

**TESIS DOCTORAL**

**TÍTULO:** ODS 17, “Revitalizar la alianza mundial para el Desarrollo Sostenible”. La importancia de crear alianzas entre todos los sectores de nuestra economía (público y privado), y de esta forma reducir conflictos para alcanzar el pilar medioambiental de sostenibilidad.

Autora:  
Elena Bulmer

Directores:

Prof. Dr. Enrique San Miguel Pérez

Prof. Dra. Cristina del Prado Higuera

Programa de Doctorado en Ciencias Sociales y Jurídicas

Escuela Internacional de Doctorado

Madrid, septiembre 2022

**TESIS DOCTORAL**

**TÍTULO:** ODS 17, “Revitalizar la alianza mundial para el Desarrollo Sostenible”. La importancia de crear alianzas entre todos los sectores de nuestra economía (público y privado), y de esta forma reducir conflictos para alcanzar el pilar medioambiental de sostenibilidad.

Autora:  
Elena Bulmer

Directores:

Prof. Dr. Enrique San Miguel Pérez

Prof. Dra. Cristina del Prado Higuera

Programa de Doctorado en Ciencias Sociales y Jurídicas

Escuela Internacional de Doctorado

Madrid, septiembre 2022

## **AGRADECIMIENTOS**

Quisiera primero darles las gracias a mis padres. Gracias por siempre estar ahí, sois un ejemplo para seguir.

A Enrique y Cristina, os agradezco el apoyo en todo este proceso de tesis. No ha sido un camino fácil, pero finalmente esta tesis doctoral tiene una última página.

## ÍNDICE

<b>1. Resumen de tesis</b>	<b>9</b>
<b>2. Introducción</b>	<b>15</b>
2.1. Mi interés por realizar esta tesis	
2.2. La sostenibilidad y los Objetivos de Desarrollo de las Naciones Unidas	
2.3. El ODS 17; Revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible	
2.4. Las limitaciones del ODS 17	
<b>3. Metodología</b>	<b>37</b>
3.1. Preguntas de investigación	
3.2. El enfoque filosófico de investigación	
3.3. La propuesta de estudio	
3.3.1. El análisis del caso	
3.3.2. Estudio de caso; ¿Estudios de caso único o múltiples?	
3.3.3. Enfoque holístico vs. integrado (Embedded) del estudio de caso	
3.3.4. La unidad de análisis del estudio de caso	
3.4. Recopilación de datos	
4.1. Revisión bibliográfica	
4.2. Entrevistas semiestructuradas	
3.5. Análisis de datos	
5.1. Las narrativas	
5.2. Las matrices de datos	
3.6. Ética	
<b>4. Resultados</b>	<b>59</b>
4.1. <b>Artículo 1:</b> Bulmer, E., Riera, M. & De la Rosa, J. A. 2022. Analysing SDG 17, a critical approach. <i>Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues</i> , 25(S4), 1-7.	
4.2. Una presentación de los dos casos de estudio.	
4.1.1. Una presentación del proyecto de las tortugas marinas en Valencia	
4.1.2. Las partes interesadas del proyecto	
4.1.3. Una presentación del proyecto de los delfines en Normandía	
4.1.4. Las partes interesadas del proyecto	

4.3. **Capítulo de libro.** Bulmer, E., Riera, M. & De la Rosa, J.A. 2022 (*Capítulo aceptado*). Revitalizing the Global Alliances for Sustainable Development; Analysing the viability of SDG 17 using marine conservation case studies in Europe. “Sustainable Development Goals in Europe: A Geographical Approach”, a volume in the Key Challenges in Geography (EUROGEO Book Series - Springer)

4.4. Introducción al marco contextual de la teoría de partes interesadas en proyectos y su potencial extensión

4.4.1. Los actores no-humanos del proyecto de conservación de tortugas marinas en Valencia

4.4.2. Los actores no-humanos del proyecto de conservación del delfín mular en Normandía

4.4.3. **Artículo 2:** Bulmer, E. (2021). The problem of defining stakeholders in a Sustainable Development Goal context, examined via the analysis of environmental conservation projects. *Ihering. Cuadernos de Ciencias Jurídicas y Sociales*, 4, 40-72.

4.4.4. **Artículo 3.** Bulmer, E., Riera, M. & De la Rosa, J.A. 2022. Extending the project stakeholder definition presented through an SDG perspective. *Academy of Strategic Management Journal*, 21 (S6), 1-12.

## 5. Conclusiones

156

5.1. Conclusiones Parte I: Análisis de la eficacia de las asociaciones de múltiples partes interesadas

5.1.1. El proyecto de conservación de tortugas marinas en Valencia, España

5.1.1.1. La evolución de las interacciones entre las partes interesadas del proyecto de tortugas marinas en Valencia.

5.1.1.2. El desarrollo de un panorama de proyecto con múltiples partes interesadas

5.1.1.3. Los pescadores y las cofradías de pescadores

5.1.1.4. Sobre las asociaciones de pescadores

5.1.1.5. Las iniciativas de conservación de la Cofradía de Gandía

5.1.1.6. Juan Eymar

5.1.2. La evolución de las interacciones entre las partes interesadas del proyecto de delfines en Normandía, Francia.

5.1.2.1. Los impactos presionando a la población de delfines

5.1.2.1.1. La presión pesquera ejercida tanto por pescadores profesionales como recreativos

5.1.2.1.2. La potencial construcción de los parques eólicos marinos de Baie de Seine y St Brioux

5.1.3 La eficacia de las alianzas de múltiples partes interesadas en la ejecución de conservación marina

5.2. Conclusiones Parte II; ¿Podría contribuir la potencial extensión de la definición del concepto de “Interesado de proyecto” a la eficacia del ODS 17 así como a una mejor ejecución de los proyectos de conservación marina?

5.2.1. La tortuga marina, ¿una parte interesada del proyecto?

5.2.2. El delfín mular, ¿una parte interesada del proyecto?

**6. Bibliografía** **194**

**7. Anexos** **202**

7.1. Parte 1

7.2. Parte 2

7.3. Artículos que fueron también publicados en base a los resultados de esta tesis, pero que, sin embargo, no fueron incluidos en tesis por compendio. Ambos artículos fueron publicados en revistas indexadas de JCR y Scopus.

## LISTADO DE FIGURAS

Figura 1: 17 Objetivos de Sostenibilidad de las Naciones Unidas

Figure 2: Relación entre el negocio, gobierno y Sociedad para conseguir la sostenibilidad a largo plazo

Figura 3: Figura 3: El Desarrollo de la filosofía de investigación

Figura 4: Modelo de mapeo de interesados

Figura 5: Ejemplo de Matriz poder-interés

Figura 6: Golfo normando-bretón

Figura 7: Stakeholder map of the Valencia marine turtle conservation project

Figura 8: Stakeholder map of Normandy bottlenose dolphin project

Figura 9: Stakeholder map of marine turtle bycatch project

Figura 10: Perspective of the regional government environmental representative regarding the different project stakeholders (i.e., including marine turtle).

Figura 11: Perspective of different interviewee groups on how they perceived the role of the marine turtle in the project.

Figura 12: Power-interest matrix developed through the lens of the Jersey Whale Watch Company

Figure 13: Perspectives of the different stakeholder groups interviewed on the role of the dolphin (i.e., level of power and level of interest) in the Project

Figura 14: Golfo Normando-Bretón

Figura 15: Ejemplo de matriz poder-interés para entrevista en español

Figura 16: Ejemplo de matriz poder-interés para entrevista en francés

Figura 17: Stakeholder map of marine turtle bycatch project

Figura 18: Power-Interest matrix generated from the interview with the regional government representative.

Figura 19: Normand-Breton Gulf

Figura 20: Stakeholder map of Normandy bottlenose dolphin project

Figura 21: Power-Interest matrix generated from the interview with Jersey's whale watching company.

## **LISTADO DE TABLAS**

Table 1: Comparación de las características de los Objetivos del Milenio y los Objetivos de Desarrollo

Tabla 2: Enfoque de la investigación del interpretativismo en los negocios y la gestión

Tabla 3: Matriz que resume la información recopilada de los dos proyectos de conservación medioambiental seleccionados

Tabla 4: Stakeholder register of marine turtle bycatch project

Tabla 5: Summary version of bottlenose dolphin project stakeholder register

Tabla 6: Quantitative results of the perception of interviewees to the question as to whether dolphins should be considered to be project stakeholders.

Tabla 7: Stakeholder register of marine turtle bycatch project

Tabla 8: Power- interest matrices of perspectives of different stakeholders

Tabla 9: Stakeholder register of the Bottlenose dolphin conservation project.

Tabla 10: Power- interest matrices of perspectives of different stakeholders



## 1. Resumen de tesis

El decimoséptimo Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS 17) de las Naciones Unidas, “Alianzas para los Objetivos”, fija el propósito de “fortalecer los medios de implementación y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible”. En virtud de esto, su implantación exitosa contribuirá a la ejecución y el logro de los otros dieciséis objetivos.

La tesis presenta un contexto ilustrativo de las partes interesadas del proyecto estudiado. De manera más específica se analizan las metas 17.6 y 17.7, relacionadas con “*Alianzas entre múltiples interesados*” del ODS 17:

“17.16 Mejorar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, complementada por alianzas entre múltiples interesados que movilicen e intercambien conocimientos, especialización, tecnología y recursos financieros, a fin de apoyar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en todos los países, particularmente los países en desarrollo

17.17 Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas”

Se toman, como base empírica, dos proyectos de conservación marina. El primero, un proyecto de conservación de tortugas marinas situado en Valencia (España), y, el segundo, un proyecto de conservación del delfín mular situado en Normandía (Francia). La selección de dichos estudios se ve motivada por los antecedentes de la doctoranda, que, habiendo sido coordinadora de proyectos en la organización, “*Fonds de Dotation de Biodiversité*” en París, Francia, trabajó en ambos estudios y contaba con un profundo conocimiento de las organizaciones interlocutoras.

Los análisis de participación de las partes interesadas son especialmente útiles en la aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a nivel de proyecto. Si bien este estudio de caso es específicamente aplicable a un contexto de conservación marina, puede extrapolarse y aplicarse a cualquier otro contexto que brindan los ODS.

Se abordaron en esta tesis las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Es un enfoque de asociaciones con múltiples partes interesadas eficaz en la gestión de proyectos de conservación marina? ¿Fue adecuado en el manejo y gestión en los dos casos de estudio analizados en esta tesis?

- ¿Podría la teoría de gestión de interesados en el campo de la dirección de proyectos extenderse para incluir actores no humanos y esto, por ende, mejorar la consecución de proyectos ligados al ODS 17?

Ambos estudios presentaron contextos remarcables de alianzas entre las múltiples partes interesadas, donde se observaron algunos conflictos de interés entre los conservacionistas, pescadores, representantes municipales, y otras partes interesadas.

La recopilación de datos para ambos casos de estudio fue realizada mediante revisiones bibliográficas y entrevistas semiestructuradas. Los procesos de entrevistas fueron realizados entre octubre de 2018 y octubre de 2019 para el primer proyecto de conservación de tortugas marinas en Valencia, y de octubre de 2019 a marzo de 2020 para el segundo proyecto de conservación marina en Normandía. Para ambos casos, fueron entrevistadas un promedio de 20 personas. Para el análisis de datos se utilizó un registro de actores, matrices de poder-interés y un mapa de actores, y para complementar estos últimos se desarrollaron narrativas.

Los diferentes análisis para ambos estudios mostraron que la mayoría de las partes interesadas apoyaron el proyecto. En ambos proyectos un actor clave con el cual el trato resultó difícil fueron los pescadores. En el caso de Valencia, sucedió particularmente con los pescadores comerciales y las cofradías de pescadores, y, en el caso de Normandía, tuvo lugar con los pescadores recreativos y comerciales.

Aunque ambos casos de estudio se asemejan considerablemente, se dieron factores que impidieron una colaboración fluida entre los diferentes actores del proyecto de Normandía: (1) la construcción de los parques eólicos marinos en dos áreas de la región, (2) la presión pesquera ejercida por pescadores profesionales y recreativos, y (3) la presión proveniente de las actividades de avistamiento de ballenas. Por otro lado, en el proyecto de Valencia, se observó una mayor unanimidad respecto a la visión y funcionamiento del proyecto entre las diferentes partes interesadas debido a la transparencia y la comunicación fluida por parte de la dirección de la Asociación Chelonia, que se aseguró de que todos los actores del proyecto estuvieran en armonía en su forma de pensar y proceder.

Finalmente se analizó si la definición actual de lo que es un actor interesado se podría extender para poder incluir a los entes no humanos como parte interesada de un proyecto. Esto fue realizado para ambos casos de estudio.

En lo que concierne a las publicaciones derivadas de esta tesis, se han desarrollado 3 artículos en revistas indexadas, y uno en la revista Hering de Ciencias Sociales. También ha sido

aceptado un capítulo que será publicado en el libro *“Sustainable Development Goals in Europe: A Geographical Approach”* “Sustainable Development Goals in Europe: A Geographical Approach”, a volume in the Key Challenges in Geography (EUROGEO Book Series - Springer).

**Palabras clave:** Alianzas globales, Gestión de partes interesadas, Desarrollo sostenible.

## Thesis Summary

The seventeenth United Nations Sustainable Development Goal (SDG 17), “Partnerships for the Goals” aims to “strengthen the means of implementation and revitalization of the global partnership for sustainable development”. The successful implementation of the seventeenth UN Sustainable Development Goal (SDG 17) will contribute to the implementation and achievement of the other sixteen goals.

The thesis presents a very interesting illustrative context stakeholder project management. More specifically, targets 17.6 and 17.7 related to "multi-stakeholder partnerships" section of SDG 17 were analysed:

“17.6. Enhance the global partnership for sustainable development, complemented by multi-stakeholder partnerships that mobilize and share knowledge, expertise, technology, and financial resources, to support the achievement of the sustainable development goals in all countries, in particular developing countries

17.17. Encourage and promote effective public, public-private and civil society partnerships, building on the experience and resourcing strategies of partnerships”

Two marine conservation projects were taken as an empirical basis for the development of this PhD; the first, a sea turtle conservation project based in Valencia (Spain), and the second, a bottlenose dolphin conservation project based in Normandy (France). Both studies were selected partly because of the background of the doctoral student, who, in a job as a project coordinator in the organization “*Fonds de Dotation por la Biodiversité*” in Paris, France, worked with both projects and knew the project holding organizations well. Project stakeholder engagement analyses were found to be particularly useful in implementing the Sustainable Development Goals at the project level. Although this case study is specifically applicable to a marine conservation context, it can be extrapolated and applied to any other SDG context.

The following research questions were addressed in this thesis:

- Is a multi-stakeholder partnership approach effective in managing marine conservation projects? Was it a viable approach in handling and management in the two case studies analysed in this thesis?
- Could the stakeholder management theory in the field of project management be extended to include non-human actors and this, therefore, improve the achievement of projects linked to SDG 17?

Both studies presented very interesting contexts of multi-stakeholder alliances, where some conflicts of interest were observed between the different project stakeholders such as conservationists, fishermen, municipal representatives, among others.

Data collection for both case studies was carried out through literature reviews and semi-structured interviews. The interview processes were carried out between October 2018 and October 2019 for the first sea turtle conservation project in Valencia, and from October 2019 to March 2020 for the dolphin conservation project. For both cases, an average of 20 people were interviewed. For the data analyses, a stakeholder register, power-interest matrices, and a stakeholder mapping exercise were used, and the latter were complemented with the development of narratives.

The different analyses for both studies showed that most project stakeholders supported the projects. In both projects, a key actor that was not easy to deal with was the fishermen. In the case of the Valencian project this directly concerned the commercial fishermen and the commercial fishermen associations, and in the case of the Normandy project, both recreational and commercial fishermen.

Although both case studies are considerably similar, there are a few elements that made more difficult the collaboration between the different actors of the Normandy project such as (1) the construction of offshore wind farms in two areas of the region, (2) the fishing pressure exerted by professional and recreational fishermen, and (3) the pressure derived from the activities of the whale watching tourism industry. On the other hand, in the Valencia project, it was observed that there was greater alignment among the different stakeholders regarding the vision and execution of the project. This was supposed to be due to transparency and fluid communication that the management of the Chelonia Association had with regard their project's stakeholders, thereby aligning their way of thinking and proceeding.

Finally, the possibility of whether the current definition of what a project stakeholder is could be extended to include non-human entities as a project stakeholder was analysed. This was done for both Thesis case studies.

Regarding the publications derived from this thesis. Three articles have been published in indexed journals and one in the journal *Hering* of social sciences. A book chapter has also been accepted to be published in the book "*Sustainable Development Goals in Europe: A Geographical Approach*", a volume in the Key Challenges in Geography (EUROGEO Book Series - Springer)

**Keywords:** Global alliances; Stakeholder management; Sustainable development

## 2. Introducción

### 2.1. Mi interés por realizar esta tesis

Esta tesis tiene como objetivo explorar la importancia y la viabilidad del ODS 17, “Alianzas para lograr los objetivos” a través del análisis de dos estudios de caso de conservación marina. El ODS 17 “Alianzas para el Desarrollo” coordina y facilita la ejecución de los demás objetivos. Abre la discusión sobre cómo las diferentes partes interesadas deberían trabajar mejor para lograr sus objetivos específicos (von Schnurbein, 2020).

La premisa detrás de la realización del ODS 17 es que estas asociaciones movilicen el intercambio de conocimientos, experiencia, tecnología y otros recursos entre las diferentes partes interesadas para lograr la agenda de desarrollo mundial de 2030. Las asociaciones de múltiples partes interesadas crean un contexto que es teóricamente más idóneo para la consecución de los ODS 1 a 16. Empezar un enfoque de gobernanza basada en múltiples partes interesadas ayuda a; primero, asegurar la participación de un mayor número de partes interesadas, segundo, identificar las barreras que podrían obstaculizar el involucramiento y compromiso de dichos actores y tercero desarrollar una red de múltiples partes interesadas como propone el ODS 17. De manera específica cuando se hace referencia a las asociaciones de partes interesadas múltiples, aludimos a las metas 17.6 y 17.7 relacionadas con “*Alianzas entre múltiples interesados*”:

“17.16 Mejorar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, complementada por alianzas entre múltiples interesados que movilicen e intercambien conocimientos, especialización, tecnología y recursos financieros, a fin de apoyar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en todos los países, particularmente los países en desarrollo

17.17 Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas”

La adecuación de las metas al desarrollo sostenible requiere la coordinación e intercambio de información entre muchos actores como los gobiernos, la sociedad civil, los científicos, el mundo académico y el sector privado (Urcan y Alkan, 2021). Las alianzas sólidas deben incluir un aumento de participación, inclusión y diversidad, además de involucrar también la cooperación y coordinación internacional (Maltais et al., 2018). Es por lo tanto necesario el

esfuerzo global de todos, en todos los niveles de gobernanza, desde el nivel local, hasta el regional y el internacional.

El Acelerador de la Agenda 2030 resalta la importancia de las asociaciones de múltiples partes interesadas en virtud de que pueden ayudar a acelerar el desarrollo de alianzas eficaces para la ejecución de los demás ODS (Stbbe and Prescott, 2020). Es, por lo tanto, imprescindible emprender una perspectiva política multidisciplinar y sistemática para desarrollar leyes e implementar la sostenibilidad de manera efectiva.

Aunque la ejecución del ODS 17 es indudablemente un paso hacia delante, tiene sus limitaciones.

- Cabe resaltar que el ODS 17, aunque se esfuerza en abordar los tres pilares de la sostenibilidad (es decir, el pilar social, ambiental y económico), parece todavía centrarse con especial énfasis en el pilar económico, por lo cual el abordaje de los pilares social y medioambiental es inferior (Schleicher et al., 2018).
- El desarrollo de manera conjunta (coproducción) de conocimientos y soluciones a los ODS seguramente será mayor con la participación de una gama más amplia de partes interesadas. La recopilación de datos con respecto a los ODS siempre ha sido un problema que, adicionalmente, se ha agravado durante la pandemia (Urcan y Alkan, 2021), por lo cual se desconoce considerablemente la efectividad de las alianzas de múltiples partes interesadas (Maltais, et al., 2018).
- Además de contar con métricas, existe una necesidad de que los datos y conocimientos sean recopilados y difundidos entre las personas que toman las decisiones, así como el desarrollo de políticas y procedimientos de cómo las alianzas de múltiples partes interesadas pueden ayudar a alcanzar los ODS

Las asociaciones de múltiples partes interesadas crean un contexto que es teóricamente más idóneo para la consecución de los ODS 1 a 16, sin embargo, la presente falta de datos sobre la efectividad del ODS 17 fundamenta la base para la realización de esta tesis. Esta tesis doctoral analiza más en detalle el desarrollo de alianzas entre las partes interesadas de estos dos proyectos. Más concretamente se analizan las interacciones entre las partes interesadas de cada caso de estudio para responder a las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Es un enfoque de asociaciones con múltiples partes interesadas eficaz en la gestión de proyectos de conservación marina? ¿Fue eficaz en el manejo y gestión en los dos casos de estudio analizados en esta tesis?



- ¿Podría la teoría de gestión de interesados en el campo de la dirección de proyectos extenderse para incluir actores no humanos y esto, por ende, mejorar la consecución de proyectos ligados al ODS 17?

Los dos proyectos que forman la base empírica para la elaboración de esta tesis hacen referencia al pilar medioambiental de la sostenibilidad y de manera más específica con el área de conservación marina. Si tomamos la perspectiva de los 17 ODS, el área de conservación marina hace referencia al ODS 14. El objetivo del ODS 14 es conservar y utilizar de forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos. A través de esta investigación, se analizó la aplicabilidad del ODS 17 y la importancia de la creación de alianzas entre múltiples partes interesadas para evaluar la viabilidad del ODS 14, “Vida submarina”.

Los dos casos de estudio analizados en esta tesis presentaron contextos muy diversos en lo que respecta al éxito de las alianzas de múltiples partes interesadas. Sin embargo, fueron seleccionados por compartir *a priori* las siguientes características:

- Estar localizados en Europa y se dedican a la conservación de una especie amenazada.
- Ser liderados y gestionados por ONG que llevan más de 10 años trabajando en el campo de la conservación de la biodiversidad. Además, ambos proyectos contaban con los suficientes fondos (de entidades externas) para asegurar su consecución.
- Involucrar a un abanico muy amplio de partes interesadas: desde gobiernos (locales y estatales) hasta universidades y cofradías de pesca.

La selección de los dos proyectos también fue basada en el hecho que la doctoranda trabajó con ambos proyectos mientras que trabajaba en París como coordinadora de París en el *Fonds de Dotation pour la Biodiversité* (FDB). La FDB es una organización que recauda fondos de particulares y empresas con el fin de financiar proyectos ligados a la preservación y conservación de la naturaleza. Estas donaciones se benefician de las deducciones fiscales aplicables en Francia a las donaciones a organizaciones benéficas para particulares y al patrocinio empresarial. La FDB apoya iniciativas a favor de la biodiversidad, ya sean acciones concretas para preservar y restaurar la biodiversidad o acciones de sensibilización sobre temas relacionados con la biodiversidad. Entre las iniciativas principales está el proyecto de “*Save Your Logo*” cuya misión es de permitir a las empresas a preservar especies que las han hecho exitosas a través de su logo; como podrían ser la preservación de cocodrilos (Lacoste), delfines (MAAF), elefantes (SCA Okay), rinocerontes (Rhinos group), eideres (EIDER) o baobabs (Omoye).

En su trabajo en la FDB la doctoranda trabajó con proyectos de conservación de muchos países diferentes, incluidos los dos estudios de caso que se presentan que se presentan a continuación, los cuales son la base para el desarrollo del trabajo empírico de su tesis;

1. El proyecto de la asociación de la organización Chelonia cuya misión consistió en reducir el número de capturas accidentales de tortugas marinas en Valencia.
2. El proyecto de conservación de una población sedentaria de delfines mulares en Normandía, Francia.

En el primer caso analizado, el objetivo del proyecto de las tortugas marinas en Valencia fue de reducir las tasas de captura incidental de tortugas y mamíferos marinos de las flotas pesqueras españolas a través de la implementación de los dispositivos TED (*Turtle Excluding Devices*) en Calpe, Valencia. El proyecto fue financiado por la Fundación Biodiversidad (España) y el *National Fish and Wildlife Service* (NFWS) de Estados Unidos. La especie objeto de estudio es la tortuga boba (*Egiazko kareta*), que es la especie más prevalente en las aguas del Mediterráneo. La implementación de dispositivos TED resulta innovador en España. Proporciona beneficios en varios sentidos; en primer lugar, los artefactos TED ayudarán al sector pesquero, ya que los pescadores podrán continuar con su actividad sin el riesgo de infringir la ley capturando, de manera involuntaria, animales en peligro de extinción. A través de la realización de este proyecto, será posible conocer más sobre la tortuga boba, mejorando así su conservación y los hábitats circundantes. En este sentido, la tortuga estaría desempeñando un papel de especie “paraguas” ya que su conservación resultaría en la conservación de muchas otras especies.

El proyecto piloto fue realizado por Chelonia en colaboración con diferentes partes interesadas. La idea era implementar los TED en todos los barcos de la flota pesquera valenciana. El desafío final fue la necesidad de conseguir que las partes interesadas del proyecto, muy diversas entre sí, colaborasen juntas. Algunas de ellas eran organizaciones poderosas, como podrían ser las diferentes instituciones gubernamentales, y encontrar un punto en común podía complejizarse. Por ejemplo, después de haber testado los TED, lo esperable sería que las diferentes autoridades desarrollasen una legislación para obligar su uso, sin embargo, podría haber cierta resistencia a ello. Además, la reticencia por parte de los pescadores (y cofradías de pescadores) para cooperar y realizar una inversión orientada a aplicar estas nuevas técnicas a sus barcos también constituía un problema real.

A través de la ejecución del proyecto, se descubrió que la mayoría de las partes interesadas participaron de manera cooperativa durante la totalidad de la ejecución del proyecto, además

de compartir la misma perspectiva y el mismo objetivo del proyecto. El proyecto de Valencia es un caso de estudio en el cual podemos observar el efecto positivo que puede producir la creación de asociaciones de múltiples partes interesadas como estipula el Acelerador de la Agenda 2030. Apoya la premisa de que las asociaciones de múltiples partes interesadas movilizan el intercambio de conocimientos, experiencia, tecnología y otros para lograr la agenda de desarrollo mundial de 2030 (Maltais et al., 2018).

El segundo proyecto de los delfines mulares en Normandía realizado por el *Groupe d'Étude des Cétacés du Cotentin* (GECC) presenta un escenario que contrasta considerablemente al proyecto de Valencia. A diferencia del primero, en este proyecto, no existía ningún tipo de colaboración ni alineamiento entre las partes interesadas que eran similares y que trabajan hacia el mismo fin.

El GECC se ha dedicado al estudio y preservación de los mamíferos marinos en el Canal de la Mancha durante los últimos 20 años, desde su creación en 1997. Uno de los principales objetivos de la organización es monitorear a los delfines mulares (*Tursiops truncatus*) en el Canal de la Mancha. La organización ha estado estudiando la población de delfines mulares en la zona desde 2007. Dicha comunidad es la población sedentaria de la especie más grande de Europa. Con el tiempo, el proyecto del delfín mular se ha convertido en el principal proyecto de la organización. Los científicos del GECC buscan poder reunir suficientes conocimientos sobre esta población para poder determinar su salud, así como su evolución a lo largo del tiempo, y poder comunicar esta información al Ministerio de Medioambiente, que también financia el proyecto y se ocupa de la toma de decisiones en lo que respecta su conservación.

Este caso de estudio es peculiar ya que el área donde se encuentran los delfines está siendo amenazada por el desarrollo de proyectos de turbinas eólicas. Además, en este proyecto, existen evidentes conflictos de intereses entre los conservacionistas, empresas privadas y municipios locales. En la actualidad, los científicos y las autoridades desconocen cómo va a reaccionar la población de delfines ante toda la presión generada por los proyectos de construcción de parques eólicos en la zona. Aparte de la construcción de los dos parques eólicos, el contexto de las partes interesadas del proyecto también se ve agravado por la presión pesquera ejercida por los pescadores profesionales y recreativos y la presión proveniente de la industria del turismo de ballenas. Para ambos proyectos analizados, la creación de las asociaciones de múltiples partes interesadas es un aspecto fundamental que considerar, ya que son esenciales para la recaudación de fondos. En especial ante muchas convocatorias a propuestas de proyectos ("*Requests for proposals*"), que requieren un número

mínimo de perfiles diferentes para poder postular a dichos fondos, como podrían ser la participación de una universidad, una ONG o el gobierno. Mantener una red de contactos es fundamental para que las ONG puedan postularse a determinadas convocatorias de subvenciones. Este aspecto apoya lo estipulado por el ODS 17, específicamente en las metas 17.16 y 17.17, para promover la movilización de conocimientos, especialización, tecnología y recursos financieros, además de fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas privada, público-privada y en la sociedad civil. Además, la colaboración entre estas diferentes partes interesadas hace que puedan desarrollarse y realizarse más proyectos de conservación, los cuales son fundamentales para poder cumplir con los ODS asociados al pilar medioambiental de la sostenibilidad.

Además, hay que resaltar la importancia que tienen los interesados legislativos. Legalmente, a nivel internacional, dado que el primer proyecto trata de la conservación de una especie amenazada, implica a la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) y a la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas (CITES). La UICN tiene un papel muy importante en la conservación de las tortugas marinas en España y a nivel mundial, ya que determina las medidas regulatorias de gestión y protección de las especies amenazadas. Cada especie del planeta tiene su estado de conservación, por ejemplo, todas las tortugas marinas están amenazadas. Por lo tanto, en base a este marco legislativo, corresponde a las autoridades estatales y provinciales asegurar la aplicación de estas medidas de conservación y protección, ya que sin su apoyo esto último no sería posible. Los interesados legislativos son por lo tanto un pilar importante para la consecución del ODS 14.

## **2.2. La sostenibilidad y los Objetivos de Desarrollo de las Naciones Unidas**

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) fueron elaborados por las Naciones Unidas en la Cumbre del Milenio de septiembre del año 2000. Marcaron un camino hacia el desarrollo sostenible mediante el establecimiento de ocho objetivos que manifiestan un terreno común y establecen objetivos sociales globales con plazos que debían cumplirse para el año 2015 (Erling *et al.*, 2014). Tras haberse cumplido los quince años, surgió un sentimiento generalizado entre las diferentes partes interesadas, entre ellos los responsables políticos y la sociedad civil, de que "el progreso contra la pobreza, el hambre y las enfermedades (había sido notable); (y) que los ODM (habían) desempeñado un papel importante para asegurar (este) progreso y que los objetivos acordados a nivel mundial para luchar contra la pobreza deberían continuar más allá de 2015" (Gupta and Vegelin, 2016). En consecuencia, los gobiernos del mundo decidieron

seguir por esa línea y desarrollar un nuevo conjunto de prioridades globales que hoy se conocen como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) fueron desarrollados en la Cumbre de Desarrollo de las Naciones Unidas (ONU) en Río de Janeiro (RÍO+20) celebrada en 2012. El objetivo principal de esta cumbre fue el de crear metas globales que resolverían los problemas ambientales, sociales, globales, y los desafíos económicos. El 25 de septiembre de 2015, 193 países de las Naciones Unidas aprobaron los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. También conocida como la Agenda 2030, los ODS tenían el propósito de acabar con la pobreza, proteger el planeta y garantizar la prosperidad para todos. Los ODS fueron una continuación de los Objetivos del Milenio, y suponían una visión común de cara al año 2030 que ampliaría la visión de políticos y funcionarios más allá de sus intereses nacionales a corto plazo (Pogge y Sengupta, 2015).

Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la definición de Desarrollo Sostenible es “(satisfacer) las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. Esta definición del término "Desarrollo Sostenible" está incluida en el informe Brundtland de 1987 que fue desarrollado por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, con el objetivo de desarrollar soluciones a largo plazo para todas las temáticas ligadas al desarrollo sostenible. Entre los temas abordados se encuentran el papel de la economía internacional, la población y los recursos humanos, la seguridad alimentaria, los ecosistemas de especies, la energía, la industria y los principios legales propuestos para la protección del medio ambiente (Erling *et al.*, 2014).

Los nuevos ODS entraron en vigor en 2015. Había 17 objetivos y 169 metas, y formaron parte de la aceptación de un documento titulado “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible” (Gupta and Vegelin, 2016). Los diecisiete ODS fueron desarrollados con metas a nivel de país, por lo tanto, las estrategias desarrolladas varían según las prioridades de cada Estado. Al igual que los ODM, los ODS suponían una declaración de aspiraciones, un acuerdo voluntario más allá de un tratado vinculante (Pogge y Sengupta, 2015).



Figura 1: 17 Objetivos de Sostenibilidad de las Naciones Unidas (Naciones Unidas, 2015)

Los esfuerzos para alcanzar los ODS deben realizarse de manera integrada, equilibrando las tres dimensiones del desarrollo sostenible, que son la económica, la social y la ambiental. Los ODS instaron a las empresas a promover su creatividad e innovación para resolver los desafíos del desarrollo sostenible. El resultado de todo esto es una actualidad en la que muchas empresas están alineando su gobernanza ambiental y social de acuerdo con los ODS.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible aportaron una nueva luz al desarrollo sostenible. Como se muestra a continuación en la Tabla 1, adoptan un enfoque más sistémico que los Objetivos del Milenio, involucrando a todos los sectores de la sociedad y tratando de asegurar el bienestar entre las empresas, la sociedad y el medio ambiente. La Agenda 2030 representa un cambio esencial en el desarrollo internacional y la adopción de una nueva forma de trabajo,

requiriendo niveles de cooperación sin precedentes y una colaboración inédita entre una multitud de partes interesadas, siendo algunas de ellas la sociedad civil, las empresas, el gobierno, las ONG, las fundaciones y el mundo académico (Stibbe & Prescott, 2020). Los ODM se centraron más en aportar valor a los beneficiarios del proyecto, lo que contrasta de manera considerable con la Agenda 2030, según la cual todas las partes interesadas son socios y beneficiarios. El tipo de desarrollo promovido por los ODS es descrito como un “desarrollo transformacional”, que requiere la participación de todos, incluido el Estado, el mercado y la sociedad civil.

Era de los Objetivos del Milenio	Era de los Objetivos de desarrollo
Se deben "tratar los síntomas" que en abordar los problemas subyacentes	Hay que centrarse en comprender la interconexión del bienestar de las empresas, la sociedad y el medio ambiente.
Los gobiernos tienen la responsabilidad de promover el desarrollo.	Todos los sectores sociales (incluidas las empresas) son actores clave del desarrollo y parte de la solución.
Cada sector social desempeña su papel de manera aislada.	Es imperativo que haya una colaboración entre los diferentes sectores sociales.
Hay que centrarse en problemas concretos en localidades geográficas específicas con el fin de conseguir un nivel suficiente de impacto.	Se necesitan enfoques holísticos en lo que concierne las temáticas y las localidades geográficas para poder abordar los desafíos globales.
La mayor parte de la financiación se vincula al logro de resultados a corto plazo.	Se requiere una inversión a más largo plazo para el cambio transformacional.
Se necesita demostrar impacto y baja tolerancia de riesgo lleva a emprender enfoques lineales y comunes para lograr los resultados de desarrollo.	Se necesitan enfoques innovadores con mayor potencial para abordar la complejidad, pero mayor riesgo de falla
Existe una planificación de alto nivel.	La planificación emergente basada en la fusión de intereses y recursos locales sobre temas específicos.

Tabla 1: Comparación de las características de los Objetivos del Milenio y los Objetivos de Desarrollo

Los ODS fomentan la colaboración entre todos los sectores de la sociedad utilizando un enfoque de abajo hacia arriba. Los tres principales grupos de interés deben trabajar juntos para garantizar la sostenibilidad a largo plazo (Stibbe & Prescott, 2020).

- Las empresas deben operar de manera eficaz
- Los gobiernos deben imponer el mandato de cumplir

- La sociedad civil debe asegurarse de que todo se logre



Figura 2: Relación entre el negocio, gobierno y Sociedad para conseguir la sostenibilidad a largo plazo (Stibbe & Prescott, 2020).

Según la Guía de Asociaciones de los ODS (*"SDG Partnership Guidebook 2020"*), el desarrollo sostenible sólo puede ocurrir si trabajan juntos las empresas, la sociedad civil y los gobiernos. Actualmente los recursos de nuestro planeta son limitados, ya sean económicos, tecnológicos, naturales o antropogénicos, lo cual exige su optimización para el beneficio de todos, por lo cual el desarrollo de alianzas es fundamental para asegurar la alineación de intereses entre los proveedores de estos recursos para poder promover el máximo impacto. Estas asociaciones deben incluir el espectro más amplio respecto a las partes interesadas para incluir potencialmente a ONGs, y universidades, entre otros.

Como se muestra en la Figura 2, el mundo empresarial es una parte interesada clave en la promoción de sinergias entre actores esenciales al realizar negocios de manera responsable, inclusiva y sostenible, sustentando los medios de subsistencia), reduciendo la pobreza y promoviendo la innovación tecnológica. Por ejemplo, con respecto al ODS 1, las empresas han sido uno de los principales impulsores en algunos países para ayudar a éstos a salir de la pobreza.



Es por esto por lo que los gobiernos, los donantes, la ONU y las ONG se han comprometido con las empresas para ayudar a catalizar la inversión empresarial y para mejorar la responsabilidad, la sostenibilidad y la inclusión de las empresas. Las empresas tienen una huella ambiental, económica y social considerable debido al amplio alcance de sus actividades y los múltiples actores con los cuales se relacionan para mantener sus cadenas de suministro. Tienen influencia e impacto directo en la mitigación de riesgos a diferentes niveles y, por consiguiente, también en promover activamente el bienestar ambiental, económico y social. Ejemplos de acciones de mitigación incluyen abordar la degradación ambiental que surge de sus operaciones y prevenir violaciones de derechos humanos, como el trabajo infantil.

Cabe mencionar que los diferentes ODS están destacablemente interconectados entre sí y necesitan abordarse de manera conjunta para poder solventar problemas como la desnutrición y el saneamiento. Sólo entonces podrá maximizarse el impacto de las diferentes iniciativas. Por lo tanto, es fundamental que se emprenda un enfoque holístico de gestión para abordar el desarrollo sostenible. El Objetivo de Desarrollo Sostenible 17 trata de la creación de asociaciones mundiales para el desarrollo. Hace referencia específica a la colaboración de múltiples partes interesadas entre todos los sectores de la sociedad. Sin embargo, aunque el contexto de las asociaciones de múltiples partes interesadas puede estar muy bien descrito en papel, las preguntas ligadas a los desafíos principales son las siguientes; ¿cómo promover la colaboración entre partes interesadas tan variadas entre sí como podrían ser los gobiernos, los científicos y las ONG? ¿Cómo será posible garantizar que trabajen juntas de manera sistemática para lograr la visión compartida de los ODS? ¿Cómo se convertirá esta nueva forma de trabajar en una nueva normalidad?

### **2.3. El ODS 17; Revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible**

La meta del ODS 17 consiste en fortalecer los medios para implementar y revitalizar las alianzas mundiales para el desarrollo sostenible en las siete áreas de finanzas, tecnología, comercio, desarrollo de capacidades, coherencia de políticas, alianzas y datos. Para conseguir la misión de este ODS, se han presentado dos formas principales de trabajo; primero a través del desarrollo de alianzas globales lideradas por gobiernos para fortalecer la cooperación y desarrollo; y, segundo, complementando esto último con el desarrollo de asociaciones de múltiples partes interesadas que trabajan a nivel global, nacional y regional para aunar conocimientos y experiencias para la consecución de los demás dieciséis ODS restantes.

Mientras que los primeros dieciséis ODS se dedican a acciones concretas, el ODS 17 Alianzas para el Desarrollo coordina y facilita la ejecución de los demás objetivos. Este último propósito abre la discusión sobre cómo las diferentes partes interesadas deberían trabajar mejor para lograr sus objetivos específicos (von Schnurbein, 2020). Para los Objetivos del Milenio (2000-2015), el Objetivo 8 era el equivalente al ODS 17, sin embargo, este último tiene una mayor envergadura en lo que concierne la participación de partes interesadas, y es aplicable a todos los ámbitos de la sociedad, incluidos el Estado, el mercado y la sociedad civil.

El ODS 17 es singular en el sentido de que es el único objetivo que no aborda temáticas regulatorias específicas como podría ser el ODS 1 con el “Fin de la pobreza” o el ODS 4 con la “Educación de calidad”. El ODS 17 promueve la “manera correcta” de colaboración entre los diferentes actores, a través de la formación de asociaciones de múltiples partes interesadas, las cuales son fundamentales para fomentar el desarrollo sostenible. La premisa respecto a este punto es que estas asociaciones movilicen el intercambio de conocimientos, experiencia, tecnología y otros recursos entre las diferentes partes para lograr la agenda de desarrollo mundial de 2030. Las alianzas sólidas deben incluir un aumento de la participación, la inclusión y la diversidad, además de involucrar también la cooperación y coordinación internacional (Maltais et al., 2018). Sin embargo, la realidad nos muestra que a menudo varía el rol y la participación de las diferentes partes interesadas, lo que nos lleva al establecimiento de objetivos incoherentes y la consiguiente consecución de resultados ineficaces. Por lo tanto, existe una necesidad urgente de determinar cómo pueden mejorar las asociaciones de múltiples partes interesadas para promover y aumentar la participación e inclusión de esos actores usualmente menos representados.

Von Schnurbein destaca la importancia del concepto de “coproducción”, que se deriva del ámbito de los servicios públicos, para describir la inclusión de los ciudadanos en la prestación de servicios públicos (Von Schnurbein, 2020). En la actualidad, el término es utilizado en un contexto más amplio, como el de la gobernanza, creación y gestión de servicios públicos (Von Schnurbein, 2020). Joshi y Moore (2004) resaltan la trascendencia e importancia de la coproducción a largo plazo. Implica el desarrollo de alianzas entre diferentes tipos de actores y los recursos son aportados por todas las partes involucradas. El concepto de coproducción es aplicable al contexto de los ODS, ya que, según el ODS 17, se necesita un contexto de partes interesadas múltiples para poder proporcionar los recursos, para el acceso a la tecnología, y para aumentar las capacidades además de asegurar el abastecimiento a nivel mundial.

El enfoque de coproducción está muy alineado con un contexto de gobernanza múltiple. La gobernanza múltiple se define como el compendio de las diferentes formas de gestionar asuntos comunes que tienen los individuos y las instituciones, tanto públicas como privadas (Commission on Global Governance, 1995). La gobernanza tradicional se asociaba a menudo con un solo grupo de actores que en la mayoría de los casos era el gobierno; sin embargo, la situación está cambiando gracias a la participación cada vez mayor conjunto de partes interesadas diferentes, por lo cual la gobernanza de hoy en día no se reserva a un solo actor (Newell and Pattberg, 2012; Newell, 2000; Betsill and Correll, 2008). “Los modos tradicionales de regulación estatal han llegado a ser considerados como limitados en su alcance, efectividad, autoridad o legitimidad, cuando tratan de abordar problemas globales medioambientales” (Newell, 2012: 366) como los que engloban los ODS. Este cambio de gobernanza ha pasado a dar, en el tiempo, un protagonismo cada vez mayor a actores no estatales como las organizaciones no gubernamentales, la sociedad civil, los gobiernos locales y empresas. Hay ejemplos de acuerdos firmados entre múltiples partes interesadas que van desde iniciativas de actores no estatales hasta proyectos de certificación para iniciativas relacionadas con la madera, la minería o el turismo sostenible.

Emprender un enfoque de gobernanza basada en múltiples partes interesadas ayuda a; (1) asegurar la participación de un mayor número de dichas partes, (2) identificar las barreras que podrían obstaculizar la participación y compromiso de los actores, (3) desarrollar una red de múltiples partes interesadas como propone el ODS 17. Esto último permitirá una mejor priorización de los temas a ser tratados a nivel de proyecto, así como el desarrollo de estrategias más eficientes sobre cómo integrar e involucrar mejor a los diferentes actores en los proyectos.

Los acuerdos negociados tienden a producir soluciones más justas, eficientes y estables, en comparación con las decisiones que se han tomado unilateralmente (es decir, por ejemplo, por gobiernos nacionales). Esto demuestra que los enfoques de gobernanza basados en la participación de múltiples actores son considerablemente mejores que los tradicionales. Por lo tanto, los actores de un proyecto deberían participar en todos los niveles de gobernanza, desde el nivel local hasta el regional y el internacional. En cada uno de estos niveles, es necesario desarrollar y negociar acuerdos para garantizar que se mantenga el contexto de gobernanza de múltiples actores.

La mayoría de las iniciativas públicas de gobernanza colectiva se basan en facilitar la transparencia, la rendición de cuentas y la participación (de las partes interesadas). Estos tres

componentes críticos son esenciales para fortalecer la gobernanza en todos los niveles. En este sentido, el ODS 17 es útil para promover alianzas globales y una gobernanza multi-actor en un mundo que está totalmente interconectado entre los gobiernos nacionales y locales, las empresas, la sociedad civil y la academia.

El ODS 17 cubre cinco áreas de actividad a través de sus 19 metas (enumeradas a continuación). El ODS 17 engloba a las asociaciones mundiales, que instan a las naciones desarrolladas a apoyar a las naciones en vía de desarrollo (17.2), asistir a combatir el problema de deuda a largo plazo (17.4), transferir tecnología (17.7) y promover un sistema de comercio justo (17.10). La coherencia política e institucional, las asociaciones de múltiples partes interesadas, los datos, el seguimiento y la rendición de cuentas se agrupan bajo el paraguas de cuestiones sistémicas que deben mejorarse de manera global para apoyar el logro de los ODS.

Las 19 metas del ODS 17 se enumeran a continuación, todas ellas categorizadas según las cinco áreas de actividad; finanzas, tecnología, creación de capacidad, comercio y cuestiones sistemáticas que se describen a continuación;

## **Finanzas**

**17.1** Fortalecer la movilización de recursos internos, incluso mediante la prestación de apoyo internacional a los países en desarrollo, con el fin de mejorar la capacidad nacional para recaudar ingresos fiscales y de otra índole.

