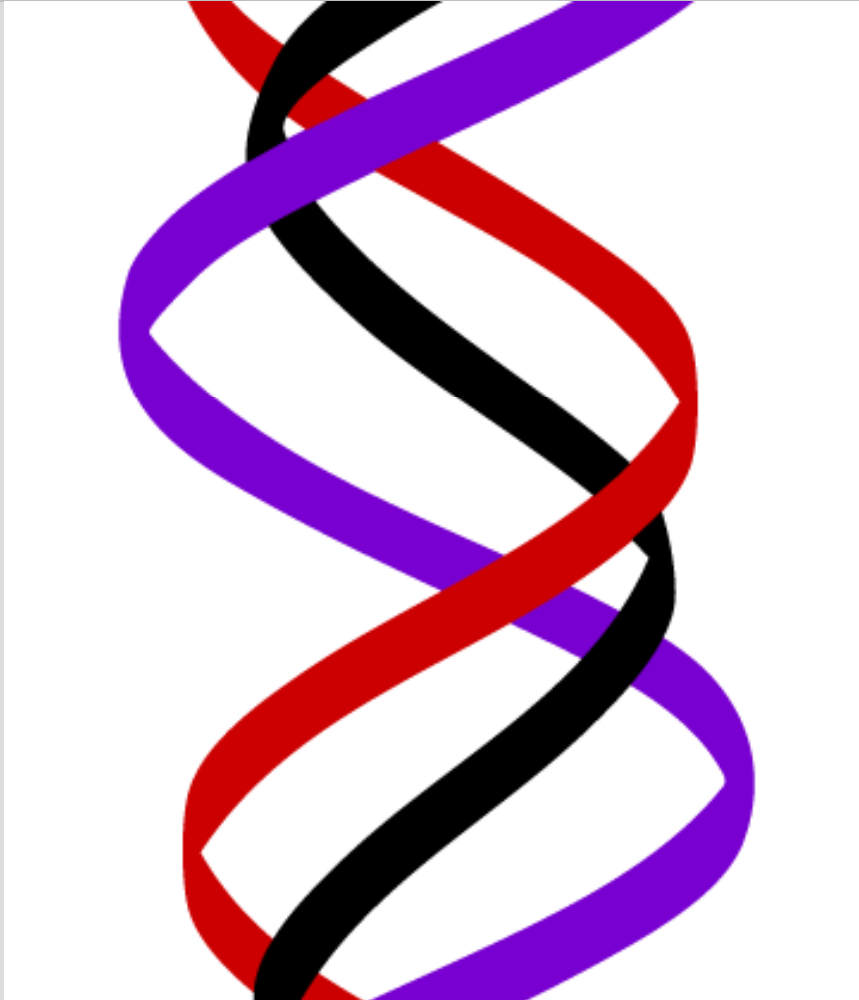


Articulación de los Sectores Público y Privado en los Clusters Turísticos

Juan Manuel Esteban

Punta Cana, 10 de abril de 2010

La Triple Hélice



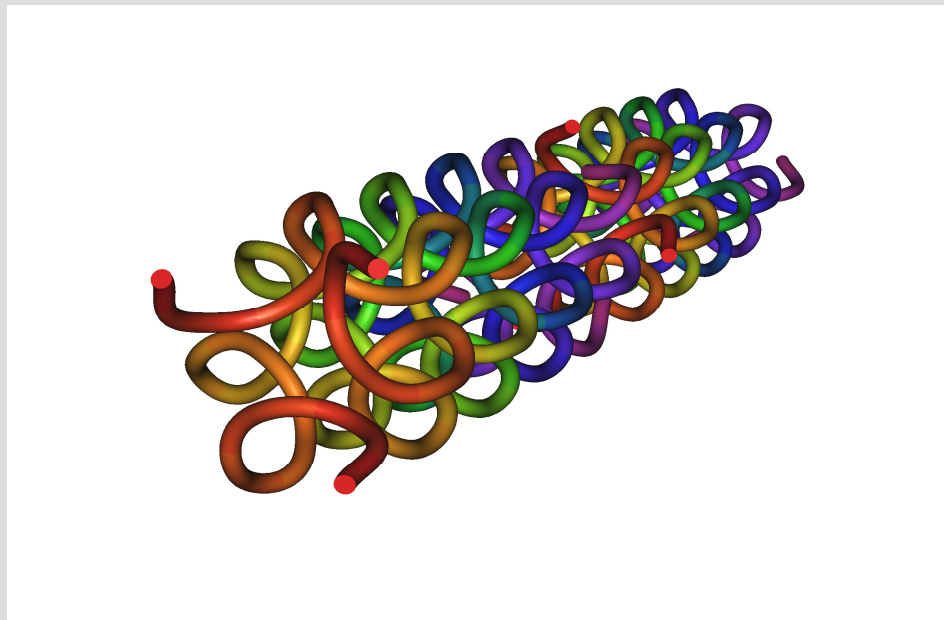
- Un modelo “espiral”, y por tanto...
- De relaciones múltiples y recíprocas
- Entre diferentes “mundos”
- El modelo “canónico”: Sector privado-Gobierno-Academia

