

*Estudios y Perspectivas  
en Turismo*

Estudios y Perspectivas en Turismo

ISSN: 0327-5841

ISSN: 1851-1732

regina.cieturisticos@gmail.com

Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos

Argentina

Escarré Urueña, Roberto; Driha, Oana M; Linditsch, Claudia  
COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN EDUCACIÓN SUPERIOR  
PARA EL TURISMO SOSTENIBLE El proyecto TOURIST  
Estudios y Perspectivas en Turismo, vol. 29, núm. 4, 2020, Octubre-, pp. 1096-1114  
Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos  
Buenos Aires, Argentina

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180766099005>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

[redalyc.org](http://redalyc.org)

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

## COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN EDUCACIÓN SUPERIOR PARA EL TURISMO SOSTENIBLE

## El proyecto TOURIST

Roberto Escarré Urueña\*

Oana M. Driha\*\*

Universidad de Alicante

Alicante, España

Claudia Linditsch\*\*\*

Institute for International Management and

Banking &amp; Insurance - Graz, Austria

**Resumen:** El papel de la Educación Superior (ES) para el progreso de países emergentes y en desarrollo es ampliamente reconocido por su capacidad de contribuir a la generación de capital humano, y su posterior incorporación a sectores como el turismo. Diferentes organismos internacionales y agencias confirman este hecho con un aumento notable de la financiación de proyectos en ES, especialmente en la última década. Algunos de estos proyectos se focalizan en la industria turística. En este marco general destacan los programas/convocatorias de fortalecimiento de capacidades. Este artículo intenta identificar y resumir algunas experiencias, a nivel de donante y de proyecto, en el ámbito turístico y en países emergentes y en desarrollo en el proceso de implantación. Identificar los beneficios e impacto de estos programas puede contribuir al diseño de mejores proyectos y al establecimiento de políticas de donantes más eficientes, que a su vez puede favorecer el desarrollo social y económico de estos países. Para llevar a cabo dicho análisis se ha considerado como caso de estudio un proyecto financiado a través del programa Erasmus+ centrado en turismo sostenible en Vietnam y Tailandia (TOURIST). Mediante el método de estudio de caso se destacan una serie de retos y recomendaciones en el proceso de implementación, pero también recomendaciones para los diferentes actores involucrados en la industria turística con intención de desarrollar un turismo sostenible.

**PALABRAS CLAVE:** turismo sostenible, fortalecimiento institucional, fortalecimiento de capacidades, países emergentes asiáticos.

**Abstract:** International Cooperation in Higher Education for Sustainable Tourism. The TOURIST Project. The central role of Higher Education (HE) for the progression of emerging and developing countries is widely acknowledged given its contribution in generating human capital for its later absorption into crucial sectors such as tourism. Different international donors and agencies confirm the role of HE by considerably increasing funding of projects in this field, mainly in the last decade. Some of these projects focus on the tourism sector. In this general framework, the programs / calls for capacity building are especially relevant. This article tries to identify and summarize some of the experiences in tourism in emerging and developing countries in the implementation process, at both donor and project level. By

\* Doctor en Economía por la Universidad de Alicante, Alicante, España. Director del Servicio de Gestión de Investigación de la Universidad de Alicante. Dirección Postal: Carretera de San Vicente del Raspeig s/n, 03690 San Vicente del Raspeig, Alicante (España). E-mail: r.escarre@ua.es

\*\* Doctor en Economía por la Universidad de Alicante, Alicante, España. Se desempeña como ayudante doctor en el Departamento de Análisis Económico Aplicado de la universidad de Alicante, e investigadora en el Instituto de Economía Internacional y en el Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas de la misma universidad. Dirección Postal: Carretera de San Vicente del Raspeig s/n, 03690 San Vicente del Raspeig, Alicante (España). E-mail: oana.driha@ua.es

\*\*\* MAB en International Management por el Institute for International Management and Banking & Insurance, Graz, Australia. Se desempeña como docente y gestora de proyectos en el Institute for International Management and Banking & Insurance. Dirección Postal: FH JOANNEUM University of Applied Sciences, Eggenberger Allee 11, 8020 Graz (Austria). E-mail: Claudia.Linditsch@fh-joanneum.at

*identifying the benefits and impact of these programs improvements in the social and economic development of these countries could be achieved. Aiming at carrying out this analysis, it was considered a case study financed through an Erasmus+ project focused on sustainable tourism in Vietnam and Thailand (TOURIST). Through the case study method, a series of challenges and recommendations in the implementation process are highlighted, but also recommendations for the different stakeholders involved in the tourism industry with the intention of developing sustainable tourism.*

**KEY WORDS:** *sustainable tourism, institutional strengthening, capacity building, emerging Asian countries.*

## **INTRODUCCIÓN**

El sector turístico es uno de los motores del desarrollo económico y social dada su capacidad de generar ingresos, empleo e inversión. Aunque el turismo fue considerado un sector no productivo durante muchos años, con poco impacto en la economía, en las últimas décadas se ha convertido en una de las industrias más grandes con ratios de crecimiento por encima de la economía global (Kaiwa, 2017) debido también a la extensa cadena de valor turístico ya que involucra actores de un amplio conjunto de sectores productivos (Scarpato *et al.*, 2014). Se prevé que las llegadas de turistas internacionales alcancen los 1.800 millones en 2030, eso es 71 veces más que en 1950, a pesar de su velocidad cada vez más moderada (UNWTO, 2017).

Fue a partir de principios de la década de 2000 cuando se empezó a prestar más atención al impacto del turismo sobre el crecimiento económico coincidiendo con una tendencia creciente hacia una mayor exigencia del turista en búsqueda de nuevos destinos y experiencias personalizadas. Esto abrió la puerta a muchos destinos poco o nada explotados, gran parte de ellos siendo ubicados en economías emergentes. Ya en 2002 se preveía que más del 70% de las economías emergentes tendrían el sector turístico como motor de crecimiento económico (Banco Mundial, 2002).