**17.2** Velar por que los países desarrollados cumplan plenamente sus compromisos en relación con la asistencia oficial para el desarrollo, incluido el compromiso de numerosos países desarrollados de alcanzar el objetivo de destinar el 0,7% del ingreso nacional bruto a la asistencia oficial para el desarrollo de los países en desarrollo y entre el 0,15% y el 0,20% del ingreso nacional bruto a la asistencia oficial para el desarrollo de los países menos adelantados; se alienta a los proveedores de asistencia oficial para el desarrollo a que consideren la posibilidad de fijar una meta para destinar al menos el 0,20% del ingreso nacional bruto a la asistencia oficial para el desarrollo de los países menos adelantados.

**17.3** Movilizar recursos financieros adicionales de múltiples fuentes para los países en desarrollo.

**17.4** Ayudar a los países en desarrollo a lograr la sostenibilidad de la deuda a largo plazo con políticas coordinadas orientadas a fomentar la financiación, el alivio y la reestructuración de la

deuda, según proceda, y hacer frente a la deuda externa de los países pobres muy endeudados a fin de reducir el endeudamiento excesivo.

**17.5** Adoptar y aplicar sistemas de promoción de las inversiones en favor de los países menos adelantados.

### **Tecnología**

**17.6** Mejorar la cooperación regional e internacional Norte-Sur, Sur-Sur y triangular en materia de ciencia, tecnología e innovación y el acceso a éstas, y aumentar el intercambio de conocimientos en condiciones mutuamente convenidas, incluso mejorando la coordinación entre los mecanismos existentes, en particular a nivel de las Naciones Unidas, y mediante un mecanismo mundial de facilitación de la tecnología.

**17.7** Promover el desarrollo de tecnologías ecológicamente racionales y su transferencia, divulgación y difusión a los países en desarrollo en condiciones favorables, incluso en condiciones concesionarias y preferenciales, según lo convenido de mutuo acuerdo.

**17.8** Poner en pleno funcionamiento, a más tardar en 2017, el banco de tecnología y el mecanismo de apoyo a la creación de capacidad en materia de ciencia, tecnología e innovación para los países menos adelantados y aumentar la utilización de tecnologías instrumentales, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones.

### **Creación de capacidad**

**17.9** Aumentar el apoyo internacional para realizar actividades de creación de capacidad eficaces y específicas en los países en desarrollo a fin de respaldar los planes nacionales de implementación de todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible, incluso mediante la cooperación Norte-Sur, Sur-Sur y triangular.

### **Comercio**

**17.10** Promover un sistema de comercio multilateral universal, basado en normas, abierto, no discriminatorio y equitativo en el marco de la Organización Mundial del Comercio, incluso mediante la conclusión de las negociaciones en el marco del Programa de Doha para el Desarrollo.

**17.11** Aumentar significativamente las exportaciones de los países en desarrollo, en particular con miras a duplicar la participación de los países menos adelantados en las exportaciones mundiales de aquí a 2020.

**17.12** Lograr que todos los países menos adelantados obtengan oportunamente un acceso al mercado libre de derechos y de contingentes de forma duradera, en consonancia con las decisiones de la Organización Mundial del Comercio, incluso garantizando que las normas de origen preferenciales aplicables a las importaciones de los países menos adelantados sean transparentes y sencillas y contribuyan a facilitar el acceso al mercado.

### **Cuestiones sistémicas**

#### *Coherencia normativa e institucional*

**17.13** Aumentar la estabilidad macroeconómica mundial, incluso mediante la coordinación y coherencia de las políticas.

**17.14** Mejorar la coherencia de las políticas para el desarrollo sostenible.

**17.15** Respetar el margen normativo y el liderazgo de cada país para establecer y aplicar políticas de erradicación de la pobreza y desarrollo sostenible.

#### *Alianzas entre múltiples interesados*

**17.16** Mejorar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, complementada por alianzas entre múltiples interesados que movilicen e intercambien conocimientos, especialización, tecnología y recursos financieros, a fin de apoyar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en todos los países, particularmente los países en desarrollo.

**17.17** Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas.

#### *Datos, supervisión y rendición de cuentas*

**17.18** De aquí a 2020, mejorar el apoyo prestado a los países en desarrollo en cuanto a la creación de capacidad, incluidos los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo, para aumentar significativamente la disponibilidad de datos oportunos, fiables y de gran calidad desglosados por ingresos, sexo, edad, raza, origen étnico, estatus migratorio, discapacidad, ubicación geográfica y otras características pertinentes en los contextos nacionales.

**17.19** De aquí a 2030, aprovechar las iniciativas existentes para elaborar indicadores que permitan medir los progresos en materia de desarrollo sostenible y complementen el producto interno bruto, y apoyar la creación de capacidad estadística en los países en desarrollo.

Una de las principales prioridades del ODS 17 es el desarrollo de asociaciones de múltiples partes interesadas. En 2018, se registraron avances en esta tipología de asociación en 51 de 114 países (ONU, 2019). Estas asociaciones no son sólo entre estados sino también entre diferentes actores sociales. Y, la gran pregunta que nos surge ahora es cómo pueden todos estos diferentes actores de los sectores públicos y privados, además de la sociedad civil, trabajar juntos para promover y llevar a cabo las metas de los ODS. Con respecto a las 19 metas presentadas anteriormente del ODS 17, las metas 17.16 y 17.17 destacan el papel de las asociaciones de múltiples partes interesadas para lograr los demás dieciséis ODS (Sondermann y Ulbert, 2021).

En 2020, el Acelerador de la Agenda 2030 (*2030 Agenda Accelerator*) fue desarrollado por el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (UN DESA) y *The Partnering Initiative* en colaboración con varios otros socios para “ayudar significativamente a acelerar las alianzas eficaces para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible”. Uno de los objetivos del Acelerador de la Agenda 2030 es construir y desarrollar las alianzas entre las partes interesadas a favor de los ODS, de tal modo, “(apoyan) a las organizaciones a desarrollar su política y estrategia, sistemas y procesos, acuerdos legales y la cultura para apoyar la colaboración”. (Stibbe & Prescott, 2020: 3).

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible ha llevado a un considerable progreso desde que entró en vigor en 2015 (aunque este progreso fue desigual entre los países desarrollados y los países en vías de desarrollo). Sin embargo, el contexto del COVID-19 ha puesto en tela de juicio los logros alcanzados durante este período (es decir, de 2015 a 2020). La pandemia del COVID-19 es un ejemplo de una situación que demuestra que los sistemas complejos evolucionan de manera impredecible, y esto último implica cambios y transformaciones que afectan a las estructuras y relaciones de poder, y precisamente así se ha producido con el avance de los ODS.

La pandemia del COVID-19 ha resaltado la importancia de promover la colaboración global entre diferentes sectores y partes interesadas. Por lo tanto, la colaboración entre múltiples actores será esencial para abordar los problemas y desafíos causados por el contexto del

coronavirus a medida que las sociedades comiencen a recuperarse para pasar a ser más sostenibles, resilientes e inclusivas.

El COVID-19 ha tenido un impacto claro sobre el desarrollo de las alianzas formadas por múltiples partes interesadas, y los países también han tenido que adaptar sus procesos a dicho contexto. El desarrollo de posibles tratamientos con vacunas ante el COVID-19 muestra claramente la importancia de las asociaciones de múltiples partes interesadas. Un ejemplo es la iniciativa *COVID-19 Vaccines Global Access* (COVAX – “Acceso global a las vacunas COVID-19”), gracias a la cual es posible observar un escenario de colaboración entre gobiernos, científicos, empresas, sociedad civil, filántropos y organizaciones de salud global (Hassoun, 2020).

El Acelerador de la Agenda 2030 resalta la importancia de las asociaciones de múltiples partes interesadas en relación a que pueden ayudar a acelerar el desarrollo de alianzas eficaces para la ejecución de los demás ODS (Stibbe & Prescott, 2020). Por lo tanto, es imprescindible adoptar una perspectiva política multidisciplinar y sistemática para desarrollar leyes e implementar la sostenibilidad de manera efectiva. Sin embargo, hay que resaltar que no sólo se necesitan a las autoridades reguladoras para implementar el cambio, sino el esfuerzo global de todos y, por lo tanto, aquello dispuesto en el ODS 17. Según el ODS 17, se necesita una gestión integral para promover el desarrollo sostenible, así como la creación de valor en lo que concierne la ejecución exitosa de los demás ODS.

La Agenda 2030 y los ODS representan un gran cambio en la forma de pensar y buscan un enfoque sistemático, resaltando la interconexión y la colaboración entre las empresas, la sociedad y un medio ambiente saludable. La Guía del Acelerador de la Agenda 2030 recomienda que se adopte un enfoque reflexivo durante todo el ciclo del desarrollo de las alianzas para garantizar que todas las partes interesadas a todos los niveles estén representadas. “La Agenda requiere un nivel sin precedentes de cooperación y colaboración entre la sociedad civil, empresas, gobierno, ONG, fundaciones, academia y otros para su logro” (Stibbe & Prescott, 2020: 10).

#### **2.4. Las limitaciones del ODS 17**

A pesar de que, sin duda, los ODS representan indudablemente un paso hacia delante, tienen sus limitaciones. En primer lugar, existe el argumento de que, aunque el ODS 17 se esfuerza



por abordar los tres pilares del desarrollo sostenible de manera equitativa (es decir, el pilar social, ambiental y económico), parece centrarse principalmente en el pilar económico y, por lo tanto, margina de alguna manera el efecto potencial que las asociaciones pueden tener en la promoción de la sostenibilidad ecológica y social (Schleicher et al., 2018).

Además, los ODS fueron desarrollados para ampliar el enfoque que tenían los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), que era tradicionalmente el de proporcionar ayuda para el desarrollo de “proveedores” a “receptores”, y promover las alianzas de múltiples partes interesadas que no solo involucraban asociaciones público-privadas, si no una gama más amplia de partes interesadas. También se puede argumentar que el enfoque de los ODM no ha cambiado demasiado en la actualidad, incluso con el desarrollo de los ODS. “La clasificación de las asociaciones de múltiples partes interesadas como “asociaciones públicas, público-privadas y de la sociedad civil” presenta una visión restringida de la amplia gama de las posibles alianzas de múltiples actores, así como niveles de trabajo para poder cumplir con las metas de los ODS” (Stott y Scoppetta, 2020: 32).

Las asociaciones de múltiples partes interesadas deben ser más flexibles y no ser un simple acuerdo contractual entre el gobierno y la empresa, y por consiguiente involucrar a actores de diferentes sectores de la sociedad. El contexto limitado de colaboración que es promovido por el ODS 17 minimiza el potencial valor que podría derivarse de las asociaciones de múltiples partes interesadas. Si se fueran a combinar las habilidades y competencias en materia de recursos de los diferentes actores sociales, podrían desarrollarse nuevos puntos de vista y perspectivas innovadores para lidiar con desafíos complejos como aquellos presentados por los propios ODS (Stott y Scoppetta, 2020).

Las asociaciones de múltiples partes interesadas tienen el potencial de promover transformaciones desde un prisma político, cambios en los comportamientos tanto individuales como organizacionales, así como el empoderamiento de las partes interesadas vulnerables y marginadas. Además, la creación de un repositorio de lecciones aprendidas del trabajo realizado a través de alianzas de múltiples interesados ayudará a profundizar sobre el conocimiento y la comprensión compartida de la importancia que tienen los diferentes actores en la sociedad y en la promoción del cambio (Austin y Seitanidi, 2012; Stott, 2019). El intercambio de conocimientos es por lo tanto fundamental para la creación de alianzas globales. Sin embargo, a menudo surgen problemas arduos debido a la falta de datos e información a nivel nacional, lo que provoca problemas de deficiencia de datos a nivel regional y mundial (Urcan y Alkan, 2021). Por lo tanto, “la adecuación de las metas al desarrollo

sostenible requiere la coordinación e intercambio de información entre muchos actores como los gobiernos, la sociedad civil, los científicos, el mundo académico y el sector privado (Urcan y Alkan, 2021). Además, las asociaciones de colaboración también pueden conducir al desarrollo de nuevas capacidades que pueden ayudar a las empresas a abordar los problemas de sostenibilidad internamente (Dzhengiz, 2020).

La recopilación de datos con respecto a los ODS siempre ha sido un problema y se ha agravado durante la COVID-19 (Urcan y Alkan, 2021). Estudios recientes sugieren que actualmente existe una falta de conocimiento con respecto a la efectividad de las asociaciones de múltiples partes interesadas para poder avanzar hacia la transición hacia el desarrollo sostenible (Maltais, et al., 2018). Según las estadísticas de la ONU, los datos están disponibles solo para el 61% de los países. Parte de la razón de esto último es el cierre de muchas oficinas durante la pandemia. Aunque ha habido una deficiencia considerable de datos, sería justo decir que el apoyo a los ODS ha sido constante. Sin embargo, es importante destacar que la falta de datos es el causante y fundamento de la obtención de información incompleta sobre las asociaciones y de la limitación en la consecución de posibles mejoras en estas últimas. Por lo tanto, la rendición de cuentas es clave para la efectividad en el cumplimiento de los ODS, y aunque estos últimos son loables por ser objetivos específicos con respecto a su implementación, no especifican para cada uno de los objetivos las métricas que van a ser utilizadas como punto de medida, ni quién se supone que realizará el trabajo, ni acciones específicas de cómo lograrlo (Pogge y Sengupta, 2015). Sin embargo, lo que está claro es que existe una aparente necesidad de métodos de evaluación de asociaciones de múltiples partes interesadas para obtener información mejor fundamentada basada en datos académicos y, en consecuencia, vincular esta investigación con el trabajo orientado a las políticas de actuación de los ODS (Maltais et al., 2018). Según van der Ven et al. (2016) La transformación hacia la consecución de los ODS probablemente modificará el funcionamiento de nuestros sistemas políticos y económicos actuales. No obstante, no hay suficiente información cuantificable para usar como base para permitir que este cambio comience.

En general, necesitamos que los conocimientos sean gradualmente recopilados y difundidos entre las personas que toman las decisiones, así como el desarrollo de políticas y procedimientos de cómo las alianzas de múltiples partes interesadas pueden ayudar a alcanzar los ODS. Además, se necesitan sistemas de evaluación y seguimiento de estas asociaciones para determinar cómo los diferentes actores pueden asociarse y trabajar juntos para cumplir con los ODS (Stott, 2019). Asimismo, se deberían comprender los riesgos y desafíos asociados al contexto de trabajar en equipo como podrían ser seleccionar inadecuadamente los socios

del proyecto, establecer objetivos deficientes, tener una gobernanza débil y tener poca capacidad de rendición de cuentas (Stott y Scoppetta, 2020). Otro desafío que considerar reside en la dificultad de combinar diferentes enfoques organizativos y estilos de trabajo, lo que implica una considerable cantidad de tiempo y trabajo. Todas estas acciones harán que con el tiempo se llegue a metodologías más proactivas, imaginativas y exitosas para cumplir con los ODS, así como a una reflexión sobre los fracasos y éxitos que han tenido las diferentes metodologías y cómo se podrían realizar mejoras en su conjunto (Beisheim y Simon, 2016; Stott, 2019).

Según Maltais et al. (2018) del Instituto de Resiliencia de Estocolmo (*Stockholm Resilience Institute*), hay varias recomendaciones que podrían plantearse al respecto:

- Desarrollar una plataforma de múltiples partes interesadas para promover la participación de actores de diferentes sectores y niveles sociales, y recopilar información de las plataformas ya existentes.
- Dar más protagonismo a los grupos menos poderosos que normalmente no están representados en las plataformas MSP. Dicha plataforma podría facilitar el abordaje de problemas complejos y sistemáticos destacados en los diferentes ODS (MacDonald et al., 2018).
- Determinar cómo las asociaciones de múltiples partes interesadas manejan situaciones de conflicto.
- La información que se recopilará deberá incluir datos sobre los riesgos y el potencial de las asociaciones de múltiples partes interesadas.
- Desarrollar tipologías y ejercicios de mapeo que podrían proporcionar una visión global de los diferentes tipos de asociaciones (Maltais et al., 2018: 12).

Por lo tanto, es necesaria la conciencia sobre cómo la creación y el desarrollo de asociaciones pueden agregar un valor económico y social para la sociedad, las organizaciones y las personas, cumpliendo así con los tres pilares de la sostenibilidad. Asimismo, las colaboraciones deben promoverse tanto a nivel administrativo como organizacional (global, regional, nacional y local), conectando a las partes interesadas tanto vertical como horizontalmente, en todos los sectores (por ejemplo, los sectores de agricultura, energía, etc.) y partes interesadas (es decir, autoridades locales, agencias gubernamentales, sector privado y sociedad civil) en países de ingresos bajos, medianos y altos (Stott y Scoppetta, 2020).

Además, la innovación es clave para que estas asociaciones de múltiples partes interesadas funcionen, y la participación de diferentes tipos de actores es fundamental para ello. De esta

forma se podrían promover nuevas formas de trabajar que se presenten menos tradicionales con una variedad de partes interesadas no convencionales como podrían ser las instituciones académicas y los centros de investigación. El desarrollo de manera conjunta (coproducción) de conocimientos y soluciones a los ODS seguramente será mayor con la participación de una gama más amplia de partes interesadas. Lo que está claro es que se necesitan intercambios de información y aprendizajes más proactivos e imaginativos entre las diferentes partes interesadas. “Formas más efectivas de interacción podrían ayudar a comprender mejor cuándo y cómo los procesos colaborativos contribuyen a la eficacia y la orientación de los resultados en torno a la implementación de los ODS” (Kuenkel, 2017: 4).

Según Pattberg y Widerberg (2016), hay nueve recomendaciones que podrían hacerse para mejorar la efectividad de las asociaciones de múltiples partes interesadas:

- Una combinación de socios óptima.
- Liderazgo efectivo.
- Establecimiento de objetivos específicos.
- Financiación sostenible.
- Gestión de procesos laborales.
- Periodicidad en el seguimiento, presentación de informes y evaluaciones.
- Metagobernanza activa.
- Contexto político y social favorable.
- Adaptar y ajustar al contexto del problema.

La literatura existente nos hace cuestionar el alcance realista de las asociaciones de múltiples partes interesadas. Además, resalta la importancia de realizar ejercicios de *benchmarking* para examinar por qué algunas alianzas de múltiples partes interesadas tienen más éxito que otras en lograr los objetivos pautados por los ODS.

La investigación para esta tesis ha analizado la efectividad de las alianzas de múltiples partes interesadas (es decir, el ODS 17) en la ejecución de proyectos de conservación marina (ODS 14). Los ODS han ganado, con el paso del tiempo, popularidad, y han suscitado una preocupación pública generalizada en la política nacional e internacional respecto al asunto ambiental. Además, como se ha demostrado anteriormente, existe una necesidad real de realizar más investigación con respecto a los ODS. En el siguiente apartado de la tesis, se presentará la sección de metodología, así como las preguntas planteadas para la investigación de esta tesis doctoral. Se han analizado dos estudios de caso de conservación marina de dos países europeos diferentes (España y Francia).

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3. 1. Preguntas de investigación**

En este documento se exponen las preguntas de investigación de esta tesis doctoral titulada “ODS 17, Revitalizar la alianza mundial para el Desarrollo Sostenible”, así como la estrategia de investigación, los métodos de recogida y análisis de datos que fueron empleados para responder a dichas preguntas de investigación. El trabajo empírico de la tesis fue realizado utilizando como base empírica dos proyectos de conservación medioambiental localizados en España y Francia.

La importancia de la necesidad de crear alianzas entre todos los sectores de nuestra economía (público y privado), es clave para alcanzar el pilar medioambiental de sostenibilidad, así como los Objetivos de Desarrollo de la ONU relacionados con la conservación del medioambiente. La tesis se dedica explícitamente al estudio del ODS 17 y, de manera específica, explorará la participación y colaboración de las diferentes partes interesadas en los proyectos, orientadas a crear alianzas para la consecución de los ODS de la ONU; concretamente el 14, “Vida Marina - Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos”. La conservación marina es un ejemplo de un desafío ambiental que cruza las fronteras nacionales, y que debe ser abordado desde un prisma internacional. Dado que los gobiernos nacionales no han podido responder a estos desafíos ambientales a gran escala, los actores no estatales están dando un paso adelante para ofrecer enfoques experimentales alternativos y soluciones innovadoras (Newell & Pattberg, 2012). Por lo tanto, es necesaria una forma de gobernanza donde intervengan múltiples actores y que implique nuevas asociaciones y redes que abarquen a diversas partes interesadas.

Según el objetivo 17, “Un programa exitoso de desarrollo sostenible requiere alianzas entre los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil” (Naciones Unidas, 2021). Este ODS se basa en la adopción de una perspectiva sistemática y la colaboración entre diferentes partes interesadas para poder lograr con éxito el resto de los ODS. El decimoséptimo ODS (ODS 17), “Alianzas para los Objetivos”, cuyo objetivo es “fortalecer los medios de implementación y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible”, es un ejemplo de un tipo de gobernanza de múltiples actores. La idea es que, a través del desarrollo y ejecución de las diferentes metas comprendidas dentro de este Objetivo, y la creación de alianzas entre diferentes actores, se logre el resto de ODS.

Esta tesis analizará el nivel de dificultad en la creación de alianzas a la hora de llevar a cabo un proyecto ligado a los ODS (del 1 al 16) a través del Objetivo 17.—En esta investigación se estudiaron los actores y su interacción en la ejecución del ODS 17 en función de su capacidad para poder lograr el cumplimiento de los demás objetivos de desarrollo, específicamente, el ODS 14.

Este capítulo de Metodología muestra el diseño de investigación que fue utilizado para responder a las siguientes preguntas de la tesis:

1. ¿Es un enfoque de gobernanza de múltiples actores (“*multi-actor governance*”) eficaz en la gestión de proyectos de conservación marina? ¿Fue eficaz en el manejo y gestión en los dos casos de estudio analizados en esta tesis?
2. ¿Podría la teoría de gestión de interesados en el campo de la dirección de proyectos extenderse para incluir actores no humanos?

El análisis descrito a continuación comprende un enfoque de Ciencias Sociales, y de manera más específica, en el área de gestión de proyectos.

Las preguntas de investigación presentadas están alineadas con el enfoque filosófico de la investigación, que será descrito a continuación.

### **3.2. El enfoque filosófico de investigación**

El “enfoque filosófico de investigación” se refiere a “un sistema de creencias y supuestos relacionados con el desarrollo del conocimiento” (Saunders et al., 2016: 124). Estos supuestos y creencias pueden comprender:

- Supuestos epistemológicos - Supuestos sobre el conocimiento humano.
- Supuestos ontológicos - Supuestos basados en las realidades ligadas a la propia investigación.
- Supuestos axiológicos - Supuestos que conciernen la forma en que los propios valores del investigador influyen en el proceso de investigación.

La Figura 3 muestra la relación entre las creencias y supuestos del investigador, el enfoque de la investigación, y el diseño de la investigación.



Figura 3: El Desarrollo de la filosofía de investigación (Saunders et al., 2016: 126)

Es muy importante que los investigadores se percaten de su enfoque filosófico, ya que esto afectará la forma en la que entiendan y encaucen su estudio.

La investigación de esta tesis se centra en el interpretativismo, que requiere una perspectiva subjetiva y en la que nada está preestablecido, siendo el investigador el que determina el significado de aquello que interpreta. Este enfoque es muy diferente al “realista” o “positivista”, ambos más basados en las Ciencias Sociales, y para los cuales “la única fuente legítima de conocimiento es la que se basa en datos” (Thorpe y Holt, 2008). Según el interpretativismo, las realidades sociales pueden diferir considerablemente ya que los sujetos de análisis que la integran pueden variar según los diferentes contextos que se estén analizando. Un ejemplo de tal variación de entornos podría comprender diferentes épocas u orígenes culturales (Saunders et al., 2016). Por lo tanto, el objetivo de una perspectiva interpretativista es el de crear conocimientos e interpretaciones nuevos y bien fundamentados de los contextos sociales.

Las partes interesadas de los dos casos de estudio analizados provienen de contextos muy diferentes. En ambos había representantes de ONG y empresas privadas, y municipios, todos ellos con perspectivas diferentes en lo que respecta a la misión de cada proyecto. Dichas perspectivas pueden variar considerablemente según los diferentes contextos, como el contexto histórico o geográfico de cada caso. Por lo tanto, para la investigación de esta tesis, el

contexto de las partes interesadas y sus resultados deberán ser analizados e interpretados de manera diferente (Saunders et al., 2016).

La Tabla 1 muestra las posturas epistemológicas y ontológicas que están asociadas al enfoque interpretativista de investigación. Según Saunders et al. (2016), el interpretativismo se caracteriza por un enfoque inductivo (*inductive approach*), con pequeños tamaños de muestra y métodos de análisis cualitativos. Estas tres características son aplicables al tipo de estudio presentado en esta tesis. La investigación de este doctorado se basó en la recopilación de diferentes interpretaciones de la problemática de los dos casos de estudio analizados, además del desarrollo de narrativas (se desarrolló una para cada caso de estudio).

<b>Ontología</b>	<b>Epistemología</b>	<b>Axiología</b>	<b>Metodología típicas</b>
Complejo, rico	Teorías conceptos son demasiado simples	Investigación ligada al valor	Típicamente inductivo
Construido socialmente a través de la cultura e idioma	Se basa en narrativas, historias, perspectivas e interpretaciones	Los investigadores forma parte de lo que se está investigando, subjetivo.	Pequeñas muestras, investigación en profundidad, metodos cualitativos, rango de datos puede ser interpretados.
Multiples significados, interpretaciones y realidades. Flujo de procesos, experiencias, practicas.	Nuevos concimientos y visiones del mundo como "contributions"	Las interprestaciones de los investigadores son clave.  Investigador reflexivo	

Tabla 2: Enfoque de la investigación del interpretativismo en los negocios y la gestión (Saunders et al., 2016)

### 3.3. La propuesta de estudio

El plan de investigación de esta tesis se desarrolló contemplando las limitaciones existentes relativas al tiempo y a los recursos. Se tuvieron en cuenta los siguientes puntos:

- El tiempo del cual dispuso la doctoranda, trabajando a tiempo completo.
- Los recursos limitados disponibles para los gastos de viaje destinados al trabajo de campo, ya que no se dieron subvenciones ni ayudas financieras alguna para cubrir dichos gastos. El



trabajo empírico para ambos casos fue realizado fuera de Madrid: el del primer caso fue realizado en Valencia (España) y el del segundo en Normandía (Francia).

Para esta tesis se empleó un enfoque metodológico cualitativo, a través de una estrategia de análisis de casos de estudio. Se escogieron dos ejemplos para responder a las dos preguntas de investigación. Aunque la investigación de casos puede abordarse tanto de manera cuantitativa como cualitativa (Yin, 2003), en esta tesis se trataron los datos obtenidos de manera exclusivamente cualitativa.

### **3.3. 1. El análisis del caso**

La propuesta de investigación se basó en un enfoque de estudio de casos múltiples. El estudio de caso se define como una "investigación en profundidad sobre un tema o fenómeno ubicado dentro de un contexto real" (Saunders et al., 2016: 184). El análisis de casos de estudio tiene el potencial de brindar información detallada sobre un fenómeno que se está estudiando en su contexto real (Saunders, 2016), lo que puede llevar al potencial desarrollo de la teoría. Como todas las metodologías de investigación, la realizada a través del análisis de caso puede brindarnos oportunidades, aunque también tiene sus limitaciones. Una de ellas está ligada al uso de pocos casos, que puede dificultarnos el desarrollo y la realización de aportaciones confiables de conocimiento científico (Yin, 2003; Saunders et al., 2016). En esta investigación se analizaron dos casos de estudio diferentes, y es posible que con tan solo dos casos no se puedan llegar a generalizar los resultados obtenidos.

Adicionalmente, cuando se trabaja con varios casos de estudio es posible que el investigador no haya sido sistemático en sus procedimientos de recogida de datos, por lo que puede darse la imposibilidad de comparar los resultados en su totalidad. "Demasiadas veces, el investigador que realiza el caso de estudio, no ha tenido cuidado y no ha seguido procedimientos sistemáticos de muestreo, o ha permitido la incorporación de evidencia errónea en el estudio, al igual que puntos de vista sesgados, que influyen la dirección de los hallazgos y las conclusiones" (Yin, 2003: 10). Para contrarrestar esta limitación, en esta tesis se aplicaron las mismas herramientas de recopilación y análisis de datos a los dos estudios de caso.

Por último, una posible limitación adicional es que los casos de estudio puedan tardar mucho en realizarse y generar cantidades considerables de información poco clara y subjetiva (Yin, 2003). En esta investigación se resolvió este problema a través del desarrollo de una

planificación clara para la realización de las diferentes actividades de investigación, entre ellas la realización de las entrevistas y el análisis de datos.

### **3.3.2. Estudio de caso; ¿Estudios de casos únicos o múltiples?**

Una segunda pregunta que puede surgir en este punto de la discusión es si sería más adecuado en esta tesis de emprender un enfoque de estudio de caso único o múltiple. Ambos enfoques tienen sus limitaciones y ventajas. Por ejemplo, el uso de un solo estudio de caso puede permitir la obtención de un nivel más exhaustivo de detalle en lo que respecta a los análisis de los datos. Usar un solo caso también nos puede brindar la oportunidad de observar y analizar en detalle fenómenos que no hayan sido analizados antes, y por ende realizar una contribución clara y concisa al conocimiento. En este sentido, el estudio de caso podría considerarse crítico o único (Saunders et al., 2016). “El caso inusual o raro, el caso crítico y el caso revelador probablemente sólo comprendan de un solo caso de estudio por definición” (Yin, 2003: 47). Sin embargo, el uso de un solo estudio de caso puede ser criticado por no poder generar resultados de aplicación general, y por lo tanto presentarse como restringido. Además, un estudio basado en un solo caso puede también considerarse más vulnerable que un enfoque de estudio de caso múltiple, ya que existe la posibilidad de que la recogida de datos no se complete de manera satisfactoria, por lo que con este enfoque se estaría poniendo en riesgo la investigación del proyecto (Yin, 2003). En este proyecto, el empleo de dos casos de estudio en lugar de uno hará que la investigación, así como sus hallazgos y conclusiones, sean más sólidos.

Una estrategia de investigación basada en el estudio de varios casos será el formato más adecuado para esta investigación. “La justificación para usar múltiples casos se centra en que los resultados puedan ser replicados en los diferentes casos” (Saunders et al., 2016: 187). En esta tesis, se aplicará el mismo protocolo metodológico a los dos casos analizados que llevará, junto a la comparación de sus resultados, a generar una mejor comprensión para responder de manera más adecuada a las preguntas de investigación. Además, es altamente probable que surjan diferencias debidas a los diferentes contextos de estudio, que harán que los resultados sean más enriquecedores e interesantes.

Los resultados y las conclusiones obtenidos a través de una metodología de casos múltiples seguramente serán más sólidos que los recopilados con un solo caso (Yin, 2003). Y, finalmente, la posibilidad de generalizar los resultados y conclusiones obtenidos será mayor en estudios de casos múltiples que en estudios de casos únicos.

### **3.3.3. Enfoque holístico vs. enfoque integrado (*Embedded*) de caso de estudio**

En esta investigación de estudio de caso, se emprendió un diseño holístico en lugar de uno integrado (traducido del inglés "*embedded*"). Un diseño holístico de investigación solo funciona con una única unidad de análisis, a diferencia del modelo integrado. Como su nombre indica, un diseño holístico engloba todo el caso de estudio y, por lo tanto, no limita el análisis a las unidades aisladas como podrían ser las partes interesadas del proyecto (Yin, 2003). En esta investigación, la unidad de análisis será el propio caso de estudio e incluirá las partes interesadas del proyecto además de sus relaciones e interdependencias. En esta tesis, se analizaron dos casos de estudio de conservación marina, que serán descritos a continuación con más detalle.

Por otro lado, un diseño integrado (en inglés "*embedded design*"), es aquel que comprende de al menos dos niveles o más de análisis (Yin, 2003). Para esta investigación, se descartó el uso del diseño integrado, ya que el hecho de centrarse en subunidades, como podrían ser los interesados de los proyectos analizados, hubiera impedido elevar el análisis a un nivel superior, por lo cual, no habría sido posible de conseguir una visión general y contextual del caso de estudio.

### **3.3.4. La unidad de análisis del estudio de caso**

El análisis de casos de esta tesis se basará en el estudio de proyectos de conservación medioambiental (CM), los cuales servirán como unidad de análisis para esta investigación. Fueron seleccionados dos proyectos de conservación medioambiental ubicados en Europa: (1) un proyecto de conservación de tortugas marinas en Valencia (España), y (2) un proyecto sobre la conservación de delfines mulares en Normandía (Francia).

Se escogieron estos proyectos utilizando los criterios enumerados y descritos en la Tabla 2 que compara y contrasta los dos proyectos según los criterios expuestos a continuación. Analizando tanto la capacidad de la organización en términos de su experiencia en proyectos de conservación medioambiental, así como la viabilidad y el entorno de los proyectos estudiados.

1. Proyecto de conservación medioambiental (CM) - El contexto empírico de esta tesis se basó en el estudio de proyectos de conservación medioambiental de especies

protegidas. Dicho contexto fue utilizado para estudiar las relaciones y asociaciones entre las diferentes partes interesadas de los dos proyectos analizados.

2. Geográficamente ubicados en Europa –. Dado que la doctoranda estaba ubicada en Madrid, Valencia y Normandía resultaban destinos viables para la realización de los dos estudios, considerando que estaba trabajando a tiempo completo.
3. El proyecto debe de ser realizado por una ONG reconocida con una trayectoria profesional de por lo menos 10 años. Este criterio tiene como objetivo demostrar que la organización tiene experiencia en el sector de la CM y que ha tenido una cartera de proyectos exitosos bajo su mando.
4. El proyecto implica un cierto grado de tecnología avanzada. El proyecto de la CM debe contener un cierto grado de tecnología avanzada innovadora. El potencial conflicto que la implementación de tecnologías innovadoras podría generar, debido a una resistencia al cambio, podría presentar un reto para los proyectos de conservación.
5. El proyecto analizado debe ser económicamente viable. Un criterio muy importante es el de asegurar que el proyecto contaba con los fondos (a través de financiación privada y/o pública) para asegurar su viabilidad funcional y sostenibilidad en el tiempo. La viabilidad económica del proyecto es fundamental como criterio para asegurar que la vida útil del proyecto sea lo suficientemente larga como para asegurar que haya tiempo para poder realizar todo el trabajo de campo, así como la recolección de datos, etc.

Además de cumplir con los criterios enumerados arriba, los proyectos listados a continuación también fueron seleccionados por la familiaridad que tiene la investigadora con ellos, habiendo trabajado en estrecha colaboración con los mismos en su trabajo anterior en París. La doctoranda trabajó, desde 2010 a 2012, en una organización localizada en París llamada el “*Fonds de Dotation pour la Biodiversité (FDB)*”. El FDB se dedica a proveer financiación para proyectos de conservación de especies y ecosistemas de todo el mundo. Trabaja en conjunto con empresas privadas nacionales e internacionales para financiar estos proyectos. Entre estos últimos se encuentran un proyecto de cocodrilos liderado por la Asociación Chelonia, que velaba por la conservación del Caimán del Orinoco en Colombia, y un proyecto de conservación del Delfín mular en Normandía liderado por la organización GECC en Francia (ambas organizaciones serán descritas con más detalle en el apartado de Resultados de la

tesis). La doctoranda ejerció en el FDB el puesto de Coordinadora de Proyectos, por lo cual estuvo trabajando de la mano de los directores de ambas organizaciones.

Proyecto	Objetivo de proyecto	Localización geográfica	¿Se dedica a la conservación de especies o ecosistemas?	¿Localizado en Europa?	Organización	¿10 años de experiencia?	Tecnología Avanzada	¿Es económicamente viable?	Potenciales conflictos de interés
1	Proyecto de capturas accidentales de tortugas marinas	Valencia (España)	Si	Si	Chelonia	Si. La organización lleva en pie desde 1997.	Implementación de TEDs (Turtle Excluding Devices)	Si. Cuenta con fondos de la Fundación Biodiversidad (España) y el NFWS (EEUU)	Conflictos entre los medioambientalistas, las municipalidades, las ONGs y otras partes interesadas.
2	Proyecto de conservación de delfines	Normandia (Francia)	Si	Si	Groupe d'Étude des Cétacés du Contentin - GECC	Si. La organización lleva en pie desde 1997.	Implementación de localizadores de sonido.	Sí. Cuenta con la financiación del Ministerio Medioambiental francés y de algunas empresas privadas.	Conflictos entre las autoridades regionales, las empresas de energías renovables y los medioambientalistas.

Tabla 3: Matriz que resume la información recopilada de los dos proyectos de conservación medioambiental seleccionados

A continuación, se describen brevemente los dos proyectos de CM.

Proyecto 1 - Proyecto de captura incidental de tortugas marinas en Valencia, España. Este proyecto, cuyo objetivo es reducir la captura accidental de tortugas marinas, presenta una situación de partes involucradas muy interesante, donde vemos que existen conflictos de intereses entre conservacionistas, pescadores, representantes municipales y otros. El proyecto lo lleva a cabo una organización llamada “Asociación Chelonia”, que existe desde 1997. El uso de tecnología avanzada se está convirtiendo en una parte importante del proyecto. En la actualidad, la organización está probando el uso de drones para detectar de manera óptima a las tortugas marinas en el mar. La organización también ha colocado recientemente etiquetas satelitales en algunos especímenes de tortugas marinas adultas en el Mediterráneo. La sostenibilidad financiera del proyecto de Chelonia está asegurada debido a que han obtenido una serie de subvenciones de reconocidas instituciones como “*Fish and Wildlife Service*” de los Estados Unidos y la Fundación Biodiversidad de España.

Proyecto 2: Delfín mular en Normandía, Francia. Se trata de un proyecto de conservación que se basa en el uso de una variedad de metodologías, incluido el desarrollo de rastreadores de sonido submarinos para determinar la población de delfines mulares del Golfo de Normandía (número y movimientos). El equipo de investigación de la ONG también utiliza fotografías y bases de datos informáticas para poder identificar a los delfines y seguir el movimiento de cada uno de ellos. Este caso de estudio es peculiar ya que el área donde se encuentran los delfines está siendo amenazada por el desarrollo de proyectos de turbinas eólicas. Aquí existen evidentes conflictos de intereses entre los conservacionistas, empresas privadas y municipios locales. La organización, “*Groupe d’Étude des Cétacés du Cotentin - GECC*”, que realiza este proyecto, existe desde 1997. El proyecto en sí ha estado en funcionamiento durante casi 14 años (desde 2007), y depende para su financiación de las autoridades regionales y estatales francesas, con las que se asegura su continuidad financiera.

### **3.4. Recopilación de datos**

El propósito de esta sección es presentar las herramientas de recopilación de datos que fueron utilizadas en esta investigación. Se basaron principalmente en la revisión bibliográfica y en la realización de entrevistas para recopilar datos cualitativos, los cuales fueron analizados mediante análisis narrativos. Para facilitar el análisis de datos, se desarrollarán registros y mapas de partes interesadas para cada uno de los proyectos (estas herramientas también son descritas a continuación).

#### **3.4.1. Revisión bibliográfica**

La revisión bibliográfica se basó en la consulta de documentación de fuentes secundarias. Como los datos secundarios se derivan de investigaciones previas, se presenta la necesidad de recopilar más información sobre estos datos y determinar si provienen de fuentes viables (Saunders et al., 2016). Por lo tanto, se debe analizar la naturaleza de cada documento para asegurar que la fuente es confiable (Hakim, 2000).

Se pueden extraer datos tanto cuantitativos como cualitativos de estos documentos, sin embargo, por la naturaleza de esta investigación, solo se obtendrá información cualitativa sobre los diferentes eventos clave de los proyectos. En concreto, información sobre los múltiples actores del proyecto, su nivel de influencia e interés y, además, el efecto de las diferentes asociaciones de interesados sobre los proyectos. Los datos cualitativos recopilados fueron utilizados para responder a las dos preguntas de investigación enumeradas en el primer apartado de este documento.

Hay una serie de posibles limitaciones en lo que respecta a la revisión bibliográfica. La primera es que la información disponible sea más limitada para proyectos y que en algunos casos no esté disponible por razones de confidencialidad. También existe la posibilidad de que la información obtenida no sea 100% fiable ya que pueden surgir preguntas sobre la derivación real de los datos.

En esta investigación se obtendrá información del contexto de los diferentes proyectos, así como de las partes interesadas principales que los componen. Las fuentes consultadas incluyen:

- Revistas científicas para obtener información sobre el proyecto, las especies, el ecosistema y las metodologías de conservación (incluya las tecnologías avanzadas utilizadas).
- Informes, publicaciones y estadísticas anteriores y actuales de las ONG que lideran y participan en los proyectos.
- Informes, publicaciones y estadísticas previas y actuales de los municipios locales, gobiernos y agencias públicas involucradas.



- Otros tipos de literatura, que incluyen artículos científicos y no científicos (Literatura gris).
- Materiales impresos de los medios y artículos en línea.
- Otros datos y otra información.

Esta información se utilizará (1) para obtener más datos de antecedentes sobre los diferentes proyectos y (2) para obtener una lista más definida de las partes interesadas de los proyectos para potenciales entrevistas. Todos los datos recopilados respaldarán las posibles narrativas que se desarrollarán.

### **3.4.2. Entrevistas semiestructuradas**

Según Saunders et al. (2016), una entrevista es “una conversación intencionada entre dos o más personas que requiere que la persona que lleve la entrevista establezca una relación con el entrevistado, realizando preguntas concisas e inequívocas, a las que el entrevistado tiene que escuchar con atención y responder” (p. 388). Cabe señalar que el término "entrevista" es un concepto general que representa varios tipos: entrevistas estructuradas, semiestructuradas, no estructuradas o en profundidad. El uso de cada uno de estos tipos de entrevista tiene que estar alineado con las preguntas y los objetivos de la investigación. En esta tesis, las entrevistas serán especialmente útiles para obtener datos empíricos de las diferentes partes interesadas del proyecto.

La información extraída de las entrevistas semiestructuradas ayudará a responder a las dos preguntas de investigación enumeradas en el Anexo 7.1. Cada una de las entrevistas fue realizada en el idioma nacional, es decir, en Normandía las entrevistas fueron realizadas en francés y, en Valencia, en español.

Para esta investigación, se seleccionó la entrevista semiestructurada como la mejor opción de entrevista. A menudo las entrevistas semiestructuradas son descritas como “entrevistas de investigación cualitativas” (Saunders, 2016: 391). Implican que el investigador tenga una lista de preguntas establecidas con el matiz de que los contenidos de la entrevista pueden variar, según la adición de preguntas y/o comentarios adicionales de parte del entrevistador. Las entrevistas semiestructuradas le dan al entrevistado la libertad de expresarse con mayor libertad. De igual manera, si hay algún punto que necesita mayor explicación y detalle, el entrevistador también tiene la libertad de hacer más preguntas si lo considera oportuno. La información de la entrevista fue recopilada a través de la toma de notas y/o grabación de audio.

Además, el contacto personal que se obtiene a través de una entrevista (en comparación con un cuestionario, por ejemplo) es muy importante, ya que hace que las personas entrevistadas se

sientan más cómodas, lo cual lleva a que aumenten las probabilidades de que el entrevistado dé respuestas más detalladas. Por el contrario, un enfoque demasiado estructurado puede limitar la libertad de expresión del entrevistado, mientras que un enfoque no estructurado puede otorgarle demasiada libertad (Thorpe y Holt, 2008). Además, un enfoque no estructurado, por ejemplo, no permite ningún grado de repetición entre entrevistas, y es muy probable que la entrevista se desencamine (y se salga del tema).

Si bien las entrevistas semiestructuradas tienen sus ventajas, también existen una serie de limitaciones relacionadas con la falta de estandarización que nos pueden llevar a cuestionar la fiabilidad de los datos. Parte de este problema se debe a posibles sesgos que pueden surgir (es decir, sesgos del entrevistador, su participación y/o respuesta). Las diferencias culturales pueden explicar algunos de estos prejuicios, además de posibles alteraciones en las respuestas obtenidas. Estas diferencias tendrán que ser consideradas al llevarse a cabo el trabajo de campo de esta tesis en dos países diferentes, pudiendo considerarse necesarias algunas modificaciones por posibles sesgos. Otro elemento que considerar es la credibilidad y validez de los resultados de la entrevista por falta de repetición debido al número limitado de casos estudiados (Saunders et al., 2016).

Para esta investigación, las entrevistas semiestructuradas constituyeron el método principal de recolección de datos. Se entrevistaron a los diferentes actores involucrados en los dos estudios de caso. Se utilizó un enfoque de bola de nieve para identificar a las partes interesadas que fueron entrevistadas. El punto de contacto inicial fueron los representantes de las organizaciones del proyecto, con cada uno de los cuales existe una relación cordial. En la lista de otros posibles interesados a ser entrevistados estaban las autoridades locales y otros miembros de la ONG. A partir de estas entrevistas iniciales, se adoptó el ya mencionado enfoque de muestreo de bola de nieve, el cual llevó a la doctoranda a más personas a entrevistar entre sus contactos y conocidos.

Además, las entrevistas semiestructuradas son herramientas de recopilación de datos útiles para comprender mejor la naturaleza de las relaciones entre las diferentes variables de estudio que en este caso son las partes interesadas del proyecto (Saunders et al., 2016: 393). Además, se trató de conocer, mediante las entrevistas, las potenciales relaciones que existían entre las diferentes partes interesadas del proyecto.

De especial interés es la relación entre el actor principal no humano focal del proyecto y el resto de los actores interesados, que fue analizada de manera adicional para los dos casos de estudio de cara al tercer artículo de la tesis. Por ejemplo, para el caso del proyecto de captura accidental de tortugas marinas, los vínculos que podrían haberse analizado serían entre el actor principal no humano focal,

que es la tortuga marina, y los demás actores humanos, como podrían ser los pescadores, las autoridades locales, los conservacionistas, las ONG y las poblaciones locales. Este último apartado de la entrevista fue analizado en el tercer artículo de la tesis.