La Triple Hélice no es una hélice de 3 palas, son 3 hélices

- El modelo mental subyacente es muy distinto
- Una triple hélice saludable no espera al viento, tiene su propio dinamismo
- Los 3 mundos no están unidos y separados a la vez, sino realmente imbricados y afectándose mutuamente



La Triple Hélice nos sumerge de lleno en el ámbito de la complejidad “regional”



- No hay jerarquías sostenibles
- Relativa autonomía y capacidad de los agentes
- Hay legítimos intereses no perfectamente alineados
- El diálogo y la búsqueda del consenso se hacen imprescindibles

Y para que sea un poco más difícil todavía (pero más interesante)...



- El mundo del turismo tiene un factor añadido de extrema importancia.
- Hay un cuarto agente clave:
- **LA COMUNIDAD**

De modo que, así como “Los Tres Mosqueteros”... eran 4



- Y gracias a su labor combinada consiguen derrotar a la pérfida (¡pero bella!) Milady y salvar el honor de la Reina

Nuestra Triple Hélice se convierte en Cuádruple

- Sin una activa involucración e integración de la comunidad, a todos los niveles, las estrategias de clusters turísticos tendrán un éxito limitado o directamente fracasarán



Lo que añade complejidad a la ya difícil tarea de llevar adelante iniciativas cluster exitosas

- Siempre es difícil el éxito de las iniciativas cluster
- Aunque cuando se consigue, el rendimiento de la inversión es multiplicativo
- Gestionar correctamente la Triple Hélice desde el interior del cluster es clave
- Por ello, gestionar correctamente la Cuádruple Hélice , involucrando a la comunidad, desde el interior del cluster turístico es clave para el éxito

Un importante cambio de papeles para la mejora de la competitividad

En la microeconomía de la competitividad los actores son más o menos los mismos que hace unas décadas, pero su papel ha ido cambiando:

- **Gobierno:** de sólo fiscalizador y director a facilitador y colaborador
- **Sector privado:** de orgullosamente aislado a comenzar a estar mentalizado respecto a los beneficios de la cooperación
- **Academia:** de “Torre de Marfil” a involucrarse en la realidad económica y social sin perder rigor

Las 3 P's, o cómo puede funcionar el dinamismo de la Triple Hélice

- Debido a ese progresivo cambio de papeles, la idea del Partenariado Público Privado se ha abierto paso, demostrando una gran potencialidad.
- Se trata de la manera de poner el dinamismo implícito en la Triple Hélice en acción.
- Todos los agentes son corresponsables de las acciones, todos aportan recursos y conocimiento
- Una gran mayoría de los clusters exitosos en el mundo tienden siempre a disfrutar de un adecuado modelo de Partenariado Público Privado

Y si el modelo es de 5 P's, mejor

- Las dos P's que faltan se refieren a “peer-to-peer”, es decir, “de igual a igual” o “entre iguales”
- En el ámbito del Partenariado Público Privado no hay jefes, hay liderazgo, pero entre iguales
- Y cuando se involucra a la Comunidad, en el caso de los clusters turísticos, la Comunidad no es un invitado de piedra sino un agente activo más, tan líder e importante como los demás

Es preciso comprender muy bien la legitimidad de los intereses de cada “stakeholder”

- Los conflictos de intereses son inevitables en los clusters turísticos. Sólo a través del respeto mutuo y de la comprensión de las circunstancias y de la legitimidad de los intereses de los otros agentes es posible un éxito sostenible
- En todo caso, la significación política de involucrar a la comunidad en el ámbito turístico es obvia, y su correcta gestión puede posibilitar un futuro próspero y sostenible para muchas regiones

Un cluster turístico exitoso no sigue un diseño cartesiano

- No basta con un Diagnóstico, FODA, Líneas Estratégicas, Plan de Acción caídos del cielo
- Se puede ayudar desde el exterior, pero sólo los protagonistas crearán su propio escenario de éxito o de menos éxito (¡ojo, el fracaso como gran oportunidad de aprendizaje!)
- Y no es extraño que sea difícil el éxito debido a la tremenda multiplicidad de agentes y la dificultad de establecer fronteras claras al cluster turístico

Un amplísimo elenco de agentes

- **El corazón:** Las empresas e individuos que directamente viven de la actividad turística, tales como hoteles, casas rurales, restaurantes, tour operadores, tiendas, atracciones, instalaciones deportivas (golf, etc.)
- **Empresas relacionadas:** Operadores de transporte, taxis, alimentación y bebidas, agro-industria, etc.
- **Otras empresas e instituciones de apoyo:** Escuelas de Turismo, Centros Tecnológicos especializados, Asociaciones de Turismo, Consejos Provinciales, Regionales o Estatales, Convention Bureaus, Instituciones del Estado vinculadas a la competitividad, etc.
- **Infraestructuras materiales e inmateriales:** Carreteras, aeropuertos, puertos, líneas telefónicas, calidad de Internet, seguridad ciudadana, salubridad, etc.