Existe una amplia literatura especializada que subraya que el turismo es una fuerza impulsora del crecimiento económico que podría beneficiar el desarrollo de los países anfitriones a través de múltiples mecanismos (Li *et al.*, 2018; Shahzad *et al.*, 2017) entre los cuales se encuentran, por ejemplo, la inversión en infraestructura, capital humano y tecnología, así como la mejora de la competencia y la productividad. En este sentido, el nivel de ingresos y la calidad institucional, por ejemplo, marcan las estrategias a seguir para fomentar el impacto del turismo en el crecimiento económico (Brida *et al.*, 2016; De Vita & Kyaw, 2017). Así pues, la eficacia de los paquetes de incentivos turísticos para acelerar el crecimiento económico dependerá especialmente de los ingresos y de la heterogeneidad institucional entre los países, ya que la contribución del turismo al crecimiento económico depende en gran medida de la capacidad de atraer turistas (Tang & Tan, 2013) y de la capacidad de absorción (De Vita & Kyaw, 2017). Por tanto, son necesarias políticas o recomendaciones para mejorar el turismo, impulsando el crecimiento económico, pero sin mantener la adicción del turismo al crecimiento (Higgins-Desbiolles, 2018). Queda aún camino para que las autoridades turísticas promuevan el desarrollo del turismo

teniendo en cuenta las metas de sostenibilidad diseñadas y acordadas en el seno de las Naciones Unidas para 2030. Para ello, el análisis y la evaluación de los impactos basados en una metodología clara que permita diseñar e implementar una regulación adecuada de la sostenibilidad (Castellani & Sala, 2010) es crucial.

Sin embargo, el éxito del turismo sostenible está ligado al contexto territorial y social y a iniciativas institucionales innovadoras (Torres-Delgado & López-Palomeque, 2012), a la relevancia e implicación de los actores que deben estar involucrados en el proceso y a la creación de capacidades (Giampiccoli *et al.*, 2014). Ello se podría llevar a cabo mediante: (1) el fortalecimiento de recursos humanos, elemento clave en la industria turística (Lillo Bañuls *et al.*, 2018) capaz de asegurar la calidad del servicio, la satisfacción del turista y su fidelización, las ventajas competitivas y la rentabilidad empresarial (Kusluvan *et al.*, 2010), (2) la capacidad organizativa e individual, (3) el desarrollo de infraestructuras adecuadas, (4) la formación en turismo, y (5) la evaluación de los impactos del turismo.

Para diseñar e implementar estrategias que sirvan para tales fines, el conocimiento y la innovación han sido la clave especialmente en los países terciarizados (WEF, 2017). En esta línea, el desarrollo basado en el conocimiento supone la mejora de la Sociedad del Conocimiento y por ende de la educación.

Se plantean pues dos retos: (1) el papel del sector público que se debe ajustar a las necesidades del entorno empresarial – debe ser competitivo – y las necesidades de la comunidad mientras se tratan los problemas sociales; y (2) el papel del sistema universitario a nivel mundial que ha venido ajustándose al nuevo contexto a través de sucesivas transformaciones fomentadas por la globalización (Dredge *et al.*, 2013). Ello ha conllevado a cierta redefinición de la naturaleza y las características de la gestión universitaria y del sistema universitario en su conjunto a nivel global (Escarré, 2016). No se trata sólo del incremento de la demanda estudiantil global y su dinamismo, sino también de la introducción del Área Europea de Educación Superior y el declive de la inversión pública en educación universitaria (Australian Government, 2006; Escarré, 2016). Para hacer frente a estos retos muchas veces se cuenta con proyectos de cooperación y desarrollo que fomentan el alcance de al menos parte de los objetivos de desarrollo. De hecho, se han venido usando cada vez más los proyectos de cooperación y desarrollo para fomentar el crecimiento económico.

Por tanto, el objetivo central de este artículo es resumir algunas de las experiencias a nivel de donante y de proyecto, en el ámbito del turismo sostenible en Tailandia y Vietnam, a la hora de implantar el proyecto TOURIST bajo el paraguas del programa Erasmus+. Identificar los beneficios e impactos de este tipo de programas puede contribuir al diseño de mejores proyectos y al establecimiento de políticas de donantes más eficientes, que a su vez puede favorecer el desarrollo social y económico de los países objetivo.

El artículo se estructura de la siguiente manera: la sección siguiente se centra en el marco teórico referente al fortalecimiento institucional y de capacidades de la educación superior financiadas por donantes en los países emergentes y en desarrollo, y específicamente en las actividades focalizadas en mejorar el sector turístico seguidas por la contextualización del caso de estudio; seguidamente se presentan la metodología y los resultados del estudio de caso del proyecto TOURIST; el artículo cierra con las conclusiones y recomendaciones del análisis.

## **MARCO TEÓRICO**

Los retornos de la educación superior en los países emergentes son significativos. El papel de la educación superior en el proceso de desarrollo socioeconómico de un país emergente es crucial, tanto desde el punto de vista de la teoría del capital humano más reciente (McMahon, 2009), como desde el paradigma del desarrollo humano (Sen, 1999). Los estudios a nivel tanto macro como micro demuestran que las Instituciones de Educación Superior en economías emergentes pueden actuar como motores de movilidad social, innovación y crecimiento económico (Banco Mundial, 2002).

El concepto de fortalecimiento institucional y de capacidades surgió en la década de 1980 como un nuevo enfoque en la cooperación al desarrollo destacando la idea de desarrollar recursos locales, facilitando el empoderamiento y el liderazgo y considerando la formación de recursos humanos como un aspecto crucial en este proceso.

Este nuevo planteamiento en la cooperación al desarrollo fue reemplazando progresivamente a otro más centrado en proporcionar infraestructura física y financiera (Sastre-Merino & de Los Ríos-Carmenado, 2012). En ese momento hubo una fuerte influencia de la teoría del crecimiento endógeno que claramente puso un fuerte énfasis en la construcción de capital humano (Thorbecke, 2000). El concepto de fortalecimiento de capacidades también tenía un vínculo convincente con el concepto de capacidad humana de Sen (1985; 1999), lo que contribuyó en este proceso. La idea básica de aumentar la capacidad humana para elegir, ser libre y producir un cambio social está directamente relacionada con la idea de mejorar la capacidad de los países en desarrollo para usar, administrar y desplegar sus recursos a fin de lograr sus objetivos estratégicos de desarrollo (Ramboll, 2012).

En la actualidad el fortalecimiento institucional y de capacidades es parte fundamental de las actividades y misiones de las organizaciones internacionales y agencias de desarrollo. Estas organizaciones utilizan ingentes recursos económicos y humanos cada año en el fortalecimiento institucional y de capacidades, habitualmente con un enfoque sectorial (por ejemplo, en el sector de la educación) a través de la capacitación, el intercambio de buenas prácticas o la consultoría de políticas. Algunas definiciones de fortalecimiento institucional y de capacidades, tal como se entiende por los principales donantes internacionales son:

- Proceso mediante el cual los individuos, las organizaciones y las sociedades desarrollan habilidades para realizar funciones, resolver problemas y establecer y alcanzar objetivos basados en la propiedad, la elección y la autoestima (PNUD, 2007).
- Desarrollar y fortalecer estructuras, instituciones y procedimientos que ayuden a garantizar una gobernanza transparente y responsable en todas las instituciones públicas; y a mejorar la capacidad para analizar, planificar, formular e implementar políticas (CE, 2007).
- Enfoques, estrategias y metodologías utilizadas por los países en desarrollo y/o partes interesadas externas, para mejorar el desempeño a nivel individual, organizacional, de red / sector o sistema más amplio (Bolger, 2000).