En esta investigación, la mayor parte de las entrevistas fueron realizadas de manera presencial o por videoconferencia. Se prefirió desde un principio la realización de entrevistas presenciales debido a la riqueza y profundidad de la información que este tipo de entrevista nos puede brindar. Además, en este tipo de entrevista, existe una comunicación corporal que no se percibe en las videoconferencias. Sin embargo, en algunos casos, debido a la distancia y por no poder coincidir *in situ*, se tuvieron que realizar las entrevistas por videoconferencia utilizando principalmente el programa Skype. En algunas ocasiones, por problemas tecnológicos (como errores de la cámara web) o problemas de conexión de Internet, se tuvieron que realizar las entrevistas sin la cámara.

El procedimiento que se siguió para las entrevistas semiestructuradas fue el siguiente:

1. Se desarrolló la batería de preguntas que serían utilizadas en las entrevistas semiestructuradas de la tesis (Anexo 7.1).
2. Se estableció el contacto con la organización y las potenciales personas que iban a ser entrevistadas.
3. Se le envió a cada una de estas personas la ficha informativa de la investigación, en español para el primer caso de estudio y en francés para el segundo caso.
4. Se le envió la batería de preguntas al entrevistado y se le informó acerca de cómo se iba a realizar la entrevista (es decir, su duración y contenido).
5. Finalmente, se acordó la hora y sitio de la entrevista.

Se realizaron una media de 20 entrevistas por caso de estudio a partes interesadas muy variadas. A nivel de contenidos, la entrevista se dividió en cinco partes principales enumeradas a continuación:

1. El contexto y los antecedentes profesionales de la persona entrevistada.
2. El conocimiento del entrevistado del caso de estudio analizado.
3. El conocimiento del entrevistado del análisis de partes interesadas de un proyecto.
4. La percepción del entrevistado del concepto de “naturaleza” y de la especie marina siendo protegida en el proyecto.
5. Las definiciones del entrevistado de los términos “poder” e “interés”, junto a un pequeño ejercicio de matriz de poder-interés a través del cual los entrevistados debían valorar el nivel de poder e interés de varios grupos de interés asociados al proyecto.

A continuación, se enumeran las categorías de partes interesadas que fueron entrevistadas para cada caso de estudio en esta tesis.

Caso 1 – Proyecto de conservación de reducción de capturas accidentales de tortugas marinas en Valencia, España. Para este caso se entrevistaron 22 personas que formaban parte de las siguientes categorías de partes interesadas:

- ONG organizadora de Proyecto – Asociación Chelonia Project.
- Otras ONG – Hay dos ONG adicionales a Chelonia que fueron incluidas en las entrevistas; (1) Xaloc, una organización medioambiental afincada en Valencia, y (2) CEMMA, una organización medioambiental ubicada en Galicia.
- El gobierno nacional – Se entrevistó a un representante de la Secretaría General de Pesca.
- El gobierno local (Generalitat de Valencia) – Representado por un técnico del departamento medioambiental de la Generalitat.
- Universidades – Profesores e investigadores del área de conservación marina de la Universidad de Valencia, Universidad Complutense de Madrid y Universidad Autónoma de Madrid.
- Pescadores: Solo fue posible entrevistar al presidente de una cofradía de la costa levantina: la Cofradía de Pescadores de Gandía.

Caso 2 – Proyecto de conservación de delfines en Normandía, Francia

Para este caso se entrevistaron a 19 personas que formaban parte de las categorías de partes interesadas listadas más abajo. Cabe destacar que algunas de las entrevistas realizadas para este caso de estudio se hicieron en inglés debido a que los interlocutores estaban localizados en Reino Unido y no hablaban francés.

- ONG organizadora del Proyecto – Groupe d'Étude des Cétacés du Contentin.
- Otras ONG ubicadas en la región de Normandía-Bretaña y otra adicional localizada en Jersey (Reino Unido).
- Empresa de ecoturismo localizada en Jersey (Reino Unido).
- Universidades colaboradoras del Proyecto.
- El Comité Regional de Pesca de Normandía, que ayuda a los pescadores comerciales a tomar decisiones sobre la legislación regional de pesca y los representa a nivel nacional.

- Estación Biológica de Dinard. Es la principal estación biológica del Museo Nacional de Ciencias Naturales de París y cuenta con 130 años de experiencia dedicada a investigar la diversidad y el funcionamiento de los ecosistemas marinos de costa.
- Oficina Francesa para la Biodiversidad. Forma parte del gobierno francés y es uno de los financiadores principales del Proyecto.
- Centro de Asuntos Marítimos. Gestiona las actividades marinas en general, como la pesca, las actividades náuticas y recreativas, entre otras, en la zona de Normandía.
- Proyecto de parque eólico Baie de Seine.
- Pescadores recreativos. Para este estudio se entrevistó a tres representantes de diferentes asociaciones de pescadores recreativos.

El proceso de entrevistas comenzó en febrero del 2019 y culminó en abril del 2020.

Se utilizó un análisis de narrativa para recopilar, sintetizar y analizar la información y los datos recopilados anterior y posteriormente a las entrevistas. Este tipo de análisis será descrito con más detalle a continuación. Es importante destacar que el desarrollo de narrativas sirvió como base para la elaboración de los artículos enumerados en apartado de Resultados de esta tesis.

### **3.5. Análisis de datos**

El propósito de este apartado es describir los métodos que fueron empleados para analizar los datos recopilados. Entre las herramientas de análisis de datos que fueron utilizadas en esta investigación están las narrativas y las matrices de datos que suelen ser utilizadas en el análisis de información asociadas a las partes interesadas del proyecto.

#### **3.5.1. Las narrativas**

Una vez realizadas la búsqueda bibliográfica y las entrevistas para los dos casos de estudio, se analizó la información mediante el desarrollo de narrativas. Los datos recopilados comprenden de:

- Información sobre las diferentes partes interesadas del proyecto.
- Información sobre las relaciones de estas partes interesadas con respecto a la misión del proyecto y las demás partes interesadas del proyecto.
- Información y datos extraídos de la revisión bibliográfica sobre el proyecto y sus partes interesadas (incluida la parte interesada primordial no humana focal y no focal).

Una narrativa es una historia o “un relato personal que interpreta una secuencia de eventos” (Saunders et al., 2016: 197). Los análisis de narrativas son construcciones discursivas en las que los acontecimientos se integran en una unidad de tiempo mediante una trama. Feldman et al. (2004) describen este método como “una secuencia de eventos, experiencias o acciones con una trama que une diferentes partes en un todo coherente” (p. 148). Una narrativa puede desarrollarse a partir de los datos e información recopilados de una o varias personas entrevistadas. El punto de vista del investigador es clave en todo este proceso, ya que tiene que decidir si incluirse a sí mismo o no en la narrativa.

“Los enfoques narrativos tienen un papel clave en las humanidades y las ciencias sociales” (Vaara et al., 2016: 496). Vaara et al. (2016) han desarrollado una revisión detallada de enfoques narrativos en entornos organizacionales. Describen las narrativas en dichos entornos como “construcciones discursivas (temporales) que proporcionan un contexto individual, social y organizativo para crear sentido” (Vaara et al., 2016: 496).

Esta faceta temporal de una narrativa es muy adecuada para la investigación de esta tesis. Los casos de estudio aquí descritos se basan en unidades de proyectos, cuya naturaleza por definición es temporal, por ende, tienen que ser completados en un espacio de tiempo definido. De igual manera, las asociaciones que se desarrollan entre las diferentes partes interesadas del proyecto también son temporales; se crean durante el transcurso del proyecto y después de cierto tiempo se disocian. Asimismo, las narrativas organizacionales son a menudo desarrolladas en fragmentos (Vaara et al., 2016). Este último punto es importante ya que las diferentes uniones creadas podrían variar según el punto del proyecto en el que nos encontremos. Por lo tanto, las narrativas podrían, de igual forma, desarrollarse en ciertas fases del proyecto. Se esperaba que para la investigación de esta tesis se pudieran haber hecho dos rondas de entrevistas, sin embargo, no fue posible debido al contexto creado por el coronavirus. La realización de entrevistas en dos espacios temporales diferentes podría habernos llevado a un desarrollo continuo de asociaciones y disociaciones de redes entre las diferentes partes interesadas de los proyectos. Este ejercicio hubiera sido interesante ya que nos hubiera conducido al análisis de la evolución de las diferentes alianzas creadas entre las diferentes partes interesadas al inicio y durante la ejecución de los dos proyectos.

Asimismo, los análisis de narrativa ayudaron a la doctoranda a identificar las diferentes partes interesadas de los dos casos de estudio y a determinar su posicionamiento (así como sus necesidades y requisitos) en relación con la misión de los proyectos (Driscoll y Stark, 2004).

A continuación, se presenta el protocolo que se siguió para realizar el análisis narrativo de esta investigación:

- Paso 1: Recopilación de historias – Se recopiló información de las diferentes partes interesadas a partir de la revisión bibliográfica y las entrevistas semiestructuradas (Anexo 9.1).
- Paso 2: Análisis de contenido - Se analizó el contenido y contexto de cada historia.
- Paso 3: Comparación de narrativas – Se compararon y contrastaron las historias de las diferentes partes interesadas de cada caso de estudio, resaltando similitudes y diferencias de contenido. Por parte de la doctoranda, esto implicó un alto grado de interpretación a la hora de estudiar los datos recopilados de fuentes primarias y secundarias. El rigor teórico es fundamental en todo este proceso para realizar los análisis de la forma más objetiva posible.
- Paso 4: Se tuvo en cuenta la información contextual de cada caso de estudio; los antecedentes de cada uno de ellos, así como la información extraída en la revisión bibliográfica y entrevistas (incluida la información básica como podría ser la edad, el género y la profesión de los entrevistados).
- Paso 5: Observaciones e identificación de contenido - En este paso, se extrajeron y resumieron los temas principales de las diferentes narrativas.

### **3.5.2. Matrices de datos**

En esta investigación se usaron matrices de datos para hacer más manejable la información obtenida. Las matrices fueron utilizadas de manera específica para recopilar información sobre la identificación de las partes interesadas (y las relaciones entre ellas) de los dos casos de estudio analizados. Las matrices de datos fueron de gran ayuda para interpretar la información recopilada a partir de la revisión bibliográfica y las entrevistas, además de ayudar al desarrollo de los análisis narrativos (Thorpe y Holte, 2008).

En los siguientes párrafos se presentarán algunas de las principales matrices de datos que fueron utilizadas.

Los análisis de las partes interesadas se basaron, en primer lugar, en el desarrollo de un registro de partes interesadas, que abarcó:

- Información de identificación de las partes interesadas.

- Información de clasificación de las partes interesadas (es decir, las principales expectativas con respecto al proyecto, si las partes interesadas eran internas/externas al proyecto y si eran partidarios, opositores o neutrales).
- Problemas experimentados por las partes interesadas entrevistadas de cara al proyecto.
- Soluciones a los problemas identificados.

Sobre la base de la información incluida en el registro de partes interesadas, se elaboró un mapa de interesados (Winch & Bonke, 2002). Según Callon (Callon, 1986; Callon & Latour, 1981), las definiciones y el papel de las partes interesadas en un proyecto no pueden separarse de las relaciones que existen entre ellas (Missioner & Loufrani-Fedida, 2014). Por lo tanto, el mapeo de interesados resultó más que esencial para comprender mejor las asociaciones generadas entre ellas. De la información recopilada en el registro, se concibió un mapa de interesados usando el modelo de Winch y Bonke (2002). En este marco, el activo central es la misión del proyecto, y las partes interesadas identificadas se posicionan a su alrededor. La posición inicial de cada interesado se determina como proponente u oponente, así como los problemas potenciales que cada uno experimenta de cara al proyecto. Una ventaja del marco contextual desarrollado por Winch y Bonke (2002) es que, además de identificar a los diferentes interesados (así como su posicionamiento en el proyecto), permite la posibilidad de representar gráficamente las diferentes relaciones entre ellas. Lo que es especialmente interesante de esta herramienta es que también permite trazar gráficamente los vínculos entre los diferentes actores del proyecto.

En este modelo representado en la Figura 1, el foco central es la misión del proyecto y las partes interesadas identificadas se posicionan y mapean a su alrededor. Su lugar en el proyecto se identifica como defensor u opositor, así como los problemas u oportunidades potenciales que se pueden experimentar en relación a cada una de estas partes interesadas (Winch y Bonke, 2002). Como se muestra a continuación en la Figura 4, los defensores del proyecto están representados por una estrella y los opositores por un hexágono. La misión del proyecto está representada en el centro de la figura mediante una burbuja.





- Pescadores comerciales
- Las empresas de ecoturismo (Caso de estudio de Normandía)
- Las empresas de energía renovable (Caso de estudio de Normandía)
- Los delfines / Las tortugas marinas

La matriz de poder-interés que se muestra a continuación se extrapola de la sexta versión del Project Management Book of Knowledge (PMBOK, 2017).

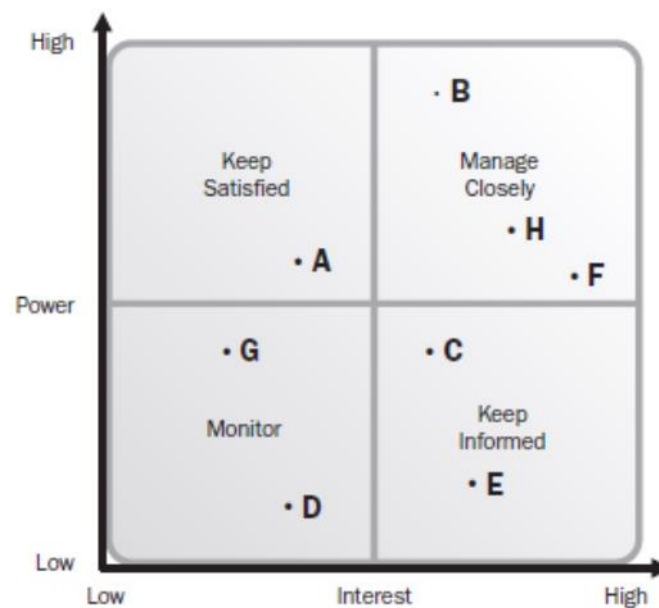


Figura 5 – Ejemplo de Matriz poder-interés (PMI, 2017)

### 3.6. Ética

Las cuestiones éticas son muy importantes en el ámbito de investigación de las Ciencias Sociales. La ética “se refiere a los estándares de comportamiento que orientan su conducta en relación con los derechos de quienes se convierten en sujetos de su trabajo, o se ven afectados por él” (Saunders et al., 2016: 239). El objetivo principal de los códigos de ética es evitar la mala praxis en el ámbito de la investigación (en este caso).

En todo momento, la investigación tomó en consideración y respetó las normas sociales y el código ético de conducta que prevalecen en las organizaciones donde fue realizado el trabajo de campo.

Además, se tuvo en cuenta en todo momento el código de ética de la Universidad Rey Juan Carlos (URJC) de Madrid.

#### 4. RESULTADOS

Se expone en este apartado un resumen de los artículos que serán presentados. En el capítulo y los dos artículos expuestos ha sido primera autora la doctoranda (con afiliación URJC).

El primer artículo presentado fue aceptado en la revista *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues* (Indexada Scopus Q2). Concretamente, se trata del siguiente artículo: *Bulmer, E., Riera, M. & De la Rosa, J. A. 2022. Analysing SDG 17, a critical approach. Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues, 25 (S4), 1- 7.*

El capítulo presentado será publicado en el libro *“Sustainable Development Goals in Europe: A Geographical Approach”*. El capítulo ha sido aceptado y queda pendiente de publicación. Se inserta su referencia a continuación: *Bulmer, E., Riera, M. & De la Rosa, J.A. 2022 (Capítulo aceptado). Revitalizing the Global Alliances for Sustainable Development; Analysing the viability of SDG 17 using marine conservation case studies in Europe. “Sustainable Development Goals in Europe: A Geographical Approach”, a volume in the Key Challenges in Geography (EUROGEO Book Series - Springer).*

El segundo artículo fue publicado por la revista *Hering*. *Bulmer, E. (2021)*. Se titula, *“The problem of defining stakeholders in a Sustainable Development Goal context, examined via the analysis of environmental conservation projects”*. *Hering*. Cuadernos de Ciencias Jurídicas y Sociales, 4, 40-72. (*Hering* está indexada en EBSCO, MIAR, Dialnet, REDIB, CIRC, Google Scholar y REBIUN).

El tercer artículo presentado fue aceptado por la revista *Academy of Strategic Management Journal* (Indexada Scopus Q3). Su referencia se especifica a continuación: *Bulmer, E., Riera, M. & De la Rosa, J.A. 2022. Extending the project stakeholder definition presented through an SDG perspective. Academy of Strategic Management Journal, 21 (S6), 1-12.*

A continuación, se expone un resumen breve de cada estudio comprendido en esta tesis:

**ARTÍCULO 1.** *Bulmer, E., Riera, M. & De la Rosa, J. A. 2022. Analysing SDG 17, a critical approach. Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues. 25 (S4), 1- 7.*

El ODS 17 "Asociación para los objetivos" sirve como convocante y facilitador para todos los demás objetivos. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible fomentan la colaboración entre todos los sectores de la sociedad utilizando un enfoque de abajo hacia arriba que involucra a las empresas, el gobierno y la sociedad civil. Por lo tanto, deben adoptarse enfoques de gestión holísticos para promover el desarrollo sostenible. Este artículo presenta un breve análisis crítico del Objetivo de Desarrollo Sostenible 17, que persigue la formación de alianzas globales para el bien común. A pesar de que el ODS 17 se ve muy bien en primera instancia, surge la pregunta de cómo promover de mejor manera las colaboraciones entre todos los sectores y niveles de la sociedad. Otras preguntas que surgen incluyen, entre otras, la siguiente: ¿cómo será posible garantizar que las diferentes partes interesadas trabajen juntas y de manera sistemática con una visión compartida de los ODS?

La pandemia de COVID-19 claramente ha tenido un impacto en el desarrollo de alianzas de múltiples partes interesadas, y los países han tenido que adaptar sus procesos a este contexto. La pandemia es un ejemplo de cómo un contexto complejo puede evolucionar de manera impredecible, lo que, por consiguiente, puede afectar y generar cambios en las estructuras y las relaciones de poder. En este sentido, también pueden producirse cambios en el contexto de alianzas de múltiples partes interesadas para lograr soluciones a favor de los ODS. Si bien el ODS 17 se presenta como una excelente idea, revela limitaciones, como podría ser la falta de métricas, además de mostrar la necesidad de un mayor grado de comunicación y transparencia hacia y entre los tomadores de decisiones para que tomen conciencia acerca de todo aquello que aún permanece pendiente de resolver.

El siguiente artículo es introductorio, pone en contexto el ODS 17 y resalta sus limitaciones. Se trata de un artículo más bien narrativo que establece la base para el desarrollo del resto de los artículos de la tesis.

**CAPÍTULO DE LIBRO:** Bulmer, E., Riera, M. & De la Rosa, J.A. 2022 (Capítulo aceptado). *Revitalizing the Global Alliances for Sustainable Development; Analysing the viability of SDG 17 using marine conservation case studies in Europe. "Sustainable Development Goals in Europe: A Geographical Approach", a volume in the Key Challenges in Geography (EUROGEO Book Series - Springer).*

El decimoséptimo Objetivo de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, Alianzas para los Objetivos, tiene como finalidad fortalecer los medios de implementación y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible. La implantación exitosa del decimoséptimo Objetivo de Desarrollo Sostenible de la ONU ayudará a la ejecución y consecución de los otros dieciséis objetivos. Este texto explora la importancia y viabilidad del ODS 17, utilizando un estudio de caso basado en

Valencia, España. El estudio presenta una situación ilustrativa de las partes interesadas, donde vemos que existen conflictos de intereses entre conservacionistas, pescadores, representantes municipales y otros.

El capítulo de libro se basa en la recolección y el análisis de datos de los dos casos de estudio de esta tesis: (1) El proyecto de tortugas marinas de Valencia y (2) el proyecto de conservación del delfín mular de Normandía. A continuación, una descripción breve de cada proyecto.

#### El proyecto de tortugas marinas de Valencia

La recolección de datos se realizó mediante la investigación documental y las entrevistas semiestructuradas. El proceso de entrevista se realizó entre octubre de 2018 y octubre de 2019. En total, se entrevistó a 21 actores diferentes. Para el análisis de datos se utilizaron un registro de partes interesadas, matrices de Poder-Interés y un mapa de partes interesadas, y, para complementar estas últimas, se desarrollaron narrativas. Los diferentes análisis mostraron que la mayoría de las partes interesadas del proyecto apoyaron el mismo, dándose la excepción con el caso de los pescadores, que mostraron reticencia a participar. No obstante, con el tiempo se demostró que, al desarrollar una visión común ~~con ellos~~, los pescadores se incorporaron al proyecto y colaboraron con los científicos. Los análisis de participación de las partes interesadas son especialmente útiles en la aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a nivel de proyecto. Si bien este estudio de caso es específicamente aplicable a un contexto de conservación marina, puede extrapolarse y aplicarse a cualquier otro contexto brindado por los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El caso de estudio de las tortugas marinas en Valencia tenía como objetivo reducir las tasas de captura incidental de tortugas y mamíferos marinos por las flotas pesqueras españolas, a través de la implementación de los dispositivos TED (*Turtle Excluding Devices*). Chelonia comenzó este proyecto en forma de un estudio piloto acerca del uso de los dispositivos TED en Calpe.

#### El proyecto de conservación del delfín mular en Normandía

El segundo caso de estudio se basa en un proyecto en Normandía (Francia), específicamente, en el Golfo Normando-Bretón. Uno de los principales objetivos de la organización es monitorear los delfines mulares (*Tursiops truncatus*) en el Canal de la Mancha. La organización ha estado estudiando la población de delfines mulares en la zona desde 2007. Dicha comunidad es la población sedentaria de la especie más grande de Europa. Progresivamente, el proyecto del delfín mular se ha convertido en el principal proyecto de la organización. Los científicos del GECC buscan poder reunir

suficientes conocimientos sobre esta población para poder determinar su salud, así como su evolución a lo largo del tiempo, y poder comunicar esta información al Ministerio de Medioambiente, que también financia el proyecto y es tomador de decisiones en lo que respecta a la conservación.

Al igual que en el caso de estudio anteriormente descrito, se llevó a cabo un enfoque de estudio de caso para la recopilación de datos, utilizando la investigación documental y las entrevistas semiestructuradas. El proceso de entrevistas se realizó entre octubre de 2019 y marzo de 2020. En total, se entrevistó a 19 actores diferentes. Para el análisis de datos, se utilizaron un registro de partes interesadas, PI Matrices y un mapa de partes interesadas, y, para complementar estas últimas, se desarrollaron narrativas. Se encontró que la mayoría de los interesados en el proyecto parecían estar a favor del proyecto de conservación del delfín mular normando-bretón, sin embargo, los pescadores recreativos y profesionales, así como los promotores de proyectos de energía renovable, no parecían sumarse a esta sintonía. Los análisis de participación de las partes interesadas son especialmente útiles en la aplicación de los ODS a nivel de proyecto. Sin embargo, en algunos casos, como en el estudio de caso analizado, se pueden encontrar numerosos obstáculos en el proceso de creación de estas alianzas y asociaciones globales. Aunque este estudio de caso es específicamente aplicable a un contexto de conservación marina, puede extrapolarse y aplicarse a cualquier otro contexto brindado por los ODS.

### **ARTÍCULOS 2 Y 3:**

**ARTICULO 2:** Bulmer, E. (2021). *“The problem of defining stakeholders in a Sustainable Development Goal context, examined via the analysis of environmental conservation projects”*. *Ihering. Cuadernos de Ciencias Jurídicas y Sociales*, 4, 40-72.

**ARTICULO 3:** Bulmer, E., Riera, M. & De la Rosa, J.A. (2022). *“Extending the project stakeholder definition presented through an SDG perspective”*. *Academy of Strategic Management Journal*, 21 (S6), 1-12.

Hasta hoy, no se había tenido en consideración a los actores no humanos dentro de la disciplina de gestión de proyectos. Sin embargo, la inclusión de estos tipos de partes interesadas es fundamental cuando se implementan, por ejemplo, proyectos en el ámbito de la conservación medioambiental o en el mundo corporativo que dependen de recursos naturales para el núcleo de su negocio y el

desarrollo de sus productos. A pesar de esto, se tiende a prescindir de los recursos naturales en los mapas de interesados de los proyectos.

En este estudio se usaron los proyectos de conservación de la naturaleza para investigar el contexto de las partes interesadas no humanas en proyectos. Los actores primordiales de estos proyectos no son objetos sociales y, por lo tanto, van más allá de lo que en la actualidad se considera generalmente como los límites de la teoría de interesados en el mundo de la dirección de proyectos. El estudio en cuestión de este caso se ubica en Normandía (Francia), y se ocupa de la conservación del delfín mular, que es el actor principal del proyecto. Este estudio puede extrapolarse y aplicarse al Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 17 de las Naciones Unidas, “Asociación para los objetivos”, y hace referencia específica al ODS 14, que trata sobre la conservación marina.

La idea de extender la definición actual de lo que es un interesado se ha analizado para los dos proyectos de esta tesis;

1. Para el proyecto de la conservación de las tortugas marinas en Valencia (España) – Artículo 2
2. Para el proyecto de la conservación del delfín mular en Normandía (Francia) – Artículo 3

A continuación, se presentan los tres artículos y capítulo de la tesis y, para cada uno de ellos, se incluye una introducción de cada proyecto, presentando la temática y las partes interesadas de cada uno de ellos.

**4.1. Artículo 1:** Bulmer, E., Riera, M. & De la Rosa, J.A. (2022). “SDG 17, a critical approach”. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*. 25 (S4), 1-7.

### **Abstract**

This article presents a brief critical analysis of Sustainable Development Goal 17, which pursues the formation of global alliances for the greater good. Although SDG 17 looks very good on paper, the question arises as to how to best promote collaborations across all societal sectors and levels. Other questions that arise include: how will it be possible to ensure that very varied stakeholders work together systematically delivering the shared vision of the SDGs? How will this new way of working become a new normality. The COVID-19 pandemic has clearly had an impact on the development of multi-stakeholder partnerships, and countries have also had to adapt their processes to this context. The pandemic is an example of how a complex context can evolve unpredictably, which can affect

and create changes in the power structures and relationships, and in this regard changes in the multistakeholder partnership scenario to work toward solutions in favour of the achievement of the SDGs. Although the SDG 17 is a remarkable target for countries and government to strive toward, it does bring with it a number of necessary requirements, amongst these: the need for metrics to better measure the impact of these alliances, highlighting to a greater extent the social and environmental pillars in the work that is undertaken and the necessity for greater transparency and communication towards and between decision-makers so as to make them aware that considerable work still needs to be accomplished in this respect.

**Keywords:** Agenda 2030, Sustainable Development Goal 17, Multistakeholder partnerships, Global alliances

## **Introduction**

Alliances play a central role to reach the 17 Sustainable Development Goals (SDGs) of the 2030 Agenda of the United Nations. SDG 17. The SDGs came into effect in 2015. There were seventeen goals and 169 targets, and they were part of a document entitled Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. The seventeen SDGs were developed with goals at the country level, therefore, the strategies developed vary according to the priorities of each State. Like the MDGs, the SDGs were a statement of aspirations, a voluntary agreement beyond a binding treaty (Pogge and Sengupta, 2015).

The Sustainable Development Goals shed a new light on sustainable development. As shown, they undertook a more systemic and holistic approach than the Millennium Goals, involving all sectors of society and trying to ensure well-being between business, society, and the environment. The 2030 Agenda represents a fundamental shift in international development and the adoption of a new way of working, requiring unprecedented levels of cooperation and unprecedented collaboration between a multitude of stakeholders, some of them being civil society, business, the government, NGOs, foundations, and academia. The situation is therefore changing through the increasing participation of a range of different stakeholders, and therefore no one domain of governance is the preserve of solely one actor (Newell and Pattberg, 2012; Newell, 2000; Bets and Correll, 2008). The MDGs focused more on bringing value to project beneficiaries, which contrasts sharply with the 2030 Agenda, where all stakeholders are partners and beneficiaries. The type of development promoted by the SDGs is described as “transformational development”, which requires the participation of all, including the State, the market and civil society. There are examples of multi-



actor arrangements that range from non-state actor initiatives to certification projects (i.e., for timber, mining, or sustainable tourism, just to name a few examples).

According to the SDG Partnership Guidebook 2020, sustainable development can only happen if business, civil society, and governments work together. Currently the resources of our planet are limited, whether they are economic, technological, natural, or anthropogenic, which requires their optimization for the benefit of all, for which the development of alliances is essential to ensure the alignment of interests between those resource suppliers to promote the maximum impact. These partnerships should include the widest spectrum of stakeholders to potentially include NGOs, and universities, among others.

The SDGs therefore constitute a set of global priorities that need to be undertaken via a multi-actor approach. This perspective is promoted by SDG 17, “Partnerships for the Goals”, whose goal is to “strengthen the means of the implementation and revitalize the global partnership for sustainable development” is an example of a multi-actor type of governance” (United Nations. 17 Goals to Transform our World, 2021).

## **SDG 17**

It is worth mentioning that the different SDGs are remarkably interconnected with each other and need to be addressed together to solve problems such as malnutrition and sanitation. Only then can the impact of the different initiatives be maximized. Therefore, it is essential that a holistic management approach is undertaken to address sustainable development. Sustainable Development Goal 17 is about building global alliances for development. It makes specific reference to multi-stakeholder collaboration between all sectors of society.

The objective of SDG 17 is to strengthen the means to implement and revitalize global partnerships for sustainable development in the seven areas of finance, technology, trade, capacity development, policy coherence, partnerships, and data. To achieve the mission of this SDG, two main ways of working have been presented; first through the development of global alliances led by governments to strengthen cooperation and development; and second, complementing the latter with the development of multi-stakeholder associations that work at the global, national, and regional levels to pool knowledge and experiences for the achievement of the remaining sixteen SDGs. The successful implementation of the seventeenth UN Sustainable Development Goal (SDG 17) will contribute to the implementation and achievement of the other sixteen goals.

While each of the first sixteen SDGs works toward a specific area of action, SDG 17 “Partnership for the Goals” serves as a convener and a facilitator for all the other goals. This last goal opens the discussion of how the different partnership relationships should best work together to achieve its specific targets. For the Millennium Goals (2000-2015) Goal 8 was the equivalent of SDG 17, however the latter is more universal and applicable to all areas of society including the state, market, and civil society. The SDGs encourage collaboration between all sectors of society using a bottom-up approach involving businesses, government, and civil society. They must work together to ensure long-term sustainability (Stibbe and Prescott, 2020):

- Businesses need to operate effectively
- Governments need to mandate to deliver
- Civil society needs to act effectively and facilitate achievement

According to the SDG Partnership Guidebook, sustainable development can only happen if these three elements work together. Presently the resources of our planet are limited, whether they are financial, technological, natural, or anthropogenic, they must be optimised for the mutual benefit of all parties. To achieve successful outcomes, the development of partnerships is essential to ensure that there is alignment of interests among the holders of these resources and maximal operating effectiveness in pursuit of agreed objectives (Stibbe and Prescott, 2020). Furthermore, the importance of communication should be consolidated among the different stakeholders, where social dialogue should be a priority, and this should take place in all sectors and at all levels.

It must also be highlighted that the different SDGs are very much interconnected to tackle problems such as malnutrition and sanitation. Only then will impact be maximized. Holistic management approaches should therefore be undertaken to promote sustainable development. Sustainable Development Goal 17 deals with the creation of global partnerships for development. The 17th SDG makes specific reference to the formation of multi-stakeholder collaboration between all societal sectors. However, although the multi-stakeholder context might look very good on paper, the question and the challenge are how to promote collaboration across these very different societal sectors? How will it be possible to ensure that very varied stakeholders work together systematically delivering the shared vision of the SDGs? How will this new way of working become a new normality?

Von Schnurbein highlights the importance of the concept of co-production that derives from the field of public service to describe the inclusion of ordinary citizens in the delivery of public services (von Schnurbein, 2020). Today the term is present in a wider context such as governance, creation,

and management of public services. Joshi and Moore (2004) highlight the long-term nature of co-production. The importance of co-production is profound, it entails the development of partnerships between different types of actors, and resources are provided by all parties involved. The concept of co-production is very applicable to the SDG context, while SDG17 postulates that a multi-actor approach is needed to generate the financial resources, the access to technology, the increase in production capacities and the global supply logistics, as well as to build on system development.

Adopting a multi-actor governance approach, helps to; (1) ensure stakeholder participation and engagement, (2) identify the barriers that could hinder this engagement, (3) develop a multi-actor network. Achieving all of these will enable a better prioritization of the issues to be dealt with in the project, as well as the development of more efficient strategies on how to integrate and better engage the different stakeholders in the project.

Most public and collective governance initiatives are anchored in facilitating transparency, accountability, and participation (of stakeholders). These three critical ingredients are essential to strengthen governance at all levels. In this respect SDG 17 is useful in promoting global alliances and multi-actor governance in a world that is totally interconnected between national and local governments, companies, civil society, and academia.

Five areas of activity are covered by SDG 17 via its 19 targets

- Finance
- Information and Communication technology
- Capacity building
- Trade
- systemic issues

More specifically, multistakeholder partnerships are reflected in the targets 17.16 and 17.17 (United Nations. 17 Goals to Transform our World, 2021):

“17.16. Enhance the Global Partnership for Sustainable Development, complemented by multi-stakeholder partnerships that mobilize and share knowledge, expertise, technology, and financial resources, to support the achievement of the Sustainable Development Goals in all countries, in particular developing countries.

17.17. Encourage and promote effective public, public-private and civil society partnerships, building on the experience and resourcing strategies of partnerships”

In 2019 the 2030 Agenda Accelerator was developed by the UN Department of Economic and Social Affairs (UNDESA) as well as the Partnering Initiative in collaboration with several other partners to significantly help accelerate effective partnerships in support of the Sustainable Development Goals (The Partnering Initiative and UNDESA, 2020). A systemic perspective is therefore necessary when developing laws to implement sustainability policies in an effective way. However not only the regulatory authorities are needed to implement change, but the global effort needed extends to everyone, and thereby the need for SDG 17. Nowadays there are sources of governance that had previously tended to be associated with solely one set of actors, but which now are increasingly coproduced and legitimised through the involvement of different actors in their formulation and implementation.

“Multi-stakeholder partnership for the SDGs “An ongoing collaborative relationship among organisations from different stakeholder types aligning their interests around a common vision, combining their complementary resources and competencies, and sharing risk, to maximise value creation towards the Sustainable Development Goals and deliver benefit to each of the partners” (Stibbe and Prescott, 2020: 6).

The 2030 Agenda and the SDGs represent a grand change in thinking and the undertaking of a systemic approach in international development, highlighting the interconnectedness between businesses, society, and a healthy environment. The 2030 Agenda Accelerator Guidebook recommends that a reflective approach should be adopted throughout the whole of the partnering cycle to ensure that all parties at all levels are represented. “The Agenda requires an unprecedented level of cooperation and collaboration among civil society, business, government, NGOs, foundations, academia and others for its achievement. In other words, the 2030 Agenda and the SDGs are the result of – and a call for – a new collaborative way of working” (Stibbe and Prescott, 2020: 10). A very interesting note is highlighted in the Guidebook, which is that according to the 2030 Agenda, we are all developing countries.

The COVID-19 pandemic has highlighted the importance of promoting global collaborations and effective partnerships between all types of different sectors and stakeholders. Multi-stakeholder collaborations are therefore essential mechanisms to tackle the problems and challenges caused by the coronavirus context as societies begin recovering to construct more sustainable, resilient, and inclusive societies. In a recent report developed by the Department of Economic and Social Affairs of

the United Nations, 68% of government respondents considered that stakeholder engagement and partnership would increase in the wake of COVID-19. “Government respondents, similarly, see the greatest impacts of the COVID-19 pandemic to be on efforts to reach out to marginalised and vulnerable groups (64% “significant and severe”) to make resources available to support participation (64%) and maintain mechanisms for engagement (61%).” (Department of Economic and Social Affairs of the United Nations, 2021).

COVID-19 has clearly had an impact on the development of multi-stakeholder partnerships, and countries have also had to adapt their processes to this context. The development of potential Covid vaccine treatments clearly shows the importance of multi-stakeholder partnerships. An example is the COVID-19 Vaccines Global Access (COVAX) initiative, in which it is possible to observe a collaborative scenario between governments, scientists, companies, civil society, philanthropists and global health organizations (Hassoun, 2020).

### **The limitations of SDG 17**

Although the SDGs undoubtedly represent a step forward, they do have their limitations. Firstly, there is the argument that while SDG 17 strives to address all three pillars of sustainable development in an equitable manner (i.e., the social, environmental, and economic pillars), it appears to focus primarily on the economic pillar and therefore it somewhat marginalizes the potential effect that associations between stakeholders can have in promoting ecological and social sustainability (Schleicher et al., 2018).

In addition, the SDGs were developed to broaden the focus of the Millennium Development Goals (MDGs), which was traditionally to provide development aid from “providers” to “recipients”, and to promote multi-stakeholder partnerships that do not only involve public-private partnerships, but a broader range of stakeholders. It can also be argued that the focus of the MDGs has not changed much today, even with the development of the SDGs.

Multi-stakeholder partnerships need to be more flexible and not be simply contractual agreements between government and business, and consequently need to involve actors from different sectors of society. The limited context of collaboration that is promoted by SDG 17 perhaps underplays the potential value that could be derived from multi-stakeholder partnerships. If the resource skills and competences of the different social actors were to be combined, new points of view and innovative perspectives could be developed to deal with complex challenges such as those presented by the SDGs themselves (Stott and Scoppetta, 2020).

Multi-stakeholder associations offer the potential of promoting transformations from a political prism, changes in both individual and organizational behaviours, as well as the empowerment of vulnerable and marginalized stakeholders. In addition, the creation of a repository of lessons learned from the work carried out through multi-stakeholder alliances will help to deepen the knowledge and shared understanding of the importance of the different actors in society in promoting change (Austin and Seitanidi, 2012; Stott, 2019). The exchange of knowledge is therefore essential for the creation of effective global alliances. However, complicated situations may sometimes arise due to the lack of data and information at the national level, leading to data deficiency issues at the regional and global levels (Urcan and Alkan, 2021).

Data collection regarding the SDGs has always been a problem and has been exacerbated during the pandemic (Urcan and Alkan, 2021). Recent studies suggest that there is currently a lack of knowledge regarding the effectiveness of multi-stakeholder partnerships and that this may block the progress and transition towards achieving sustainable development (Maltais, et al., 2018).

According to UN statistics, data is available for only 61% of countries. Part of the reason for this is the closure of many offices during the pandemic. Although there has been a considerable data gap, it would be fair to say that support for the SDGs has been consistent. However, it is important to highlight that the lack of data is a caveat towards obtaining complete information on the associations and possible improvements in arrangements and working practices amongst stakeholders. Accountability is therefore key to being effective in fulfilling the SDGs, and although the goals are laudable in setting out specific objectives, the manner of their implementation is (understandably) very largely unstated, nor therefore do they specify for each of the objectives, the metrics that are going to be used to gauge progress, nor who is supposed to do that necessary monitoring work (Pogge and Sengupta, 2015).

In general, we need more knowledge to be collected and disseminated among decision-makers, as well as the development of policies and procedures on how multi-stakeholder partnerships can help achieve the SDGs. In addition, evaluation and monitoring systems for these partnerships are needed to determine how the different actors can partner and work together to meet the SDGs (Stott, 2019). Likewise, the risks and challenges associated with the context of working as a team should be understood, such as inappropriately selecting project partners, setting poor objectives, having weak governance and inadequate capacity for accountability (Stott and Scoppetta, 2020). Another challenge to consider lies in the difficulty of combining different organizational approaches and styles of work, something which may require considerable skill and time to achieve. All these actions will lead over time to the development and adoption of more proactive, flexible, imaginative, and

successful methodologies to comply with the SDGs, as well as a reflection on the failures and successes that the different ones have had and how everything could be improved (Beisheim and Simon, 2016; Stott, 2019).

Therefore, awareness of how the creation and development of associations can add significant economic, social, and economic value to society, organizations and individuals is highly necessary, thus fulfilling the three pillars of sustainability. Likewise, collaborations should be promoted both at the administrative and organizational levels (global, regional, national, and local), connecting stakeholders both vertically and horizontally, in all sectors (i.e., such as, for example, the agricultural sector, energy, etc.) and stakeholders (i.e., local authorities, government agencies, private sector and civil society) in low, middle- and high-income countries (Stott and Scoppetta, 2020).

Furthermore, innovation is key for these multi-stakeholder partnerships to work, and the involvement of different types of actors is critical to this. This could promote new, less traditional ways of working with a variety of non-traditional stakeholders such as academic institutions and research centres. The co-production of knowledge and solutions to better progress toward achievement of the SDGs is sure to be greater with the participation of a broader range of stakeholders. What is clear is that more proactive and imaginative exchanges of information and learning between different stakeholders are needed. “More effective forms of interaction could help to better understand when and how collaborative processes contribute to the effectiveness and orientation of results around the implementation of the SDGs” (Kuenkel, 2017: 4).

## **Conclusions**

Although it is sometimes difficult to define stakeholders in the SDG context, in this respect SDG 17, which encompasses a multi-actor governance approach, helps to; (1) ensure stakeholder participation, (2) identify the barriers that could hinder this engagement, (3) develop a multi-actor network. This approach will enable a better prioritization of the issues to be dealt with in the project, as well as the development of more efficient strategies on how to integrate and better engage the different stakeholders in the project.

Most public collective governance initiatives are anchored in facilitating transparency, accountability, and participation (of stakeholders). These three critical ingredients are essential to strengthen governance at all levels. In this respect SDG 17 is useful in promoting global alliances and multi-actor governance in a world that is totally interconnected between national and local governments, companies, civil society, and academia. Effectively executing the SDGs will bring multiple benefits at many different levels.

The existing literature makes us question the realisable scope of multi-stakeholder partnerships. In addition, it highlights the need for the importance of benchmarking exercises to examine why some multi-stakeholder alliances are more successful than others in achieving the objectives set by the SDGs.

## **4.2. Una presentación de los dos casos de estudio.**

### **4.2.1. Una presentación del proyecto de las tortugas marinas en Valencia.**

El caso de estudio de las tortugas marinas en Valencia tenía como objetivo reducir las tasas de captura incidental de tortugas y mamíferos marinos de las flotas pesqueras españolas a través de la implementación de los dispositivos TED (*Turtle Excluding Devices*) en Calpe, Valencia. El proyecto fue financiado por la Fundación Biodiversidad (España) y el *National Fish and Wildlife Service* (NFWS) de Estados Unidos. La especie objeto de estudio es la tortuga boba (*Egiazko kareta*), que es la especie más prevalente en las aguas del Mediterráneo.

Este proyecto marcó un antes y un después para la Asociación Chelonia, ya que le abrió la puerta a poder trabajar en varios otros proyectos de investigación relacionados con la captura incidental. Lo singular de este proyecto es la innovación y tecnología que aplica para reducir la captura incidental de tortugas marinas, al utilizar dispositivos TED.

A través de este proyecto, Chelonia pretendía reducir las tasas de captura incidental de las diferentes flotas pesqueras españolas, comenzando con este estudio piloto sobre el uso de los dispositivos TED en Calpe. El proyecto piloto fue realizado por Chelonia en colaboración con diferentes partes interesadas. La idea era implementar los TED en todos los barcos de la flota pesquera valenciana.

El objetivo principal del proyecto de captura incidental es reducir el número de amenazas que afectan a la tortuga boba, principalmente en el sector pesquero. La tortuga marina es un animal específicamente sensible que crece muy lentamente y experimenta elevadas tasas de depredación, especialmente durante sus años juveniles. Se estima que, de cada mil crías, sólo una llega a la etapa adulta. Por lo tanto, se vislumbra la necesidad de aplicar métodos de conservación más efectivos para proteger a estos animales amenazados.

La problemática de la conservación de las tortugas marinas no tiene fronteras. Se pueden adoptar medidas en un lugar geográfico concreto como Estados Unidos, pero, si no procede de igual manera



en España, la implantación de dichas medidas al otro lado del Atlántico habrá sido inútil. Además, las medidas de protección establecidas para las especies no cumplirán su propósito si, en las áreas donde se alimentan, se mueven y se reproducen, sigue dándose el problema de la captura incidental.

El proyecto fue complementado con estudios de cautiverio, cuyo objetivo era determinar cuáles eran los estímulos más importantes para atraer a las tortugas marinas hacia las redes de pesca. En adición a lo anterior, aún se carece de mucho conocimiento sobre los patrones migratorios de las tortugas marinas. A diferencia de, por ejemplo, los leones marinos, las tortugas marinas pasan la mayor parte del tiempo sumergidas y, por lo tanto, no se sabe lo suficiente sobre sus rutas migratorias, así como sobre sus comportamientos de reproducción y alimentación. Los estudios de cautiverio son de gran ayuda para conocer cómo se comportan las tortugas marinas bajo el agua.

Hasta la fecha, mucho del conocimiento sobre las tortugas marinas proviene de las observaciones que se realizan cuando llegan las tortugas a tierra para reproducirse. En España, la ausencia de avistamientos en ciertas costas podría ser debida a la elevada presencia antropogénica causada por la actividad turística. No obstante, en los últimos años se ha observado un mayor movimiento de tortugas marinas. Históricamente, se ha aceptado que las costas españolas eran zonas de reproducción para la tortuga boba. Sin embargo, debido a la falta de información y ausencia de datos, se asumió que las tortugas no llegaban a la costa para reproducirse. En los últimos años, sin embargo, se han registrado más avistamientos y nidos de tortuga boba en Valencia y Cataluña.