¿Cuál es el ámbito en el que más valor se puede aportar desde un esquema de articulación público-privada?

- Ya que el éxito va a depender de la calidad de las interrelaciones, de la interacción, de la búsqueda del consenso, del diálogo, de la confianza, del conocimiento de la realidad concreta desde el terreno...
- Parece que el ámbito inicial ha de ser el local, en una lógica “bottom-up”
- Sin olvidar que una visión sistémica que se eleve, sin perder riqueza, desde lo local a otros ámbitos territoriales más amplios puede ser decisivo para una articulación realmente exitosa del fenómeno turístico de un país. Por ejemplo, en el ámbito de la promoción se consigue más con una ordenación sinérgica a nivel de Estado o región

“Todos juntos podemos, sólo juntos podemos” (GAIA)

- De aquí a 10 años, a 20 años, ¿habremos hecho los deberes?
- ¿Tendremos a las personas mejor formadas?
- ¿Ofreceremos verdad y autenticidad a quienes cada vez más las van a buscar?
- ¿Estaremos ofreciendo más valor a quienes nos visiten a la vez que vivimos cada vez mejor?
- ¿“Transformaremos” a nuestros visitantes?
- ¿Dejaremos a las generaciones que nos sigan un sector articulado, integrado, rebotante de capital social, rico en relaciones y confianza, técnicamente competente y seguro de sí mismo y de su capacidad para responder a los nuevos desafíos que se presenten?

Una vuelta de tuerca a las 3 P's

Desde una sincera, leal, competente e integradora articulación público privada de igual a igual estaremos en las mejores condiciones para conseguirlo.

Sin olvidar esa creativa versión de las 3 P's que algunos/as de nosotros/as escuchamos en Finlandia:

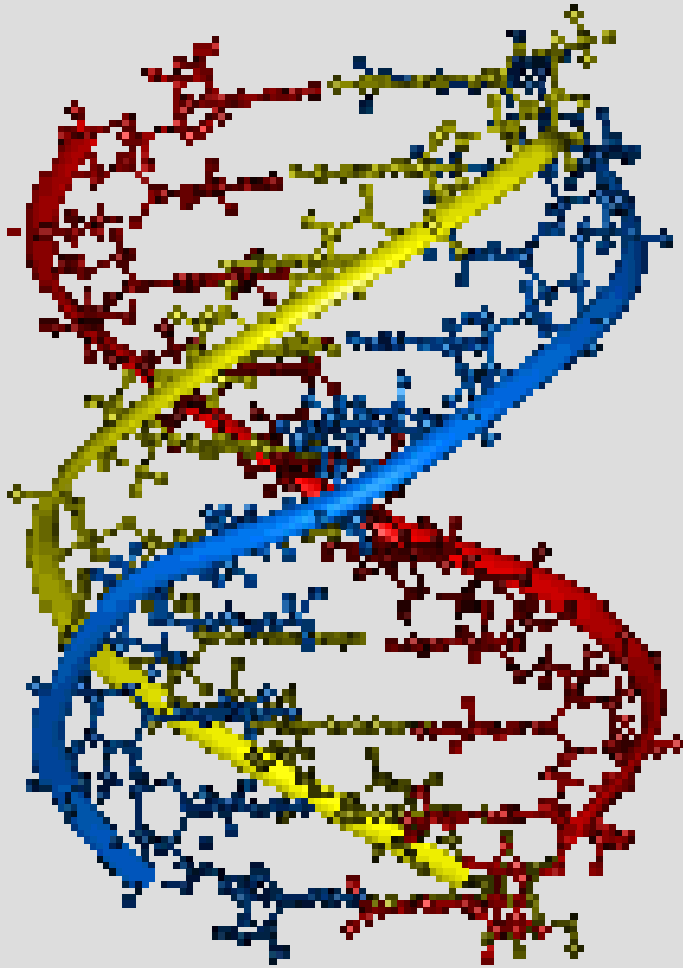
Passion, Power, People

Apéndice: Otra vuelta de tuerca... al corazón de la Triple Hélice

- **Creatividad**
- **Emprendizaje**
- **Ecosistema**

(Mette Quinn, UE)

El baile de la Triple Hélice se baila en comunidad



**¡Muchas
gracias por su
atención y su
tiempo!**