En este sentido, alrededor del 25% del apoyo financiero de los donantes internacionales se destina a intervenciones de fortalecimiento de capacidades (Whyte, 2004; MFAN, 2011). Específicamente en la cooperación al desarrollo en el sector de la educación hay una clara tendencia a aumentar la financiación de la educación superior. Por ejemplo, en 2017 Holanda destinó casi el 70% de su presupuesto de educación en el ámbito de la cooperación al desarrollo, a actividades en el ámbito de la educación superior (Doner Tracker Organisation, 2019).

El presente artículo se centra en uno de los programas de fortalecimiento institucional y de capacidades de la educación superior financiadas por donantes en los países emergentes y en desarrollo, y específicamente en las actividades que desde esta perspectiva se centran en mejorar el sector turístico.

### **El ecosistema de los programas de fortalecimiento institucional y de capacidades enfocados a países emergentes y en desarrollo en el ámbito de la educación superior**

El aumento de este número de iniciativas ha sido progresivo en los últimos veinte años registrando además algunos cambios a lo largo del tiempo. En los años 80 y 90 las metodologías para medir la rentabilidad de la educación superior por instituciones como el Banco Mundial, llevaron a una disminución de la inversión en los países emergentes a favor de la educación primaria (y secundaria), cuyas tasas de retorno eran consideradas superiores. No obstante, desde el año 2014 las nuevas estimaciones (Montenegro & Patrinos, 2014) sitúan a las tasas de retorno de la educación superior de países emergentes entre las más altas del mundo. Esta nueva situación ha contribuido al ajuste en las políticas de financiación de la educación de las agencias de desarrollo y de las organizaciones internacionales.

En el ámbito de este tipo de programas es muy frecuente encontrar al mismo tipo de actores. Tal como identificaba en un informe reciente (Rumbley *et al.*, 2017) el Centro para Educación Superior Internacional (*Center for International Higher Education*) del Boston College los tipos de actores son los siguientes:

- ✓ Organizaciones internacionales;

- ✓ Organizaciones no gubernamentales (locales o internacionales);
- ✓ Agencias Nacionales de Cooperación;
- ✓ Fundaciones y organizaciones de carácter filantrópico;
- ✓ Universidades y otras instituciones de este sector;
- ✓ Asociaciones, redes y consorcios del ámbito de la educación superior.

El funcionamiento de los programas es muy similar al de otros ámbitos de la cooperación al desarrollo. Los donantes (Unión Europea, DAAD, NORHED, etc.) publican convocatorias competitivas en el marco de programas, donde las universidades presentan proyectos, habitualmente agrupadas en consorcios o redes. Los consorcios que ganan las convocatorias ejecutan los proyectos con el apoyo financiero de los donantes, que habitualmente tienen una duración de dos o tres años. Un ejemplo de iniciativa de este tipo es la de Desarrollo de Capacidades en el ámbito de la educación superior que se ejecuta en el marco del programa Erasmus+ de la Unión Europea. Este programa dedica cada año cerca de 150 millones de euros a financiar proyectos de entre 500.000 € y 1.000.000 € cada uno.

Los proyectos que se financian en el ámbito de los programas de fortalecimiento institucional y de capacidades enfocados a países emergentes tienen diversas tipologías. En este sentido, Escarré (2016) propone una tipología centrada en el nivel de impacto alcanzado (individual, organizacional o de sociedad), aunque es evidente que algunos proyectos finalmente pueden alcanzar simultáneamente más de un nivel. El nivel individual se centraría por tanto en programas de becas o similares, al que aplican de forma individual actores de los sistemas universitarios de países en vías de desarrollo. El nivel organizacional se focaliza en intervenciones que pretenden reformar/modernizar estructuras universitarias, y en este caso aplican las propias universidades. Y por último el nivel social abarca intervenciones que pretenden tener un impacto a nivel de educación superior y donde habitualmente participan universidades con los ministerios correspondientes.

Para el presente artículo resulta de especial interés ahondar en las iniciativas que pretenden tener impacto a nivel organizacional, que en el programa de la Unión Europea que se mencionaba anteriormente (*Desarrollo de Capacidades en el ámbito de la educación superior*) se las denomina proyectos conjuntos (*joint projects*). Estos proyectos suelen centrarse en actividades como el desarrollo de planes de estudios o el fortalecimiento de las relaciones entre las universidades y el entorno económico-social en sentido más amplio. Es por tanto que proyectos que se enfoquen al sector turístico, teniendo en cuenta la importancia que este sector tiene en muchos de estos países, tienen especial importancia.

En el marco de este programa y desde su primera convocatoria (2014) se han financiado 7 proyectos en el ámbito del turismo, con una financiación de más de 6 millones €. De estos fondos más del 50% se emplearon para desarrollar proyectos en Asia, especialmente en el sudeste asiático. Uno de esos proyectos es el estudio de caso que se analizará a continuación, TOURIST (*Competence centres for the*

*development of sustainable tourism and innovative financial management strategies to increase the positive impact of local tourism in Thailand and Vietnam).*

### **Contexto y antecedentes del caso de estudio**

Entre las economías emergentes, con un fuerte crecimiento económico y potencial turístico, destacan los países del sureste asiático. Tailandia y Vietnam, junto a Filipinas, Indonesia y Malasia, miembros de ASEAN (Asociación de Naciones del Sudeste Asiático) vienen creciendo a más del 5%, tendencia que parece mantenerse al menos hasta 2023 (FMI, 2018). Tailandia destaca como principal destino del sureste asiático contando con un crecimiento en torno al 9% anual en ingresos por turismo. Para 2025 Asean pretende ser un destino turístico de calidad que ofrecerá una experiencia única y diversa, comprometida con un desarrollo turístico responsable, sostenible, inclusivo y equilibrado, contribuyendo significativamente al bienestar socioeconómico de la población de la región.

Tailandia y Vietnam son dos de los países del sureste asiático con gran potencial de crecimiento vinculado al turismo, pero pese a la relevancia del turismo, además de los efectos positivos también hay amplias externalidades negativas sobre la economía (Brida *et al.*, 2016) y el medioambiente y la comunidad debido al turismo de masas y la falta de sostenibilidad asociada. En efecto, la creación de capacidades, mejorar la cooperación universidad-empresa y mejorar los estándares de las tecnologías de la información y la comunicación podrían facilitar una mejora considerable del turismo y sus efectos positivos al tiempo que se mitigan los efectos negativos.