La implementación de dispositivos TED resulta innovador en España. En Estados Unidos la implementación se comenzó hace años, siendo esta una de las razones por las que el NFWS ha querido estar involucrado en el proyecto y financiarlo, junto a la Fundación Biodiversidad. La implementación de dispositivos TED proporciona beneficios en varios sentidos; en primer lugar, los artefactos TED ayudarán al sector pesquero, ya que los pescadores podrán continuar con su actividad sin el riesgo de infringir la ley capturando, de manera involuntaria, animales en peligro de extinción. En segundo lugar, los dispositivos TED también protegerán otras especies al evitar la captura incidental de grandes mamíferos marinos y tiburones. Además, a través de la realización de este proyecto, será posible conocer más sobre la tortuga boba, mejorando así su conservación y los hábitats circundantes. La tortuga boba, en este caso, estaría desempeñando un papel que podemos denominar “paraguas”: su conservación resultaría en la conservación de muchas otras especies.

Aunque, teóricamente, este proyecto puede traer numerosos beneficios, aún queda mucho por hacer en cuanto a la implementación generalizada de los TED en el sector pesquero español. Los TED

aún tienen que ser adaptados a la zona geográfica en cuestión, la zona Mediterránea, y al modelo específico de barco. Aunque los TED han sido implementados con éxito en EE. UU desde finales de los años ochenta (siendo, en la actualidad, una exigencia legal), esto no quiere decir que su implementación sea igualmente exitosa en aguas españolas.

De igual forma, se podría cuestionar si las tasas de capturas incidentales de tortugas marinas en el Mediterráneo son lo suficientemente grandes para justificar una implementación generalizada de los dispositivos TED en la flota pesquera regional a nivel regulatorio. Determinar cómo adaptar exactamente el dispositivo implica la realización de más pruebas, lo cual supone un aumento en el gasto. En condiciones idóneas, los TED permiten que las capturas de más de 10 centímetros puedan escapar ilesas de las redes de pesca. La implementación de los TED implica la incorporación de rejillas metálicas a la estructura de la red de arrastre de los barcos. El modelo específico de TED que fue adaptado por Chelonia se basó en el modelo *Super Shooter* que utiliza el *American Marine National Fisheries Service* (NMFS) y el Aus TED 2, un modelo utilizado por la flota pesquera australiana. Ambos modelos han mostrado niveles de captura incidental más bajos en sus respectivas pesquerías, además de pérdidas en la tasa de captura casi nulas (o nulas) de las especies objetivo.

Un punto importante que resaltar es que, para que los científicos pudieran probar el dispositivo TED, era necesario que subieran a los barcos de pesca y, para ello, requerían de la aprobación de los pescadores. Sin su consentimiento no hubiera sido posible realizar las pruebas TED. Este es, probablemente, uno de los principales problemas con los cuales se enfrentó Chelonia y su equipo de científicos. Por tanto, cualquier resistencia por parte de los pescadores podía afectar gravemente al proyecto, incluso impedir su ejecución. La prueba de los TED constituía una parte imprescindible del proyecto y, por lo tanto, la plena colaboración de los pescadores era necesaria.

Otro problema experimentado fue la limitación de fondos para la realización de estas pruebas. Las pruebas TED son costosas, por lo cual esta limitación restringe considerablemente la cantidad de material y recursos que podía ser dedicada a este proyecto.

El desafío final fue la necesidad de conseguir que las partes interesadas del proyecto, muy diversas entre sí, colaborasen juntas. Algunas de ellas eran organizaciones poderosas, como podrían ser las diferentes instituciones gubernamentales, y encontrar un punto en común podía ser difícil de conseguir. Por ejemplo, después de haber testado los TED, lo esperable sería que las diferentes autoridades desarrollasen una legislación para obligar su uso, sin embargo, podría haber cierta resistencia a ello. Además, la reticencia por parte de los pescadores (y cofradías de pescadores) para

cooperar y realizar una inversión orientada a aplicar estas nuevas técnicas a sus barcos también constituía una posibilidad real. Todo lo anterior llevó a que Chelonia tuviera que hacer un gran esfuerzo para convencer a los pescadores y a las demás partes interesadas del valor y mérito de este proyecto.

#### **4.2.2. Las partes interesadas del proyecto**

El proyecto de captura accidental de tortugas marinas en Valencia involucra a partes interesadas muy diferentes.

Desde 1997, Chelonia ha trabajado con interesados de todo el mundo, con los cuales ha desarrollado progresivamente una relación de confianza. El proyecto de las tortugas marinas en Valencia ha involucrado a universidades, ONG, pescadores e instituciones gubernamentales. Desde el prisma de Chelonia, la gestión de los diferentes actores del proyecto no ha sido difícil, ya que la mayoría de los colaboradores del proyecto se comprometieron a cooperar desde un principio. Los interesados con los cuales fue más difícil tratar fueron los pescadores, que al principio mostraron resistencia. Sin embargo, con el tiempo y con la ayuda del gobierno valenciano (Generalitat Valenciana), llegaron a apoyar el proyecto de los TED.

El proceso de entrevistas para este caso de estudio fue realizado entre noviembre de 2018 y julio de 2019, si bien se realizaron algunas entrevistas adicionales en octubre de 2019. En total, se entrevistó a 22 diferentes interesados. Entre ellos se encontraban funcionarios públicos, cofradías de pescadores, ONG y profesores universitarios. Las entrevistas fueron realizadas en español y posteriormente transcritas y analizadas vía el desarrollo de las narrativas.

Muchos de los entrevistados provenían del mundo universitario y de ONG. Resultó especialmente difícil acceder a los pescadores y las cofradías de pescadores. Finalmente, sólo se pudo entrevistar a una cofradía de pescadores, la Cofradía de Gandía, cuyo presidente (Enrique Ferrer) nos concedió, amablemente, una entrevista de 90 minutos.

Tuvo lugar en Alicante, el 1 de febrero de 2019, una conferencia de conservación marina, “6ª Jornada sobre Medio Ambiente Marino y Litoral en la Comunidad Valenciana y en la Región de Murcia “Fortaleciendo Alianzas”, que tuvo como objetivo fortalecer las alianzas entre los diferentes agentes públicos y privados asociados a la conservación marina en la Costa de Levante. En esta conferencia fue posible entrevistar al presidente de la Xaloc y contactar con otros entrevistados

como Silvia Revenga del Ministerio de Medio Ambiente de España y José Rafael García de la Universidad Católica de Valencia.

A continuación, se describen de manera detallada todas las partes interesadas (instituciones e individuos) para este caso de estudio.

**La Asociación Chelonia.** La “Asociación Chelonia” es una ONG que posee más de veinte años de experiencia en el mundo de la conservación marina en la Península Ibérica. Fue creada en 1997 en la Universidad Complutense de Madrid por un grupo de amigos de la Facultad de Ciencias Biológicas. Su misión se basa en la investigación y la gestión sostenible de los recursos naturales. Su ámbito de trabajo a lo largo de los años se ha ampliado desde trabajar principalmente en Madrid hasta lanzar proyectos a nivel internacional, en América Latina, África, Asia y en varios países europeos a partir del año 2006.

La organización lleva a cabo proyectos científicos de conservación, así como proyectos sociales, destinados a mejorar el nivel socioeconómico de las poblaciones que viven cerca de las áreas de conservación. Además, Chelonia ha estado trabajando con tortugas marinas durante muchos años, así como con proyectos cuyo objetivo es la reducción de capturas accidentales de tortugas marinas. Al igual que muchas ONG, uno de los desafíos a los que se enfrenta la organización es encontrar financiación para sus proyectos. Se trata de un problema recurrente, ya que la financiación de proyectos medioambientales y humanitarios tiende a ser limitada y, por tanto, existe una competencia considerable entre las diferentes instituciones que solicitan los mismos fondos. A lo largo de los años, Chelonia ha obtenido financiación tanto de instituciones públicas como privadas, tanto a nivel nacional como internacional, entre ellas la Fundación Carrasso y la Fundación Biodiversidad.

Desde 1997, Chelonia ha construido una extensa lista de socios, muchos de los cuales han colaborado con ella durante bastantes años. La organización no cuenta con un método de identificación de partes interesadas como tal. Sin embargo, tiende a trabajar con las personas y organizaciones con las que ha trabajado en el pasado. Un factor determinante que destacar para Chelonia es que sus socios estén alineados con su misión. De esta manera es posible crear grupos de trabajo multidisciplinares más fuertes, lo que facilita la obtención de financiamiento para proyectos.

Trabajar con “caras conocidas” de confianza tiene sus ventajas, ya que elimina posibles luchas de poder con otras organizaciones, promoviendo por lo tanto el respeto entre socios. En la actualidad, la organización se encuentra inmersa en un proyecto quinquenal con la Fundación Coca-Cola. A lo largo de sus veinte años de existencia, ha trabajado con diferentes grupos de interés, incluidas

universidades, como la Universidad de Valencia en el Proyecto Coca-Cola y la ONG Xaloc en Valencia. Además, en la actualidad, con el proyecto Coca-Cola, la organización trabaja con muchas otras partes interesadas como municipios, ayuntamientos y centros educativos.

### **Miembros de la Asociación Chelonia**

**Manuel Merchán (Presidente).** Es el actual presidente de la junta ejecutiva de Chelonia, así como uno de los fundadores de la organización. Ha estado al frente de la organización desde sus inicios en 1997 y ha dirigido la mayoría de los proyectos de la organización que se han realizado desde entonces. Desde 2006, la organización amplió el alcance geográfico de trabajo para incluir el continente americano y otros países europeos, así como algunos proyectos específicos en África. En el proyecto de las capturas accidentales de tortugas, Manuel ha desempeñado el rol de líder junto a Antonio (Director de proyectos de la organización).

**Antonio Castro Casal (Responsable de proyectos).** Ha trabajado en la organización durante más de diez años y ha participado en los diferentes proyectos que la organización ha ejecutado. Como jefe de los proyectos en Chelonia, Antonio fue quien, a nivel operativo, aseguró el correcto funcionamiento de las actividades del proyecto.

**César Pérez (Tesorero).** Es el tesorero y miembro fundador de la organización. Actualmente es el coordinador de los proyectos que se ejecutan en el área del Mediterráneo, aunque también es asesor técnico de otros proyectos de la organización. Afincado en Valencia, César estuvo en contacto directo con el proyecto, así como con todas las partes interesadas basadas en Valencia, entre ellas las asociaciones de pescadores y la asociación Xaloc.

**Bea Mínguez (Community Manager).** Desempeña el papel de *community manager* de la organización y, actualmente, gestiona sus redes sociales. Participa principalmente en el proyecto “Mares Circulares” de la Fundación Coca-Cola, cuyo objetivo es reducir la cantidad de plásticos en el Mediterráneo. Bea también organiza jornadas educativas en el proyecto de Mares Circulares. Sin embargo, para el proyecto de las tortugas marinas, sólo ayudó como voluntaria.

**Miguel Cárdenas (Jefe de proyecto).** Es el director de proyectos que ha participado en los proyectos de la organización durante, al menos, los últimos diez años. Además, actualmente, es el director de la organización en Colombia. Aunque originalmente radica en Bogotá, Miguel ha participado en este proyecto, viajando a Europa en múltiples ocasiones.

**Gabriel Gómez (Voluntario del proyecto en Chelonia).** Es voluntario de los proyectos que lleva a cabo Chelonia. Ha colaborado en el proyecto TED de capturas accidentales en Huelva.

## Universidades

**Ana Fidalgo (Profesora de la Universidad Autónoma de Madrid y Vicepresidenta de la Asociación Chelonia).** Es socia fundadora de Chelonia, y siempre ha estado involucrada en los proyectos de la organización. En la actualidad es vicepresidenta y profesora a tiempo completo en la Universidad Autónoma de Madrid (UAM). Ha estado involucrada de manera específica en aquellos proyectos relativos a estudios de cautiverio (es decir, estudios de comportamiento) de tortugas marinas y otros animales marinos.

**Ana García Moreno (Profesora de la Universidad Complutense de Madrid).** Ha sido profesora e investigadora en la Universidad Complutense de Madrid (UCM) durante los últimos 41 años.

**Ana Anhuir (Profesora de CEU).** Es profesora a tiempo completo en la Universidad CEU de Valencia. CEU es una de las universidades privadas existentes en Valencia. Imparte clases en la Facultad de Veterinaria y lleva varios años colaborando con Chelonia como voluntaria.

**Instituto Cavanilles (Universidad de Valencia).** El Instituto Cavanilles de Biodiversitat i Biologia Evolutiva de la Universitat de València fue fundado en 1998. Su misión es investigar, formar investigadores y asistir a la sociedad civil en los campos de la biodiversidad y la ecología evolutiva. El Instituto cuenta con una plantilla de cincuenta investigadores, junto a una cincuentena de estudiantes de doctorado y posdoctorado. Uno de estos grupos es el grupo de conservación de tortugas marinas con el que Chelonia ha colaborado a lo largo de los años.

**Francesc Domènech (Investigador predoctoral).** Es investigador predoctoral y está finalizando su tesis en la Unidad de Zoología Marina del Instituto Cavanilles. El Instituto Cavanilles trabaja con proyectos de investigación financiados por instituciones tanto españolas como europeas. Francesc recibe una beca de cuatro años de la Universidad de Valencia para realizar su doctorado.

**Jaime Penadés (Investigador predoctoral).** Es investigador predoctoral y desarrolla su investigación sobre tiburones y parásitos (rayas). Gran parte del trabajo está relacionado principalmente con la conservación de cetáceos y tortugas marinas.

**Jesús Tomás (Investigador senior).** Lleva numerosos años trabajando con tortugas marinas en Europa y América Latina. En la actualidad es profesor titular del Instituto Cavanilles y está dirigiendo cuatro tesis doctorales, una de ellas sobre tortugas marinas en Camerún. Tiene una amplia experiencia trabajando con partes interesadas como universidades y ONG. Si bien su labor en el día a día es de docente e investigador, el paso de los años le ha otorgado la función de directivo, habiendo

tenido que hacerse cargo de toda la burocracia relacionada con la elaboración de informes para las distintas instituciones que subvencionan proyectos de investigación.

**Ohiana Revuelta (Investigadora).** Es investigadora del Instituto Cavanilles de la Universidad de Valencia. Tiene experiencia en investigación, habiendo trabajado en el Caribe, específicamente en República Dominicana y Venezuela. Después de haber trabajado en el Caribe, regresó a España para trabajar como técnica investigadora, y le propusieron hacer su tesis doctoral en la Universidad de Valencia. Desde la finalización del doctorado, ha continuado trabajando principalmente con tortugas marinas y en asuntos como la captura incidental de tortugas marinas, así como en algunos otros temas relacionados con cetáceos y otras especies.

**José Rafael García (Profesor en la Universidad Católica de Valencia).** Dirige el Instituto de Investigación y de Medioambiente de Ciencia Marina de la Universidad de Valencia San Vicente Mártir. El Instituto se estableció hace unos diez años y se dedica íntegramente a la investigación en ciencias marinas.

#### **Gobiernos locales**

**Juan Eymar (Departamento de Medio Ambiente de la Generalitat de Valencia).** Ha estado trabajando para la Consellería de Medioambiente de la Generalitat Valenciana durante los últimos 26 años. Inicialmente se trasladó a Valencia para trabajar en un centro de recuperación de especies en peligro de extinción ubicado en un establecimiento llamado Granja del Saler en Valencia. Aunque inicialmente comenzó a trabajar en la conservación de especies terrestres, pronto comenzó a dedicarse a la conservación marina, y ha continuado desde entonces.

#### **ONG**

**Xaloc (Valencia).** Es una ONG con sede en Valencia dedicada principalmente a la difusión de información sobre la fauna marina mediterránea (especialmente de tortugas marinas y cetáceos) entre la población valenciana. Para lograr sus objetivos, la organización planifica actividades de voluntariado y campañas de comunicación, y realiza, cuando es posible, un poco de investigación.

La misión de Xaloc es también la conservación marina (claramente coincidiendo con la de Chelonia). En el proyecto de Chelonia, Xaloc ha participado principalmente en las acciones de comunicación externa.

**Carles Gago.** Es el fundador y actual presidente de la organización Xaloc, que fue creada hace unos diez años. Carles también tiene su propia empresa, que trabaja en el marketing y la comunicación verde.

**CEMMA (Galicia):** Alfredo López es el presidente de la organización CEMMA, cuya misión es la difusión y conservación de las tortugas y mamíferos marinos en Galicia. El ámbito geográfico de trabajo de la organización es local en Galicia. La organización fue fundada en 1990, aunque legalmente establecida en 1992. Otro objetivo de la organización es recopilar y centralizar datos de observaciones y avistamientos de la fauna marina.

**Asociación de Pescadores de Gandía (Cofradía de Gandía).** En la Cofradía de Gandía se realizan cuantiosas actividades, entre ellas la recepción del pescado, la gestión de las ventas, la subasta del pescado y la gestión de la propia administración de la institución. La cofradía también tramita subvenciones, trabaja con universidades en proyectos de investigación y se hace cargo de toda la logística involucrada en lo que respecta a las capturas de pescado.

**Presidente de la Cofradía de pescadores de Gandía. Enrique Ferrer** es el presidente de la Cofradía de Pescadores de Gandía. Es originalmente economista y ha dirigido la organización durante los últimos 16 años. Su trabajo toca diversos campos como el derecho, la economía y la gestión.

**Secretaría General de Pesca.** Tiene un mandato del Ministerio de Medio Ambiente para desarrollar la política pesquera de la Unión Europea.

**Silvia Revenga.** Es doctora en Ciencias Biológicas. Cuando terminó su doctorado en limnología, trabajó durante nueve años en el Instituto Español de Oceanografía. Más tarde, se incorporó a la Secretaría General de Pesca con una nueva línea de trabajo, y ha estado allí durante los últimos 33 años.

**Mercedes Muñoz (Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza - UICN).** Ha estado trabajando para la UICN durante un año. La UICN es una de las organizaciones más importantes en la conservación de la biodiversidad en el mundo. Mercedes ha liderado y colaborado en proyectos de conservación de mamíferos marinos durante más de 15 años. Es externa al proyecto de captura incidental de Chelonia.

**Jose Enrique del Campo** (Profesor de EAE Business School Madrid y pescador recreativo). Ha estado trabajando durante los últimos 25 años en la construcción de instalaciones deportivas. En los últimos años, se ha especializado en la construcción de instalaciones de pádel en España e Italia. Actualmente es también profesor en la EAE Business School de Madrid. José Enrique lleva muchos años practicando la pesca recreativa en Galicia.



#### **4.2.3. El proyecto de conservación de delfines en Normandía, Francia.**

El Groupe d'Étude des Cétacés du Cotentin (GECC) se ha dedicado al estudio y preservación de los mamíferos marinos en el Canal de la Mancha durante los últimos 20 años, desde su creación en 1997. Uno de los principales objetivos de la organización es monitorear a los delfines mulares (*Tursiops truncatus*) en el Canal de la Mancha. La organización ha estado estudiando la población de delfines mulares en la zona desde 2007. Dicha comunidad es la población sedentaria de la especie más grande de Europa. Con el tiempo, el proyecto del delfín mular se ha convertido en el principal proyecto de la organización.

Los científicos del GECC buscan poder reunir suficientes conocimientos sobre esta población para poder determinar su salud, así como su evolución a lo largo del tiempo, y poder comunicar esta información al Ministerio de Medioambiente, que también financia el proyecto y se ocupa de la toma de decisiones en lo que respecta su conservación.

Además, estos datos poblacionales podrían ayudar a otras partes interesadas como podrían ser las empresas de energía renovable. “Para mí lo positivo del proyecto es ver que avanza, que hay resultados... y vamos avanzando y obteniendo resultados. Para mí eso es lo más importante. Lleva tiempo, pero vamos avanzando, estamos obteniendo resultados a nivel de conocimiento y resultados muy interesantes para la creación de herramientas que faciliten todo el trabajo relacionado con toda la parte de análisis de datos. Es un proceso largo, me gustaría que fuera todo más rápido, pero estamos progresando”, (François Gally, Comunicación personal, Enero 2019)

En un estudio de 2015, el GECC analizó la estructura social de la población a partir de los datos recolectados entre 2006 y 2010 (Louis et al., 2015). Los científicos descubrieron que la población de delfines de St. Malo seguía un modelo de estructura poblacional de “fisión-fusión”. Encontraron que existía una considerable variabilidad en la cantidad de tiempo que los delfines pasaban juntos, y su relación con su adaptabilidad al contexto, por ejemplo, según la cantidad de alimentos disponibles en una localidad geográfica. Por ejemplo, si los recursos son escasos y dispersos, puede ser necesario un alto grado de cooperación entre los individuos de la población. En la actualidad, se están realizando estudios genéticos para determinar el sexo y la relación genética de los individuos de la población, a fin de comprender mejor qué está impulsando las asociaciones existentes en el golfo Normando-Bretón.

En la actualidad, los científicos y las autoridades desconocen cómo va a reaccionar la población de delfines ante toda la presión generada por los proyectos de construcción de parques eólicos en la zona. Permanece en duda si los delfines se quedarán o abandonarán la zona una vez que comience la construcción. “Los estudios realizados sobre la población de delfín mular en la zona durante y

después de la implantación de parques eólicos deberían permitir a los investigadores evaluar las consecuencias a largo plazo de estas construcciones en esta comunidad de delfines, tanto en términos de estructura social como demográfica” (Louis et al., 2015: 9). Louis y col. (2015) predicen que potencialmente habrá un mayor impacto durante la fase de construcción del proyecto, y que el propio funcionamiento de las turbinas no debería tener un impacto demasiado significativo. Sin embargo, es muy importante resaltar que esto, realmente, no se sabe. Además, se deben considerar los posibles efectos sonoros en los animales, lo cual no es sencillo. “Al final, tenemos algunas pistas, pero no todas, porque nadie quiere probar el nivel de ruido en animales vivos en un estanque de peces... Es imposible tener información real sobre cómo se comportarán ante dicha presión sonora” (Remy Casteras, Comunicación personal, Enero 2020). Aunque se dispone de alguna información al respecto de la ballena dentada (Madsen et al., 2006) y la marsopa común (Carstensen et al., 2006; Tougaard et al., 2009), aún faltan datos para *T. truncatus*.

Por lo tanto, “el monitoreo a largo plazo de las variaciones temporales de abundancia y distribución de los animales, junto con los parámetros demográficos, como la supervivencia y la tasa de partos, serán necesarias para determinar los efectos de las actividades antrópicas en la población de delfines” (Louis et al., 2015: 10). También existe la posibilidad de que, al ser el delfín mular una especie resistente y oportunista, es posible que pudiera adaptarse y sobrevivir en nuevos contextos antropogénicos, siempre que haya disponibilidad de presas (Blumstein, 2012). Sin embargo, actualmente se necesita más información para saber con exactitud cómo reaccionarán los delfines a los nuevos proyectos eólicos en la zona (Bejder & Samuels, 2003).

Finalmente, Louis et al. (2015) proponen que se cree un Área Especial de Conservación para los delfines del golfo Normando-Bretón. De igual forma, para esto último sería necesario recopilar información sobre el uso del hábitat, para poder así delimitar el área de conservación. Al ser uno de los principales depredadores de la zona, los delfines mulares también podrían servir como bioindicadores de la zona.

Asimismo, es importante resaltar que, años atrás, había planes para crear un "parque marino natural" en la zona del golfo normando-bretón, cuando Ségolène Royal era la ministra de Medio Ambiente en Francia (2014-2016). Había planes para crear dos áreas marinas naturales, sin embargo, al final solo se creó una, quedando el golfo normando-bretón desprotegido, “Y no había interés político en la zona del golfo normando-bretón para crear una reserva marina natural, por lo cual al final no se hizo. Posteriormente dejó su puesto la ministra y el proyecto del parque marino fue abandonado en 2015-2016. Todo esto justifica la creación de los espacios Natura 2000, que son nuevos actores en la zona” (Benjamin Guichard, Comunicación personal, Enero 2020).

Además del desinterés político nacional sobre la creación de esta reserva marítima, había otros factores que la inhabilitaron. “Había un proyecto de parque marino en este sector (región del golfo normando-bretón), sin embargo, fracasó porque las dos regiones de Normandía y Bretaña no pudieron llevarse bien... Eso es un poco lo que pasó” (Gwenola de Roton, Comunicación personal, Febrero 2020). Los espacios Natura 2000 son nuevos actores, ya que, durante mucho tiempo, no tenían acciones concretas establecidas para monitorear los hábitats y las especies en la zona. El objetivo de estos espacios (al igual que los parques marinos naturales) es controlar y mejorar los ecosistemas marinos y reducir las presiones antrópicas que se ejercen sobre ellos. Los espacios Natura 2000 son gestionados por investigadores, asociaciones medioambientales y entidades públicas y, a través de su creación, también se protege a los delfines.

Hoy en día, el GECC también está trabajando en el desarrollo de un marco de actuación para la observación de mamíferos marinos en la región de Normandía. La organización ha desarrollado un proyecto llamado OBSenMER, que es una plataforma digital participativa para facilitar la recopilación, el almacenamiento y el intercambio de observaciones en el mar. La información recopilada comprende todo tipo de observaciones, incluidas las de mamíferos marinos, peces y aves, aunque también de actividades humanas como paseos en barco, información de pesca y datos de contaminación. Esta herramienta de ciencia participativa opera en Francia y fuera de Francia en seis áreas geográficas: el Mar Mediterráneo, Canal de la Mancha, Atlántico, Guyana, Polinesia y Antillas. Cada área es gestionada por un administrador de zona, que verifica y valida las observaciones (<https://www.obsenmer.org/>). En el golfo normando-bretón, en lo que concierne al proyecto del delfín mular, François Gally (director general del GECC) está teniendo dificultades en comunicarse y tratar con las diferentes partes interesadas del proyecto, especialmente con los pescadores profesionales y recreativos para convencerlos a participar en él.

#### **4.2.4. Las partes interesadas del proyecto de conservación de delfines en Normandía, Francia**

El proyecto del delfín mular de Normandía involucra a partes interesadas muy variadas. El proceso de entrevista para este estudio fue realizado entre noviembre de 2019 y noviembre de 2020. Se realizaron un total de 19 entrevistas. Entre las personas entrevistadas se encuentran miembros del GECC, representantes de otras ONG, asociaciones de pescadores, representantes gubernamentales (tanto a nivel regional como nacional) y profesores universitarios. Las entrevistas fueron realizadas en francés y en inglés (y transcritas en los respectivos idiomas). Las partes interesadas entrevistadas (instituciones e individuos) para este estudio se describen a continuación en más detalle.

## **GECC – Organización coordinadora del proyecto**

El Groupe d'Étude des Cétacés du Cotentin (GECC) - Cotentin Cetacean Study Group es una asociación sin ánimo de lucro fundada en 1997. La organización con sede en Cherburgo (Normandía) se engloba dentro del marco legal de la Ley francesa de ONG establecida en 1901.

La misión de la organización es estudiar y preservar mamíferos marinos en el Canal de la Mancha. Su principal objetivo (y principal proyecto) es la recopilación de datos científicos para conocer mejor la población de delfín mular de la zona del Canal de la Mancha. Toda la información científica recopilada por la organización es pública, y es difundida a través de los diferentes informes que publica la organización.

Entre las principales actividades del GECC están:

- Las observaciones en el mar.
- El análisis científico e interpretación de datos recopilados en el mar.
- El intercambio de conocimiento con otras organizaciones.

Un punto importante que resaltar es la oposición de la organización al avistamiento de cetáceos como actividad ecoturística que se realiza durante el verano cuando la presencia de delfines es mayor. Según el GECC, este tipo de actividad perturba notablemente a los animales, y no aporta ningún beneficio científico. Sin embargo, hasta la fecha de hoy se desconoce el efecto exacto que tienen estas actividades recreativas sobre los delfines. Existe, no obstante, información proveniente de Nueva Zelanda sobre el efecto que tuvieron las actividades de avistamientos de cetáceos en este país, y es posible que la presión sobre la comunidad normando-bretona de delfines pudiese llevar a su dispersión y desaparición. De igual forma, para disminuir el nivel de perturbación para los delfines, la organización también se opone a la captura de animales para la recogida de datos, una práctica que en ocasiones se realiza por parte de los científicos que estudian los cetáceos.

Desde 2007, el GECC se ha especializado en el estudio de los delfines mulares (*Tursiops truncatus*) en el golfo normando-breton localizado en el Canal de la Mancha, extendiéndose desde Bréhat hasta el extremo norte del Cotentin e incluyendo las Islas del Canal – “Channel Islands” (Figura 6).

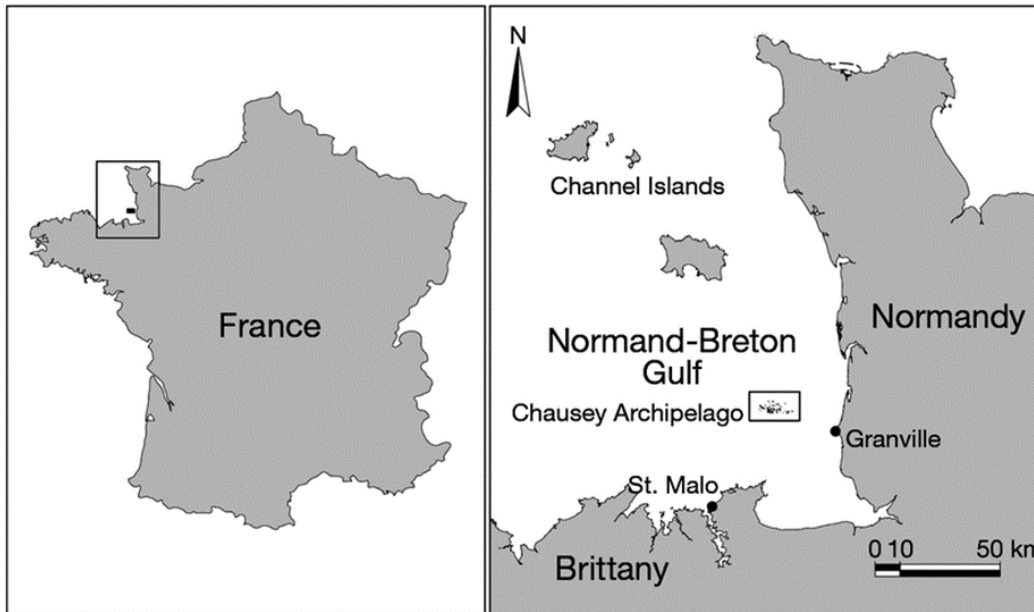


Figura 6: Golfo normando-bretón (Godet et al., 2008)

El golfo Normando-Bretón se caracteriza por tener unas características físicas específicas: una marea alta amplia, corrientes intensas y poca profundidad. Además, el área de estudio está sometida a una considerable presión antropogénica costera debido a la pesca, el cultivo de moluscos, el tráfico marítimo, el turismo y los proyectos energéticos (es decir, los futuros proyectos de parques eólicos marinos en las bahías de la Seine y St Brieux).

El golfo normando-bretón tiene una larga historia de pesca profesional, la mayor parte de la cual es esencialmente costera. Los barcos de pesca son, en su mayoría, pequeños, y se encuentran principalmente en los distritos marítimos de Cherburgo, Saint-Malo y Saint Brieux. Las pesquerías de mariscos en el golfo normando-bretón son esencialmente importantes, siendo Granville el puerto principal de la Baja Normandía.

Además, hay una serie de proyectos de energías marinas renovables (*Energies Marines Renouvelables* - EMR) cuya viabilidad se está estudiando en la zona. Se trata de dos parques eólicos en la bahía del Sena (Baie de Seine) y la bahía de Saint-Brieuc (Baie Saint-Brieuc), así como un proyecto de granja mareomotriz (tidal farm Project) en Raz Blanchard. Debido a esta fuerte presión antropogénica, el GECC quiere proteger el patrimonio natural del golfo normando-bretón a través de la creación de una zona marina protegida, cuyo objetivo será mantener y restaurar ciertos hábitats marinos, además de encontrar un equilibrio entre la ejecución de actividades antropogénicas y la preservación de la biodiversidad. Es por ello por lo que el GECC está realizando el seguimiento de la población de delfines mulares del golfo normando-Bretón, para poder valorar y evaluar el efecto de

las actividades antrópicas sobre dicha población, especialmente los efectos de los proyectos de energías renovables en la zona.

En lo que respecta a estos proyectos, cabe aclarar que el GECC no está en contra de las energías renovables marinas, sin embargo, la organización es ciertamente crítica en cómo se está implementando el proyecto. El GECC ha asistido a todas las reuniones ligadas a los proyectos de parques eólicos. El argumento principal presentado por la organización es que los mamíferos marinos de la zona no han sido considerados durante la planificación de la construcción de estos proyectos. Por lo tanto, la realización de un estudio que analice el impacto del proyecto sobre los animales ayudará a encontrar soluciones efectivas para reducir los posibles efectos nocivos sobre la fauna marina de la zona.

### **Miembros del personal de la organización titular del proyecto**

**François Gally (Director general de GECC).** Es actualmente el director del GECC y ha liderado la organización durante los últimos 12 años. Su interés por la conservación de los delfines se originó por su pasión por la navegación, que se remonta a cuando navegaba por el Canal de la Mancha en su velero y veía delfines. Fue entonces cuando comenzó a hacerse preguntas, entre otras, acerca de cuántos delfines había y quiénes los estaban estudiando. Más tarde, decidió ponerse en contacto con una organización que estaba trabajando con ellos (el GECC). François actualmente dirige el proyecto de conservación del delfín mular y maneja todas las relaciones con las partes interesadas del proyecto.

**Pauline Couet (Investigadora doctora de la Universidad de Montpellier que realiza su tesis sobre modelos poblacionales del delfín mular en Normandía).** Está realizando actualmente su tesis doctoral en el GECC, aunque está situada en Montpellier, donde trabaja en el Centre de Recherche Fonctionnelle et Evolutive. Adicionalmente, Pauline recibe retribuciones económicas por parte del GECC con el motivo de la realización de la tesis. Pauline se puso en contacto con el GECC por primera vez en 2013, cuando acababa de terminar su tesis de maestría. En ese momento ya estaba interesada en los delfines y la biodiversidad marina. Tenía una amiga que le había hablado del GECC y que le comunicó que la organización buscaba voluntarios. Pauline se puso en contacto con la organización para ver si podía ayudar con la recopilación de datos y el proceso de modelización de las poblaciones de delfines. Trabajó en el GECC como voluntaria durante seis meses y luego realizó una segunda tesis de maestría en el Centre de Hautes Etudes, cuya misión era modelar las

poblaciones de delfines mulares en la costa de Normandía. Los resultados de la tesis superaron las expectativas, llevando a la decisión de convertirla en un proyecto de investigación doctoral.

**Prune Courteille (Trabajadora temporal - GECC).** Estuvo ayudando al GECC como voluntaria durante siete meses. Se graduó en Bellas Artes y realizó su tesis de grado sobre la divulgación científica. Ha estado colaborando con el GECC en la recogida de datos en los barcos, así como en la foto-identificación de los delfines. Su contrato terminó en febrero de 2020.

**Caroline Dodeman (Ex presidenta de la junta de GECC. Caroline fue presidenta de la junta hasta noviembre de 2019).** Es profesora y ha trabajado con François en el GECC durante los últimos cinco años. Su implicación inicial en el GECC consistió en organizar exposiciones para difundir al público el trabajo científico de la organización. Caroline fue presidenta del GECC desde 2014 hasta noviembre de 2019.

**Aurélien Besnard (Investigador de la Universidad de Montpellier e investigador asociado de François Gally).** Es un biólogo que actualmente trabaja como profesor-investigador en la *École de Hauts Etudes*, con sede en Montpellier, en el "*Centre de Recherche Fonctionnelle et Evolutive*", donde ejerce tanto la docencia a nivel de maestría como sus labores de investigación. Aurélien estudia modelos de población en diferentes especies y trabaja junto con ONG conservacionistas situadas principalmente en Francia.

En lo que respecta al GECC, ha estado colaborando en la investigación sobre el modelado de poblaciones de delfines mulares en la costa normando-bretona. Aurélien es actualmente codirector de la tesis de Pauline Couet junto a François Gally.

**École Pratique d'Hauts Etudes** tiene su sede en París. Se trata de un centro educativo donde todos los profesores son investigadores y los cursos sólo se imparten a nivel de maestría. La *École Pratique* tiene centros en puntos geográficos de toda Francia, en localidades como París, Lyon y Perpignan.

**Benjamin Guichard.** Es el representante de conservación de aves y mamíferos marinos en la *Agence Française pour la Biodiversité - AFB*, que forma parte del Ministerio de Medio Ambiente de

Francia. La AFB, ahora conocida como *Office Français de Biodiversité* – OFB (“Oficina Francesa de Biodiversidad”), está actualmente a cargo de establecer las directivas de conservación para estas especies.

**Office Français de Biodiversité (OFB).** Es una agencia pública que depende del “*Ministère de la Transition Écologique et Solidaire*” (Ministerio de Transición Ecológica y Solidaria). Antes del 1 de enero de 2020, la OFB se llamaba la *Agence Française de Biodiversité* – “Agencia Francesa para la Biodiversidad” (AFB). Aparte del cambio de nombre, la organización se ha duplicado en tamaño, siendo ahora una agencia de más de 2.500 personas. Actualmente la OFB es la agencia estatal que se ocupa de la gestión y mejora de la biodiversidad terrestre, marina y de agua dulce. La OFB también se ocupa de la gestión de áreas protegidas, en particular del medio marino. Hay parques marinos naturales y varios espacios Natura 2000 que son gestionados directamente por la OFB o apoyados técnicamente por la agencia.

**Eric Feunteun (Director de CRESCO y Director del Centro de Investigación Marina de Dinard).** Es el director de CRESCO. El papel de director del centro implica ocuparse de todas las cuestiones administrativas. En adición a esto, es el jefe de investigación científica. En dicho rol, Eric se ocupa de apoyar al grupo de investigación del centro y proporcionar apoyo a los investigadores marinos, facilitándoles barcos y equipo de submarinismo, entre otros materiales.

**Centre de Recherche et d'Enseignement sur les Systèmes Côtiers (CRESCO) - Station Biologique de Dinard.** El CRESCO es un centro de investigación que consiste en dos partes principales: IFREMER y su laboratorio, así como la estación marina de Dinard (en francés, “*Station Biologique de Dinard*”), que pertenece al Museo de Historia Natural. Dinard es la primera estación marina del Museo Nacional de Historia Natural de París. La estación marina cuenta con más de 130 años de investigación sobre la biodiversidad y funcionamiento de los ecosistemas marinos costeros. En 2008, el Museo Nacional de Historia Natural e IFREMER unieron esfuerzos para crear en Dinard el “*Centre de Recherche et d'Enseignement sur les Systèmes Côtiers (CRESCO)*” (Centro de Investigación y Educación de Sistemas Costeros).

**Remy Casteras** (director de Impacto Ambiental en el proyecto de parques eólicos marinos de Baie de Seine). Es actualmente el Director de Impacto Ambiental del proyecto del parque eólico marino Baie



de Seine (es decir, el proyecto “*Baie de Seine Éolien*”). Está a cargo de la Evaluación de Impacto Ambiental (EIA), y su función es realizar evaluaciones de impacto. En este proceso, Remy debe estar en contacto con diferentes actores como universidades, ONG y autoridades regulatorias para tratar diferentes temas, como podría ser el papel de los mamíferos marinos en el proyecto. Una vez que el equipo de Remy haya recopilado toda la información de estos grupos de interés, adaptarán el proyecto para proceder de manera óptima con la implementación del parque eólico. Dicho parque no ha sido construido aún y, al causar elevado nivel de ruido, una de las preguntas que se les realizó a los investigadores tenía que ver con el posible impacto que podría tener el proyecto sobre los delfines.

**Didier Mabile** (presidente de la Asociación APAM con sede en Cherburgo). Se convirtió en presidente de APAM en 2019. Aunque está actualmente jubilado, profesionalmente, Didier fue activista de acción social (es decir, “*Militant de l'action sociale*”). Ha trabajado en asuntos sociales y sindicales, especialmente en aquellos relacionados con la inmigración, por lo que su trayectoria profesional no está relacionada con la pesca recreativa. Una vez jubilado, conoció la organización hace unos 5 años, cuando se acercó a ellos y les dijo que podía ayudarlos con la comunicación externa de la organización. Tras establecer contacto exitosamente, pasó los siguientes 2-3 años externalizando la comunicación de la organización a través de reuniones, Internet y las redes sociales, entre otros.

**Asociación APAM** comenzó hace unos 20 años. Es una asociación pesquera cuyos miembros son, en su mayoría, jubilados. Hay aproximadamente 650 miembros. El tipo de pesca que realizan los miembros de APAM es un tipo de pesca artesanal de lenguado, la cual se realiza con rodillo y palas para pescar mariscos, cangrejos y camarones. La organización está localizada entre Granville y Barneville.

**Morganne Perri (Directora científica de Al-Lark)**. Conoce la organización desde hace unos 12 años, cuando aún estaba en la Universidad de Rennes. Encontró su interés en los mamíferos marinos y quería estudiarlos. Primero, fue voluntaria de Al-Lark y, después de haber trabajado en el extranjero algunos años, consiguió un trabajo en la organización como Directora Científica, desarrollando y gestionando su trabajo científico.

**Al-Lark** es una organización conservacionista que fue creada en 2004 con el objetivo principal de concienciar sobre la importancia de la conservación del medio marino. La idea inicial del fundador era tener un barco que permitiera a personas subir a bordo para descubrir el medio marino y, potencialmente, adherirse a la organización. Inicialmente, los delfines no formaban parte del proyecto, sin embargo, los miembros de la organización veían los delfines con regularidad en sus viajes en barco y decidieron recopilar datos sobre ellos. Con el tiempo, los delfines fueron tomando más protagonismo en el funcionamiento y los proyectos de la organización.

**Tony Alferez (Presidente de la "Association des plaisanciers du port de la côte des isles")**. Asumió la presidencia de la organización en 2018. La "*Association des Plaisanciers du Port de la Côte des Isles*" es una organización de pesca recreativa que realiza la pesca de lubina. Tony tiene 37 años, edad que destaca entre la mayoría de los miembros de su asociación, ya que están jubilados.

**Lucile Aumont** (Responsable de la Misión 2020 del Comité Regional de Pesca de Normandía). Es una ingeniera abiótica, y se ha formado en lo relativo al manejo de especies abióticas. Siempre quiso trabajar en el Comité Regional de Pesca, y finalmente tuvo la oportunidad de hacerlo cuando fue contratada como Directora del Proyecto Natura 2000 en Normandía del Comité Regional de Pesca.

**Comité Regional de Pesca de Normandía** es una organización profesional a la que todos los pescadores profesionales deben adherirse legalmente. El objetivo de la organización es representar a los pescadores y ayudarlos en la toma de decisiones sobre la normativa regional sobre especies abióticas, y representarlos de cara a las autoridades estatales.

**Sebastien De Maria** (director de los asuntos marítimos de la Mancha). Es director de los asuntos marítimos para la región de la Mancha en Francia. Es oficial de la Armada Nacional (y parte del ejército) y forma parte del Ministerio de Transición Ecológica y Solidaridad.

**Pole des affaires maritimes (Centro de asuntos marítimos)**. Esta organización gestiona las actividades marinas en general, como la pesca y las actividades náuticas y recreativas. Gestiona, por tanto, su marco legal, además de la gestión de los navegantes profesionales.

**Nicolas Guillosau** (Pescador independiente - Vive en Bretaña y tiene su propio blog de pesca - Royale Labrax 22). Es un pescador recreativo afincado en Bretaña y lleva su propio blog de pesca. Es externo al proyecto. Es un pescador habitual y sale al mar a pescar todos los días antes y después del trabajo,

y se ha encontrado con delfines durante sus salidas al mar. Tiene décadas de experiencia en la pesca, habiendo pescado con su padre y su tío desde una edad muy temprana. Actualmente trabaja como mensajero para un laboratorio.

**Elizabeth Sweet** (Directora del Centro de Registros Biológicos de Guernsey). Es de Guernsey, es geóloga e hizo su segunda licenciatura en paleobiología. Posteriormente, se fue a Alemania a hacer un doctorado que nunca terminó. Luego, participó en un proyecto de investigación en Antártica con fitoplancton, y ese fue su primer contacto con la biología. Regresó a Guernsey y comenzó a trabajar como voluntaria en el Centro de Registros Biológicos de Guernsey, donde se convirtió en directora en noviembre de 2018, cuando se jubiló el último director.

**Centro de Registros Biológicos de Guernsey (GBRC).** El centro es gestionado por dos socios: La Societé Guernesiaise y El Estado de Guernsey. El Centro trabaja con una amplia gama de organizaciones, y tiene como misión proveer a estas organizaciones con datos e información sobre las especies (biodiversidad) y hábitats locales.

**Richard Stevens** (Director de Jersey Seafaris Ltd). ES director de Jersey Seafarries Ltd, una empresa de ecoturismo que ha estado operando desde 2012. La compañía organiza salidas al mar entre los meses de marzo a noviembre de cada año. En dichas salidas recorren la costa de Jersey, las islas cercanas a la costa y las Islas del Canal.

**Gwenola de Roton** (Directora de la Misión de Patrimonio Natural, Habitats Marinos y Funcionalidades – “*Mission Patrimoine Naturel Habitats Marins et Fonctionnalités*”). Es directora del proyecto de la “*Misión Patrimoine Naturel Habitats Marins et Fonctionnalités*” (Misión de Patrimonio Natural, Habitats marinos y Funcionalidades) de la OFB. Antes de trabajar para la OFB, permaneció durante 15 años en una asociación de investigación científica, ocupándose de los proyectos de monitoreo ambiental de peces, crustáceos y recursos pesqueros. Posteriormente, fue contratada por la Agencia de Zonas Marinas Protegidas, que luego se convirtió en la OFB. Su puesto actual se concentra geográficamente en la región de la Mancha, que abarca desde Bélgica hasta el golfo normando-bretón. También está involucrada en la creación de los espacios Natura 2000.