La Unión Europea ya viene apostando por el desarrollo sostenible siguiendo las pautas de las Naciones Unidas (Agenda 21) tanto a nivel regional como global. En el ámbito turístico cuenta con iniciativas como "El Sistema de Indicadores Turísticos Europeos" y "La etiqueta ecológica de la UE", ambas centradas en el asesoramiento y financiación de proyectos en la región para aumentar la concienciación. Para tales fines la Organización Mundial de Turismo recomienda que se preste especial atención a las instituciones educativas.

En esta línea, bajo el paraguas del programa Erasmus+ KA2, la Unión Europea ha financiado el proyecto TOURIST centrado en el turismo sostenible en Tailandia y Vietnam. Su principal cometido es la capacitación en educación superior mediante la creación de centros de competencias para el desarrollo del turismo sostenible y de estrategias de innovación en el ámbito de la gestión financiera. Se llevará a cabo entre octubre de 2017 y octubre de 2020 por tres instituciones universitarias europeas, cuatro tailandesas y tres vietnamitas, además de una fundación tailandesa, Community Based Tourism Institute, y el Centro de Información Turística y de Promoción, unidad perteneciente al departamento de turismo Thua Thein Hue.

El carácter multidisciplinar del turismo como actividad empresarial es fundamental para crear un entorno propicio para su desarrollo, así como para disfrutar de una red de instituciones de educación

superior adecuada para tal fin (Dredge & Schott, 2013) contando con expertos de diversos campos y disciplinas científicas (Sheldon & Hsu, 2015; Unkovic, 2017). Para ello, y siguiendo la estela de las acciones establecidas en el plan de desarrollo de turismo sostenible de la Unión Europea, entre las prioridades de TOURIST se incluyen la modernización de la educación y la mejora de la cooperación universidad-industria, así como la creación de una red interregional más intensiva. Además, las necesidades de las empresas están entre los objetivos del proyecto ya que se busca mejorar los contenidos formativos específicos que a su vez van dirigidas hacia las necesidades de las empresas. En efecto, una mejor calidad formativa en el ámbito del turismo sostenible implicará que un mayor número de graduados cualificados se beneficiarán de una mejor empleabilidad.

## METODOLOGÍA

La metodología del presente estudio es exploratoria y descriptiva basada en un estudio de caso. Se trata del análisis de la implementación de acciones de cooperación internacional mediante la creación de capacidades y fortalecimiento institucional en el ámbito del turismo sostenible a través del proyecto TOURIST. En la Tabla 1 se exponen los objetivos y resultados.

Tabla 1: Descripción del estudio de caso

¿Qué se analiza?	Criterios de análisis
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de alcance de los objetivos</li> <li>• Gestión de tiempo/plazos</li> <li>• Gestión de riesgos</li> <li>• Grado de impacto alcanzado</li> </ul>
Actividades y resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de alcance de las actividades</li> <li>• Gestión de tiempo/plazos</li> <li>• Gestión de riesgos</li> <li>• Grado de impacto alcanzado</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Con el fin de analizar e implementar soluciones locales para afrontar los problemas del entorno y crear un mundo más sostenible, el enfoque *bottom-up* es fundamental (Abrahamsson, 2006). Para ello se requiere establecer y fortalecer vínculos entre los diferentes actores del sector y el gobierno local/regional/nacional. Dada la relevancia de las pequeñas y medianas empresas en el turismo sostenible y su capacidad de promover la conservación del medioambiente, pero también la educación y el desarrollo de una cultura comprometida con la naturaleza, Gessa & Toledano (2011) subrayan la colaboración industria-gobierno. En esta línea, TOURIST, como cualquier acción/programa de este tipo, empieza el proceso de implementación con un estudio inicial del estado de la cuestión que permita ajustar los programas de creación de capacidades a las necesidades reales. Para ello se han empleado fuentes secundarias, especialmente cuantitativas, pero también varias fuentes primarias para afinar la interpretación y evaluación de resultados y situaciones específicas. La información primaria se ha derivado especialmente de los *focus groups* de cada región. Así se ha contado con representantes de

los diferentes actores del sector. El planteamiento de distintos temas de debate en un ambiente de grupo interactivo ha facilitado la comunicación entre los participantes, mejorar sus conocimientos desde la perspectiva de otros actores y estrechar su colaboración. Todo ello se planteó con el objetivo de discutir las capacitaciones existentes y las mejores prácticas sobre turismo sostenible para la región, identificando así sus necesidades en la temática. De este modo se han ampliado los conocimientos sobre las brechas entre las acciones existentes en el campo y las necesidades reales.

Adicionalmente, las aportaciones de los expertos en el área y/o la temática y la participación en las múltiples reuniones relacionadas con el proyecto TOURIST, tanto en Tailandia y Vietnam como en Europa, han servido para ampliar las fuentes primarias.

## RESULTADOS

### Análisis de los objetivos

Hasta finales del segundo año de vida de TOURIST (principios de octubre de 2019), hay indicios claros de que se ha mejorado la calidad de la enseñanza a través de la capacitación tanto del personal académico como de los estudiantes en sentido amplio (incluyendo no sólo el estudiante tradicional, sino también representantes de la industria, la comunidad y de instituciones públicas). Tras la formación de los formadores, los talleres de capacitación diseñados conjuntamente por el consorcio del proyecto se fueron adaptando y replicando en las diferentes instituciones socias asiáticas e incluso en algunas comunidades locales. En adelante se espera que este tipo de formación sea una de las principales actividades de los centros de competencias (Tabla 2).

Tabla 2: Análisis de objetivos

Análisis de objetivos	Grado de alcance	Gestión tiempos/plazos
Principales: Promover conceptos Transferir conocimientos	100%	Según lo previsto
Específicos: Capacitación expertos Implementación centros de competencias Fomentar la cooperación universidad-industria Mejora de la empleabilidad estudiantil Análisis estado de la cuestión Identificación necesidades Creación de la red	100%	Algunos retrasos se han tenido que paliar

Fuente: Elaboración propia

Con ello se espera promover el desarrollo profesional del personal, mejorar la calidad de la educación en el ámbito de la educación de adultos, contar con un amplio número de embajadores entre los estudiantes, el personal académico y las empresas para aumentar la conciencia en cuanto al turismo sostenible para proteger la industria del turismo del futuro. Por ende, se espera seguir con la

implementación de un profundo programa de formación para el personal académico de las siete universidades asiáticas socias bajo los centros de competencias relacionadas con el turismo sostenible y las estrategias innovadoras de gestión financiera que a su vez vayan diseminando esos conocimientos a todas las partes interesadas en el sector turístico. A ello se añade el fortalecimiento de la capacidad de colaboración internacional entre los asociados mediante el acceso a diferentes medios de comunicación de las organizaciones de la sociedad civil. La creación de la red aumentará las posibilidades de colaboración internacional para todos los socios. Esto conduce a una mejor internacionalización a largo plazo.

Así se conseguiría contribuir a aumentar el impacto positivo del turismo en la economía nacional, el medioambiente y el desarrollo social de la región a través de un cambio de mentalidad en el uso eficiente y efectivo de los recursos actualmente disponibles. Ello conllevaría, al determinar y diseñar más medidas para fomentar un turismo sostenible a nivel regional/nacional: (a) al incremento del número de empleados en la industria turística; (b) al menor desperdicio de los recursos naturales; y (c) a una mayor implementación de tecnologías de la información y la comunicación.

También se aspira a que la red creada crezca y atraiga más socios a lo largo de la vida del proyecto, pues se trata de iniciar una mejor cooperación intersectorial entre las instituciones universitarias y las empresas vinculadas al turismo.

### **Análisis de las actividades y los resultados**

La Tabla 3 describe los principales hitos del proyecto y su análisis respecto al nivel de alcance y la gestión de plazos.

Tabla 3: Análisis de las actividades y resultados

Actividades	Principales resultados	Grado de alcance	Gestión tiempos/plazos
Análisis comparativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• informe estado de la cuestión del turismo sostenible</li> <li>• informe de las necesidades</li> <li>• informe comparativo</li> </ul>	100%	Cierto retraso solucionado mediante cooperación entre los socios
Desarrollo e implementación de la capacitación/formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de formación</li> <li>• Materiales para la formación</li> <li>• Implementación de la formación</li> </ul>	100%	En plazo
Compra e instalación de equipo técnico en los centros de competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de necesidades técnicas</li> <li>• Comprar e instalación del equipo</li> </ul>	86%	Cierto retraso
Implementación y funcionamiento de los centros de competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración oficial de los centros en las universidades socias</li> <li>• Planes de negocio, de marketing y de sostenibilidad</li> <li>• Sesiones de asesoramiento</li> </ul>	100%	Cierto retraso solucionado mediante cooperación entre los socios
Desarrollo de la red y ejecución de las actividades planificadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de la red y su identidad</li> <li>• Workshops</li> <li>• Conferencias internacionales</li> <li>• Publicación conjunta</li> </ul>	100%	En plazo

Fuente: Elaboración propia

Destaca especialmente la primera actividad, el análisis comparativo, y sus principales resultados que han servido como punto de partida del proyecto: el estudio del estado de la cuestión del turismo sostenible en los países socios del proyecto, el informe sobre las necesidades en la temática del proyecto, y el informe comparativo. De este modo se determinaron las opciones de mejora, señalando algunas recomendaciones para desarrollos futuros a nivel local, regional, nacional e internacional.

La temática de capacitación, aunque se plantearon algunos temas tentativos en la fase de propuesta, se fue ajustando a los resultados del análisis comparativo. La implementación de la capacitación organizada por los socios asiáticos se ha realizado en dos centros tailandeses y dos centros vietnamitas. Al celebrar estas actividades en los destinos asiáticos se ha asegurado mayor eficiencia de costes, pues se ha facilitado una participación más elevada.

La colaboración de todo el consorcio y la participación de expertos en IT han permitido la identificación de las necesidades técnicas. A finales del segundo año del proyecto aún estaba pendiente la finalización de la compra e instalación en uno de los centros de competencias por cuestiones relacionadas con reglamentos internos distintos y cuestiones burocráticas.

Una de las principales actividades de los centros es la replicación de la creación de capacidades no sólo para el personal académico y estudiantil, sino también para otros interesados.

Una de las cuestiones fundamentales para el funcionamiento de los centros trata de la contratación de al menos 2 profesores y 5 estudiantes de la facultad de turismo para llevar a cabo al menos 10 sesiones de asesoramiento sobre turismo sostenible y estrategias innovadoras de gestión financiera. Tras registrarse la red, cada socio tendrá que difundirla además de encargarse de organizar varios eventos para la red. Entre estos eventos, los más destacados son, sin duda, las dos conferencias internacionales. Una de ellas tendrá lugar en diciembre de 2019 en Hanói, mientras que la segunda se celebrará en Bangkok en abril de 2020.

Para afrontar los riesgos y asegurar el éxito de cada una de las actividades del proyecto, la cooperación entre los socios ha sido y sigue siendo esencial involucrando las Instituciones de Educación Superior, la industria y otros actores relacionados según el tipo de actividad.

### **Nivel de impacto esperado y alcanzado hasta finales del segundo año**

Respecto al impacto esperado y alcanzado hasta finales del segundo año de vida de TOURIST, se diferencia entre la perspectiva asiática y la europea (Tabla 4).

El impacto experimentado por los socios asiáticos es evidente, tanto a corto plazo como a más largo plazo, muestra de ello es el nivel de alcance de las actividades del proyecto basado en una serie de índices cuantitativos y cualitativos.

Tabla 4: Evaluación del impacto

Nivel	Impacto a nivel asiático	Impacto a nivel europeo
Universidad socia (institucional)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 centros de competencia sobre turismo sostenible y estrategias innovadoras de gestión financiera</li> <li>• Cursos de formación interna y externa</li> <li>• Eventos de difusión de la red TOURIST vinculados directo con el proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de los conocimientos sobre el desarrollo de la enseñanza superior, la comunicación intercultural, la gestión ética y el desarrollo de turismo sostenible</li> </ul>
Profesorado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de formación</li> <li>• Mayor calidad y experiencia</li> <li>• Posibilidad de trabajar en el centro de competencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor experiencia en formación y colaboración internacional</li> </ul>
Alumnado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reciben mejor educación</li> <li>• Podrá contar con una posición más competitiva en el mercado laboral</li> <li>• Talleres internos/externos</li> <li>• Trabajar en los centros de competencias</li> <li>• Más opciones de encontrar trabajo en turismo u otros sectores conexos</li> </ul>	
Otras universidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres de capacitación</li> <li>• Intercambio internacional (1ª conferencia internacional TOURIST y presencia e involucración en la red TOURIST)</li> </ul>	
Industria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoramiento de alta calidad de los centros de competencias</li> <li>• Cooperación universidad-industria</li> <li>• Mayor acceso a la información</li> <li>• Posición pionera reforzada en turismo sostenible a nivel local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación universidad-industria</li> <li>• Mayor acceso a la información</li> <li>•</li> </ul>
Otros organismos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor eficiencia del uso de recursos para promocionar el turismo sostenible</li> <li>• Talleres capacitación</li> <li>• Participación en la red TOURIST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor eficiencia del uso de recursos para difusión</li> <li>• Participación en las actividades de la red TOURIST</li> </ul>
Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salidas de campo vinculadas a los talleres internos de formación de TOURIST</li> <li>• Participación en los talleres externos de capacitación, las actividades de diseminación del proyecto y/o la red o en la conferencia internacional</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