**Karine Dedieu** - (Poste - Elle suit nos travaux pour les valoriser sur les sites Natura 2000). Es originalmente bioquímica y proviene del ámbito universitario. Realizó su tesis en París y ha

participado en varios proyectos postdoctorales en ecología acuática en Toulouse. Actualmente trabaja en la OFB en el desarrollo y revisión administrativa para la creación de los espacios naturales Natura 2000. La creación de estos espacios surgió tras el abandono del proyecto de la creación de la reserva marina entre Normandía y Bretaña. A nivel nacional, actualmente trabaja en el desarrollo de una directiva para la protección del medio marino. De manera específica, Karine trabaja en los programas de seguimiento para la protección de los fondos marinos.

**Joel Aubert** (Presidente de la *Association des Plaisanciers des Pêcheurs à Pieds de la Côte Ouest*). Es presidente y voluntario de la asociación desde 2002. El objetivo de la organización es defender la pesca recreativa, ya que ha sido muy criticada por los pescadores profesionales. Otro objetivo principal de la organización es dar a conocer las prácticas correctas de pesca recreativa.

**Association des Plaisanciers des Pêcheurs à Pieds de la Côte Ouest.** La organización existe desde 2002 y Joel Aubert ha sido su presidente desde entonces. Anteriormente, Joel era pescador recreativo, pero no existían asociaciones de pesca en aquel entonces, por lo que, junto con algunas otras personas de la comuna, decidió crear una asociación que ha sobrevivido hasta hoy.

**4.3. CAPÍTULO DE LIBRO:** Bulmer, E., Riera, M. & De la Rosa, J.A. 2022 (Capítulo aceptado). *“Revitalizing the Global Alliances for Sustainable Development; Analysing the viability of SDG 17 using marine conservation case studies in Europe”*. *“Sustainable Development Goals in Europe: A Geographical Approach”*, a volume in the *Key Challenges in Geography (EUROGEO Book Series - Springer)*

#### **CHAPTER SUMMARY**

In 2019 the 2030 Agenda Accelerator was developed by the UN Department of Economic and Social Affairs (UN DESA), as well as the Partnering Initiative in collaboration with several other partners to “significantly help accelerate effective partnerships in support of the Sustainable Development Goals”. Thereby recognizing that a systemic perspective is necessary when developing laws to implement sustainability policies effectively. This chapter will explore the importance and viability of SDG 17, “Partnering for the Goals” through the analysis of two marine conservation case studies based in Europe. More specifically, the applicability of SDG 17 will be analysed to assess the viability of SDG 14, “Life Under Water”.

The SDGs were developed at the country level. However, specifically, SDG14 is a global endeavour. Unlike hazards affecting terrestrial habitats, marine threats are not geographically bound since all marine environments connect to each other and thereby all marine fauna and flora are affected equally by them on a global basis. A recent example of this is the problem with marine plastic debris. A plastic bottle may be thrown into the Mediterranean Sea and end upon a beach in Latin America. Malpractice in waste management in a specific geographic area may affect marine turtles everywhere as marine turtles are similarly not geographically bound and are affected everywhere by this now global problem.

#### **CHAPTER TEXT**

##### **The Sustainable Development Goals of the United Nations and SDG 17**

The 17 Sustainable Development Goals were developed at the United Nations (UN) Development Summit at Rio de Janeiro (RIO +20) held in 2012. The main objective of this summit was to develop global goals that would provide a solution to global environmental, social, and economic problems. According to the United Nations, Sustainable Development aims (to satisfy) the needs of the present generation without compromising the ability of future generations to satisfy their own needs. This definition of the term “Sustainable Development” is included in the Bruntland report from 1987 that was developed by the World Commission on Environment and Development (WCED) to conceive

long-term solutions related to sustainable development. The main topics covered included the international economy, population and human resources, food security, species ecosystems, energy, industry, and proposed legal principles for environmental protection. The new SDGs came into effect in 2015. There were 17 goals and 169 targets, and they were part of the adoption of a document entitled *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*.

The seventeen SDGs encompass a set of global priorities that need to be addressed via a multi-actor type of governance. Governance, in this respect, is defined as “the sum of the many ways individuals and institutions, public and private, manage their common affairs (Commission on Global Governance, 1995). Generally traditional governance was linked to only one set of actors. The context is however changing through the greater participation of a wider range of stakeholders, and therefore no one sphere of governance is the preserve of solely one actor (Newell and Pattberg, 2012; Newell, 2000; Bets and Correll, 2008). “Traditional modes of state-based regulation have come to be seen as limited in their reach, effectiveness, authority or legitimacy in tackling complex global environmental problems” (Newell and Pattberg, 2012: 366), such as those included in the SDGs. This change from government to governance has been demonstrated by a shift in the power distribution with a greater protagonist role for non-state actors such as non-governmental organizations and the civil society. Examples of multi-actor arrangements range from non-state actor initiatives to certification projects in such areas as mining and sustainable tourism.

The seventeenth SDG (SDG 17), “Partnerships for the Goals” the aim of which is to “strengthen the means of the implementation and revitalize the global partnership for sustainable development” is an example of a multi-actor type of governance (United Nations, 2021). In this regard implementation of the different targets of SDG 17, along with the development of alliances between the various stakeholders will help the execution of the rest of the SDGs. Moreover, SDG 17 states that multi-stakeholder partnerships are important vehicles for promoting the sharing of knowledge, expertise, technologies, and financial resources to help the implementation of the SDGs in all countries, in particular the developing countries” (United Nations, 2021). The 2030 Agenda Accelerator was established in 2019 by the UN Department of Economic and Social Affairs (UN DESA) as well as the Partnering Initiative in association with several other partners to help facilitate the creation of successful partnerships in support of the Sustainable Development Goals (United Nations, 2020). Thus, a holistic angle is necessary when developing laws to implement sustainability policies effectively. However, not only the governing authorities are essential to enforce change, but the necessary global efforts extend to all parties, thereby the need for SDG 17. Already, there are laws and regulations that would previously have been associated with solely one set of actors, but

now are increasingly written collaboratively and legitimized through the involvement of different actors in their formulation and implementation.

This chapter will analyse Sustainable Development Goal 17 using two marine conservation projects located in two different European countries: (1) a marine turtle bycatch project in Valencia, Spain, and (2) a dolphin conservation project located in Normandy, France. Marine conservation projects are special contexts as they present environmental problems that transcend national boundaries. As national governments have been unable to agree a workable solution to these large-scale environmental challenges, non-state actors are providing alternative experimental approaches and innovative solutions (Newell and Pattberg, 2012). A multi-actor governance perspective entailing novel partnerships and networks is therefore necessary, encompassing many different stakeholders. The two projects analyzed in this chapter are associated with Sustainable Development Goal 14, “Conserve and sustainably use the oceans, seas and marine resources”.

### **Marine conservation project 1 – Marine turtle bycatch project in Valencia, Spain**

The Valencian marine turtle project is an excellent case study to examine the challenges of working in a multi-actor governance context to achieve the project’s mission: reducing marine turtle bycatch rates. In this sense, the specific project’s objective may be linked to Target 14.2 of SDG 14, which is linked to the sustainable management and protection of marine and coastal ecosystems.

The analyzed marine turtle case study aimed at reducing bycatch rates by Spanish fishing fleets through a pilot study on the use of Turtle Excluding Devices (TEDs) in Calpe in the Levante Coast. The project's target species is the loggerhead turtle as it is the most prevalent species of turtle in the geographical region of the Mediterranean. It is led by the NGO Chelonia in collaboration with various stakeholders. This project is of special interest as it involves the use of innovation and technology to decrease sea turtle bycatch levels with TEDs by the area’s fishermen. It aimed to reduce bycatch rates through the installation of TEDs in local fishing boats. If the project proved successful, the intention was to install TEDs in all the boats of the Valencian fishing fleet.

Marine turtles are endangered worldwide. The International Union for the Conservation of Nature (IUCN) classifies all seven marine turtle species as threatened. The IUCN is one of the largest conservation organizations worldwide and strives to provide “public, private and non-governmental organizations with the knowledge and tools that enable human progress, economic development and nature conservation to occur together.” (IUCN, 2021).

Marine turtles are presently threatened by five main anthropogenic hazards; (i) impact of fishing, (ii) direct take, (iii) coastal development, (iv) pollution and pathogens, and (v) global warming. These threats affect all marine fauna and flora and not just marine mammals. Marine hazards are very different from those affecting terrestrial habitats, as they are not geographically bound. All marine environments are connected to each other, and thereby all threats affecting the marine environment will impact all marine fauna and flora. The marine plastic debris problem is just one example of this but one that is presently affecting our oceans worldwide. A plastic bottle may be thrown into the Mediterranean Sea and end up on a beach in Latin America. Malpractice in waste management in a specific geographical location may affect marine turtles globally as they are animals that are not geographically bound and are thus affected everywhere by this now global problem.

The project holding organization is the international NGO “Asociación Chelonia”, a conservation NGO established in 1997 and that possesses over twenty years of experience in marine conservation in the Iberian Peninsula and elsewhere. Its mission is based on research into and the sustainable management of natural resources. The scope of work of the organization was initially limited to the Iberian Peninsula but has expanded internationally since 2006 launching projects internationally, specifically in Latin America, Africa, Asia and in several European countries. The organization carries out scientific conservation projects, as well as social projects, that aim to improve the socio-economic level of the populations living near the areas that are being protected. Moreover, Chelonia has worked on marine turtle bycatch issues for many years, and therefore has considerable expertise in this area.

In this respect, over the years, Chelonia has come to work with a realm of different stakeholders (listed below), with whom over time, the organization has come to establish a trustworthy relationship. Throughout this specific project’s execution, most project stakeholders (Figure 1) participated cooperatively, as they all shared the same project vision which is to reduce marine turtle bycatch levels in fishing waters off the Levante Coast. However, there was one stakeholder that was difficult to deal with, namely the fishermen themselves. Nonetheless, with the help of the Valencian Government, the fishermen came to eventually support the project. The main project stakeholders are listed below (Bulmer & Del Prado-Higuera, 2021a):

- Project Holding organization: “Asociación Chelonia” is a Spanish conservation NGO based in Madrid that possesses over twenty years of experience in marine conservation in the Iberian Peninsula.
- Other NGOs based in Valencia a Galicia.



- Funders: the project funders include the American Fish and Wildlife Service (FWS), and the Spanish “Fundación Biodiversidad”
- State government: The General Secretariat of Fishing of the Environment Ministry.
- Regional Government of Valencia (Generalitat): Represented by the technician from the Environmental Department
- Fishermen: Only a representative from one fishermen association, that of Gandia, was interviewed.
- Civil society

All the members of the project holding organization Chelonia were found to support the project and their perspective was very much aligned with that of the members of the other NGOs supporting the project such as Xaloc, and that of the scientific researchers from the University of Valencia (Bulmer & Del Prado-Higuera, 2021a). As shown in Figure 1, these stakeholders had three problems in common regarding the project objective; (i) the problem of getting onto the fishing vessels themselves, (ii) gaining the collaboration of the fishermen and (iii) obtaining the necessary scientific data to be able to continue with their research. One of the UV scientists noted in February 2019, “I think that the most important would be the fishing part. Everything related to fishing, really everything, depends on the fishermen, on whether they want or not to collaborate”. Without the fishermen, the scientists would not be able to get their data, nor complement the latter with qualitative data regarding the fishermen’s experience at sea.

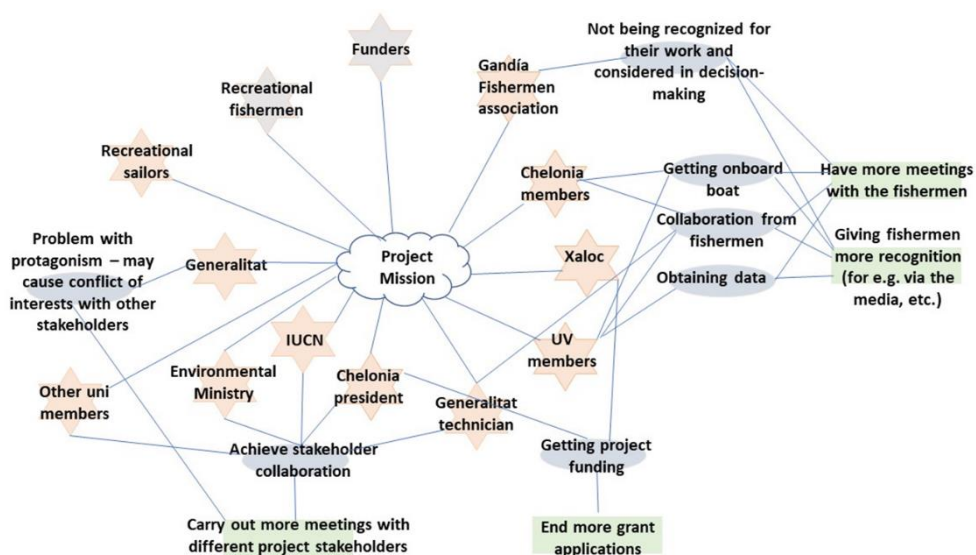


Figure 7: Stakeholder map of the Valencia marine turtle conservation project

For the scientists (i.e., universities and the NGOs), the fishermen were undoubtedly the most difficult actors to deal with, especially at the beginning of the project. The fishing industry in Spain is a sector that is rather “closed” and difficult to deal with. It must be noted that the fishermen were probably the most sensitive stakeholders. The fishermen felt that the scientists were distanced from the working reality that they experienced. Fishing for them was their living, their way of living. It was no surprise therefore that they felt threatened by the scientists who just wanted to get onboard their boats to get their data. Therefore, the fishermen were reticent regarding enforcing changes in their way of working (i.e., that is through the installation of the TED devices on their boats). Part of the lack of trust on the part of the fishermen was often because they are often blamed for much of what happens at sea, such as marine conservation problems and the bycatching of specific marine fauna. “There are a multitude of factors that have an impact on fishing. Not the fishermen themselves but factors inherent in fishing itself as an activity... An example, “No, I say again that we have already reduced our fishing activity by 38% so if the reduction in fish stocks had been because of us, then the sea would be full of fish by now” President of the Gandia Fishing Association – Bulmer & Del Prado-Higuera, 2021a).

Over time, fishermen felt that their perspective was never really considered. When the different national and European authorities drew up conservation regulations for protecting marine turtles at a national or European level, they would base their reasoning and decision making on rigid scientific evidence. One of the trusted information sources is the IUCN that derives its knowledge from a compendium of scientific sources of experts that specialize in the observation and conservation of marine turtles (Bulmer & Del Prado-Higuera, 2021). However, could the fishermen get more protagonism in this respect? In this whole story, the fishermen did not want to suffer in any way from the bycatch issue. Firstly, the fishermen did not want to get into any legal complications because of this issue, and secondly, they did not want to project a negative image of themselves among the civil society. Therefore, one of their main priorities was to clear up their image. “It goes beyond saving the lives of many turtles, cleaning up the image of the fishermen is important” (President of Gandía fishermen`s association - Bulmer & Del Prado-Higuera, 2021a).

During the execution of the project and with the aid of the Valencian Government, the fishermen came to support the bycatch project. The environmental representative from the Generalitat played a primordial role in advocating positive collaboration between the scientists and the fishermen. Through the charisma and empathy of the Generalitat environmental representative, he was able to obtain the collaboration of all project stakeholders. In the marine turtle project, he facilitated access for *Chelonia* and the scientists to the fishermen and their associations. Over time he was able to show the fishermen that the project holding organization was trustworthy. Presently, the Levante

fishermen consider him to be “a fellow fisherman”, and it is not strange to maybe see him in a bar in Gandía having a beer with them. His active participation and collaboration with the fishermen over the past 26 years has helped to bring together over time the different project parties to ensure an active multidisciplinary collaboration between different stakeholders such as universities, NGOs, and local governments.

From their side, it was essential for the scientists to learn to be more empathetic and respectful when dealing with the fishermen. The scientists needed to understand that if the fishermen decided to participate in the project, that decision would have an impact on the quantities of fish caught by them, and potentially affect their livelihoods. Furthermore, it should also be noted that fishing is a socioeconomic activity that needs to be viable over time, since much of society depends on seafood as part of their diet and thousands of fishermen and other parties depend on fish for their livelihoods.

In this multi-actor governance context, it is also interesting to highlight the role of the international and national jurisdictions. In Spain, the context is different to that of other European countries. At the national level, the conservation measures need to be promulgated by the environmental ministry (i.e., presently called the Ministerio para la Transición Ecológica). Environmental protection actions may also be determined and applied at the autonomous community level. Spain is divided into autonomous communities (“comunidades autónomas”), which are in themselves composed of provinces. Overall, there are 17 autonomous communities in Spain and 52 provinces. A very important risk is a change in political control, whether it is to the right or to the left wing, as this may affect the continuation of the funding of conservation projects. This is very much applicable to the bycatch project for example, as the project was partially funded by the Biodiversity Foundation (Fundación Biodiversidad), which comes under the Spanish environmental ministry. However, as noted by the president of the project holding organization, “We are working with protected species under Spanish regulations, international European Community agreements, the IUCN, protected by CITES or regulated by CITES international trade agreements. In other words, the situation of marine turtles encompasses a whole host of management and protection measures that are global, because they are not exclusively from specific countries or regions” (Chelonia president. February 2019 - (Bulmer & Del Prado-Higuera, 2021a)). Hence, it is highly unlikely that the Spanish Environmental Ministry will seek to alter the sea turtles’ conservation status established by the IUCN, nor that a political change will affect the project’s continuation (Bulmer & Del Prado-Higuera, 2021a).

## **Marine conservation project 2 – Bottlenose dolphin conservation project in Normandy, France**

According to the IUCN, the Common bottlenose dolphin (*Tursiops truncatus*) presently has a “vulnerable” conservation status. The species has been noted to be capable of adapting easily to human-driven environments. For example, dolphins often inhabit coastal waters where they come into close contact with anthropogenic activity. Over time, *T. truncatus* have come to learn how to obtain fish from trawls, gillnets, and fish cages, behavior which has, unfortunately, made them partially dependent on human activity. The consequences of the latter are that dolphins are often by-caught in fishing nets, which leads to considerable mutual reproaches between the fishermen and scientists. Bottlenose dolphins may also show a general sedentary behavior, with limited movements not exceeding a diameter of more than 80km. This is the case for the Normand-Breton bottlenose dolphin population.

The Normand-Breton Gulf has a long history of commercial fishing, most of which is essentially coastal. Fishing units are small and versatile and are mostly present in the maritime districts of Cherbourg, Saint-Malo, and Saint Brieuc (Bulmer & Del Prado-Higuera, 2021b). Shellfish fisheries are paramount in the Normand-Breton Gulf, with Granville being the main fishing port in Lower Normandy. Fisheries specializing in cuttlefish, and large crustaceans have also been well developed in the area.

Furthermore, there are several renewable marine energy projects, the economic viability of which is being studied in the area, namely two wind farms in the Seine Bay and the Saint-Brieuc Bay, as well as a tidal farm project at Raz Blanchard (Bulmer & Del Prado-Higuera, 2021b). As a result of this commercial development activity, there is a reciprocal determination on the part of the GECC, the NGO dedicated to the conservation of the bottlenose dolphin in the area, to protect the natural heritage of the Normand-Breton Gulf, via the creation and implementation of a marine park, whose aim will be to protect specific habitats while finding the right balance between the execution of human and commercial activities and biodiversity conservation. In this sense the GECC is therefore carrying out the monitoring of the Normand-Breton gulf bottlenose dolphin population to assess the effects of anthropogenic activities such as those of the renewable energy projects that are under way.

The Normandy Bottlenose Dolphin project has a very peculiar and diverse stakeholder context. The peculiarity of this situation is nurtured by four elements that are presently threatening the project, which are (Bulmer & Del Prado-Higuera, 2021b).:

- The potential construction of the offshore wind farms of Baie de Seine and St Brieuc.

- The pressure exerted by fishermen (i.e., both professional and recreational)
- The pressure from the tourism industry promoting whale watching activities.
- The elevated levels of pollutants found in the ocean.

The main project stakeholders are listed below and mapped out in Figure 2 (Bulmer & Del Prado-Higuera, 2021b),

- Project holder organization members (i.e., Groupe d'Étude des Cétacés du Cotentin - GECC)
- Whale-watching NGOs
- Universities
- Regional government
- National government
- Commercial fishermen
- Recreational fishermen
- Renewable energy companies
- Funders

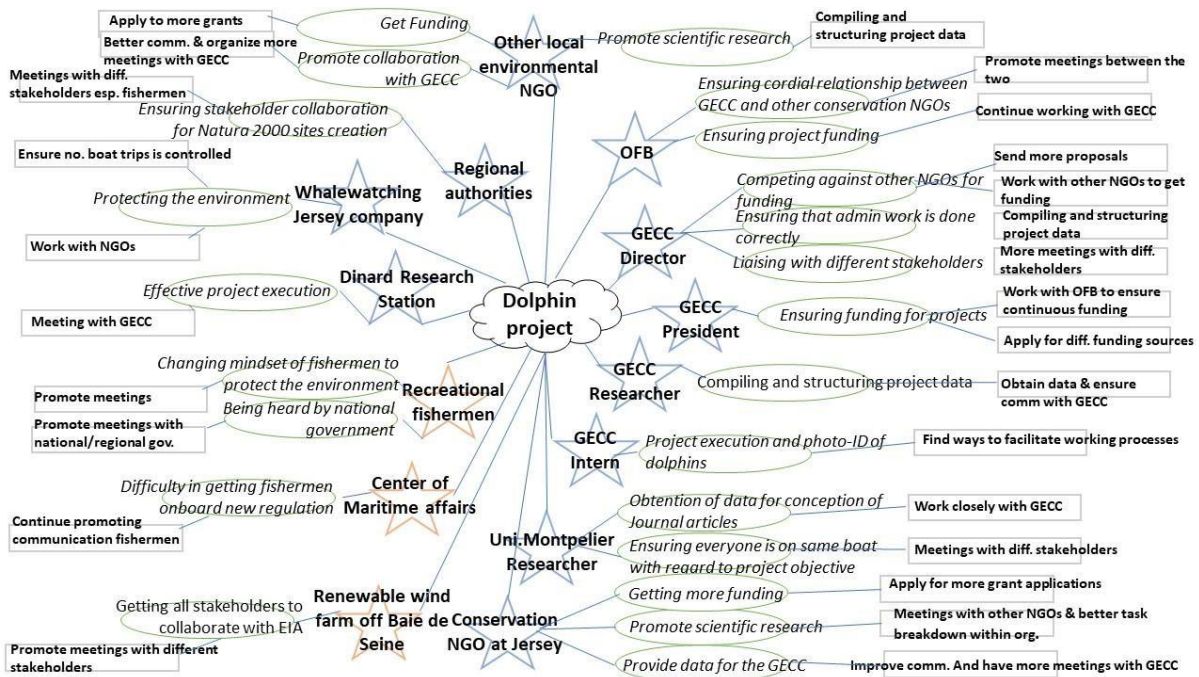


Figure 8: Stakeholder map of Normandy bottlenose dolphin project

GECC with regards to the project being presented in this chapter, aims to gather, and log the maximum amount of knowledge on the Normand-Breton sedentary bottlenose dolphin population. This bottlenose dolphin population inhabits a fragile geographical location, straddling two administrative regions, Brittany and Normandy, an area that is presently not protected (Bulmer & Del Prado-Higuera, 2021b). France at present possesses eight marine parks, the first of which was created in 2007 and the latest in 2017, and in principle ten were initially planned. There is one of these parks that was never to see the light of day, but that was meant to encompass the whole of the Normand-Breton Gulf region, which covers the area inhabited by the sedentary bottlenose dolphin population. A few years back, the two administrative regions of Normandy and Bretagne had agreed to create this marine park, however there were regional elections, and this led to the abandonment of the protected marine park development project. This was a regretful situation as had this marine protected area been established, the whole of the Normand-Breton bottlenose population would have been protected. At present, in the region, there are only a few Natura 2000 sites, which are too small to be able to cover the whole area covered by the dolphin population and thereby ensure its conservation. The objective of the Natura 2000 sites is to evaluate and better protect marine ecosystems through the reduction of the various pressures exerted on them.

What further complicates the Normand-Breton bottlenose dolphin conservation scenario is its international context. Although the dolphin population in the Normand-Breton coast is sedentary, some dolphin movement has been observed in British waters, such as for example in some of the Channel Islands such as Jersey and Guernsey, both close to the coast of France. What has complicated the situation considerably is Brexit that came into effect on the 1st of January 2021, and the consequent legal changes (i.e., that may have affected the fishing activities and conservation activities). Because of this international panorama two British stakeholders were included in the study; an environmental NGO in Guernsey and a tourism company in Jersey that offers whale watching as part of their business (Bulmer & Del Prado-Higuera, 2021b). Both parties supported the dolphin project and were willing to collaborate in any way possible. The environmental NGO in Guernsey works alongside the GECC regarding research and provides the GECC with dolphin identification data from the British waters of the Chanel. Moreover, the tourism company in Jersey had an interest in the bottlenose dolphin remaining in the Channel as the latter contributes to its business objectives.

Although most project stakeholders supported the GECC bottlenose dolphin project, there are two stakeholders (as shown in Figure 2) that opposed it. These were the recreational fishermen and the commercial fishermen. The recreational fishermen considered that the dolphins posed a threat and

were a nuisance to their fishing activity. The recreational fishermen's associations of Normandy principally encompass retirees of an average age of 70 years who spend their recreational time fishing. A very important point to highlight is that these retirees represent a generation that do not care very much for the environment, and thereby hold a perception of nature that is contrary to that of the younger generations of fishermen. There were no fishing quotas in earlier times, and the fishermen could take as many fish as they wanted. The generalized perception of the fishermen is that if there are dolphins then that reduces the fish available for themselves because dolphins are predated upon the fish stocks in the region (Bulmer & Del Prado-Higuera, 2021b). In France strict laws have been put into place regarding the fishing quotas of certain species like the mackerel. Even though strict regulations have been implemented, there is still considerable abuse by recreational fishermen. It is thus not surprising that it has been difficult to get the Norman-Breton fishermen to negotiate in favor of the conservation of the bottlenose dolphin in the region. A further obstacle from a regulatory context is getting the recreational fishermen onboard in the process of establishing Natura 2000 sites in the area.

The recreational fishermen did not support the dolphins nor their dolphin conservation issue. They themselves had another conflict at hand, and that was dealing with the professional fishermen. In an interview, the president of one recreational fishing association said that the commercial trawlers abused their rights, arguing that they took all the food from the ocean and of the whole ocean food chain. The recreational fishermen do not feel protected by present French legislation, their perception being that the central government only considered the professional fishermen, and thus they, the recreational fishermen, wanted a ban on trawl fishing.

The project holding organization "GECC" has a hefty dilemma ahead. At the project level, it will need to compile and analyse statistically the maximum amount of data to analyse and collate and then hand over to the different parties such as the French national government, so that the impact of the different anthropogenic pressures on the Normand-Breton dolphin population may be measured, and thus endeavour to promote preventive and corrective initiatives in order to ensure the preservation of the species.

The renewable energy projects in the region are further confounding the situation for the GECC and the Norman-Breton bottlenose dolphin conservation project. Energy producers have been interested in establishing projects in the Norman-Breton Gulf region since before the turn of the century. The attraction of the potential for developing marine renewable energies in the region has led to proposals for offshore wind turbine projects in the Saint-Brieuc and Seine bays as well as the development of a tidal farm project at Raz Blanchard. The Baie de Seine Environmental Impact

Assessment (EIA) Project Manager was interviewed for this study. This offshore windmill project spans 10,500 km<sup>2</sup>, 8,075 km<sup>2</sup> of which are in the Baie de Seine, which coincides with the bottlenose dolphin population area. Nonetheless, there is a considerable degree of uncertainty as to how exactly the turbine sound levels will affect the dolphins. Part of the EIA was to determine the impact that the wind turbine vibrations would have on marine life, such as the fish stock, shellfish, and marine mammals (i.e., specifically the dolphins). There is presently a considerable lack of knowledge in this respect.

The Norman-Breton bottlenose dolphin project is an example of a multi-actor governance context that is proving very difficult to resolve. The mission of the project is clear, however there are many interests at stake (i.e., listed below), and the GECC has a great challenge ahead (Bulmer & Del Prado-Higuera, 2021b).

- The implementation of the wind farm projects in the region.
- The opposition from both recreational and professional fishermen
- The project's international context, which may have legal implications due to Brexit.

## **Conclusion**

According to Callon (Callon, 1986; Callon and Latour, 1981), the definitions and roles of the different actors in a project cannot be cut off from their relationships. Hence, the notion of a stakeholder mapping exercise was key to understanding a project's stakeholder relationships. Stakeholder mapping was carried out for both case studies presented in this chapter. In the stakeholder mapping exercise, stakeholders may be identified as supporters or opponents to the project mission, as well as the potential problems that each of these may have experienced regarding the project's realization.

The studies analysed were used to show how a multi-actor governance can be successful in attaining a project's objectives and to illustrate how the SDG 17, Partnership for the Goals could be potentially used to promote SDG 14, "Life under water". Although these case studies are specifically applicable to a marine conservation context, they may be extrapolated and applied to any other SDG context (Bulmer & Del Prado-Higuera, 2021b).

Although it can be difficult to define stakeholders in the SDG context, SDG 17 helps to; (1) ensure stakeholder collaboration, (2) identify the obstacles that may affect stakeholder engagement, (3) develop a multi-actor network. This approach will permit a more efficient prioritization of the issues



to be dealt with in the project and the development of more efficient strategies on how to integrate and better engage the different stakeholders in the project.

Multi-actor governance approaches are more efficient than traditional ones, producing fairer and more stable solutions compared to decisions that are taken unilaterally. Hence, project actors should participate at the various administrative levels nationally and internationally. At each of these levels, all stakeholders need to develop agreements to guarantee that the multi-actor governance context is preserved.

Most public collective governance initiatives are based on promoting transparency, accountability, and participation among a realm of different project actors. These three elements are crucial to enhance governance at all levels. In this respect the seventeenth SDG is advantageous in encouraging global alliances and multi-actor governance in an interconnected world between national and local governments, companies, civil society, and academia. The Valencian marine turtle and the Normandy bottlenose dolphin conservation projects that were analysed in this chapter are excellent examples of this. Marine conservation entails no earthly boundaries and a multi-actor governance involving a realm of different parties is essential to assure the successful execution of conservation projects worldwide.

#### **4.4. Introducción al marco contextual de la teoría de partes interesadas en proyectos y su potencial extensión**

La gestión de las partes interesadas es un tema de investigación que ha ido ganando interés desde 2005 (Winch, 2016), aunque las primeras investigaciones se remontan a principios de la década de los sesenta (Freeman, 1984; Winch, 2016). Un interesado en una organización se define como “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por los objetivos de una organización” (Freeman, 1984: 46) de manera positiva o negativa. Lo importante en todo el proceso de la gestión de los interesados es poder identificarlos, priorizarlos (según el grado de interés e influencia que tengan en el proyecto) y mapearlos. Además, los interesados de un proyecto pueden ser tanto internos como externos al proyecto (Winch, 2010).

Cabe mencionar, en este punto de la discusión, el concepto de complejidad relativo a la gestión de los interesados en un proyecto. Dicha complejidad puede provenir, por ejemplo, del tamaño del proyecto, como en el caso de los proyectos de gran impacto, donde hay un grupo grande de personas; o de la dificultad en determinar la perspectiva de ciertas personas respecto al proyecto. Decidir si están a favor o en contra del proyecto es a menudo difícil en algunos contextos. Otro

punto que puede contribuir a esta complejidad es la posible identificación del actor protagonista del proyecto, que en algunos casos no es humano (como podrían por ejemplo los recursos naturales de un proyecto). En este sentido, no es fácil tratar con estos tipos de actores, ya que no cuentan con la capacidad de expresarse a través de una opinión y, por ende, son incapaces de comunicar si están a favor o en contra del proyecto.

Hay numerosos autores que argumentan en contra de la inclusión de actores no humanos en el mapa de interesados de los proyectos. Un ejemplo de ellos podría ser el entorno natural (es decir, los recursos naturales) del que dependen tantas corporaciones y empresas para la concepción y el desarrollo de sus proyectos (Driscoll y Starik, 2004). La pregunta que cabe plantearse es si el entorno natural debería considerarse o no como un interesado del proyecto (siendo en muchos casos el actor principal en los proyectos). “Esta es una extensión radical de la definición de Freeman, sin embargo, el medio ambiente natural se ve claramente afectado por el proyecto (por ejemplo, la contaminación, el calentamiento global) e igualmente también puede llegar a afectar (por ejemplo, el agotamiento de los recursos naturales explotables; desastres naturales) a la empresa en la ejecución de sus proyectos y objetivos comerciales” (Winch, 2016: 6).

Sin embargo, todavía hay cierta reticencia por parte de los académicos para aceptar que la definición del concepto de un interesado de proyecto sea extendida hacia la inclusión de actores no humanos. Driscoll y Starik (2004: 55) argumentan que “si bien la mayoría de las teorías de las partes interesadas han progresado hasta el punto en que se le da al medio ambiente natural el estatus de parte interesada, algunos académicos continúan siendo reacios a incluir el medio ambiente natural como una de las [...] partes interesadas más importantes de los proyectos”. En muchos casos, las organizaciones tienden a pasar por alto la importancia del medio ambiente como parte interesada y, por consiguiente, lo colocan en una posición baja en el listado de interesados (Bendheim et al., 1995; Nasi et al., 1997; Driscoll y Starik, 2004). Otros investigadores parecen pensar que el sistema económico global y el medio ambiente son elementos disociados e independientes entre sí (Gladwin et al, 1995; Stead y Stead, 1994; Driscoll y Starik, 2004), por lo cual no debería incluirse este último en el registro de interesados.

Esta divergencia de perspectivas también se evidencia en el mundo profesional de la gestión de proyectos. Sin embargo, no se puede obviar que existe una relación de dependencia mutua entre el medio ambiente y el mundo corporativo (Driscoll y Starik, 2004). Si no se tiene en consideración el medio ambiente como parte interesada en la planificación de los proyectos, se podrían incurrir considerables pérdidas económicas. Una empresa agrícola, por ejemplo, podría sufrir pérdidas monetarias en caso de que hubiera una sequía grave, o la industria pesquera experimentaría pérdidas económicas graves debido a la escasez de peces (Driscoll y Starik, 2004). De estos ejemplos

podemos concluir que las empresas dependen de los ecosistemas locales (es decir, materias primas) para su supervivencia, igual que para el desarrollo de sus productores (Gladwin et al., 1995; Driscoll y Starik, 2004).

Además de evitar o reducir las pérdidas monetarias, la inclusión de algunos actores no-humanos (como podrían ser algunas especies de flora y fauna) en el mapa de actores del proyecto podría promover su conservación. Un caso de estudio conocido es el caso de la nutria de río en Missouri, EE. UU. El Departamento de Conservación de Missouri (DOC) volvió a introducir la nutria de río; sin embargo, a medida que la especie comenzó a reproducirse, surgieron conflictos entre el DOC, los residentes locales, los activistas animales y los científicos (Goedeke y Rikoon, 2008). Como actores primordiales no humanos del proyecto, las nutrias de río no pudieron expresarse para tener voz en el proyecto, y tuvieron que ser representadas por los científicos que las estaban estudiando. Su inclusión en el proyecto como actores primordiales fue clave para que el proyecto llegara a buen fin. Este tipo de estudios hace que nos cuestionemos si la definición actual del concepto de parte interesada de proyecto podría extenderse para incluir actores no humanos como podrían ser las nutrias en el proyecto de Illinois cuando la inclusión de estos actores influye en el curso de acción del proyecto en cuestión.

En este tercer artículo de la tesis se presenta, en primer lugar, un breve trasfondo teórico sobre la gestión de los interesados de un proyecto. En segundo lugar, se presenta la hipótesis sobre si la teoría actual de los interesados podría ampliarse para incluir a los interesados no humanos. Esta versión “extendida” de la definición de un interesado de proyecto puede ser beneficiosa en contextos presentados por los ODS de las Naciones Unidas, y proporcionar una perspectiva más global de estos últimos. En este contexto, se resaltan los ODS ligados a la protección de los recursos naturales que podrían ser el ODS 14 “Vida bajo el agua” y el ODS 15 “Vida en tierra”. El siguiente artículo analiza esta hipótesis en el contexto del ODS 14 utilizando un proyecto de conservación de tortugas marinas como base del trabajo empírico de este estudio.

#### **4.4.1. Los actores no humanos de los proyectos de conservación marina: la tortuga marina en Valencia (España)**

En la actualidad, las siete especies de tortugas marinas están clasificadas como especies amenazadas por la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN), una de las organizaciones de conservación más grandes del mundo. La UICN se esfuerza por brindar a las organizaciones públicas, privadas y no gubernamentales el conocimiento y las herramientas que permitan la

ejecución en paralelo del progreso humano, del desarrollo económico y de la conservación de la naturaleza.

Actualmente, las tortugas marinas están amenazadas por cinco peligros principales, todos ellos antropogénicos:

- el impacto de la pesca
- la captura directa
- el desarrollo costero
- la contaminación y patógenos
- el calentamiento global (Acerca de las tortugas marinas, 2019).

Estos elementos no sólo afectan a las tortugas marinas, sino también a muchas otras especies de fauna y flora marina. A diferencia de las amenazas que afectan a los hábitats terrestres, las amenazas marinas no están limitadas geográficamente, ya que todos los entornos marinos se conectan entre sí y, por lo tanto, toda la fauna y la flora marinas se ven afectadas por igual a nivel mundial. Un ejemplo reciente de esto es el problema de los desechos plásticos marinos. Una botella de plástico puede ser arrojada al mar Mediterráneo y terminar en las aguas atlánticas de América Latina. Por lo tanto, la mala praxis en el manejo de desechos en un área geográfica específica puede afectar a las tortugas marinas globalmente.

Hoy en día, las tortugas marinas tienen una distribución global y están presentes en el océano Atlántico, el Pacífico y el Índico, así como en el mar Mediterráneo, por lo cual el problema del plástico seguramente las afectará en cualquier lugar de una forma u otra. En los medios de comunicación no es extraño encontrar noticias sobre fauna marina afectada por el plástico. Se han observado tortugas marinas cuyo caparazón se ha dividido en dos partes después de haber sido atrapadas en un anillo de seis paquetes, o focas que no pueden respirar encontrarse su cabeza cubierta con una bolsa de plástico. En la zona mediterránea, donde se está llevando a cabo el proyecto de captura incidental de *Chelonia*, el problema más grave es el de las capturas accidentales por los pescadores. La flota pesquera española es una de las más importantes de la Unión Europea, especialmente en las pesquerías de palangre que capturan anualmente entre 2000 y 3000 tortugas marinas en el Mediterráneo (es decir, en Valencia y Huelva, donde se está llevando a cabo el proyecto) (Manuel Merchán, Comunicación personal, Febrero 2019).

Las tortugas marinas son animales oportunistas que comen todo lo que se cruza en su camino. Por lo tanto, su comida puede incluir materiales plásticos, un palangre o un trasmallo, y la tortuga puede ser arrastrada fácilmente por una red de pesca. Si la tortuga marina sobrevive o no depende del tiempo que el animal pase debajo del agua. Cuando los pescadores suben a bordo sus capturas y

encuentran una tortuga capturada incidentalmente, están obligados por ley a llamar a los servicios de emergencia (es decir, llamando al número 112), siguiendo los protocolos de conservación de la Consejería de Medio Ambiente de la Comunidad Valenciana.

Las tortugas marinas son animales carismáticos que obtienen mucho apoyo por parte de la sociedad civil. Todo el mundo siente compasión y cierta ternura por las tortugas y, por tanto, muchas personas están dispuestas a participar en su conservación. “Salvar tortugas marinas se considera como algo "agradable" y positivo, mientras que conservar serpientes cascabel "no es tan agradable" (Manuel Merchán, comunicación personal, Febrero 2019). Además, las tortugas marinas son muy fáciles de identificar. La gente las ve en la televisión y puede identificarlas, lo cual no es el caso de muchas otras especies. Según Manuel Merchán, presidente de Chelonia, la tortuga es “... la protagonista suprema. Es objeto de conservación, es la máxima prioridad del Proyecto” (Manuel Merchán, comunicación personal, Febrero 2019).

En términos de conservación, el papel de la tortuga marina es muy interesante, ya que es considerada como una “especie paraguas”, es decir, “aquella que necesita grandes áreas para su preservación, de modo que al proteger esas áreas también se preserva a las especies más pequeñas que las habitan.” (Hassan et al., 2005). Por lo tanto, la conservación de la tortuga marina también sirve para proteger las otras especies que comparten el ecosistema de las tortugas marinas, así como los ecosistemas marinos en general. Según Francesc Domènech, investigador de la Universidad de Valencia, “La percepción de la sociedad es importante no sólo para la tortuga en sí, sino porque la tortuga opera como una especie paraguas, es una especie emblemática. Conservar la tortuga marina implica la conservación de un ecosistema” (Manuel Merchán, comunicación personal, Febrero 2019). Además, según Merchán, como especie carismática, cuando se busca financiación, una iniciativa de tortugas marinas seguramente obtendrá más financiación que una que apoye la conservación de la serpiente de cascabel.

#### **4.4.2. Los actores no-humanos del proyecto de conservación del delfín mular en Normandía**

Tursiops es el género de la familia “delphinidae”, que comprende aquellos delfines que tienen una nariz en forma de botella, también conocidos como delfines de nariz de botella o “*bottlenose dolphins*” en inglés. En esta familia de delfín se encuentran dos especies: (1) el delfín mular común, *Tursiops truncatus* (*T. truncatus*) y (2) el delfín del Indo-Pacífico, *Tursiops aduncus* (*T. aduncus*). La distribución geográfica del delfín mular es amplia y la especie puede encontrarse tanto en aguas templadas como tropicales (Hershkovitz, 1966; Gnone et al., 2011). Muchas poblaciones de delfín mular habitan en aguas costeras donde están en estrecho contacto con la actividad humana y, por

esta razón, se necesita implementar proyectos de manejo y monitoreo para proteger a los animales de la presión antrópica (Wilson et al., 1999). Globalmente, la especie desempeña un papel importante en los ecosistemas marinos, ya que se los considera los principales depredadores y, por lo tanto, regulan los niveles tróficos inferiores de la cadena alimentaria marina.

Con respecto a sus preferencias de hábitat, se ha encontrado que los delfines mulares prefieren aguas poco profundas (aunque también pueden ser pelágicos), un comportamiento que parece estar directamente relacionado con las preferencias de alimentación de la especie, que se encuentra principalmente en peces bentónicos y demersales (Gnone et al., 2011). Además, se ha descubierto que se adaptan fácilmente a entornos "antropogénicos". A menudo se les encuentra acercándose a los barcos. Con el tiempo, *T. Truncatus* ha aprendido a obtener peces de redes de arrastre, redes de enmalle y jaulas para peces, comportamiento que, lamentablemente, en ocasiones los ha llevado a ser capturados accidentalmente. Dichos eventos han generado una cantidad considerable de conflictos entre pescadores y científicos (es decir, los conservacionistas).

Según la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza, la especie tiene el estatus de "Datos insuficientes" ("*Data deficient*" (DD) en inglés) desde el año 2006. La dificultad en la recogida de datos es debida, en primer lugar, a que se trata de una especie marina que pasa toda su vida bajo el agua, lo que dificulta las observaciones comportamentales (Wilson et al., 1999). La literatura sobre delfines mulares es también considerablemente dispersa, y esto dificulta la comprensión de la ecología y las tendencias poblacionales de la especie, así como la consecuente implementación de medidas de conservación. (Bearzi et al., 2008).

De manera específica, en concreto en el Mediterráneo, los delfines mulares han sido clasificados como vulnerables. Hay varias razones para explicar la disminución de las poblaciones de la especie, como la matanza deliberada, la captura incidental (es decir, el enredo en artes de pesca), los impactos indirectos de la degradación del hábitat por la pesca o la construcción, el agotamiento de las presas, y la contaminación química y acústica (Hardwood 2001, Bearzi et al., 2004). Hay estimaciones de alto nivel que muestran que las poblaciones de delfín mular podrían haber disminuido en un 30% en los últimos 60 años (Bearzi y Fortuna, 2006). Se han realizado estimaciones similares para los delfines mulares en las aguas de las Islas Británicas y el noroeste de Europa, donde se estima que las poblaciones también han disminuido en las últimas décadas (Wilson et al., 1999). Por lo tanto, es necesario comprender la gravedad de estos impactos en el tamaño de la población para poder tomar las acciones pertinentes, acciones que también deberán estar respaldadas por la legislación de los países en cuestión (Hammond et al., 2013).

## La conservación del delfín mular

La especie está protegida por la Directiva Europea de Hábitats (92/43 / 22C) y aparece en el Anexo II, que pide la designación de Zonas Especiales de Conservación (ZEC) como medidas de conservación apropiadas, y en el Anexo IV que pide una protección estricta. Para los delfines mulares, la designación de los ZEC debe proteger las poblaciones de delfines residentes y monitorear a lo largo del tiempo para asegurar su efectividad. Este esfuerzo de monitoreo debe realizarse de manera coordinada para garantizar la coherencia de los datos a lo largo del tiempo (Gnone et al., 2011).

Con respecto a la conservación de los delfines mulares, aún es necesario realizar muchas investigaciones antes de determinar qué medidas de protección serán las más efectivas, como podrían ser, por ejemplo, (1) evitar la sobrepesca, (2) limitar la perturbación creada por la navegación recreativa, o (3) reducir la contaminación química y tóxica. En la actualidad, todavía existe una deficiencia de datos y sólo será posible determinar medidas de conservación efectivas cuando se conozca más información sobre la especie, incluyendo:

- Zonas favorables para las poblaciones.
- Tamaño de la población.
- Información genética.

Con esta información, los estados europeos podrán determinar los límites de las Áreas Especiales de Conservación para la especie, asegurando así tanto la disponibilidad de alimento como la seguridad de los delfines en relación con ciertas actividades antropogénicas como la captura incidental (Hammond et al., 2013).