- Las siete facultades de turismo involucradas ya cuentan con un centro de competencia sobre turismo sostenible y estrategias innovadoras de gestión financiera que ofrecen cursos de formación interna y externa y eventos de difusión de la red TOURIST. Ello puede contribuir considerablemente al aumento de la reputación de las universidades y del personal académico a nivel local regional y nacional dado su carácter pionero.
- Tanto la comunidad estudiantil como la del profesorado se benefician del aumento de la calidad de su formación. La mayor experiencia de los profesores facilitará la mayor competitividad tanto a nivel institucional como individual y profesional de ambas comunidades. Los alumnos pueden participar en los talleres internos/externos y trabajar en los centros de competencias incrementando así sus posibilidades de encontrar un empleo mejor en turismo u otros sectores conexos. En cada

centro de competencias ya se cuenta con dos estudiantes involucrados en las actividades del mismo junto a cinco profesores.

- Los beneficios se empiezan a notar también en la comunidad de otras universidades locales gracias a los talleres de capacitación. Además, la red TOURIST y sus diversas actividades facilitan el intercambio internacional también de estas instituciones. El efecto multiplicador ya es visible, pero se espera que siga dando resultados en el futuro para el conjunto de la comunidad local.
- También se espera que las empresas turísticas locales reciban asesoramiento de alta calidad a través de las actividades de los centros de competencias para diferentes áreas de la región. Se les informará sobre el progreso de proyectos desde el principio. Además, a través de una amplia cooperación universidad-industria, las compañías turísticas ya tienen acceso directo y a largo plazo a esta información. Su participación reforzará su posición en el mercado de trabajo a nivel local ya que serán vistos como pioneros en turismo sostenible.
- Las asociaciones locales regionales y nacionales de turismo y organismos gubernamentales podrán agrupar recursos para la promoción de turismo sostenible. Además, algunos representantes ya han asistido a los talleres de capacitación y se espera que también a la presentación de la red y los próximos talleres de capacitación para refrescar sus conocimientos relativos a la temática del proyecto.
- La sociedad en general ha venido beneficiándose de algunas de las actividades del proyecto no sólo debido a las diferentes salidas de campo vinculadas a los talleres internos de formación de TOURIST, sino también mediante su participación en los talleres externos de capacitación, las actividades de diseminación del proyecto y/o la red o en las conferencias internacionales. La expectativa es que haya una considerable mejora de la concienciación en términos de turismo sostenible.

Por su parte, los socios europeos han aumentado sus conocimientos sobre el desarrollo de la enseñanza superior, la comunicación intercultural, la gestión ética y el desarrollo del turismo sostenible a través de la implementación de TOURIST. Además, las asociaciones turísticas europeas y los organismos gubernamentales se beneficiarán de los esfuerzos de difusión de TOURIST al ser socios.

### **Recomendaciones y algunos retos**

En base al informe comparativo usado para analizar el estado de la cuestión y diseñar la capacitación acorde a las necesidades, también se han formulado algunas recomendaciones específicas para los distintos actores involucrados con el fin de conseguir un mayor impacto en el largo plazo (Tabla 5).

Tabla 5: Principales recomendaciones para los responsables de políticas, profesionales y otros actores en general

Responsables de las políticas	Profesionales	Otros actores en general
Diseño y adaptación de estrategias nacionales/regionales/locales centradas en la sostenibilidad turística	Compartir experiencias, buenas prácticas y lecciones aprendidas	Apoyar los esfuerzos de todas las partes interesadas en el turismo
Establecer políticas de turismo más inclusivas	Continuar invirtiendo en personas, tecnologías y TIC	Construir un diálogo más estrecho
Diseñar, implementar y actualizar estrategias turísticas para respaldar las competencias y conocimientos y fortalecer las cadenas de valor del turismo para mejorar el impacto económico local	Incrementar la compra local de bienes y servicios a lo largo de la cadena de valor del turismo	Fortalecer las asociaciones entre el sector público y el privado y entre múltiples interesados
Evaluar y monitorear la sostenibilidad del turismo (por ejemplo, indicadores de TS)	Medir y monitorear el impacto	Asegurar la cooperación efectiva entre todos los principales interesados
Mejorar el fomento de la capacidad estadística	Promover la educación y la formación profesional de alta calidad	
Crear capacidad e incentivos para la investigación y el desarrollo y la innovación del sector privado	Concienciar sobre las oportunidades de negocio creadas por ST	

Fuente: Informe comparativo TOURIST

A nivel de implementación del proyecto TOURIST y la experiencia acumulada hasta finales de su segundo año de vida, se distinguen varias recomendaciones, pero también retos detallados en la Tabla 6.

Tabla 6: Retos y recomendaciones del proceso de implementaciones

Principales hitos	Retos	Recomendaciones
Análisis comparativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superar los problemas de comunicación (especialmente escrita y/o virtual)</li> <li>• Llegar a acuerdos en cuanto a la metodología es más complejo de lo que parece especialmente por la distancia cultural (Asia-Europa)</li> <li>• Sobrepasar el escaso conocimiento de algunas técnicas de análisis y el bajo nivel de participación de las partes interesadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrecha colaboración de los socios europeos para facilitar el alcance de los acuerdos necesarios así como la mejora del manejo de las técnicas de análisis y el aumento de la participación en los focus group y demás actividades</li> </ul>
Desarrollo e implementación de la formación/capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseguir que la distancia cultural no siga siendo una barrera en las primeras sesiones de capacitación traducidas en barreras de comunicación y escasa participación puntualmente</li> <li>• Conseguir el mayor impacto posible en las actividades de formación de capacidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar un taller de formación específico sobre técnicas de comunicación y sus beneficios teniendo en cuenta las diferencias culturales</li> <li>• Asegurar la calidad de las actividades de formación, considerando las necesidades locales, regionales y/o nacionales lo más posible;</li> <li>• Reforzar el efecto multiplicador que el enfoque de formación de formadores para asegurar un gran impacto entre las partes interesadas</li> </ul>
Compra e instalación de equipo técnico en los centros de competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestiones burocráticas de distinta índole</li> <li>• Garantizar la sostenibilidad de los centros de competencia y su integración en las estructuras de las universidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación constante y persuasión por parte de los socios europeos por un lado y de los socios locales en sus propias instituciones (con sus equipos directivos) por otro</li> </ul>
Implementación de los centros de competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar un impacto sostenible del proyecto a través de una estructura supra institucional que permita incrementar la participación de otros actores en los resultados del proyecto a medio-largo plazo (a través de la creación de la red)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar el apoyo institucional de los equipos de gobierno de las universidades participantes desde el principio del proyecto</li> </ul>
Desarrollo de la red y ejecución de las actividades planificadas		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar en la estructuración de una red como una actividad esencial del proyecto, involucrando así a los socios y a posibles interesados desde el momento que se consigan los primeros resultados (análisis comparativo)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