Los delfines mulares, al ser una especie social, pueden organizarse en grupos sociales, que varían según su estructura social y el uso de hábitat. Estas variaciones de agrupación poblacional hacen que varíe la forma en la que los delfines responden a las actividades antropogénicas y los cambios ambientales, como podría ser la disponibilidad de recursos (Luis et al., 2015). Se cree que estos grupos pueden variar hasta numerosas veces por día, y que estas asociaciones pueden estar determinadas por el sexo y la edad de los individuos del grupo. A nivel mundial, se han documentado diferencias considerables en la distribución y tamaño de las comunidades, con algunas de ellas volviéndose residentes (Wilson et al, 1999) y otras exhibiendo conductas migratorias (Louis et al., 2015). Estas diferencias de comportamiento se reflejan en la densidad poblacional y pueden ser resultado de factores externos como las características del hábitat y la disponibilidad de presas locales (Bearzi, et al., 2004).

Aunque a los delfines mulares son considerados como animales carismáticos por parte de ciertos interesados como la sociedad civil, también pueden representar pérdidas económicas desde la perspectiva de los pescadores europeos por dos razones principales; uno, no se puede pescar en zonas donde está presente el delfín y dos, el delfín se alimenta de los peces que son la fuente de ingresos de estos pescadores. En adición a esto, los delfines se adaptan con bastante facilidad al entorno en el que viven, incluso en contexto antropogénicos, como podrían ser las costas, donde prevalece la actividad humana. En estos escenarios, la posibilidad de conflicto con los delfines es mayor. Por ejemplo, en muchas áreas globalmente, se ha encontrado que los delfines mulares aprenden a seguir a los arrastreros de fondo y se benefician del pescado capturado o descartado después del arrastre (Leatherwood, 1975; Fertl y Leatherwood, 1997).

También se han presenciado situaciones en las cuales se han avistado delfines mulares visitando pesquerías en busca de presas, lo cual nos hace pensar si los delfines “compiten” con las pesquerías, sin embargo, no hay consenso de opiniones sobre este tema (Bearzi et al., 2008). Además, es muy difícil determinar exactamente el efecto que un depredador marino que representa un nivel superior en la cadena trófica marina como es el delfín puede tener en un contexto complejo como es el ecosistema marino. Hasta la fecha de hoy, no hay evidencia concreta de que los delfines reduzcan las capturas pesqueras que normalmente estarían disponibles para los pescadores (Bearzi et al., 2008).

Se han empleado varios métodos, entre ellos el despliegue de dispositivos y sistemas mecánicos acústicos para reducir la depredación y el potencial daño de los mamíferos marinos descritos previamente (Bearzi et al., 2008). Sin embargo, no se sabe todavía si estos tipos de sistemas de disuasión podrían resultar en la pérdida del hábitat para las poblaciones de cetáceos debido al efecto de exclusión que tienen sobre los animales (Culik et al., 2001).

En lo que respecta a la conservación del delfín mular, además de estar protegidos por leyes estatales y regionales, ha habido varios intentos de modificar los artes para reducir el impacto que tienen sobre la mortalidad de los delfines. El marco legal de conservación que ha sido marcado por la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) ha ayudado a los países a implementar mejor las medidas de conservación y protección de estos mamíferos marinos.

La designación de Áreas Marinas Protegidas (AMP) es otra forma de promover la conservación de la flora y fauna marina. Hasta la fecha se han creado cientos de AMP, si bien la pregunta a realizarse es si la designación de estas áreas ha sido efectiva. Por supuesto, existen historias de éxito de AMP, sin embargo, si una AMP que carece de un nivel adecuado de gestión posiblemente no tendrá éxito en proteger la fauna y la flora que abarca. Las AMP que carecen de un nivel de gestión adecuado son a



menudo denominadas "parques de papel" (Bearzi, 2007; Guidatti et al., 2008). "Si se gestionan adecuadamente, las AMP podrían contribuir a la conservación de los delfines mulares al preservar sus presas y su hábitat, reducir los riesgos de mortalidad en las artes de pesca, brindar refugio contra el ruido y otros tipos de perturbaciones, generar conciencia, estimular la investigación y facilitar el intercambio de información científica" (Bearzi y col., 2008: 109). Finalmente, otras medidas de conservación que podrían beneficiar a los delfines mulares son la reducción de la presión pesquera, modificar las artes de pesca para que sean más amigables de cara a la protección de los delfines, reducir los niveles de emisiones de contaminantes tóxicos y promover las regulaciones de conservación vinculadas al delfín (Bearzi et al., 2008).

Además, un punto importante a destacar es la dificultad de determinar cuáles van a ser las reacciones a largo plazo de los animales, cuando los estudios que se han realizado en ellos sólo han sido a corto plazo. Por ejemplo, los delfines en un área pueden tener una reacción evasiva a corto plazo al evitar un sitio específico por un tiempo limitado, pero luego regresar al área original una vez que la fuente de perturbación haya terminado. Sin embargo, es muy posible que, si la perturbación específica continúa afectando a los delfines, estos decidan abandonar el área de manera permanente (es decir, todo es dependiente del contexto y, además, dependerá de los beneficios que obtengan los delfines por permanecer en el área). Siendo una especie social, la reacción que tienen los delfines ante estas fuentes de perturbación está vinculada a los diferentes comportamientos sociales de la especie. Por lo tanto, se necesita más información científica a largo plazo para determinar cuáles son las medidas de conservación adecuadas a ser implementadas (Bejder, et al., 2007). Las medidas de protección correctas basadas en hechos y no en meras inferencias son fundamentales para asegurar la supervivencia a largo plazo, como es el caso de la vaquita marina (*Phocoena sinus*) en Baja California, México, donde los errores de manejo podrían potencialmente conducir a la extinción de la especie.

Hay índices claros, por ejemplo, en Australia Occidental, de que la densidad del turismo en las áreas marinas (es decir, el número de embarcaciones turísticas y la proximidad de estas a los delfines) fue el principal contribuyente al declive del delfín mular del Indo-Pacífico en la zona. En este estudio se descubrió que el tamaño de la embarcación era determinante en cuanto al nivel de perturbación, y que las embarcaciones turísticas más grandes eran las más intrusivas, en lo que respecta al tamaño del motor y la consecuente generación de ruido submarino (Bejder, et al., 2007). Debido a que los cetáceos son animales carismáticos, la industria de avistamiento de cetáceos ha aumentado rápidamente en todo el mundo. En la actualidad, se sabe muy poco sobre los efectos a corto y largo plazo del turismo en el comportamiento de los cetáceos (Rochelle et al., 2004). Por tanto, la

dificultad de todo esto deriva en encontrar un equilibrio en estas medidas de conservación y cumplir también con las necesidades de la industria del turismo (Rochelle, et al., 2004).

Si todas las medidas que ya están en vigor fueran implementadas y cumplidas por los países, en lo que respecta a la pesca, la contaminación y otras formas de degradación del hábitat, muchos de los problemas que afectan a los delfines serían abordados y, por consiguiente, la situación de las poblaciones probablemente mejoraría (Bearzi et al., 2008).

### Las poblaciones de delfines mulares en Europa

En Europa, las poblaciones residentes de delfín mular (*T. Truncatus*) se encuentran en las aguas costeras francesas del Atlántico y del Canal de la Mancha; esta última presente en las aguas costeras de Normandía (el golfo normando-bretón, también conocido como golfo de Saint Malo), que es la población sedentaria de delfín mular más grande de Europa, y la que ha sido estudiada para el segundo caso de estudio del doctorado.

En consonancia con el estatus de conservación de la especie, que según la UICN es de DD (Deficiente de datos), aún se desconoce mucho sobre la población de delfín mular del golfo normando-bretón, aunque probablemente sea el cetáceo más común en la zona (GECC, 2011). Lo que sí se sabe es que esta población es genéticamente distinta a las poblaciones de delfines cercanas de la costa inglesa.

En la actualidad, la población de delfines se está viendo afectada y se verá afectada en los próximos años por numerosos proyectos antropogénicos en el área, a través del desarrollo planificado de varias construcciones de energía marina renovable (es decir, como el desarrollo de parques eólicos),

Sin embargo, para poder determinar mejor el efecto de estas actividades antropogénicas y desarrollar medidas de conservación efectivas para la especie, es fundamental conocer más el tamaño de la población, además de sus patrones demográficos. Con respecto al contexto específico en el Golfo de St Malo, será necesario realizar más estudios sobre la población residente de delfines mulares, antes de que se lleve a cabo cualquier proyecto de energía renovable en la zona. En estos momentos hay dos proyectos de esta naturaleza que están afectando la zona.

Un problema que ha estado afectando a la zona y la población de delfines según algunos estudios científicos es la actividad de observación de ballenas (llevada a cabo por una empresa privada de turismo y una ONG). En Francia, esta actividad todavía no ha sido reconocida por la ley francesa, aunque es una actividad que está claramente en auge. Una variedad de diferentes partes interesadas participa en esta actividad, que van desde empresas a ONG e individuos. A nivel

mundial, cada año desde 2001 participan en la observación de ballenas una media de 10 millones de personas, gastando más de 1250 millones de dólares (frente a los 504 millones de dólares en 1994) (Hoyt, 2010). Teniendo en cuenta estas cifras, no se pueden obviar los beneficios económicos que puede aportar esta actividad. Con respecto al desarrollo sostenible, el avistamiento de cetáceos ha sido definido como una forma de viajar y de manera sustentable a espacios naturales que contribuyen al medio natural y al bienestar de las poblaciones locales (The International Ecotourism Society, 2015). De esta definición podemos resaltar algunos beneficios de esta actividad, como aumentar el grado de sensibilización sobre temáticas ambientales, además de los beneficios económicos que puede traer la pesca a las poblaciones humanas de la zona (Lainé, 2019). Sin embargo, la realidad es que esta ocupación se convierte en una labor comercial que no respeta ni a los animales ni al medio marino (Lainé, 2019).

El Groupe d'Étude des Cétacés du Cotentin (GECC) es la organización que desde 1997 ha estado estudiando la población de delfines mulares de Saint Malo, trabajando con métodos de prospección, foto-identificación y técnicas de marcado-recaptura, así como análisis genéticos para saber más sobre el tamaño y estructura social de la población. En un estudio de 2015, el GECC analizó la estructura social de la población a partir de los datos recopilados entre 2006 y 2010 (Louis et al., 2015). Se encontró que la población de delfines operaba según un modelo de estructura poblacional de fisión-fusión, mostrando asociaciones débiles entre los individuos y a corto plazo, lo que significaba que la población solía adaptarse a la situación ecológica, fusionándose o separándose según fuese necesario. Por ejemplo, si los recursos son escasos y dispersos, puede ser necesario un alto nivel de cooperación entre individuos. En la actualidad, el GECC está realizando estudios genéticos para determinar el sexo y la relación genética de los individuos, a fin de comprender mejor qué está impulsando las asociaciones existentes entre los delfines en el golfo normando-bretón. Toda esta información es necesaria para saber más sobre cómo afectarán los proyectos eólicos marinos que están siendo planificados.

Aunque se dispone de alguna información acerca de la ballena dentada (Madsen et al., 2006) y la marsopa común (Carstensen et al., 2006; Tougaard et al., 2009), aún faltan datos para *T. truncatus*. Por lo tanto, “el monitoreo a largo plazo de las variaciones temporales de abundancia y distribución, junto con los parámetros demográficos, como la supervivencia y las tasas de parto, será invaluable para detectar los efectos de las actividades humanas futuras en esta comunidad” (Louis et al., 2015: 10).

Es posible que el delfín mular, siendo una especie resistente y oportunista, pudiera adaptarse y sobrevivir en nuevos contextos antropogénicos siempre que hubiera presas disponibles (Bearzi et al.,

2008b). Existe una creciente evidencia científica que muestra que los períodos prolongados de ruido directo y perturbación debido al tráfico de barcos podrían afectar al comportamiento y al uso del hábitat de los delfines; sin embargo, se necesitan más investigaciones para determinar el efecto de estos factores (Bejder & Samuels, 2003; Nowacek et al., 2007).

Louis et al. (2015) proponen que se cree un Área Especial de Conservación para los delfines del golfo normando-bretón. Por lo tanto, la información poblacional recopilada por el GECC también será necesaria para poder delimitar el área de conservación de la población. Adicionalmente, al ser uno de los principales depredadores de la zona, los delfines mulares también podrían utilizarse como bioindicadores de la zona.

**4.4.3. ARTICULO 2:** Bulmer, E. (2021). The problem of defining stakeholders in a Sustainable Development Goal context, examined via the analysis of environmental conservation projects. *Ihering. Cuadernos de Ciencias Jurídicas y Sociales*, 4, 40-72.

**Title:** The problem of defining stakeholders in a Sustainable Development Goal context, examined via the analysis of environmental conservation projects.

### **Abstract**

There has been to date only limited consideration within the project management discipline of nonhuman actors as primordial stakeholders in projects. However, the inclusion of the roles of nonhuman actors is essential, when we consider that many projects in many areas, both within and outside the field of environmental conservation itself, such as for example in the fields of business and management, depend on natural resources for the development of their products. Despite this, natural resources tend to be overlooked in the stakeholder maps of projects in this wider context. Environmental Conservation projects are themselves especially interesting to study with regards to their stakeholder context and have been used as the experimental setting for the empirical work of this study. The primordial stakeholders of these projects are not social objects and therefore go beyond what are currently generally regarded as the limits of stakeholder theory. The study that has been used to analyse this concept is a marine conservation project based in Spain, whose primordial actor is not human. Unfortunately, these stakeholders being non-human are therefore not able to express themselves, and therefore are rarely purposely included in stakeholder analysis and management approaches, thus limiting comprehensive stakeholder mapping analyses ab initio, and handicapping realistic consideration of nonhuman actors. This study may be extrapolated and applied to the United Nation's Sustainable Development Goal (SDG) 17, "Partnership for the goals", with reference to SDG 14, which deals with marine conservation.

*Keywords*— Conservation project, Non-human actor, Project management, Project stakeholder, Sustainable Development Goal, Sustainability, Sustainable Development Goal 17

### **1. Introduction**

The Millennium Development Goals (MDGs) were developed by the United Nations at the Millennium Summit in September 2000. Eight goals were developed in order to set up social global timebound and attainable objectives to be complied with and achieved by the year 2015 (United

Nations, 2020). At the end of those fifteen years, there was widespread feeling among different stakeholders such as policy makers and civil society that “progress against poverty, hunger and disease (was) notable; (and) that the MDGs (had) played an important part in securing (this) progress and that globally agreed goals to fight poverty should continue beyond 2015” (Sach, 2012). Consequently, world governments decided to continue and to develop a new set of global priorities that are today known as the Sustainable Development Goals (SDGs).

The United Nations (UN) Conference on Sustainable Development, also known as Rio+20, was held in Rio de Janeiro (Brazil) between June 20th and June 22nd, 2012. The main objective of this summit was to create planetary goals that would resolve global environmental, social, and economic challenges. Rio+20 marked the launch point for the creation of the Sustainable Development Goals (SDGs), also known today as the “Agenda 2030 for Sustainable Development”. The seventeen SDGs were an urgent call for action by all countries to create a global partnership to put an end to global problems such as poverty and inequalities, besides improving health and education, all while working to preserve our planet.

The seventeenth SDG titled, “Revitalize the global partnership for sustainable development”, entails the creation of inclusive partnerships at all levels (i.e., global, regional, national, and local) to successfully attain the rest of the sixteen goals. At present, such stakeholder collaboration is needed more than ever to ensure that countries have the means to recover from the Covid 19 pandemic and attain the SDGs. This is especially so for developing countries that have been struck harder than developed countries due to the lack of healthcare facilities and means. Inclusive partnerships should therefore be promoted between different stakeholders at all levels, such as between private companies, NGOs, and local and national authorities, as well as civil society. These partnerships should be built upon a shared vision and shared goals having people and the planet at their centre.

The United Nations (UN) Intergovernmental Panel on Climate Change has highlighted the urgency to find project solutions to these global challenges. At present, there do not appear to be the tools, methods, leadership, or propitious business-society environment at the project level to attain meaningful Sustainable Development Goal success. This may well therefore lead to a potential knowledge gap, in relation to the SDGs, in learning reliable lessons from successes or failures in project delivery. Project managers therefore find themselves at the “grass-root” level in this regard and a grand challenge lies ahead in the SDG context.

The Project Management Institute in its most recent version of the PMBOK, the Project Management Book of Knowledge (PMI, 2017), describes project management as embracing ten knowledge areas: Integration, Scope, Schedule, Cost, Quality, Resource, Communication, Risk,

Procurement and Stakeholder Management. In the SDG 17 context, stakeholder management is of special relevance and will be the knowledge area that will be analysed in more detail in this study.

In this article, a brief theoretical background will firstly be presented regarding stakeholder management. Secondly, the hypothesis will be presented regarding whether the existing project stakeholder management theory that only considers human beings may be extended to include non-human stakeholders. This “extended” version of the definition of a project stakeholder may prove beneficial in SDG contexts and provide a more global perspective, especially for those SDGs that entail the protection of specific natural resources, such as SDG 14 “Life under water” and SDG 15 “Life on land”. This article analyses this hypothesis in an SDG 14 context using a marine turtle conservation project as the basis of the empirical study of this study.

## **2. Theoretical Framework: Stakeholders and the potential inclusion of nonhuman actors in projects to attain the SDGs.**

Stakeholder management is a topic in which research interest has been gaining momentum since 2005 (Winch, 2016), although early research dates to the early 1960s (Freeman, 1984; Winch, 2016). A stakeholder in an organization is defined as “any group or individual who can affect or be affected by the achievement of the organization’s objectives” (Freeman, 1984: 46). The connotation by which the stakeholders can be affected by or can affect a project may be either positive or negative. What is very important however, is for all these stakeholders to be identified, prioritised (with regards to their power and influence in the project) and mapped in what is known as a stakeholder map. The stakeholders themselves may be either or both internal or external to the project (Winch, 2010).

It is interesting to mention at this point in the discussion, the concept of project stakeholder complexity. Project stakeholder complexity can stem from, for example, project size such as in megaprojects, where the number of stakeholders is very large, or from the difficulty there may be in determining the position of the specific stakeholders within the project. Deciding whether they are for or against the project (when they could be both) is often difficult in some project scenarios. A further point that may contribute to the complexity of the stakeholder management panorama is the potential identification and inclusion of stakeholders who may not normally be considered to be part thereof (i.e., but who nevertheless do have a strong protagonist role in the project; such may be the case for nonhuman actors, ranging from mountains to natural resources. In this respect, it is not easy to deal with nonhuman actors as they are not able to express themselves and therefore not able to communicate with us whether they are for or against the project.

There are many authors who argue against the inclusion of nonhuman actors in the stakeholder map of projects. An example of such a nonhuman actor is the natural environment (i.e., natural resources) on which so many corporations and companies depend for the conception and development of their projects (Driscoll and Starik, 2004). The question here is whether the natural environment should be a project stakeholder (i.e., and in many cases a primordial project stakeholder). “This is a radical extension to Freeman’s definition above, yet the natural environment is both clearly affected by (e.g., pollution, global warming) and affects (e.g., depletion of exploitable natural resources; natural disasters) the corporation in the pursuit of its project and business objectives (Winch, 2016: 6).

However, there is still some reluctance from academics to agree with the above. Driscoll and Starik (2004: 55) argue that “while most stakeholder theories have progressed to the point in which the natural environment is given stakeholder status, some academics continue to be reluctant to include the natural environment as one of the...primary stakeholders”. Further reluctance has been demonstrated by corporations that tend to overlook the importance of the environment as a stakeholder and consequently place it low on the stakeholder list (Bendheim et al., 1995; Nasi et al., 1997; Driscoll and Starik, 2004). Other researchers seem to think that the global economic system and the environment are dissociated and independent of one another (Gladwin et al, 1995; Stead and Stead, 1994; Driscoll and Starik, 2004). This last assertion is made independently of whether the environment is or is not the project’s primordial stakeholder. The same divergence of views is also very much apparent at the practitioner level. However, the existence of a mutually dependent relationship between the environment and business organizations has been identified (Driscoll and Starik, 2004). Failure to include the natural environment as a project stakeholder may often lead to considerable monetary losses, as for example for an agriculture-based business should there be a serious drought or where the depletion of fish in the fishing industry may lead to serious financial losses (Driscoll and Starik, 2004). After all, firms do depend on local ecosystems (i.e., raw materials) for their survival and the development of their products (Gladwin et al., 1995; Starik, 1995; Driscoll and Starik, 2004).

In addition to avoiding or reducing monetary losses, the inclusion of these primordial stakeholders in the project stakeholder map will also promote their conservation. An example of this is a river otter case study in Missouri, USA. In this example, Missouri’s Department of Conservation (DOC) wanted to reintroduce the river otter and did so; however, as the species began reproducing, conflicts started to arise between the DOC, the local residents, the animal activists and the scientists (Goedeke and Rikoon, 2008). As nonhuman primordial stakeholders, the river otters in this project were not able to express themselves so as to have their say in the project. Their inclusion in the



project as primordial stakeholders was key for the project to achieve a successful outcome. This kind of case study thus raises the question as to how these nonhuman environmental stakeholders may be taken into account and represented in a project. For these stakeholders, the “stakes are only relevant when they are inserted into a process where they influence the courses of action in the project” (Tryggestad et al., 2013:73).

An example of a study in which nonhuman actors, in this case scallops, were given conceptual equality to the human actors (fishermen and researchers) is provided by Callon who analysed how researchers were trying to regenerate the scallop industry at St Brieuc Bay in France, in order that the fishermen could still make a profit from their trade. In this case study, it is interesting to note that the scallops were the project’s primordial stakeholders and how we can observe a process of translation, where the scallops are translated into larvae, the larvae into numbers, the numbers into tables, etc. (Callon, 1986).

Both of these studies may be translated to a number of other and different scenarios that involve the relationship between human actors and the natural world (fauna, flora, ecosystems etc.) in other project types, such as construction projects and engineering projects, where the environment is an important or primordial stakeholder. Many types of business organizations have a mutual dependency with the environment, however at present this is simply not recognized as being so (Driscoll and Starik, 2004).

To date the identification and planning of stakeholder participation in projects has involved the use of qualitative methods. The PMBOK’s definition of a stakeholder is very much aligned with that of Freeman as “an individual, group, or organization that may affect, be affected by, or perceive itself to be affected by a decision, activity, or outcome of a project, program, or portfolio” (PMI, 2017); however, the methods used are only applicable to human subjects and not to nonhuman collectives or subjects. This is particularly relevant when we analyse for example, the Power/Interest grid of stakeholders, where, depending on the positioning of a particular stakeholder, it is possible to determine how best to treat them in the future, such as keeping them satisfied, informed, etc. (PMI, 2017). This conventional method of treating stakeholders used at the project planning stage is of limited applicability to nonhuman subjects, and therefore an alternative solution is needed. This is especially the case when the primordial project stakeholder is, for example, a nonhuman environmental stakeholder. A possibility here would therefore be to have a human subject represent the nonhuman project stakeholder.

In this article the inclusion of nonhuman actors will be analysed through the evaluation of environmental conservation (EC) projects. Most EC projects have a rather complex stakeholder

panorama. Firstly, the final beneficiary or customer of these projects, which is very often their primordial stakeholder, is not fully defined, and therefore it will be arduous to determine how the project will be able to best benefit these primordial stakeholders and thereby to determine the benefits realization of these projects. If the primordial stakeholders are not properly accounted for, then it is very difficult to determine what project objectives and methods will best benefit them. Secondly, the primordial stakeholders of these projects, tending to be nonhuman (fauna, flora and ecosystems), are often neglected and not properly managed in these projects. Thirdly, the wide range of human and nonhuman stakeholders (stakeholder multiplicity) with multiple interests can lead to eventual conflicts. This complex stakeholder panorama is evidenced, for example, in the river otter case study in Missouri, USA (Goedeke and Rikoon, 2008) and the Moor frog case study (although in the latter study the Moor frog was a secondary stakeholder) (Tryggestad et al., 2013).

The study being analysed in this article is a marine turtle bycatch project based in the Valencian Community of Spain, located along the Mediterranean coast on the east side of the Iberian Peninsula, where the primordial stakeholder is the marine turtle. Marine turtles are animal species that are threatened worldwide. At present all seven species of marine turtle are classified as threatened species by the International Union for the Conservation of Nature (IUCN), one of the largest conservation organizations in the world and represented in almost every country. The IUCN strives to provide “public, private and non-governmental organisations with the knowledge and tools that enable human progress, economic development and nature conservation to take place together” (IUCN, 2021).

The marine turtles are presently threatened by five main hazards which are all anthropogenic. Amongst these are the (i) impact of fishing, (ii) direct take, (iii) coastal development, (iv) pollution and pathogens, and (v) global warming. These elements not only affect sea turtles but also many other marine fauna and flora. Unlike hazards affecting terrestrial habitats, marine threats are not geographically bound, as all marine environments connect to each other, and thereby all marine fauna and flora are affected equally by them on a global basis. A recent example of this is the problem with marine plastic debris. A plastic bottle may be thrown into the Mediterranean Sea and end up in Latin America. Malpractice in waste management in a specific geographic area may therefore affect marine turtles everywhere as marine turtles are similarly not geographically bound and are affected everywhere by this now global problem. Sea turtles are presently globally distributed and are often present in the Atlantic, Pacific, and Indian oceans, as well as in the Mediterranean Sea, therefore the plastic problem is bound to affect them anywhere in some way or other.

Projects that are set in the marine environment pose challenges that go beyond national boundaries. It is for this reason that resolution of such large-scale environmental challenges has had to involve a realm of different actors, comprising not only governments (national and regional), but also non-state actors such as non-governmental organizations and private companies. Although a multi-actor partnership context may seem ideal to resolve these environmental issues as suggested by Sustainable Development Goal 17 and the 2030 Agenda Accelerator, it might entail conflicts of governance concerning different spheres of authority, especially when the project mission involves a nonhuman primordial actor. Furthermore, the inclusion of this non-human primordial actor in the project stakeholder map may be a way forward in the pursuit of more targeted solutions.

This article will explore the stakeholder context of a marine turtle conservation project via the inclusion of the marine turtle as a project actor in the stakeholder analyses, using a series of conventional project stakeholder analysis tools (i.e., which later be described in the Research Methodology section). In the results and discussion section, the outcome of the different analyses (i.e., stakeholder register, PI matrices and stakeholder map) will firstly be presented as well as then the general trends that were extracted from the narratives that were developed for this study.

## **2. Research methodology**

A case study approach was undertaken for the data collection using desk-based research and semi-structured interviews. The case study analysed was a sea turtle conservation project based in the Valencian Community in Spain. The objective of this project was to reduce sea turtle bycatch off the Levante Coast.

This case study presents a very revealing stakeholder situation, where we see that there are conflicting interests among conservationists, fishermen, municipality representatives and others. The stakeholders interviewed are listed below:

- Project Holding organization: “Asociación Chelonia” is a Spanish conservation NGO based in Madrid that possesses over twenty years of experience in the world of marine conservation in the Iberian Peninsula. For this study, several of the organization’s members were interviewed.
- Other NGOs: the other NGOs included in this analysis, include “Xaloc”, which is a marine conservation organization based in Valencia, and “CEMMA”, a conservation organization based in Galicia.

- Funders: the project funders include the American Fish and Wildlife Service (FWS), and the Spanish “Fundación Biodiversidad”
- State government: The General Secretariat of Fishing has a mandate from the Environment Ministry to develop the European Union’s fisheries policy.
- Local government: Represented by a technical specialist from the Environmental Department of the Generalitat (regional government of the Valencian Community)
- Fishermen: Only a representative of the local Gandía fishermen’s association was interviewed.
- Civil society

The interview process was performed between October 2018 and October 2019. In total, 21 different stakeholders were interviewed. Among the interviewees were public officials with environmental responsibilities, fishermen’s associations, NGOs and university professors. The interviews were performed in Spanish, transcribed (i.e., in Spanish) and subsequently analysed to enable the development of narratives.

The 21 semi-structured interview questions related to (1) the context and professional background of the interviewee, (2) their knowledge of each of the case studies being analysed, (3) their knowledge of project stakeholder analyses, (4) their perception of the marine species being conserved (i.e., the marine turtle), and (5) their definitions of the terms power and interest, along with a small power-interest matrix exercise through which interviewees had to value the level of power and interest of the following stakeholder groups with respects to the project’s mission. All interviews were transcribed in Spanish, and the narratives were then developed in English.

The stakeholder analyses were based firstly on the development of a stakeholder register (Table 1), which encompassed:

- Stakeholder identification information
- Stakeholder classification information (i.e., main expectations regarding the project, whether stakeholders were internal/external to the project, and whether they were supporters, opponents or neutral.
- Problems experienced by interviewed stakeholders.
- Solutions to identified problems.

Based on the information included in the stakeholder register, a stakeholder map (IUCN, 2021) was developed. According to Callon (Callon, 1986; Callon and Latour, 1981), the definitions and role of a

stakeholder in a project cannot be separated from their relationships (Missioner and Loufrani-Fedida, 2014). Therefore, the conception of a stakeholder mapping exercise to better understand the project stakeholder relationships proved more than essential. Based on the information gathered in the stakeholder register a stakeholder map was conceived using the 2002 Bonke and Winch stakeholder mapping model [8]. In this framework (Figure 1), the central asset is the project mission, and the identified stakeholders are positioned around it. Their position in the project is identified as being a proponent or opponent as well as the potential problems that may be experienced. In this map the marine turtle was not included as they were obviously not capable of being interviewed.

To complement these analyses, Power-Interest (PI) matrices were also developed to compile the PI matrix information collected in the different interviews. This tool enables the categorization of stakeholders according to their level of power and interest in the project. For the PI Matrix analyses, the stakeholders included in the PI matrices were grouped according to the stakeholder categories listed above. The exercise was carried out to include the perceptions that different project stakeholders had of the role (i.e., power of level and interest) of the marine turtle in the project. This is shown in Figure 3.

The results from the stakeholder register, PI matrices and stakeholder map, were further analysed via the development of narratives. Organizational narratives are temporal in nature and are defined as being “discursive constructions that provide a means for individual, social and organizational sensemaking and sense giving”. This sense of temporality is very adequate to this research for several different reasons: firstly, the nature of a project is temporal as a project needs to be completed in a defined space of time, and secondly, the stakeholder associations and networks that are created throughout the project’s progress are temporary; they will be created, and after some time disassociate or change. Furthermore, organizational narratives helped to analyse the interplay between all the project stakeholders, making therefore plausible the development of multiple narrative analyses. In the results and discussion section, the outcome of the different analyses (i.e., stakeholder register, PI matrices and stakeholder map) will firstly be presented as well as the general trends that were extracted from the narratives that were developed for this study.

### **3. Results**

The marine turtle case study analysed, aimed at reducing bycatch rates by Spanish fishing fleets with a pilot study on the use of Turtle Excluding Devices (TEDs) in Calpe, on the coasts of Valencia. Twenty-one project stakeholders were interviewed. The only two stakeholders’ groups that were not interviewed were the recreational fishermen and the civil society members.

From the interview information, a stakeholder register was developed as shown below (Table 1). For each of the identified stakeholders, his/her identification details were recorded, together with their main expectations, and problems they may have experienced with respect to the project mission, as well potential solutions to these problems. It is important to note here that the marine turtle was not included in this table as it was not interviewed as such.

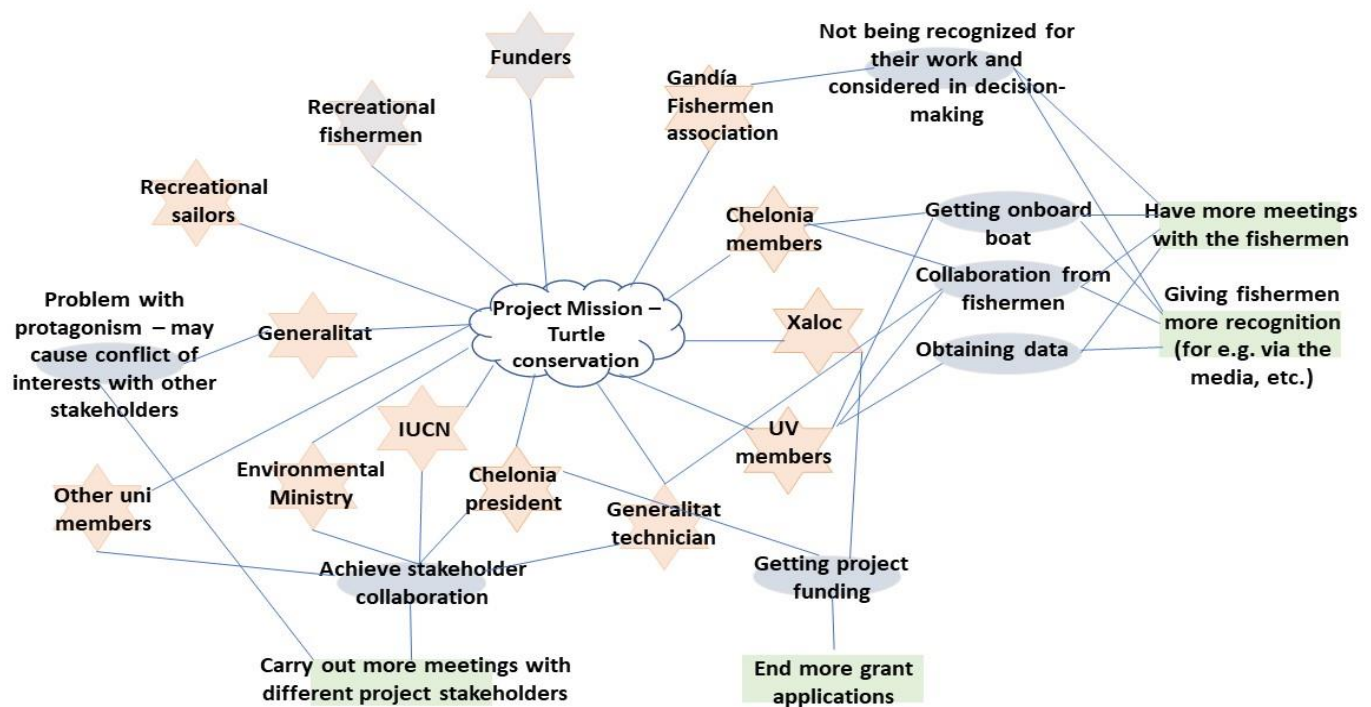
**Table 4:** Stakeholder register of marine turtle bycatch project

					Stakeholder Classification			Problems experienced by these stakeholders	Solutions to these problems
	Position	Organization / Company	Location	Role in Project	Main Expectations	Internal / External	Defender / Neutral / Opponent	Problems experienced by these stakeholders	Solutions to these problems
1	Director of Chelonia Colombia	Chelonia	Madrid	Project member	The successful execution and testing of TED device, as well as the successful completion of the project.	Internal	Defender	Dealing with the fishermen, getting onboard the ship.	Greater degree of communication ensuring that the role of the fishermen is taken into account
2	President of NGO	Chelonia	Madrid	Project lead	The successful execution and testing of TED device, as well as the successful completion of the project. The obtention of funding to ensure the project's execution.	Internal	Defender	Getting funding for the project, dealing with the different stakeholders and ensuring project completion	Continue looking for funding in the different funding institutions through grant applications, ensuring communication between all stakeholders through meetings and enhancing communication with the fishermen (i.e. which is essential for project execution)
3	Projects director	Chelonia	Galicia	Project management	The successful execution and testing of TED device, as well as the successful completion of the project.	Internal	Defender	Dealing with the fishermen (and ensuring project execution)	Greater degree of communication ensuring that the role of the fishermen is taken into account
4	Director of Mediterranean projects	Chelonia	Valencia	Project member	The successful execution and testing of TED device, as well as the successful completion of the project.	Internal	Defender	Dealing with the fishermen	Greater degree of communication ensuring that the role of the fishermen is taken into account
5	Social Media	Chelonia	Valencia	Project member	The successful execution and testing of TED device, as well as the successful completion of the project.	Internal	Defender	Really no direct problems - Just ensuring that the Social Media portray a positive image of Chelonia	No solution needed
6	Animal behaviour professor	Universidad Autonoma de Madrid	Madrid	Project collaborator (Associated expert researcher)	The successful execution and testing of TED device, as well as the successful completion of the project.	Internal	Defender	Collaboration of the fishermen	Greater degree of communication ensuring that the role of the fishermen is taken into account
7	Professor	Universidad Complutense de Madrid	Madrid	Project collaborator (Associated expert researcher)	The successful execution of the project.	Internal	Defender	No real problem with regards to this stakeholder as there is no direct relationship between her and the project	No solution needed
8	Professor	Universidad de Valencia	Valencia	Project collaborator	The successful execution of the project as well as the obtention of scientific data that will only be possible with the collaboration of the fishermen, as well as the successful execution of the project.	Internal	Defender	Collaboration of the fishermen to access data	Greater degree of communication ensuring that the role of the fishermen is taken into account
9	President of NGO	CEMMA	Galicia	External researcher	No real interest or requirement of the project as CEMA is an organization that is external to the project. Although they do share a similar mission as regards to the organization, they really have no interest in the project.	External	Defender	No real problem with regards to this stakeholder as there is no direct relationship between her and the project	No solution needed
10	President of NGO	Xaloc	Valencia	Project	Xaloc's interest really is associated to the successful carrying out of the project, for the bycatch project to be successful and for the sea turtle's to be saved. It is also in Xaloc's interest to maintain a cordial relationship with the fishermen.	Internal	Defender	Project funding and fishermen collaboration	Greater degree of communication ensuring that the role of the fishermen is taken into account
11	Scientific technician	Generalitat de Valencia	Valencia	Project collaborator	The successful execution of the project with the successful testing of the TEDs with the collaboration of the fishermen, and there resulting saving of the marine turtles.	Internal	Defender	Stakeholder collaboration - Ensuring that this is a reality and that there is collaboration from the fishermen.	Greater communication and collaboration between all project stakeholders and this will only be achieved through the increase and improvement of communication between them.

12	President of fishing association	Cofradía de Gandia	Gandia	Project collaborator	Difficult stakeholder to deal with. In one hand they do not want their fishing practices to be altered, but they are collaborating, and at the end want to save sea turtles. However, the priority of course is their fishing catches and they do not want to be legally punished for bycatching sea turtles.	Internal	Defender	Representation - Their true protagonism being taken into account and considered.	Giving the fishing association a greater voice and greater protagonism in the media and other means. Taking them more into consideration /protagonism in the different project activities and recognising their work.
13	Researcher	Universidad de Valencia	Valencia	Project collaborator	The successful execution of the project as well as the obtention of scientific data that will only be possible with the collaboration of the fishermen, as well as the successful execution of the project.	Internal	Defender	Collaboration of the fishermen to access data	Greater degree of communication ensuring that their role of the fishermen is taken into account
14	Predoctoral researcher	Universidad de Valencia	Valencia	Project collaborator and volunteer	The successful execution of the project as well as the obtention of scientific data that will only be possible with the collaboration of the fishermen, as well as the successful execution of the project.	Internal	Defender	Collaboration of the fishermen to access data	Greater degree of communication ensuring that their role of the fishermen is taken into account
15	Predoctoral researcher	Universidad de Valencia	Valencia	Project collaborator and volunteer	The successful execution of the project as well as the obtention of scientific data that will only be possible with the collaboration of the fishermen, as well as the successful execution of the project.	Internal	Defender	Collaboration of the fishermen to access data	Greater degree of communication ensuring that their role of the fishermen is taken into account
16	Professor and researcher	Universidad Católica de Valencia	Valencia	External researcher	No direct relationship with the project but is working alongside the person that has helped to develop the TED Model that is being tested in Valencia. Evidently Jose Rafael wants the project to be successful in order to save the marine turtles in the area.	External	Defender	No real problem with regards to this stakeholder as there is no direct relationship between her and the project	No solution needed
17	Scientific consultant	Secretaría General de Pesca	Madrid	External project supporter	The successful execution of the project all in favor of the conservation of the marine turtles and protected marine areas.	External	Defender	No real problem with regards to this stakeholder as there is no direct relationship between her and the project. Ensuring that the project is carried out in a legal ethical manner.	No real solution is needed here as the role of the S.G Pesca is more legal than anything, although they may be of some help with regard to getting the support of the fishermen.
18	Volunteer	Chelonia	Huelva	Project volunteer	The successful execution and testing of TED device, as well as the successful completion of the project.	Internal	Defender	Project funding and fishermen collaboration	Greater degree of communication ensuring that their role of the fishermen is taken into account
19	Professor	CEU	Valencia	Project volunteer	The successful execution and testing of TED device, as well as the successful completion of the project.	Internal/External	Defender	No real problem with regards to this stakeholder as there is no direct relationship between her and the project	No solution needed
20	Entrepreneur and professor	EAE Business School	Madrid	External	No real interest in the project but in favour of marine turtle conservation.	External	Defender	No real problem with regards to this stakeholder as there is no direct relationship between her and the project	No solution needed
21	Representative of ICUN (Specify specific role)	IUCN	Malaga	External	Successful project execution to benefit the marine turtles	External	Defender	No real problem as regards to the project. Is a supporter of the all project activities. The IUCN basically establishes the conservation status of the marine turtles.	No solution needed



Furthermore, the information compiled in the stakeholder register was further analysed via the development of a stakeholder map for the project shown below in Figure 1, where project defenders were characterised by stars and project opponents by hexagons. Although some of the trends extracted from the stakeholder map are described further in the Discussion section below, it is possible to observe that most of the interviewed stakeholder groups supported the project mission. These relationships/associations between the different stakeholders are important.



**Figure 9:** Stakeholder map of marine turtle bycatch project

The perspectives of the different stakeholder groups interviewed were compiled so that trends could be extrapolated on how the different groups evaluated the respective power and interest levels of the project stakeholder groups in relation with the project mission, which is reduction of marine turtle bycatch (i.e., thereby supporting marine turtle conservation).

All the interviewees were asked to develop PI matrices. The only perspective that was not analysed in the PI matrices was that of the Gandía fishermen's association, as its president did not consider that he had the knowledge to carry out the exercise. Therefore, the groups whose perspectives are represented are:

- Chelonia members

- The NGOs
- The universities
- The regional government
- The national government
- The University of Valencia researchers

An extensive cross-analysis of the PI matrices was carried out for the above stakeholder groups. These results have already previously been published by the author in an article titled, “Revitalizing the Global Alliances for Sustainable Development: Analysing the Viability of Sustainable Development Goal 17—A Multi-Actor Governance Approach” that was published in the Journal of Sustainability this year.

The interviewees were also asked to evaluate the level of power and interest of the marine turtle in the project, along with the position of the other stakeholders as may be seen in Figure 2, that shows the perspective of Valencia’s regional environmental representative.

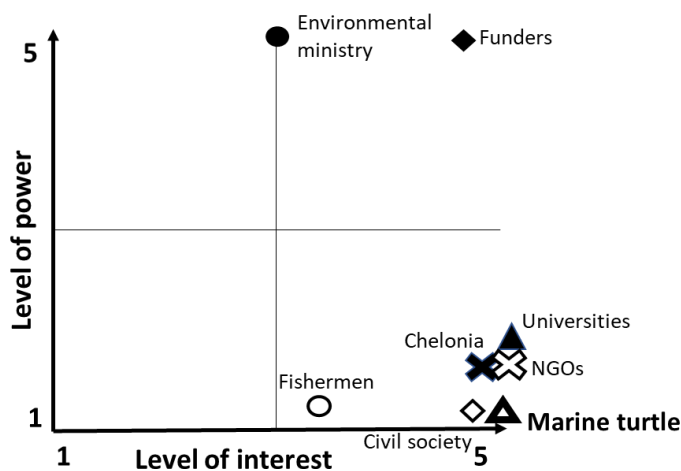


Figure 10: Perspective of the regional government environmental representative regarding the different project stakeholders (i.e., including marine turtle).

The information gathered simply concerning the role of the marine turtle is reflected in Figure 3, where it is possible to observe how Chelonia members, the regional governments as well as the other NGOs and universities viewed the role of the marine turtle in the project.

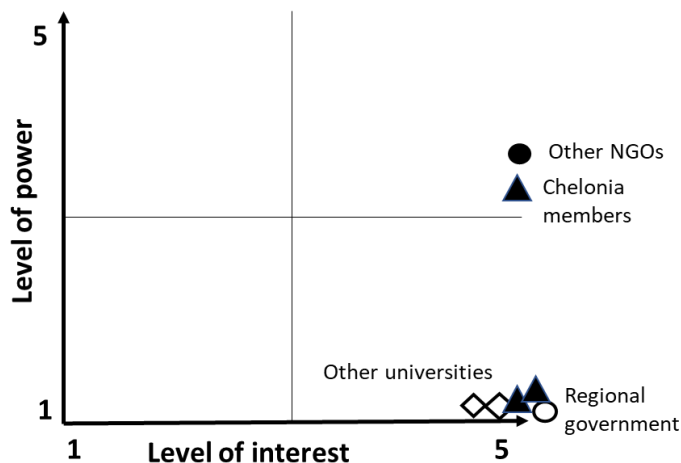


Figure 11: Perspective of different interviewee groups on how they perceived the role of the marine turtle in the project.

As we can see in Figure 3, all the interviewees (NGOs, universities, and regional authorities) considered that the marine turtles did have a high level of interest in the project, while perspectives were divided in regard to how much power they actually had in the project. Some Chelonia members and the other NGO Xaloc did perceive the marine turtles as having considerable power, while the rest of interviewees considered them to have no power.

The interviewees were also asked whether they considered that the marine turtle should be a project stakeholder in one of the interview questions. 16 out of the 20 respondents that answered this question said that they did think that the marine turtles should be stakeholders in projects.