La elaboración del informe comparativo se ha visto retrasada por los retos estipulados en la tabla, aunque su difusión entre los principales grupos destinatarios se sigue llevando a cabo especialmente a través de las actividades de los centros de competencias (como los talleres de capacitación y las conferencias internacionales).

Los materiales didácticos elaborados para los cuatro cursos de capacitación y de los propios talleres se han llevado a cabo mediante encuestas anónimas contando con más de 84 personas entre los cuatro talleres. Las evaluaciones fueron positivas dado que los participantes mostraron un alto grado de satisfacción.

La compra de equipos para los centros de competencias ha conllevado algunos problemas burocráticos por el proceso de licitación requerido por la Comisión Europea, pero la comunicación constante y la persuasión de los socios locales dieron sus frutos. De la misma manera obtener una carta oficial de integración de los siete centros de competencias para cada universidad asiática ha sido un proceso algo complejo en algunos casos. La tarea se complicó un poco más a la hora de crear y registrar la red especialmente por diseñar los estatutos de la misma, pero sobre todo para conseguir el *Memorandum of Understanding* puesto que en Tailandia conlleva un proceso burocrático muy complejo. A cambio, se ha optado por una Carta de Intenciones firmada por todos los socios del consorcio. Una de las principales actividades de la red es la organización de 2 conferencias internacionales con al menos 50 participantes cada una. La primera conferencia se celebrará en Hanói (Vietnam) el próximo mes de diciembre de 2019 contando ya con más de 70 personas interesadas en participar, aparte de los socios del proyecto.

## CONCLUSIONES

El presente estudio se centra en la descripción de uno de los programas de fortalecimiento institucional y de capacidades de la educación superior financiados por donantes en los países emergentes y en desarrollo, y específicamente en las actividades que desde esta perspectiva se centran en mejorar el sector turístico. Más concretamente trata de analizar el caso del proyecto Erasmus+ de desarrollo de capacidades en el ámbito de la educación superior sobre turismo sostenible y estrategias innovadoras de gestión financiera en Tailandia y Vietnam (TOURIST). Dicho proyecto se centra en facilitar una educación de calidad, así como reforzar la sensibilización en cuanto al turismo, especialmente las cuestiones relacionadas con su impacto y la sostenibilidad, así como transfiriendo conocimientos y habilidades sobre estrategias innovadoras de gestión financiera.

Al ser un proyecto aún sin finalizar quedan objetivos por cumplir, retos por enfrentar y recomendaciones por señalar. Sin embargo, de los dos primeros años de vida del proyecto TOURIST, se destacan como principales retos las barreras de comunicación, la distancia cultural y las cuestiones burocráticas, además de asegurar un nivel de impacto alto de las actividades de capacitación y la propia sostenibilidad de la iniciativa. Para la implementación de esta acción financiada por la Unión Europea el

consorcio se ha visto en numerosas ocasiones en situaciones delicadas, y las soluciones no han llegado fácilmente. Las barreras de comunicación pasan por barreras idiomáticas que muchas veces se superan gracias a la tecnología y la digitalización. Pero la comunicación no se ha visto cohibida únicamente por limitaciones lingüísticas, sino también por percepciones y conocimientos diferentes. Las diferencias culturales han dificultado la comunicación y también la implementación de ciertas actividades con la rapidez y la calidad esperada inicialmente. Todo ello en conjunción con la burocracia específica de la región fue complicando aún más el objetivo primordial del proyecto, que es la capacitación asegurando el mayor impacto posible en las actividades de formación de capacidades. Adicionalmente se plantea como otro gran reto la sostenibilidad de los centros de competencia creados y su propia integración en las estructuras de las universidades.

El remedio a estos desafíos está evolucionando positivamente por la capacitación en técnicas de comunicación tras numerosos intentos fallidos en entornos y culturas menos permeables. Ello vino como resultado de una estrecha colaboración de los socios europeos con culturas claramente mucho más cercanas y una mayor homogenización en conocimientos, metodologías y perspectivas. Igualmente es recomendable la búsqueda de instrumentos que aseguren la calidad de las actividades de formación, considerando las necesidades locales, regionales y/o nacionales lo más posible. Esto implica también reforzar el efecto multiplicador del enfoque de la formación de formadores lo que facilitará el camino hacia un gran impacto entre las partes interesadas. Para ello, el apoyo institucional de los equipos de gobierno de las universidades participantes desde el principio del proyecto es una de las claves del éxito. Más allá de la vida del proyecto se ha de asegurar la sostenibilidad de la acción. Por lo tanto es imprescindible tener el foco puesto en estructurar una red o una estructura supra institucional como una actividad central del proyecto, involucrando así a los socios y a posibles interesados desde el momento que se consigan los primeros resultados (análisis comparativo). Esto promueve una participación creciente de otros actores en los resultados del proyecto a medio-largo plazo y la colaboración en el futuro.