#### 4. Discussion

In the projects where non-human primordial stakeholders have a protagonist role, it is very important to be able to clearly define the status and the role of the non-human stakeholder, which is in this case the marine turtle. In the marine turtle bycatch project, the conservation of the marine turtle was the prime objective, being the marine turtle a threatened species. Reducing bycatch meant more effective marine turtle conservation in the Mediterranean. Figure 1 shows that all stakeholders interviewed supported the project. Moreover, they also had a common viewpoint of the concept of nature, which helped to clear a roadblock and align their mindsets with regard to the project mission (Bulmer and Del Prado-Higueras, 2021). As shown in Bulmer and Del Prado-Higueras'

(2021) article, this alignment of perspectives from the different stakeholders ensured a better project realization. However, could the latter perhaps be improved should the primordial nonhuman stakeholder of the project, the marine turtles, be included in the stakeholder map? At present there is still some reluctance from academics with regard to this notion. Driscoll and Starik (2004: 55) argue that “while most stakeholder theories have progressed to the point in which the natural environment is given stakeholder status, some academics continue to be reluctant to include the natural environment as one of the...primary stakeholders”. Furthermore, reluctance has been demonstrated by corporations that tend to overlook the importance of the environment as a stakeholder and consequently to place it low on the stakeholder list (Bendheim et al., 1995; Nasi et al., 1997; Driscoll and Starik, 2004).

The main problem with the notion of extending the current project stakeholder management theory so to include nonhuman actors is that it can be controversial considering the fact that such actors are unable to express themselves verbally, and therefore are unable to communicate how they feel and think. It is therefore essential to find a way in the particular project studied to best represent the turtles so that their position will be taken into account. A way to do the latter may be to have a specific project stakeholder (person or group of people) to represent the Valencian marine turtles. In this respect, one might perhaps think that the scientists are the best marine turtle representatives due to all of the scientific information they possess and handle. However, couldn't the fishermen also have this role as they spend most of their time at sea?

In this study, the scientists were probably the best interlocutors to account for the role of the marine turtles in the project, as their stance was based on rigid scientific experimentation and observation. When drawing up the conservation regulations for the protection of the marine turtles at a national or European level, authorities have usually based their reasoning and decision making strictly on scientific experimentation and observation. One of the trusted information sources is the International Union for the Conservation of Nature that derives its knowledge from a compendium of scientific sources of experts that specialize in the observation and conservation of marine turtles. This type of scientific information is often sent to the governmental authorities for the development and implementation of the different conservation laws. In Spain the enactment of biodiversity conservation laws by the Spanish Environmental Ministry (i.e., Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico - Ministry for the Ecological Transition and the Demographic Challenge) is based on mainly the scientific data provided by a pool of universities, scientific NGOs, Public companies, research centres and a few private companies (i.e., that work on the development

of technology and tools needed for the empirical work of conservation biology). Some of the latter will be describe heron:

- Universities: There are several universities working on marine turtle conservation in Spain at the moment. Among them are the University of Valencia, the Autónoma University of Madrid, and the Complutense University.
- Research centres: The research centres may be based at universities. But in Spain there is the CSIC – Consejo Superior de Investigaciones Científicas (Superior Council of Scientific Research), whose mission is to promote, coordinate, develop and disseminate multidisciplinary scientific and technological research at all levels. Among the different centres ascribed to the CSIC is the Natural History Museum in Madrid that also works on biodiversity conservation (CSIC, 2021).
- Public companies: These companies are funded with public money. Examples include companies like Tragsa and Tragsatec, which provide sustainable solutions to the Public Administration with regard to environmental, rural development and resource management issues (Grupo Tragsa, 2021).

In the case study analysed, the fishermen interviewed complained that they weren't really considered by the different authorities when laws were being enacted. Even through most project stakeholders were found to engage cooperatively throughout the project's execution (Figure 1), the fishermen were those most challenging to deal with. Initially, the scientists (i.e., from universities and NGOs) experienced considerable difficulty in obtaining the collaboration of the fishermen, especially at the beginning of the project, when they tried to get onboard the fishing vessels to and obtain scientific data. According to the fishermen, the scientists were distanced from the reality of the fishermen working for a living and just came aboard to obtain their data. In our study even one of the University of Valencia's scientists recognized the importance of the fishermen, "I think that the most important would be the fishing part. Everything that is related to fishing because, everything depends on the fishermen, on whether they want or not to collaborate" (University of Valencia researcher, Personal Communication, February 2019).

Through the analysis of the data compiled for this study, it was found that the fishermen were key players in their potential contribution of knowledge of everything that went on at sea. Fishermen rely on the sea for their living and are therefore always in touch with nature (the water, fish, marine turtles, and other species). They may therefore possess information and perspectives that the scientists may not have (i.e., thereby becoming an essential source of information, should a global

perspective need to be considered, especially to be able to provide “Sustainable” solutions for example to specific conservation issues).

The 2030 Agenda Accelerator that was developed by the UN Department of Economic and Social Affairs (UN DESA) and The Partnering Initiative in 2019 strive to “significantly help accelerate effective partnerships in support of the Sustainable Development Goals” [8]. A systemic perspective is therefore necessary to ensure the realization of the other SDGs as well as the development of laws to implement sustainability in an effective way. The question related to this study then is whether in pursuit of SDG 17, “Partnerships for the Goals”, nonhuman actors should be ascribed the role of a stakeholder when that actor is in fact the object of the project’s mission, such as for example to comply with SDGs 14 (Life below water) and 15 (Life on land)? Therefore, is it possible to manage a stakeholder whose process of identification and definition is rather subjective, especially when that stakeholder is the object of the study, but they however cannot express themselves (i.e., being a nonhuman subject) and their conservation is left in the hands of others?

As projects are executed, different social networks are created between the different project stakeholders (i.e., as shown in Figure 1). These social networks may become an impediment when trying to figure out the best way to manage this non-human primordial stakeholder because of these different interests, as it is possible that they will just create more noise and potentially obstruct the execution of the project objectives. In this study, most stakeholders were found to support the project mission and seemed to care about marine turtle conservation. However, there is a possibility that the various stakeholders may view the role of the nonhuman primordial stakeholder differently, something that might therefore restrict the project through the creation of boundaries in the project, thus inhibiting the development of a common stance among different project actors.

All interviewees in this study were asked whether the marine turtle should be considered to be a project stakeholder. The specific question asked in the interview was “For you, does it make sense to think of the turtles and/or fish as a stakeholder in a similar way to the other stakeholders mentioned?”. The different project stakeholder perspectives were compiled and categorized. Below is a list of the different stakeholder perspectives regarding the nonhuman primordial actors of the Valencian bycatch project, which are the marine turtles and fish.

- The fishermen need to fish and earn their living; however, they do not want to harm the marine turtles in any way. Now in the Levante Coast, the fishermen have developed a series of initiatives to contribute towards their conservation.
- The scientists from the UV want to obtain data and protect sea turtles.
- Civil society really perceive the marine turtles as attractive animals to protect, however it really does not have a say in the marine bycatch project.
- Chelonia and Xaloc want to ensure that the TED pilot study works in order to protect sea turtles. Out of the two organizations, Xaloc is the one that is more involved in creating awareness.
- Financing bodies want the successful execution of the project they are funding and for the project holding organizations to be correct and punctual as regard to the generation of reports and other project documentation.

The inclusion of nonhuman actors in the stakeholder map is important. As regard to the natural environment, failure to include the natural environment as a project stakeholder may often lead to considerable monetary losses, as for example for an agriculture-based business should there be a serious drought or where the depletion of fish in the fishing industry may lead to serious financial losses (Driscoll and Starik, 2004). After all, firms do depend on local ecosystems (i.e., raw materials) for their survival and the development of their products (Gladwin et al., 1995; Starik, 1995; Driscoll and Starik, 2004).

In addition to avoiding or reducing monetary losses, the inclusion of these primordial stakeholders in the project stakeholder map will also promote their conservation. An example of this is a river otter case study in Missouri, USA. In this example, Missouri's Department of Conservation (DOC) wanted to reintroduce the river otter and did so; however, as the species began reproducing, conflicts started to arise between the DOC, the local residents, the animal activists and the scientists (Goedeke and Rikoon, 2008). As nonhuman primordial stakeholders, the river otters in this project were not able to express themselves so as to have their say in the project. Their inclusion in the project as primordial stakeholders was key for the project to achieve a successful outcome. This kind of case study thus raises the question as to how these nonhuman environmental stakeholders may be taken into account and represented in a project. For these stakeholders, the "stakes are only relevant when they are inserted into a process where they influence the courses of action in the project" (Tryggestad et al., 2013: 73).

The presence of primordial environmental nonhuman stakeholders, such as ecosystems, in the stakeholder maps of more business and management-oriented projects, should be more widespread. Moreover, there is also a present trend for many corporations to stress their awareness of and respect for the issue of sustainability and their Corporate Social Responsibility, thus obliging them to show that they give back to the environment and therefore demonstrating how important ecosystems are to their operations and viability and therefore how such ecosystems are in reality the primordial stakeholders and how they should thus be represented as such on the project stakeholder maps. This is especially the case when these stakeholders are the project's primordial stakeholder. Examples of these in environmental conservation projects include Callon's (1986) scallop-restoration effort narrative, elephants (Thompson, 1992), fish (Holm and Nielsen, 2007), baboons (Callon and Latour, 1981), sheep (Despret, 2005; Law and Mol, 2008), whales (Blok, 2011), water voles (Hinchliffe et al., 2005), river otters (Goedke and Rikoon, 2008).

In this marine turtle study, there was an intermediary party who "centralized" all of the information and linked all parties thereby filtering the different stakeholder interests and needs. Juan Eymar, the Generalitat's environmental representative, played a protagonist role in getting the project stakeholders to collaborate and work together toward the conservation of the Levante Coast marine turtles. Through his charisma and empathy, Juan was able to get stakeholder collaboration from all parties. In the marine turtle project, he facilitated access for *Chelonia* and the scientists to the fishermen and fishermen's associations. Juan's active participation with the fishermen over the past 26 years, has brought the result of ensuring the fishermen's participation in the project, and has brought many parties together and over time created a strong multidisciplinary collaboration between the different project stakeholders; universities, NGOs and local governments.

The 2030 Agenda Accelerator strives to promote the development of global alliances (SDG 17) to be able to achieve more efficiently the other sixteen Sustainable Development Goals. Collaboration and establishing a sufficient degree of common ground between the different project stakeholders is therefore essential. The inclusion of nonhuman actors in the development of these global alliances is perhaps something that should be considered. How this should be done exactly is yet to be determined, however from this study, what is clear is that it is bound to bring added value. When considering the inclusion of a nonhuman stakeholder, the exact nature of the project and its context become of prime importance for the determination of how exactly to designate the necessarily human delegate(s) or human agency most apt to best represent the nonhuman actor(s) concerned. To date, in environmental conservation projects, scientific data is the basis for the enactment of conservation laws, however, as was noted in this study, qualitative data from the fishermen could



also contribute significantly towards marine turtle conservation in Valencia, Spain. Who should therefore represent the marine turtles, solely the scientists or also the fishermen?

Then comes the question as to whether it is possible to manage a stakeholder whose process of identification and definition is rather subjective, especially when taking into account that this stakeholder in question has evident protagonism as it is the object of the conservation project itself but doesn't have a voice as such and is not able to express itself (being a non-social subject), and whose conservation is based on the perceptions of others?

## **5. Conclusion**

This case study opens the possibility for nonhuman actors like the marine turtle in this case study to be included in the project's stakeholder map. Therefore, the research question to be asked is whether the current project stakeholder definition (i.e., Freeman, 1984) should be extended so to include nonhuman stakeholders such as the natural environment. This would be a "radical extension to Freeman's definition" (Winch, 2016: 6), but which is almost certainly needed as a corporation's business objectives can be considerably affected by the natural environment, such as for example by the depletion of natural resources. Consequently, failure to include the natural environment as a project stakeholder may often lead to marked monetary losses, as for example for an agriculture-based business should there be a serious drought or where the depletion of fish in the fishing industry may lead to serious financial losses (Driscoll and Starik, 2004). After all, firms do depend on local ecosystems (i.e., raw materials) for their survival and the development of their products (Gladwin et al., 1995; Starik, 1995; Driscoll and Starik, 2004).

In this study, which analyses a marine turtle bycatch reduction project in Valencia (Spain), we have evaluated the potential inclusion of a nonhuman actor, the marine turtle, in the project's stakeholder map. Through the interview questions, it was found that most respondents had a similar perspective of nature and the project mission. This helped to align the project stakeholders in support of the project's mission. Interviewees were also asked whether the marine turtle should be considered to be a project stakeholder. Out of the 21 people interviewed, 16 said that they considered that the marine turtle should be considered to be a project stakeholder.

The question can be asked as to whether it is possible to manage a stakeholder whose process of identification and definition is rather subjective, especially when taking into account that this stakeholder in question has evident protagonism as it is the object of the conservation project itself

but doesn't have a voice as such and is not able to express itself (being a non-social subject), and whose conservation status is based on the perceptions of others?

The types of projects that deal with natural environmental phenomena (species and ecosystems) as their primordial stakeholders include construction projects, engineering projects, environmental conservation projects, etc. In environmental conservation projects, the species and ecosystems themselves are in most cases the object of conservation (i.e., and the project's nonhuman primordial stakeholders). Their inclusion in the actor network map is essential as doing so will therefore ensure that the best conservation strategy is found for them. This study is just one example of how the inclusion of a nonhuman actor in the stakeholder map may contribute to the successful execution of a project, in this instance an environmental conservation project. The question related to this study is whether in pursuit of SDG 17, "Partnerships for the Goals", nonhuman actors should be ascribed the role of a stakeholder when that actor is in fact the object of the project's mission, such as for example to comply with SDGs 14 and 15.

**4.4.4. Artículo 3:** Bulmer, E., Riera, M. & De la Rosa, J.A. 2022. Extending the project stakeholder definition presented through an SDG perspective. *Academy of Strategic Management Journal*, 21(S6), 1-12.

### **Abstract**

Until very recently, non-human actors had not been taken into consideration within the project management discipline. However, the inclusion of these types of stakeholders is essential when we implement, for example, projects in the field of environmental conservation or in the corporate world that depend on natural resources for the core of their business and the development of their products. Despite this, natural resources tend to be overlooked in the stakeholder maps of projects.

In this study, a marine conservation project was used to investigate the context of non-human stakeholders in projects. The study in question is in Normandy (France), and deals with the conservation of the bottlenose dolphin, the animal which is the main actor in the project. This study can be extrapolated and applied to the United Nations Sustainable Development Goal (SDG) 17, "Partnership for the goals", and makes specific reference to SDG 14, which deals with marine conservation. We can then ask ourselves if the achievement of SDG 17, "Partnerships for the Goals", could perhaps be facilitated by the inclusion of non-human actors in the multiple stakeholder panorama of projects, as is the case with the bottlenose dolphin in this study.

**Keywords:** Conservation project, non-human actor, project management, stakeholder, Sustainable Development Goal, sustainability, Sustainable Development Goal 17

### **Introduction**

The seventeenth SDG, entitled "Revitalizing the global partnership for sustainable development", involves building partnerships at all levels (i.e., global, regional, national and local) as a means of facilitating successful achievement of the rest of the sixteen goals. Today, this collaboration is more necessary than ever so as to ensure that countries have

the means to recover from the Covid 19 pandemic and achieve the SDGs. This is especially applicable to developing countries that have been most affected due to the lack of sanitary facilities and means. Therefore, it is essential to promote partnerships at all levels between the different stakeholders in this context, such as private companies, NGOs and local and national authorities, as well as civil society. Efficient partnerships are very important at the business level for example. Efficient implementing efficient SDG strategies will help companies to better develop their CSR strategies, helping to reducing risks, promote the identification of risks as well as innovative developments (Diaz-Iglesias, S. et al., 2021)

In this article, a brief theoretical background on stakeholder management will firstly be presented. The hypothesis will be presented as to whether the existing theory of stakeholder management that takes only humans into account, should be extended to include non-human stakeholders. This “extended” version of the definition of a project stakeholder can benefit the achievement of the SDGs, providing a more global perspective, especially for those SDGs that involve the protection of specific natural resources, such as SDG 14 “Life below water “and SDG 15. “Life on land”. This article examines this hypothesis in the context of SDG 14 using a bottlenose dolphin conservation project as the basis for empirical work.

### **Contextual framework**

Stakeholder management is a topic that has gained momentum in the research world since 2005, although the earliest research dates back to the early 1960s. A project stakeholder or “stakeholder” is defined as “any group or individual who can affect or be affected by the achievement of the organization's objectives” (Freeman, 1984, 46). What is very important in a project is for all its stakeholders to be identified, prioritized (with respect to their power and influence on the project), and mapped on what is known as a stakeholder map.

What is important to highlight is that Freeman’s stakeholder definition presently only makes reference to human beings and groups of human beings, and research is presently being

carried out with respect to whether Freeman's (1984) stakeholder theory could be extended to non-human entities.

There are many authors who are against the inclusion of non-human actors in the stakeholder map of projects. An example of a non-human actor is the environment and natural resources on which so many companies depend for the conception and development of their projects (Driscoll & Starik, 2004, 55-73). The question here is whether the natural environment should be considered as a project stakeholder? Still today there is some reluctance on the part of academics on this point. Driscoll and Starik (55) argue that "although most stakeholder theories have progressed to the point where the natural environment is given stakeholder status, some scholars remain reluctant to include the natural environment as one of the... primary stakeholders."

Companies that tend to overlook the importance of the environment as a stakeholder often place it low on the stakeholder register (Driscoll & Starik, 2004; Nasi et al, 1993). Furthermore, there are other researchers that seem to think that the global economic system and the environment are independent of each other. According to these authors, this statement is applicable regardless of whether or not the environment is the main actor in the project. If the environment is not included as a project stakeholder, monetary losses could possibly be incurred for many institutions.

This article will analyse the inclusion of non-human actors through the evaluation of environmental conservation projects. Most of these projects have a complex stakeholder panorama. Firstly, the final beneficiary or client of these projects, who is often their main (non-human) actor, may not be fully defined or capable of expression and therefore it may be difficult to determine how the project can benefit them. If these primary stakeholders are not properly accounted for, it will be very difficult to determine which project goals and methods will best benefit them. In consequence, these primary non-human (Fauna, flora, and ecosystem) actors are often overlooked in projects and thereby their interest may not be properly considered. Finally, the wide range of human and non-human stakeholders (multiplicity of stakeholders) with multiple interests that can exist in a project can lead to eventual conflicts. These complex stakeholder contexts are evident in case studies such as

the river otter in Missouri, USA (Goedeke & Rikoon, 2004) and the Moor frog (although in this study the frog was a secondary actor) (Tryggestad et al., 2013).

The study analysed in this article is a conservation project for the Bottlenose Dolphin in the Norman-Breton Gulf in France. Their goal of the conservation project is to study the sedentary population of the species, which is the largest population of sedentary bottlenose dolphins in Europe. Furthermore, this case study presents a very interesting stakeholder context, where we are able to perceive conflicts of interest between NGOs, regional and national government authorities, recreational and commercial fishermen, among others.

Projects carried out in the marine environment such as this study pose challenges that go beyond national borders. It is for this reason that the resolution of large-scale environmental challenges has to involve a wide variety of stakeholders, comprising not only governments (national and regional), but also non-state stakeholders such as non-governmental organizations and private companies. Although a multi-stakeholder partnership context may seem ideal to solve these environmental problems as suggested by Sustainable Development Goal 17, governance conflicts at different levels are possible, especially when the mission of the project involves a primary non-human actor.

This article will explore the stakeholder context of a dolphin conservation project by including them as a project stakeholder in stakeholder analyses, using a number of conventional project stakeholder analysis tools (to be described further below in the Research Methodology section). In the results and discussion sections, the results of the different analyses and the general trends extracted from the study will be presented.

## **Research methodology**

A case study approach to data collection was adopted using a literature review and semi-structured interviews. The interview process was carried out between November 2019 and April 2020. In total, 19 different stakeholders were interviewed. Those interviewed included public officials with environmental responsibilities, fishermen's associations, NGOs, and

university professors. The interviews were conducted and transcribed in French and the data obtained was subsequently analysed for the subsequent development of narratives.

The interview process was carried out between November 2019 and April 2020. In total, 19 different stakeholders were interviewed. Those interviewed included public officials with environmental responsibilities, fishermen's associations, NGOs, and university professors. The interviews were conducted and transcribed in French and the data obtained was subsequently analysed for the subsequent development of narratives.

The 21 semi-structured interview questions covered (1) the context and background of the interviewed stakeholders, (2) their knowledge of the case study, (3) their knowledge of how to analyse project stakeholder management, (4) their perception of the role of the dolphin in the project, and (5) their perspective on the level of power and interest of the different project stakeholders, including the dolphin.

Stakeholder analyses were first based on the development of a stakeholder register (Table 1), which encompassed: (1) Stakeholder contact information, (2) Stakeholder classification information (that is, about their main expectations regarding the project, whether they were internal or external to the project, as well as whether they were supporters, opponents or neutral), (3) Problems regarding the project, and (4) Solutions to those identified problems.

Power-interest (PI) matrices were developed to collect the information collected in the different interviews. This tool allows the categorization of stakeholders according to their level of power and interest in the project. This exercise was carried out to assess the degree of power and interest of the main categories of stakeholders such as universities, NGOs and fishermen, as well as the role of the dolphin in the project.

## **Results**

The analysed bottlenose dolphin case study aimed to study and preserve the sedentary Norman-Breton population of the species, which is the largest sedentary population in

Europe. The main objective of the project is to collect scientific data to better understand this population of dolphins.

From the information obtained from the interviews, a stakeholder register was developed as shown below (Table 1). For each of the identified stakeholders, their identification details were recorded, along with their main expectations and problems they might have regarding the project, as well as possible solutions to these problems. It is important to note here that the dolphin was not included in the registry as they were not interviewed.

Table 5: Summary version of bottlenose dolphin project stakeholder register



		Stakeholder Classification		Problems experienced by these stakeholders	Solutions to these problems
Organization	Location	Main Expectations	Defender / Neutral / Opponent	Problems experienced by these stakeholders	Solutions to these problems
1	GECC	Normandie	Defender	Problem of funding, problem in getting support from certain stakeholders such as the fishermen and the collaboration with other fellow conservation NGOs. Resources to effectuate the different project activities are also limiting ..	Continue reaching out to funding bodies. Continue networking to get more allies and in this way improve the probability of getting more funding.
2	GECC and University of Montpellier	Montpellier	Defender	Problem is more research-related and data collection.	Continue working on data collection and continuing her PhD research.
3	GECC	Normandie	Defender	All the problems related directly to the organization's survival and the problem of funding.	Improve networking skills and reaching out to funding bodies to get project financing from the AFB and other bodies.
4	AFB	Paris	Defender	Ensuring that there is funding for the project and collaboration between the two NGOs that work with dolphin conservation in the area. Also ensuring that the Norman-Breton dolphin project continues long term as a conservation priority as after all it is Europe's largest sedentary bottlenose dolphin presentation.	Continue funding of the AFB for the Bottlenose dolphin project and organise meetings between the NGOs that work with dolphin conservation. . Perhaps even go visit the project, which he has not done to date.
5	AFB - Antenne de Granville	Granville	Defender	Supports the dolphin project. The main problems for her is to ensure collaboration between the different stakeholders involved in the creation of the Natura 2000 sites in Normandie. This is a challenge, especially when trying to get the fishermen's support.	Continue with the staging of more meetings between the different stakeholders involved in the development of the Natura 2000 sites.
6	CRESCO - Station Biologique de Dinard	Dinard	Defender	The main problem is outside the scope of the bottlenose dolphin project in Normandie and deals more with the management of the CRESCO/marine station. He wants to ensure that the marine station becomes a founded structure as regards to scientific research.	With regard to the Dinard marine station, the director will need to continue with his current management strategy. With regard to the bottlenose dolphin project, the CRESCO could provide the project with scientific expertise or resources.
7	Researcher at the University of Montpellier	Montpellier	Defender	The obtention of data and negotiation with the different stakeholders to ensure that everyone is on the same page. This is especially the case with the project holding organizations like the GECC. Alignment is needed to ensure that the right scientific data is collected.	More meetings with the project holding organizations and agree on the data gathering protocols so that data collection methods will be uniform. This will consequently help the analyses with regards to the Norman-Breton dolphin population in order to better inform the different stakeholders that surround the dolphin project such as the offshore windshore farm construction companies.
8	Entreprise des éoliens en baie de Seine	Normandie	Neutral/ Opponent	The director's main objective is the EIA assessment and ensuring that all is ready for the construction of the offshore wind turbines. His main problem in doing this is to get everyone to negotiate and to gather all of the information from all stakeholders including the GECC. .	Continue carrying out meetings with the different stakeholders affected/or affecting the offshore windmill construction project. With regard to the dolphins in the Norman-Breton gulf, the director is missing out on information. There are still a lot of caveats in the information as to how the implementation and the operations of the offshore windfarms will affect the dolphins. Perhaps more communication and a greater degree of transparency as regard to the company will help the acceptance of this project from certain stakeholder groups.
9	GECC	Cherbourg	Defender	The main problem that Prune experienced during the 7-8 months that she helped the GECC is the actual work of photo-identification of the dolphins.	Continue the photography activities of the dolphins and promote the ObsenMer project promoted by the GECC.

10	APAM	Cherbourg	Main interest , now thathe is retired is recreational fishing. No real interest in the project.	Neutral / Opponent	The main problem is for their hobby which is recreational fishing to be recognised. Greater general awareness is therefore needed for the latter,	Continue the awareness activities and encourage more meetings iwth the town halls etc.
11	Association Al-Lark	La Rochelle	The scope of the work of Al-Lark coincides with that of the GECC as they both are looking into protecting the dolphin.	Defender	One of the main problems os Al-Lark is actually ensuring funding for the survival of the organization. Furthermore, the organization wants to develop further its scientific research potential.	As regards to the funding, perhaps apply for grants from other organizations, and not only rely for funding from memberships and boat trips. This way the Al- Lark staff will be able to spend more time on the scientific research activities. Furthermore, more meetings should be promoted between Al-Lark and the GECC to ensure that they start working better together towards a common cause.
12	Association des Plaisanciers deu port de la cote des Iles	Normandie	As president of his recreational fishing association, he looks into protecting his hobby first of all. However, he is also very much aware of the importance of nature conservation. He is also involved in the negotiations for the creation of the Site Natura 2000.	Defender	Distanced from the bottlenose dolphin project in Normandie, His main problems is raising awareness among different stakeholders about their recreational fishing technique .	Continue the awareness activities and encourage more meetings with the town halls etc.
13	Association des Plaisanciers et pecheurs a pied de la cote ouest	Normandie	Joel is very much external to the project and does not really have an interest in the latter.	Opponent	Joel is very distanced from the actual dolphin project .	Organization of meetings for the recreational fishermen to show that the dolphins are really not the ones to blame for the potential lack of fish. However with regard specifically to the project, no specific actions should be endeavoured.
14	OFB	Le Havre	Supports the conservation of the Norman-Breton Gulf dolphin population and of the creation of the Sites Natura 2000.	Defender	The biggest problem is actually trying to get everyone onboard the creation of the Natura 2000 sites.	More meetings with all of the different stakeholders including the fishermen (professional and recreational fishermen).
15	CRPMEM in Normandy	Normandie	Her main interest at the moment is the creation of the Sites Natura 2000.	Defender	Has been working on the creation of Natura 2000 sites and dealing with a varied range of stakeholders. One of the main challenges that she needs to deal with is the problem is dealing with the fishermen.	Continue the organization of meetings with the different stakeholders that are in one way or another affected or affect the development of the Natura 2000 sites in the Norman-Breton area.
16	Pôle des Affaires Maritimes, "Center for Maritime affaires	Normandie	Doesn't have a very good perception of the dolphin and the concept of dolphin conservation in the Norman-Breton area. He considers that the area would be the same without dolphins. His main interest, with regards to his job is working with the professional fishermen and putting into place the different laws etc.	Opponent	Difficulty to get everyone onboard new legal norms with regards to fishing etc. As regards to the actual dolphin project, there is really no problem as he doesn't consider the presence of the dolphins as necessary and argues that the area would be the same without dolphins. There also seems to be a lack of awareness from his part as regards to the bottlenose dolphin project.	Organise more meetings between Sebastian and the conservation organizations to demonstrate to him the importance of the Norman-Breton bottlenose dolphin population. This way he will be able to instruct his teams accordingly,
17	Independent	Bretagne	External to the project, Supports the concept of nature conservation. However as regards to the actual dolphin project, he doesn't really have an opinion on the latter.	Defender	External to the project, he really does not have any problem with the project,	Continue the awareness activities and encourage more meetings iwth the town halls etc.
18	Guernsey Biological Records Centre	Guernsey	Admires the work of the GECC and supports the project fully. As regards to the project her task is to share her organization's data with the GECC. At the level of her own organization, her main objective is to ensure that her organization has enough funds to survive and carry out its projects.	Defender	The main problem that she is facing at the moment is really pushing forward and making her organization progress. With regard to the project, the real challenge that she has is time management and finding the time to send the GECC Jersey's bottlenose dolphin data,	Increase the communication between the Biological Records Center amd the GECC. This will perhaps encourage her to send her dolphin data to the GECC.
19	Jersey Seafaris Ltd.	Jersey	Interested in continuing with the organization's environmental recreational boat trip activities. Supports the project as having dolphins in the area is always a plus. .	Defender	The main problem here is to ensure that the environment is protected (i.e. and the dolphins as well)	No real solution needed - continuation of communication between the GECC and Jersey Seafaris Ltd.

In the interviews, the different stakeholders were asked to position the stakeholders listed below in a Power-Interest (PI) matrix.

- Members of the organization that owns the project (that is, the GECC)
- NGOs/Whale Watching Companies
- Universities
- Regional government
- National government
- Commercial fishermen
- Recreational anglers
- Renewable energy companies
- Funders

An extensive cross-analysis of the PI matrices mentioned above was then carried out. These results have been previously published by the authors in an article entitled "*Sustainable Development Goal 17 - Revitalizing the Global Alliance, illustrated through a Marine Conservation Case Study carried out in Normandy, France*" which was published in the *Academy of Strategic Management Journal* in 2021. Interviewees were also asked to rate the level of power and interest of the bottlenose dolphin in the project, together with the position of the other actors as can be seen in Figure 11, which, as an example, shows the perspective of the Jersey whale watching company

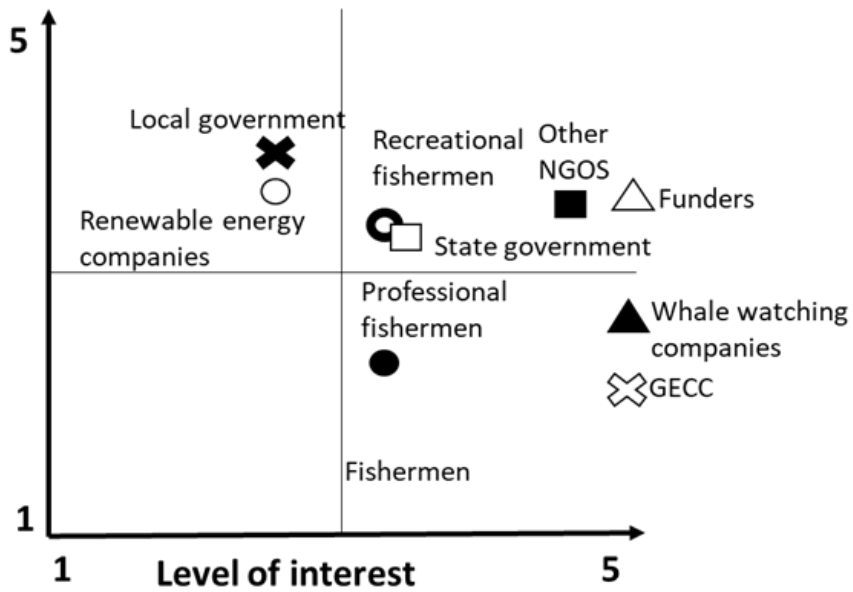


Figure 11: Power-interest matrix developed through the lens of the Jersey Whale Watch Company

In Figure 12, it is possible to see how the members of the GECC, state governments and universities, etc., considered the role of the bottlenose dolphin in the project.

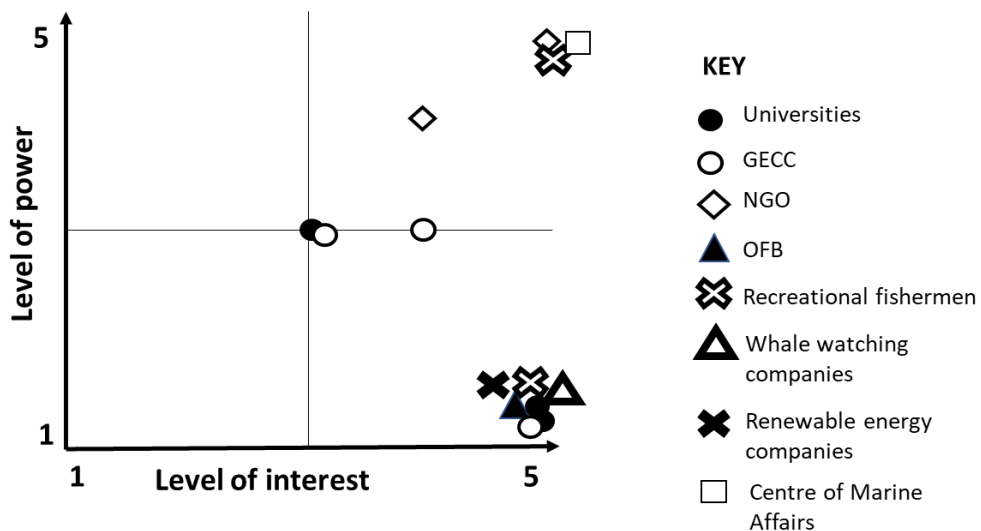


Figure 12: Perspectives of the different stakeholder groups interviewed on the role of the dolphin (i.e., level of power and level of interest) in the Project

As we can see in Figure 2, most of the stakeholders interviewed (NGOs, GECC, FBOs, recreational fishermen and the universities) considered the dolphins to have a high degree of interest in the project, and varying degrees of power in the project. In total, 16 of 19 interviewees carried out the dolphin Power-Interest mapping exercise. Numerical data were collected from fourteen stakeholders, considering that two stakeholders considered that it was pointless to include non-human actors in the PI matrices. These two interviewees had a scientific profile; the first was the representative of the fishing committee and the second one of the members of the OFB (i.e., the project funders). One perspective to highlight was that of the representative from the Normandy Marine Affairs Centre, who, despite having considered the dolphins to have a high level of power and interest, communicated in the interview that the dolphins were not of much economic or commercial interest.

Interviewees were also asked if they considered that the dolphin should be considered a project stakeholder. The results obtained from 19 interviewees are shown below:

“Yes, they should be considered as project stakeholders”	“No, they shouldn’t be considered as project stakeholders”	There was no answer from the interviewees or the interviewees felt that they could not answer the question.
9	4	6

Table 6: Quantitative results of the perception of interviewees to the question as to whether dolphins should be considered to be project stakeholders.

## Discussion

In projects where primary non-human actors have a leading role, it is very important to be able to clearly define their status and role. In this study, the main non-human actor was the bottlenose dolphin, its conservation being the main objective of the project. Figure 1 shows

that most of the interviewed stakeholders supported the project. Despite this majority support, the project is currently experiencing a series of obstacles that hinder its execution.

1. Conflicts of interest between the different conservation organizations working on bottlenose dolphin conservation
2. The development of wind farm projects in the region.
3. The lack of support from both recreational and commercial professionals, as well as the existing conflicts of interest between the two.
4. The international context of the project, which may have regulatory implications due to Brexit.

At this point in the article, the question that could be asked is whether this context could be improved if the main non-human stakeholder of the project, the bottlenose dolphin, were included in the stakeholder map?

At present there is still some reticence on the part of academics regarding this notion. Driscoll and Starik (55) argue that “although most stakeholder theories have progressed to the point where the environment is given stakeholder status, some scholars continue to balk at this idea”. In addition, companies have shown reluctance to this notion, and thus tend to overlook the importance of the environment as a stakeholder and thus place it low on the stakeholder list (Driscoll & Starik, 2004, 55 -73; Nasi et al., 1993, 19-32).

The main problem with the notion of extending current project stakeholder management theory to include non-human actors is that it can be controversial since non-human actors cannot express themselves verbally or communicate how they feel and think. Therefore, it is essential to find a way to best represent the dolphins so as to account for their position. One way to do the latter would be to have a human stakeholder (person or group of persons) represent the dolphins. In this sense, perhaps it could be thought that scientists could be the best representatives and interlocutors of dolphins due to all the scientific information they possess and handle. This is the current case of this project since the GECC is the interested party that collects the information on the dolphins and passes it on to the Office Française de la Biodiversité (OFB) who are also the funders of the project. In this study, the scientists (i.e., universities and NGOs) could perhaps be considered to be the

best interlocutors to explain the role of dolphins in the project, since their position is based on rigid scientific experimentation and observation

The 2030 Agenda Accelerator seeks to “help effectively develop partnerships in favour of the SDGs”. A systematic approach concurrent with this goal would be to develop laws that effectively integrate sustainability. The question of this study is whether, in order to achieve SDG 17, non-human actors should be part of the projects' stakeholder maps, when they are the object on which the project's mission is based. This could be applicable, for example, to SDG 14 (Life below water) and 15 (Life on land). Therefore, is it possible to manage a stakeholder whose identification and definition is somewhat subjective, especially when that stakeholder is not capable of expressing itself?

As projects are executed, different alliances of interests may be created among the different project stakeholders. Such alliances of interests may then become an impediment when trying to manage the primary non-human actors creating more noise and potentially obstructing the execution of project objectives, and this is the case in the dolphin project (Bulmer & Del Prado-Higuera, 2021). The conservation of the bottlenose dolphin is currently affected by a series of very varied problems (listed here):

1. Conflicts between different conservation organizations in the area meant that data collection was not as effective as it could have been. This collected scientific data is key for the OFB to be able to develop more adequate laws and regulations to better conserve the dolphins. If it were to be determined that scientists are the most reliable sources to represent dolphins, it would be necessary to determine who exactly would have this role, whether universities, research centres or NGOs. In addition, the misalignment of perspectives among the dolphin protection NGOs themselves will not facilitate the latter.

2. The lack of general support from the fishermen hampers the project considerably. It is necessary to highlight the great problem and lack of collaboration that exists today between recreational fishermen and commercial fishermen. For example, recreational fishermen speak out against the commercial fishing sector claiming that their voice is not heard by regional and state authorities to develop national fishing laws (i.e., as currently the regulations only seem to benefit the commercial fishermen).

3. The development of wind farm projects in the region. There are currently two offshore wind farm projects in the bays “Baie de St Briec” and “Baie de Seine”. Both projects are not yet in their construction phase and the impact that this phase will have on the population of dolphins in the Norman-Breton Gulf is not yet known. The Baie de Seine project is in the environmental impact analysis phase, and the renewable energy company in charge of the project is currently negotiating with all project stakeholders trying to determine the best way to proceed in terms of the construction of the offshore wind farm.

4. The lack of establishment of a marine protected area covering the entire area inhabited by the sedentary population of bottlenose dolphins in the Norman-Breton Gulf. Plans were unveiled to create a "natural marine park" in the Norman-Breton area when Ségolène Royal was Minister for the Environment in France. There were actually plans to create two natural marine areas, however, in the end only one was created and the Norman-Breton Gulf was left unprotected. In this respect, these Natura 2000 spaces are all new players, even if they were officially created in writing a long time ago”. In addition, the friction between the regions of Normandy and Brittany did not facilitate this whole process. Work is currently underway on the creation of Natura 2000 conservation areas. The objective of Natura 2000 areas, like natural marine parks, is to control and improve marine ecosystems and reduce the pressures exerted on them. The Natura 2000 spaces are managed by researchers, environmental associations, and public entities, which through their creation also try to protect the dolphins.

All interviewees in this study were asked if the bottlenose dolphin should be considered a project stakeholder. The specific question asked in the interview was “Does it make sense to you to think of dolphins as stakeholders in a similar way to the other stakeholders mentioned?”.

How bottlenose dolphins are viewed by different project stakeholders varies considerably. Some stakeholders perceive the dolphin as a project actor, while others thought the opposite. A member of the OFB involved in the creation of Natura 2000 areas considered that the bottlenose dolphin is the main element of the project, “(It is) what is at stake to



preserve. So, the project must be built around it” (OFB, Personal communication, January 2020).

As mentioned earlier in this document, the recreational fishermen interviewed generally had a fairly positive view of the environment, however, the answers were very varied. Some interviewees recognized that the bottlenose dolphin could be used as a kind of tool to make more people aware of ecology in general. “I think the image of the bottlenose dolphin will raise awareness, for example, among children. There is always a friendly way to raise awareness through the friendly image of the bottlenose dolphin.” (President of the recreational fishing association, Personal communication, January 2020).

On the other hand, there were some of the scientists who did not consider the dolphins to be stakeholders in the project because they had no voice and were not capable of negotiating, “(stakeholders) are the groups that negotiate and it is from the moment that a species is not capable of negotiating, that I do not consider that it is not a project stakeholder. However, they are subject to the decisions of people who can negotiate their future” (University professor, Personal communication, January 2020).

The interviewee closest to the commercial fishing sector was the Normandy Maritime Affairs Centre. For this interviewee, man was more important than the dolphin, “The most important thing about the environment is its relationship with man... There is a kind of mutual relationship, we cannot do ecology without man” (Center for Marine Affairs, personal communication, January 2020).

The inclusion of non-human actors in the stakeholder map is important. In regard to the environment, failure to consider the environment as a project stakeholder can often lead to considerable monetary loss. Examples of the latter might be an agricultural business experiencing severe drought or fish depletion in the fishing industry (Driscoll & Starik, 2004, 55-73). After all, companies often depend on local ecosystems (i.e., raw materials) for their survival and the development of their products.

In addition to avoiding or reducing monetary losses, the inclusion of these key non-human actors in the stakeholder map will also promote their conservation. An example of such a

context is the river otter case study in Missouri, USA. The Missouri Department of Conservation (DOC) reintroduced the river otter; however, as the species began to reproduce, conflicts began to arise between the DOC, local residents, animal activists, and scientists (Goedeke & Rikoon, 2008). As primary non-human stakeholders, the river otters in this project were unable to express themselves or have a voice in the project. Their inclusion was key to the project's success.

This study therefore presents us with the question of how these non-human actors can be considered and represented in a project? The presence of non-human actors, such as ecosystems, in project stakeholder maps should be more widespread. In addition, today, many companies want to promote their environmental awareness and respect, in addition to promoting their Corporate Social Responsibility strategy, so they should represent their resources in the stakeholder maps of their projects. This is especially applicable when the non-human actor is the primary stakeholder of the project. Examples of these in environmental conservation projects include Callon's narrative of the scallop restoration effort (1986), and river otters (Goedke & Rikoon, 2008).

The 2030 Agenda Accelerator strives to promote the development of global partnerships (SDG 17) to facilitate achievement of the other sixteen SDGs more efficiently. Therefore, collaboration and the establishment of alliances between the different stakeholders of the project is essential. The inclusion of non-human actors in the development of these global alliances is perhaps something that should be considered. Exactly how this should be done has not yet been determined, however, what is clear from this study is that such inclusion will bring added value to the project. By including a non-human actor in the project, the context becomes of paramount importance to determine who will be the organization or the people best suited to represent the non-human actors in question. Today for environmental conservation projects, scientific data is the basis for the enactment of environmental laws. In this bottlenose dolphin project, it is the GECC that communicates the scientific data obtained to the OFB. Then the question arises as to whether it is possible to manage an actor whose process of identification and definition is rather subjective, especially if one takes into account that this actor in question has an evident role as it is the actual object of the conservation project.

## Conclusions

This case study opens up the possibility for non-human actors such as the bottlenose dolphin to be included in the map of project stakeholders. Therefore, the research question to ask is whether the current definition of project stakeholders (i.e., Freeman, 1984) should be expanded to include non-human stakeholders such as the environment. This would mean a "radical extension of Freeman's definition" (Winch, 2016: 6), which is necessary considering that the objectives of a company can be greatly affected by the natural environment, as it could be, for example, if resources essential to its operations were to run out. Consequently, failure to include the natural environment as a project stakeholder can often lead to marked monetary losses, such as for an agriculture-based company in the event of a severe drought or when fishery depletion in the fishing industry can lead to serious financial losses. After all, companies often depend on local ecosystems (i.e., raw materials) for their survival and product development.

In this study, which analyses the conservation of the bottlenose dolphin in the Norman-Breton Gulf in France, we have evaluated the possible inclusion of a non-human actor, the dolphin, in the map of project stakeholders. Of the nineteen people interviewed, nine considered that the dolphin should be included in the stakeholder maps. One wonders if it is possible to manage a stakeholder whose process of identification and definition is rather subjective, especially if it has a leading role, being the target of the conservation project in itself?

Projects dealing with environmental phenomena include construction, engineering, or environmental protection projects. In environmental conservation projects, the species and ecosystems are in most cases the object of conservation. Their inclusion in the stakeholder map is essential as it will help ensure that the best conservation strategy is found for them. This study is just one example of how the inclusion of a non-human actor in the stakeholder map may contribute to the successful execution of a project, in this case an environmental conservation project. We can then ask ourselves if the achievement of SDG 17, "Partnerships for the Goals", could perhaps benefit from the inclusion of non-human actors in the project's multiple stakeholder panorama, such as the bottlenose dolphin in this study.

## 5. Conclusiones

Esta tesis tiene como objetivo explorar la importancia y la viabilidad del ODS 17, “Alianzas para lograr los objetivos” a través del análisis de dos estudios de caso de conservación marina. El ODS 17 “Alianzas para el Desarrollo” coordina y facilita la ejecución de los demás objetivos. Abre la discusión sobre cómo las diferentes partes interesadas deberían trabajar mejor para lograr sus objetivos específicos (von Schnurbein, 2020).

A través de esta investigación, se analizó la aplicabilidad del ODS 17 para evaluar la viabilidad del ODS 14, “Vida submarina”. El objetivo del ODS 14 es conservar y utilizar de forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos. Se analizaron dos proyectos concretos:

3. El proyecto de la asociación de la organización Chelonia cuya misión consistió en reducir el número de capturas accidentales de tortugas marinas en Valencia.
4. El proyecto de conservación de una población sedentaria de delfines mulares en Normandía, Francia.