En vista del grado de alcance de los objetivos y las actividades del proyecto así como del nivel de impacto, vale la pena destacar que este tipo de programas de cooperación acaban dando resultados en el corto, medio y largo plazo. Pues no se trata exclusivamente de un impacto a corto plazo, sino también medio y largo plazo. Además, el efecto multiplicador y la sostenibilidad de las actividades llevadas a cabo en los primeros dos años de vida de este proyecto permiten esperar que el impacto no se limitará a los socios directamente involucrados en esta acción, sino que alcanzará aún más actores e instituciones a nivel local, regional y nacional que aún no hayan participado en las actividades ya ofrecidas para ello. En efecto, se recomienda al menos la exploración de futuras acciones de este tipo de cooperación internacional especialmente para el ámbito de la educación superior dada su continua transformación y las múltiples limitaciones financieras ampliamente encontradas en países emergentes y en desarrollo.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Abrahamsson, A.** (2006) "Sustainopreneurship –business with a cause". En: Frostell, B. (Ed.) Science for sustainable development starting points and critical reflections. Swedish Society for Sustainable Development – VHU, Uppsala, pp. 21-30
- Australian Government** (2006) "The Bologna process and Australia: The next steps". Department of Education, Science and Training, Canberra
- Banco Mundial** (2002) "Constructing knowledge societies: New challenges for tertiary education". Washington D.C.
- Bolger, J.** (2000) "Capacity development: Why, what and how." CIDA - Policy Branch 1(1): 1-8
- Brida, J. G.; Cortes-Jimenez, I. & Pulina, M.** (2016) "Has the tourism-led growth hypothesis been validated? A literature review". Current Issues in Tourism 19(5): 394-430
- Castellani, V. & Sala, S.** (2010) "Sustainable performance index for tourism policy development". Tourism Management 31(6): 871-880
- CE - Comisión Europea** (2007) "Institutional assessment and capacity development. Why, what and how?" Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg
- De Vita, G. & Kyaw, K. S.** (2017) "Tourism specialization, absorptive capacity, and economic growth". Journal of Travel Research 56(4): 423-435
- Doner Tracker Organisation** (2019) "The Netherlands donor profile". Disponible en: (<https://donortracker.org/netherlands/education> Acceso en Septiembre 2019
- Dredge, D.; Benckendorff, P.; Day, M.; Gross, M. J.; Walo, M.; Weeks, P. & Whitelaw, P. A.** (2013) "Drivers of change in tourism, hospitality, and event management education: An Australian perspective". Journal of Hospitality & Tourism Education 25(2): 89-102
- Dredge, D. & Schott, C.** (2013) "Academic agency and leadership in tourism higher education". Journal of Teaching in Travel & Tourism 13(2): 105-129
- Escarre, R.** (2016) "The higher education role in building human capital. Impact evaluation of higher education capacity building interventions in developing countries". Universidad de Alicante, Alicante
- FMI - Fondo Monetario Internacional** (2018) "World economic outlook: Challenges to steady growth". Washington DC,
- Gessa, A. & Toledano, N.** (2011) "Turismo, emprendimiento y sostenibilidad en los espacios naturales protegidos. El caso de Andalucía – España". Estudios y Perspectivas en Turismo 20(5): 1154-1174
- Giampiccoli, A.; Jugmohan, S. & Mtapuri, O.** (2014) "International cooperation, community-based tourism and capacity building: results from a Mpondoland village in South Africa". Mediterranean Journal of Social Sciences 5(23): 657-667
- Higgins-Desbiolles, F.** (2018) "Sustainable tourism: Sustaining tourism or something more?" Tourism Management Perspectives 25: 157-160
- Kaiwa, E.** (2017) "Sustainable tourism in Asia. Current situation, trends, and existing practices". Sustainable Asia - World Scientific Publishing Company. Retrieved at [www.worldscientific.com](http://www.worldscientific.com) Acceso en junio de 2018

- Kusluvan, S.; Kusluvan, Z.; Ilhan, I. & Buyruk, L.** (2010) "The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry". *Cornell Hospitality Quarterly* 51(2): 171-214
- Li, K. X.; Jin, M. & Shi, W.** (2018) "Tourism as an important impetus to promoting economic growth: A critical review". *Tourism Management Perspectives* 26: 135-142
- Lillo-Bañuls, A.; Casado-Díaz, J. M. & Simón, H.** (2018) "Examining the determinants of job satisfaction among tourism workers". *Tourism Economics* 24(8): 980-997
- McMahon, W.** (2009) "Higher learning, greater good. The private and social benefits of Higher Education". The Johns Hopkins University Press, Baltimore
- MFAN - Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands** (2011) "Facilitating resourcefulness. Synthesis report of the evaluation of Dutch support to capacity development". IOB Report Nro. 336, La Haya
- Montenegro, C. & Patrinos, H.** (2014) "Comparable estimates of returns to schooling around the world." Policy Research Working Paper Series 7020, The World Bank, Washington
- PNUD - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo** (2007) "Capacity assessment practice note". New York
- Ramboll** (2012) "Evaluation of NPT and Niche. Final Report". Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands, La Haya
- Rumbley, L. E.; Ullerö, H. E.; Choi, E.; Unangst, L. & Woldegiyorgis, A. A.** (2017) "State of play: Higher education management training schemes in the field of development cooperation". Boston College Center for International Higher Education, Chestnut Hill
- Sastre-Merino, S. & de los Ríos-Carmenado, I.** (2012) "Capacity building in development projects". *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 46: 960-967
- Scarpato, D.; Azzurra, A. & Ardeleanu, M. P.** (2014) "Sustainable tourism and the perception of the young generation: An analysis of the South of Italy". *Quality - Access to Success* 15: 254-259
- Sen, A.** (1985) "Commodities and capabilities". North Holland, Amsterdam
- Sen, A.** (1999) "Development as freedom". Anchor Books, New York
- Shahzad, S. J. H.; Shahbaz, M.; Ferrer, R. & Kumar, R. R.** (2017) "Tourism-led growth hypothesis in the top ten tourist destinations: New evidence using the quantile-on-quantile approach". *Tourism Management* 60: 223-232
- Sheldon, P. & Hsu, C.** (2015) "Tourism education: Global issues and trends". Emerald, Bingley
- Tang, C. F. & Tan, E. C.** (2013) "How stable is the tourism-led growth hypothesis in Malaysia? Evidence from disaggregated tourism markets". *Tourism Management* 37:52-57
- Thorbecke, E.** (2000) "The evolution of the development doctrine and the role of foreign aid, 1950-2000". En: Tarp, F. (Ed.) *Foreign aid and development*. Routledge, London, pp. 17-47
- Torres-Delgado, A. & López-Palomeque, F.** (2012) "The growth and spread of the concept of sustainable tourism: The contribution of institutional initiatives to tourism policy". *Tourism Management Perspectives* 4: 1-10
- Unković, S.** (2017) "Talent development and education in tourism". *The European Journal of Applied Economics* 14(2): 70-75
- UNWTO** (2017) "Tourism highlights". Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284419029>

- WEF - World Economic Forum** (2017) "The travel & tourism competitiveness report". Geneva
- Whyte, A.** (2004) "Landscape analysis of donor trends in international development". Human and Institutional Capacity Building Series, A Rockefeller Foundation Series, New York

Recibido el 10 de diciembre de 2019

Reenviado el 25 de enero de 2020

Aceptado el 30 de enero de 2020

Arbitrado anónimamente