El ODS 14 “Vida submarina” tiene catorce metas, entre las que se encuentra la Meta 14.2, “Para 2020, gestionar y proteger de manera sostenible los ecosistemas marinos y costeros para evitar impactos adversos significativos, incluido el fortalecimiento de su resiliencia, y tomar medidas para su restauración con el fin de lograr océanos saludables y productivos”. Para poder conseguir esta meta, se necesita un enfoque global de gestión a través de una gobernanza con múltiples actores que implica la creación e interacción entre las diferentes partes interesadas del proyecto.

La discusión de esta tesis analiza más en detalle el desarrollo de alianzas entre las partes interesadas de estos dos proyectos. Más concretamente se analizan las interacciones entre las partes interesadas de cada caso de estudio para responder a las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Es un enfoque de asociaciones con múltiples partes interesadas eficaz en la gestión de proyectos de conservación marina? ¿Fue eficaz en el manejo y gestión en los dos casos de estudio analizados en esta tesis?
- ¿Podría la teoría de gestión de interesados en el campo de la dirección de proyectos extenderse para incluir actores no humanos y esto, por ende, mejorar la consecución de proyectos ligados al ODS 17?

En 2019, el “*2030 Agenda Accelerator*” (traducido al español como “Acelerador de la Agenda 2030”) fue desarrollado por el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones

Unidas (UN DESA) y *The Partnering Initiative* en colaboración con varios otros socios para "ayudar significativamente a acelerar las asociaciones efectivas en apoyo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible" (Stibbe and Prescott, 2020). Se estipula que se necesita una perspectiva holística y un esfuerzo global desde todas las partes interesadas para poder implementar políticas de sostenibilidad de manera efectiva, y promover la ejecución del ODS 17. El ODS 17 es necesario para promover alianzas globales y una gobernanza multi-actor en un mundo que está totalmente interconectado entre los gobiernos nacionales y locales, las empresas, la sociedad civil y la academia.

Las asociaciones de múltiples partes interesadas crean un contexto que es teóricamente más idóneo para la consecución de los ODS 1 a 16. Los casos de estudios analizados en esta tesis presentan dos escenarios muy diversos, pero si evaluamos los rasgos principales de ambos casos podríamos argumentar que son bastante similares. Ambos proyectos:

- Están localizados en Europa y se dedican a la conservación de una especie amenazada.
- Son liderados y gestionados por una ONG que llevan más de 10 años trabajando en el campo de la conservación de la biodiversidad. Además, ambos proyectos contaban con los suficientes fondos (de entidades externas) para asegurar su consecución.
- El contexto de ambos proyectos involucra a un abanico muy amplio de partes interesadas: desde gobiernos (locales y estatales) hasta universidades y cofradías de pesca.

Sin embargo, si analizamos cada caso por separado, así como las asociaciones entre las diferentes partes interesadas que participan en cada uno de ellos, observamos que realmente los dos proyectos son bastante diferentes. El contexto de cada proyecto será analizado por separado en las próximas páginas de esta discusión, introducido por un resumen presentado a continuación.

En el primer caso analizado, el proyecto de la conservación de las tortugas marinas de Valencia, se observa una colaboración fortuita entre las diferentes partes interesadas, lo cual lleva a la consecución exitosa del proyecto. Este proyecto contaba con una buena predisposición por parte de las diferentes partes interesadas para colaborar, llevando aquello a su buen funcionamiento. Cabe resaltar el papel del director de la Asociación Chelonia, Manuel Merchán, que hizo todo lo posible por asegurar la transparencia y la comunicación fluida entre los diferentes actores del proyecto. El proyecto de Valencia es un caso de estudio en el cual podemos observar el efecto positivo que puede producir la creación de asociaciones de múltiples partes interesadas como estipula el Acelerador de la Agenda 2030. El proyecto de las tortugas marinas apoya la premisa de que las asociaciones de múltiples partes interesadas movilizan el intercambio de conocimientos,

experiencia, tecnología y otros para lograr la agenda de desarrollo mundial de 2030 (Maltais et al., 2018).

El segundo proyecto de los delfines mulares en Normandía presenta un escenario muy distinto al proyecto de las tortugas marinas en Valencia. Nos encontramos en este proyecto con que, en muchos casos, no existía ningún tipo de colaboración ni alineamiento entre las partes interesadas que eran similares y que trabajan hacia el mismo fin. Un ejemplo podría ser la potencial colaboración entre las dos ONG GECC y Al Lark, cuya misión incluía la protección de los mamíferos marinos. Sin embargo, no encontraron un cauce común de trabajo.

Además, el contexto de este proyecto era notablemente difícil, ya que una serie de elementos, aquí expuestos, contribuyeron a una complicación en la realización del proyecto:

- La falta de colaboración entre las dos ONG GECC y Al-Lark. Teóricamente, deberían haber colaborado, tratándose de dos organizaciones sin ánimo de lucro dedicadas a la conservación de los delfines. Sin embargo, este no fue el caso.
- La falta de cooperación por parte de los pescadores recreativos y comerciales, además de la rivalidad que existió entre estas dos partes interesadas.
- El proyecto de construcción de los parques eólicos marinos en la región, lo cual coincidió geográficamente con la localización de la población sedentaria en el Canal de la Mancha.

A continuación, se describe de manera más detallada la evolución de las asociaciones de múltiples partes interesadas para cada caso, y se tratará de responder a la primera pregunta de la tesis, “¿Es un enfoque de asociaciones con múltiples partes interesadas eficaz en la gestión de proyectos de conservación marina? ¿Fue eficaz en el manejo y gestión en los dos casos de estudio analizados en esta tesis?”.

Cuando nos referimos al ODS 17, resaltamos de manera específica las metas asociadas al punto de “Alianzas entre múltiples interesados” que son las 17.16 y 17.17, presentadas a continuación:

“17.16 Mejorar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, complementada por alianzas entre múltiples interesados que movilicen e intercambien conocimientos, especialización, tecnología y recursos financieros, a fin de apoyar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en todos los países, particularmente los países en desarrollo

17.17 Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas”

## **5.1. Conclusiones Parte I: Análisis de la eficacia de las asociaciones de múltiples partes interesadas**

### **5.1.1. El proyecto de conservación de tortugas marinas en Valencia (España)**

#### **5.1.1.1. La evolución de las interacciones entre las partes interesadas del proyecto de tortugas marinas en Valencia**

El proyecto valenciano de tortugas marinas de Chelonia es un excelente proyecto para estudiar un contexto de partes interesadas muy variadas. A lo largo de los años, Chelonia ha trabajado con diferentes grupos de interés, con los que, con el paso del tiempo, ha llegado a establecer una relación de confianza. Para el proyecto, se descubrió que la mayoría de las partes interesadas participaron de manera cooperativa durante la totalidad de la ejecución del proyecto, además de compartir la misma perspectiva y el mismo objetivo del proyecto. Sin embargo, cabe destacar un actor con el que fue difícil tratar: los pescadores. Con el tiempo y con la ayuda del gobierno valenciano, la Generalitat y, de manera más específica, con la ayuda del técnico de medioambiente Juan Eymar, los pescadores (y cofradías de pescadores) llegaron a apoyar el proyecto acerca de la captura incidental de tortugas marinas, además de participar en más iniciativas de conservación a favor de las tortugas marinas.

#### **5.1.1.2. El desarrollo de un panorama de proyecto con múltiples partes interesadas**

Cuando observamos el panorama de partes interesadas del proyecto de conservación de tortugas marinas, podemos resaltar la manera en la que aquellos interesados entrevistados parecían compartir una perspectiva similar sobre el concepto del medio ambiente. Esta visión compartida de parte de los actores del proyecto es uno de los elementos que ayudó a que todos los interesados estuvieran alineados en cuanto a la misión del proyecto, y que favoreció el trabajo conjunto.

En la entrevista se les preguntó a los diferentes interesados en qué consistía exactamente, desde su punto de vista, el medioambiente o entorno natural. La mayoría de las partes interesadas

entrevistadas tenían una visión compartida acerca del significado y las implicaciones de estos términos. Esta visión común de lo que es la naturaleza unió puntos de vista, y creó la base para el desarrollo de un mayor grado de colaboración entre los diferentes actores del proyecto. La mayoría de los entrevistados consideraban que la naturaleza engloba tanto elementos humanos como no humanos, y que debía de existir un equilibrio entre todos estos elementos. “Todo está interrelacionado... Yo diría que todo en su justa medida es importante. Todo tiene su papel, su posición, su equilibrio” contestaba Francesc Domenech (2019), investigador de la Universidad de Valencia. Según Manuel Merchán (2019), presidente de la Asociación Chelonia, el medioambiente “incluye todos los biotopos, toda la parte física, flora, fauna, hongos y demás, y las comunidades humanas asociadas a esos entornos y las actividades de las comunidades. Comunidades en su más amplio espectro”.

Asimismo, en lo que concierne a los proyectos de conservación de muchas ONG, la creación de las asociaciones de múltiples partes interesadas es un aspecto fundamental que considerar, ya que son esenciales para la recaudación de fondos. En especial ante muchas convocatorias a propuestas de proyectos (“*Requests for proposals*”), que requieren un número mínimo de perfiles diferentes para poder postular a dichos fondos, como podrían ser la participación de una universidad, una ONG o el gobierno. “Mantener una red de contactos entre ellos es muy importante, porque es casi seguro que para determinadas convocatorias de subvenciones a las que podrán postularse algunas ONG, no podrán hacerlo instituciones públicas o universidades. Y viceversa, hay proyectos específicos para los cuales las ONG no pueden postularse, pero las universidades sí. El espectro de colaboración por lo tanto aumenta considerablemente” (Francesc Domenech, comunicación personal, Enero 2019). Este aspecto apoya lo estipulado por el ODS 17, específicamente en las metas 17.16 y 17.17, para promover la movilización de conocimientos, especialización, tecnología y recursos financieros, además de fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas privada, público-privada y en la sociedad civil.

Al comenzar el proyecto, se encontró que había algunas partes interesadas como los pescadores y las cofradías de pescadores que no apoyaban el proyecto y se posicionaban reticentes ante él. Sin embargo, con el tiempo y a medida que avanzaba el proyecto, se evidenció que las actitudes de los diferentes actores se volvían más positivas. Los pescadores, por ejemplo, no tenían ningún interés en pescar tortugas marinas y tener tortugas muertas en sus redes. Por lo tanto, no querían que el problema de las capturas accidentales continuara, así como tampoco querían entrar en ningún tipo de conflicto legal. Además, capturar tortugas marinas de manera accidental podría darles a los pescadores una mala reputación ante la sociedad civil. “La ventaja de limpiar nuestra imagen va más



allá de salvar la vida de muchas tortugas. Limpiar la imagen de los pescadores es importante” (Enrique Ferrer, comunicación personal, Enero 2019).

Un factor determinante en el proyecto de tortugas marinas es el papel de los interesados legislativos (a nivel de marco legislativo de conservación de especies y ecosistemas). Legalmente, a nivel internacional, dado que el proyecto trata de la conservación de una especie amenazada, implica a la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) y a la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas (CITES). La UICN tiene un papel muy importante en la conservación de las tortugas marinas en España y a nivel mundial, ya que determina las medidas regulatorias de gestión y protección de las especies amenazadas. Cada especie del planeta tiene su estado de conservación, por ejemplo, todas las tortugas marinas están amenazadas. Por lo tanto, en base a este marco legislativo, corresponde a las autoridades estatales y provinciales asegurar la aplicación de estas medidas de conservación y protección, ya que sin su apoyo esto último no sería posible.

En España, el panorama es diferente al de otros países de Europa, en el sentido de que estas medidas a nivel estatal deben ser aplicadas por el Ministerio de Medio Ambiente (actualmente denominado Ministerio para la Transición Ecológica y Reto Demográfico) y por la comunidad autónoma. España está dividida en comunidades autónomas, que en sí mismas están compuestas por provincias. En total, hay 17 comunidades autónomas y 52 provincias en España. Un gran riesgo para considerar cuando examinamos el papel de las autoridades gubernamentales (a nivel estatal o autonómico), es que, si se produce un cambio en el control político, ya sea hacia la derecha o hacia la izquierda, esto puede afectar a la financiación de los proyectos de conservación y, por tanto, a la viabilidad de posteriores medidas de conservación necesarias, así como a la potencial financiación de éstas. Esto es muy aplicable al proyecto de las tortugas marinas, ya que el proyecto fue parcialmente financiado (2015- hasta presente) por la Fundación Biodiversidad, que depende del Ministerio de Medio Ambiente español. “Estamos trabajando con especies protegidas bajo la normativa española, acuerdos internacionales de la Comunidad Europea, la UICN, protegidas por CITES o reguladas por acuerdos comerciales internacionales CITES. Es decir, las tortugas marinas casi aglutinan todas las medidas de manejo y protección que son globales, porque no son de países o regiones específicos” (Manuel Merchán, Comunicación personal, Febrero 2019). Por lo tanto, es muy poco probable que el Ministerio afecte o altere el estado de conservación de las tortugas marinas establecido por la UICN, y que un cambio político afecte a la continuación del proyecto, sin embargo, es un punto importante a tener en cuenta.

En lo que respecta al proyecto de las tortugas marinas, la autoridad local que hace cumplir la ley a nivel de comunidad autónoma es la Generalitat de Valencia. La Generalitat asegura que todos los animales en peligro de extinción quedan protegidos a nivel regional. Sin embargo, es importante resaltar que a veces no se trata del partido que gobierna, sino de la persona que está a cargo. En la Generalitat, en relación con el caso de estudio analizado en la tesis, Juan Eymar, que trabaja como responsable de la conservación marina en la Consejería de Medio Ambiente, fue la persona clave que ayudó a alinear las partes interesadas del proyecto (especialmente a los pescadores y cofradías de pescadores). Un ejemplo de aquello es que, cada vez que ha entrado un nuevo jefe en la Consejería de Medioambiente, Juan Eymar ha tratado de convencer a esta persona de la importancia de la conservación de las tortugas marinas para que se siga protegiéndolas y trabajando hacia su conservación.

La Consejería de Medio Ambiente de la Generalitat (como entidad legislativa comunitaria) tiene también un papel protagónico en asegurar la colaboración entre las diferentes partes interesadas de los diversos proyectos medioambientales realizados en la Comunidad Autónoma de Valencia, con el fin de que su ejecución pueda ser más exitosa. Cabe destacar que entre estos actores tienen intereses diferentes y esto puede dificultar la realización de ciertos proyectos medioambientales. Entre estos principales interesados está, por ejemplo, el Oceanográfico de Valencia (es decir, el acuario principal de Valencia), que quiere participar en el proyecto para conseguir mejor reputación y más clientes. Podemos también nombrar las varias universidades que tienen entre sus líneas de investigación la de conservación marina y su objetivo es hacer ciencia. Por el otro lado están los pescadores y cofradías de pescadores, que solo buscan seguir pescando sin interrupciones. El papel de la Generalitat es, por lo tanto, conseguir que todos estén representados por igual, lo cual no siempre es una tarea fácil.

### **5.1.1.3. Los pescadores y las cofradías de pescadores**

Durante todo el transcurso de las entrevistas, fue inesperado y sorprendente el papel importante que tenían los pescadores (así como las cofradías de pescadores) en el proyecto de las tortugas marinas de Valencia. Merece la pena destacar su rol ya que fueron desde el principio del proyecto una parte interesada que no fue especialmente fácil de tratar. La investigadora Ohiana Revuelta de la Universidad de Valencia resalta este punto: “Creo que lo más importante sería la parte de pesca. Todo lo relacionado con la pesca porque todo depende de los pescadores, de si quieren o no colaborar” (Ohiana Revuelta, comunicación personal, Enero2019).

Por lo tanto, asignar a los pescadores un rol importante en estos sucesos es fundamental, ya que, sin ellos, no habría proyecto. Por lo tanto, alinear su punto de vista con el del resto de las partes interesadas del proyecto era esencial para asegurar que se cumplieran todos sus objetivos. El papel de los pescadores podría haber sido subestimado. Se trata de la agrupación de personas que más tiempo pasa en el mar y quienes están más en contacto con lo que sucede en el ámbito marino. Por lo tanto, tenerlos en cuenta en este estudio podría ayudar a conseguir una perspectiva más completa y global del contexto de la conservación de tortugas marinas en Valencia.

Un punto muy importante para destacar es que el sector pesquero es un círculo bastante “cerrado” y difícil de tratar. Desde la perspectiva científica, desarrollar una relación duradera con ellos es bastante difícil y podría conllevar un tiempo considerable en realizarse. Este fue el caso al inicio del proyecto, momento en el que los científicos tuvieron bastantes problemas en conseguir que estuvieran a bordo del proyecto ya que eran reticentes a él. Resultaba fundamental superar este obstáculo, ya que el involucramiento de los pescadores era imprescindible para asegurar la ejecución exitosa del proyecto. “Hay grandes problemas cuando se trabaja con los pescadores que usan trasmallos, que son técnicas de pesca artesanal, pues están dispersos, hay muy poca información al respecto. Después, contactar con ellos a veces es complejo” (Francesc Domenech, comunicación personal, Enero 2019). La doctoranda experimentó estas dificultades de primera mano cuando estaba tratando de contactar con las cofradías de pescadores para entrevistarlas. Contactó con todas las cofradías de la zona del Levante sin tener mucho éxito. La Cofradía de pescadores que sí fue entrevistada fue gracias a un contacto personal de la Asociación Chelonia. Sin la ayuda de Chelonia, entrevistar a los pescadores no hubiera sido posible.

Los científicos trasladaron la necesidad de involucrar a los pescadores ya que, sin ellos, no podrían recopilar datos esenciales para su investigación (tanto para las ONG como las universidades), que, al fin y al cabo, nutrirían las bases de datos como la de la UICN sobre el estatus de conservación de las tortugas. Sin los pescadores, los científicos:

- No podrían subirse a bordo de los barcos de pesca para recopilar información *in situ*.
- No podrían contar con la colaboración de los pescadores para ayudar con la recopilación de los datos.
- No podrían interactuar con los pescadores y recopilar datos cualitativos sobre su experiencia a través de entrevistas y encuestas, ampliando de esta forma el alcance de los resultados (es decir, no solo limitarse a datos cuantitativos), permitiéndoles llegar a conclusiones más

sólidas y fundamentadas en lo que concierne a la conservación de las tortugas marinas, así como el tema de su captura accidental.

Cabe señalar que los pescadores son probablemente los actores más sensibles, puesto que son los que más perjudicados podrían verse a causa de la ejecución del proyecto. En este sentido, era necesario que los científicos comunicaran un mensaje positivo a los pescadores, asegurando que para este proyecto no sería necesario abolir la pesca, por lo contrario, el TED les proveería con mejores y más sostenibles formas de pescar, beneficiándolos a largo plazo, reduciendo las capturas incidentales, aumentando las tasas de captura de peces y subiendo los ingresos.

Como ya se indicó, el contacto inicial con los pescadores dio lugar a roces y dificultades. Según los pescadores, los científicos se encuentran, en ocasiones, ciertamente alejados de la realidad, especialmente al asumir que podrían simplemente subirse a los barcos de pesca sin problemas y recoger los datos pertinentes. Sin embargo, el proceso de obtención de datos no fue tan fácil, debido a que tanto los pescadores como las cofradías de pescadores fueron bastante reticentes a los cambios sugeridos por los científicos en lo que respectaba a su forma de trabajar para poder testear los aparatos TED en sus barcos. Parte de esta reticencia es entendible debido al hecho que los pescadores son a menudo culpados de muchos de los sucesos que ocurren en el mar, como los problemas ligados a la conservación marina o la reducción de determinadas especies comerciales. “Hay una multitud de factores que inciden en la pesca. No solo los pescadores, o el esfuerzo de pesca... Vuelvo a decir que tenemos un 38% menos de pesca. Entonces, si fuera por esto, el mar estaría lleno de peces” (Enrique Ferrer, comunicación personal, Enero 2019). En esta última anotación, Enrique Ferrer, presidente de la Cofradía de Gandía, se refería a la pesca de las especies comerciales que normalmente son vendidas en las grandes superficies comerciales. A lo largo de las semanas y los meses de ejecución del proyecto, los científicos de la Universidad de Valencia consiguieron poco a poco colaborar y trabajar junto a los pescadores ayudándolos en sus tareas de pesca. De esta forma, gradualmente, tanto pescadores como científicos, colaboraron durante el transcurso del proyecto.

Con el tiempo, los científicos se sorprendieron de que esta colaboración con los pescadores tuviera ventajas inesperadas. Estando generalmente guiados por el rigor científico y los análisis cuantitativos, los científicos descubrieron que podían recopilar información adicional cualitativa de primera mano, tales como observaciones cuando una tortuga es capturada, información cualitativa que hasta el día de hoy era desconocida para los científicos. Si hubieran permanecido en sus laboratorios, la obtención de dichos datos no hubiera sido posible.

Es importante resaltar que, con el tiempo, de igual forma, los pescadores aprendieron a aceptar y respetar a los investigadores. Los científicos también aprendieron con el tiempo que era fundamental dotar a los pescadores de su cuota de protagonismo, como podría ser, por ejemplo, mencionarlos en artículos de prensa y otros medios de comunicación.

Por tanto, la empatía resultó ser muy necesaria por parte de los científicos al tratar con los pescadores. Debían comprender que, si los pescadores decidían colaborar y participar en el proyecto, esa decisión probablemente afectaría a las cantidades de pescado que capturarían y, en consecuencia, afectaría a su sustento. La pesca es, obviamente, una forma de vida para los pescadores (es decir, no una actividad recreativa), y los científicos debían respetar esto. El tener más en cuenta a los pescadores era por lo tanto la clave para hacerlos participar en el proyecto y comunicarles las ventajas y los posibles beneficios que el proyecto podría aportarles. Por tanto, los científicos de Chelonia y de la Universidad de Valencia debían comprender, respetar y mostrar consideración hacia los pescadores para llevar a cabo el proyecto y alcanzar los objetivos de este.

Además, el proyecto no era únicamente cuantitativo, sino que también implicaba la obtención de datos cualitativos. Esto fue un problema para los biólogos del proyecto, ya que no estaban acostumbrados a analizar este tipo de datos y tuvieron que incorporar investigadores del campo de Ciencias Sociales al equipo del proyecto. Los resultados obtenidos a través de las pruebas TED también tuvieron que ser comunicados a los pescadores, con el fin de poder analizarlos en conjunto y conseguir su opinión respecto a cómo podrían realizar mejoras a la instalación de estos aparatos. Este último punto es muy importante y está alineado con la visión del Acelerador de la Agenda 2030, que resalta la importancia de las asociaciones entre múltiples partes interesadas y la comunicación entre ellas (Stibbe and Prescott, 2020).

Con todo lo anterior, se debe también considerar que la pesca es una actividad socioeconómica que debe existir y sostenerse en el tiempo. Esto se debe a dos razones principales: la primera es que una gran parte de la sociedad depende de los mariscos y el pescado como parte de su dieta y, la segunda es que hay cientos de miles de pescadores y otras partes interesadas que dependen del pescado para su sustento. Los siguientes párrafos de esta discusión serán dedicados al importante papel que tuvo la parte interesada de los pescadores (y las cofradías de pescadores) en el proyecto.

#### 5.1.1.4. Sobre las asociaciones de pescadores

Los pescadores en España se organizan en asociaciones de pescadores o “cofradías”, las cuales se remontan al siglo XI. En estas asociaciones participan pescadores, armadores y otros trabajadores, que en conjunto gestionan las diferentes actividades de pesca que van desde la captura hasta el desembarque, la gestión de las ventas, las subastas del pescado y la gestión de la clientela. El trabajo a nivel interno de la cofradía es notablemente complejo, ya que, en ocasiones, la comunicación interna se torna complicada dado que, al ser las cofradías realmente cooperativas, todos sus miembros son propietarios de la organización y las negociaciones pueden a menudo ser difíciles de llevar a cabo.

Las cofradías de pescadores de la Costa de Levante necesitan retratar ante el público una imagen positiva para evitar ser consideradas culpables ante contextos, entre otros, como la captura accidental de tortugas marinas: “Somos nosotros, la cofradía de pescadores que colabora en la conservación de la tortuga marina. La cofradía tiene que vender la realidad, tiene que contar lo que hace. No es que tenga mala imagen o buena imagen. ¿Y cómo se puede lograr esto? Tendrá que comunicar y exteriorizar sus acciones y una de ellas es la recuperación de las tortugas marinas del Levante” (Enrique Ferrer, comunicación personal, Enero 2019).

La Cofradía de Gandía (la única cofradía de pescadores entrevistada para esta tesis) ha estado participando en los últimos años en diferentes iniciativas de conservación colaborando con Chelonia, la Universidad de Valencia y la asociación Xaloc (que también se dedica a la conservación de tortugas marinas). Es interesante anotar que los pescadores en Valencia estuvieron más abiertos a colaborar en los proyectos de conservación de Chelonia en comparación con los pescadores (y cofradías de pescadores), y esto podría considerarse como una excepción. Por otro lado, la Asociación Chelonia llevaba en paralelo al proyecto de Valencia otro proyecto en Huelva, también dedicado al testeo de los aparatos TED en las embarcaciones de los pescadores. En comparación con el contexto valenciano, los pescadores de Huelva mostraron un mayor grado de reticencia a colaborar con los científicos. “Bueno, en mi caso el mayor problema es que la pesca es un mundo muy cerrado. El mayor problema que he tenido, de hecho, es poder llegar a los marineros, poder embarcar con ellos... Porque son un gremio muy cerrado, y no quieren biólogos cerca o en los barcos” (Gabriel Gómez, Comunicación Personal, Enero 2019).

Desde la perspectiva de la Cofradía de Pescadores de Gandía, no había ningún problema en lo que respectaba a la ejecución de la captura accidental de tortugas marinas, aunque sí se mostraban ciertamente reticentes a ello según la perspectiva de los científicos. Enrique Ferrer, presidente de la

Cofradía, expresó en la entrevista que era cierto que a veces los pescadores tenían que detener temporalmente su trabajo para llevar a la orilla a las tortugas capturadas accidentalmente y entregarlas a los servicios de emergencia, aunque alegando que no se trataba de un fenómeno que tenía lugar a diario, sino que se produce de vez en cuando, sin resultar una carga. “Problemas, no veo ningún problema de ningún tipo. Creo que es completamente factible. No veo que choque con el trabajo ni nada” (Enrique Ferrer, comunicación personal, Enero 2019).

En lo que concierne a los medios de comunicación, es cierto que ocasionalmente se ha culpado a los pescadores de la reducción de determinadas especies en peligro de extinción. Sin embargo, según las cofradías de pescadores, esta es la respuesta fácil. Así lo corroboran los pescadores que afirman que el mar es una gran incógnita: “Entonces, cuando se generan informes a nivel científico, me he dado cuenta y es difícil decirlo, pero los biólogos saben muy poco sobre el mar. Es una gran incógnita. Sabemos más sobre la luna que sobre el mar. Y tengo grandes amigos biólogos en la universidad, y son personas muy competentes. El hecho de que una especie exista o deje de existir depende de muchos factores, por ejemplo, por la salinidad del agua, el cambio climático, el calentamiento del agua... Hay multitud de factores que sí, que inciden en la pesca” (Enrique Ferrer, comunicación personal, Enero 2019).

Según el presidente de la Cofradía de Pescadores de Gandía, las variables que utilizan los biólogos en su muestreo para evaluar la situación no son objetivas. Por tanto, los pescadores no están convencidos de cómo se toman las decisiones de conservación a nivel reglamentario y cuestionan los criterios en los que se basan. Argumentan que algunas ONG pueden ser, por ejemplo, muy teóricas y poco prácticas. Y que, a menudo, no se escucha a todas las partes ni se tienen en cuenta sus puntos de vista, lo cual consideran que debe cambiar. Los pescadores podrían ayudar a la verosimilitud y el enriquecimiento de este conocimiento para tener una perspectiva más global a la hora de tomar decisiones. “Me gustaría que se tomaran decisiones sobre una correcta base de conocimiento y no sobre especulaciones. Con todos mis respetos, el conocimiento de las ONG puede ser teórico, pero poco práctico” (Enrique Ferrer, comunicación personal, Enero 2019). Promover la colaboración y comunicación entre las múltiples partes interesadas podría asegurar que todos los actores estén representados de manera equitativa.

Un obstáculo con el cual se enfrentan los pescadores en España es la falta de apoyo por parte de las instituciones gubernamentales a estos posibles accidentes, y ven la necesidad de recibir apoyo económico. Enrique Ferrer, presidente de la Cofradía de Gandía, hizo referencia en la entrevista a una historia que fue publicada recientemente en los periódicos relacionada con la conservación de

los delfines. Los pescadores no pueden tocar a los delfines, ya que, al igual que las tortugas marinas, son especies en peligro de extinción. Una red de pesca, por ejemplo, puede costar una media de 6.000 euros, y se ha comprobado que los delfines que se alimentan en la zona rompen las redes. Dado esto, surge la pregunta, ¿quién va a pagar por estas redes? ¿Es admisible que los pescadores no puedan tocar a los delfines, aunque un pescador gana en España de doce a quince mil euros al año y una red cuesta seis mil euros (generando por tanto poco margen de beneficio)?

Un problema adicional que experimenta la cofradía de pescadores es el del reloj generacional. En la actualidad, no se encuentran muchos pescadores jóvenes, resultando difícil conseguir nueva tripulación. El presidente de la Cofradía percibe un futuro sombrío para el sector pesquero en España y piensa que el comercio pesquero posiblemente no exista dentro de unos quince años. Lo que agrava aún más el problema es la cuestión de la gobernanza de los recursos marinos. Según la Cofradía, es necesaria una visión global de los problemas, así como la colaboración de todos los interesados, por ende, la promoción del ODS 17. Por ejemplo, de nada sirve que España implemente concienzudamente normativas específicas, cuando el resto de los países del litoral mediterráneo no lo hacen, demostrando de esa manera la necesidad de una visión global. Las cofradías sentían, de alguna manera, que su voz era escuchada y que a menudo eran culpados por muchos de los problemas que surgían en el medio marino.

Un ejemplo que planteó el presidente de la cofradía de pescadores de Gandía es el caso del atún rojo (*Thunnus thynnus*), que está clasificado como amenazado por la UICN. Supuestamente, los culpables de la situación actual de la disminución de la especie son las flotas pesqueras locales, que en este caso serían los pescadores de Levante, sin embargo, esto no es cierto según la Cofradía. Hace años, cuando un pesquero capturaba un solo atún rojo, les proporcionaba a los pescadores unos doce mil euros (es decir, el salario de un año para un pescador), que es lo que valía entonces el atún rojo. Los que realmente pusieron en peligro a esta especie, según el presidente de la Cofradía de Gandía, fueron las grandes flotas pesqueras de Francia, Corea y Japón, que contaban con kilómetros de redes. Las flotas locales, por lo tanto, no tenían realmente oportunidad de palabra en esta problemática con las grandes empresas como Pescanova, que tienen acceso directo a los ministros. Por ello, deberíamos quizás plantearnos las siguientes preguntas; ¿se han considerado realmente las perspectivas de los pescadores? Por tanto, ¿se les culpa injustamente?

Según los pescadores, el comercio pesquero es necesario para ciertos pueblos como Gandía, ya que los pescadores son una atracción turística para aquellos que llegan a Gandía expectantes de ver los barcos pesqueros en acción y con intención de comprar productos frescos de calidad en la lonja



local. La situación de los pescadores tampoco se ve favorecida por la legislación y las directivas de la Unión Europea, debido a que estas últimas pretenden hacer desaparecer la flota pesquera. Según Enrique, “en los últimos años ha desaparecido el 38% de la flota, una cifra considerable. Hace años había, por ejemplo, 20-22 arrastreros de fondo y más de 100 barcos de pesca con trasmallo. Actualmente, sólo hay 5 arrastreros de fondo y 40 barcos de pesca con trasmallo. Por lo tanto, si los pescadores hubiesen sido mayormente representados en las negociaciones pesqueras europeas, la legislación pesquera podría haber sido desarrollada de manera más favorable a este colectivo” (Enrique Ferrer, comunicación personal, Enero 2019).

Hasta ahora en la discusión se ha mencionado el posicionamiento y perspectiva de los pescadores y cofradías de pescadores comerciales. Sin embargo, también se entrevistó un tercer sector dentro de la pesca: la pesca recreativa. Hasta el día de hoy, el impacto de la pesca recreativa en Gandía no ha sido evaluado de ninguna manera. En un radio de 25 km, se estima que puede haber alrededor de 3.000 o 4.000 embarcaciones recreativas, muchas de las cuales, con gran probabilidad, salen al mar todos los días. Para los pescadores se trata de una competencia desleal, ya que, sin pagar, pueden vender sus productos fuera del mercado pesquero (es decir, el pescado capturado puede usarse y venderse más allá del autoconsumo). Las leyes no son las mismas para ambos tipos de pesca, pero ambos compiten por los mismos recursos. Es por esta razón que los pescadores comerciales se sienten, por lo general, menos valorados y menos considerados en el momento de la toma de las decisiones. Además, este colectivo anotó que los pescadores españoles en su conjunto cumplían con todas las normativas de la UE, mientras que muchos de los demás países mediterráneos no lo hacían, generando así una unanimidad, entre los pescadores españoles, en cuanto a la injusticia de las nuevas normas establecidas, también por su manera de culpar al sector pesquero español de gran parte del problema.

#### **5.1.1.5. Las iniciativas de conservación de la Cofradía de Gandía**

Existe un alineamiento entre las perspectivas de las diferentes partes interesadas del proyecto con respecto al significado e importancia del fenómeno de la naturaleza. “Tengo una visión de muy alto nivel del tema, es decir, yo... Todos somos parte del medio ambiente y todos tenemos derecho al medio ambiente” (Enrique Ferrer, comunicación personal, Enero 2019). Este paralelismo de perspectivas estaba presente entre las diferentes partes interesadas que fueron entrevistadas para esta tesis. Según la Guía de asociaciones de los ODS (“*SDG Partnership Guidebook 2020*”), es necesario optimizar los recursos de nuestro planeta. Entre los recursos está la conservación de las

especies y ecosistemas, y para ello se debe de incluir un espectro más amplio de partes interesadas para poder ser eficaces en su protección, potencialmente incluyendo a ONG, universidades y otros tipos de partes interesadas.

En lo que concierne el posicionamiento de los pescadores, la Cofradía de Gandía ha participado y colaborado a lo largo de los años en varios proyectos de conservación, algunos de ellos en proyectos de conservación de tortugas marinas. Además, a lo largo del tiempo, la cofradía se ha modernizado y ha actualizado su forma de trabajar. Por ejemplo, empezó a vender su pescado en línea y, hoy en día, más del 20% de ventas de pescado de la cofradía se realizan de manera online. Los clientes no solo se encuentran en España, sino también en Italia. Para la cofradía, la innovación es clave para asegurar el futuro del sector pesquero, que está siendo continuamente penalizado por la normativa de la Unión Europea (UE). En Europa, las cofradías de Valencia no pueden competir en precios, pero sí en la calidad del pescado. Es por ello por lo que la Cofradía de Gandía está en proceso de desarrollar códigos QR, los cuales aportan transparencia y trazabilidad en cuanto a la información sobre la calidad del pescado. Por otro lado, se ha creado una marca conocida como “Pez de Lonja” en Valencia, cuyo objetivo principal es de agregar valor al pescado local y hacer que el producto sea reconocido por su frescura y calidad. Todo lo anterior tiene como objetivo dar una imagen positiva a los pescadores, ya que sienten, hasta cierto punto, que tienen la necesidad de “lavarse la imagen”. “La dinámica en diez años siempre va hacia lo positivo para todos los colectivos, las universidades siempre quieren investigar más, y los pescadores siempre quieren hacer más. A ellos tampoco les interesa estar pringados con tortugas muertas en sus redes con las cuales ellos no van a hacer nada, les da mala fama, les puede meter en un problema legal si no informan adecuadamente, con lo cual a nadie realmente le interesa que la problemática se amplíe o se mantenga. Todo el mundo gana si reducimos la problemática de la captura accidental, no solo de tortugas, pero ya que estamos... Todo el mundo gana” (Manuel Merchán, Comunicación personal, Febrero 2019).

En particular, en estos últimos años, la Cofradía de Gandía ha estado trabajando junto a otras partes interesadas en proyectos de conservación de tortugas marinas. Fue una de las primeras cofradías que comenzó a trabajar junto a Juan Eymar, técnico del Departamento de Medio Ambiente de la Generalitat Valenciana, en los esfuerzos de conservación marina en Valencia. A través de este tipo de iniciativas, la Cofradía quiere difundir una imagen positiva, así como mostrar la transparencia y sinceridad de sus acciones. Una de estas acciones es la recuperación de tortugas capturadas accidentalmente. Para ello siguen un procedimiento: al encontrarse una tortuga marina, los pescadores llaman al 112, que es el número general de los servicios de emergencia y que, al ser contactados, vendrán a recoger las tortugas. De hecho, la Cofradía de Gandía es la asociación de

pescadores que más tortugas marinas ha salvado hasta la fecha de hoy. Este es un claro ejemplo de cómo una alianza entre múltiples partes interesadas puede dar sus frutos y contribuir de manera muy positiva hacia la conservación de las tortugas marinas.

A propósito de esto, la asociación de pescadores de Gandía, junto con Juan Eymar, organiza un concurso anual para motivar a los pescadores a recuperar a las tortugas capturadas accidentalmente, a través del cual la flota que haya recuperado el mayor número de tortugas gana un premio. Otra iniciativa que de igual forma alienta a los pescadores a proteger a las tortugas marinas, es la idea de que los pescadores les pongan a las tortugas marinas recuperadas el nombre del barco pesquero que recuperó el espécimen. A través de esta iniciativa los pescadores pueden seguir la trayectoria de su tortuga a través de un GPS y tener una reacción positiva como la siguiente: "¡Mira, mi tortuga está aquí!". La cofradía de pescadores de Gandía también se ha implicado en actividades de liberación de tortugas marinas. Asimismo, la cofradía ha participado en varios proyectos europeos; algunos de ellos asociados al problema mundial de los plásticos marinos, que hoy en día ocupa un lugar importante en los medios de comunicación.

#### **5.1.1.6. Juan Eymar**

Cabe destacar en la descripción de este caso de estudio a Juan Eymar, que ha sido un actor clave en promover el cambio y en hacer partícipes a los pescadores en las diferentes iniciativas de conservación de tortugas marinas en la zona del Levante. Mucho de este éxito es debido al gran carisma y sentido de empatía que ha mostrado Juan. En el proyecto de captura incidental de tortugas marinas, Juan Eymar fue clave para facilitarle a Chelonia el acceso a los pescadores y a las cofradías de pescadores. En la actualidad, Juan Eymar es considerado "un compañero de pesca" por los pescadores de la Costa de Levante, y no es extraño verlo en algún bar de Gandía en una reunión amistosa con ellos. "Si te ven como un representante del gobierno, todo lo que te transmitirán son quejas y te dirán que el gobierno no los está ayudando y que el gobierno local les prohíbe hacer esto y aquello. Si te ven como un colega, entonces confiarán en ti. Ya no eres Juan Eymar del gobierno local, sino Juan Eymar el experto en tortugas (Juan Eymar, comunicación personal, Enero 2019).

Originario de Madrid, Juan ha trabajado para el departamento de medio ambiente (Consellería de Medioambiente) de la Generalitat de Valencia durante los últimos 26 años. En la actualidad supervisa la recuperación y conservación de la fauna marina en la Comunidad Valenciana. Entre sus prioridades se encuentra sensibilizar la percepción del público español sobre el Mediterráneo. Existe

una gran necesidad de sensibilizar a los españoles sobre la conservación de la fauna marina, ya que la población reconoce al Mediterráneo como idílico para la natación, el surf, el windsurf y la moto de agua, pero desconoce la fauna que alberga, como la ballena azul, que es el cetáceo más grande del mundo.

Juan se dedica casi en su totalidad a la conservación de las tortugas marinas y, como parte de su trabajo, ha pasado mucho tiempo durante los últimos 26 años comunicándose con los pescadores de la costa valenciana. Se puede considerar un ejemplo a seguir a nivel nacional. Recientemente ha creado un grupo de WhatsApp con los pescadores con el fin de agilizar la comunicación con ellos. A lo largo de los años, Juan ha trabajado con las 24 cofradías de pescadores de Valencia, y se ha comunicado con los presidentes de las asociaciones, secretarios, pescadores e incluso con los limpiadores de las lonjas, asegurando así que todos supieran que, si encontraban una tortuga en la orilla, tendrían que llamarle.

Hace años, cuando Juan llegó por primera vez a Valencia, los pescadores sólo capturaban y llevaban a la costa una tortuga marina, o ninguna. Fue entonces cuando Juan inició su campaña de sensibilización, que con el tiempo ha demostrado ser muy eficaz, pero lenta y laboriosa. El problema con los pescadores es que, si uno no está en contacto continuamente, muy fácilmente asumen que las iniciativas de conservación ya no se aplican, y por tanto dejan ellos mismos de aplicarlas. Hoy en día, los pescadores de la zona traen a la costa entre setenta y ochenta tortugas marinas al año, estadísticas que aún no se han igualado a nivel nacional. Esto resalta la importancia de mantener un trato continuo y fluido con las diferentes partes interesadas, como es en este caso con los pescadores.

Por lo tanto, Juan Eymar ha sido clave en promover una relación positiva entre todos los actores del proyecto y, con los años, una relación de confianza con los pescadores. Juan ha llegado a ser considerado como un compañero pescador más, y no como un representante del gobierno local, lo cual garantizó una comunicación fluida y duradera con los pescadores. Por ello, en la actualidad, los pescadores de la costa valenciana le suelen comunicar sus problemas ~~uno a uno~~, como compañero de pesca o amigo. En consecuencia, para los pescadores, Juan es actualmente reconocido como un representante del departamento ambiental, pero también como Juan Eymar, el hombre que trabaja con las tortugas.

La participación activa de Juan ha unido a muchas partes y, con el tiempo, ha creado una fuerte colaboración multidisciplinaria entre los diferentes actores del proyecto; universidades, ONG y gobiernos locales. Ha desempeñado un papel especialmente importante en la incorporación de los

pescadores a los diferentes proyectos que tienen como objetivo la conservación de la fauna marina (que incluye la conservación de las tortugas marinas y los tiburones).

Juan y Chelonia colaboran en proyectos desde hace bastantes años. Él considera que la ONG es una organización seria. Es por esta razón que Juan puso en contacto a Chelonia con los pescadores, más concretamente con los de Calpe, que es donde se realizaron las pruebas TED para el proyecto de captura accidental de tortugas marinas. “Entonces, Chelonia es una organización en la que confío y que pongo en manos de la comunidad de pescadores de Valencia porque sé que nunca me defraudarán (Juan Eymar, comunicación personal, Enero 2019).

Finalmente, cabe resaltar el gran trabajo que ha realizado la Asociación Chelonia en alinear las perspectivas de las diferentes partes interesadas del proyecto y encaminarlas de manera eficaz hacia la misión del proyecto. El presidente de Chelonia, Manuel Merchán, ha tratado de promover la comunicación entre los diferentes actores del proyecto. Parte del éxito también tiene que ver con la propia temática del proyecto. Según su perspectiva, este trabajo no era tan difícil: “Bueno, muy fácil, como digo, es una línea de actuación tan común, tan homogénea de todos que la óptica, el objetivo, es idéntico para todos” (Manuel Merchán, comunicación personal, Febrero 2019).

### **5.1.2. La evolución de las interacciones entre las partes interesadas del proyecto de delfines en Normandía (Francia)**

El proyecto del delfín mular en Normandía es un proyecto de conservación que tiene un panorama y contexto de actores muy peculiares y variados. La misión del proyecto es estudiar la población sedentaria de delfines mulares en Normandía. Este trabajo consiste en recabar el conocimiento necesario sobre dicha población para poder comunicar el estado de salud de esta a través a las autoridades francesas como el Office Français pour la Biodiversité, que es la institución gubernamental principal encargada de la toma de decisiones, y en este caso, también de financiar el proyecto.

El proyecto, en la actualidad, se ve afectado por tres elementos principales que ponen a riesgo el futuro de la población de delfines. Los elementos son:

- La construcción de los parques eólicos marinos de Baie de Seine y St Brieux.
- La presión pesquera ejercida por pescadores profesionales y recreativos.
- La presión proveniente de la industria del turismo de ballenas.

- Los niveles elevados de contaminantes en el océano Atlántico.

Toda la incertidumbre y el riesgo que generan estos posibles impactos justifica el objetivo principal del proyecto del delfín mular en Normandía, que es conocer más sobre la mayor población sedentaria del delfín mular de Europa. Por lo tanto, se necesita más información con base científica para poder evaluar mejor el potencial impacto que podrían tener estos cuatro elementos sobre la población de delfines. La “Office Française pour la Biodiversité – OFB” (“Oficina Francesa para la Biodiversidad”) del Ministerio de Medio Ambiente francés es quien financia el proyecto, además de ser el órgano que determina su protección. La OFB pretende evitar la desaparición de esta población de delfines– “El resultado que no queremos es una reducción progresiva del grupo hasta que haya una dispersión final y definitiva. Sabemos que puede pasar como ha pasado en otros lugares, y eso es lo que no queremos. Entonces, es muy difícil saber cuál será la reacción de estos grupos ante todas estas presiones. No podemos aislar una presión de las otras ya que estas presiones suceden al mismo tiempo, hay multitud de factores que se ejercen sobre los delfines” (Benjamin Guichard, Comunicación personal, Enero 2020).

Además, el GECC tiene un gran desafío por delante que es convertirse en una organización basada en la ciencia y no en la mera divulgación científica, como lo son muchas ONG. “El objetivo para los próximos años es convertir al GECC en una organización reconocida por su labor científica... Por lo tanto, va a ser cuestión de encontrar los recursos, las habilidades para analizar estadísticamente todos los datos recopilados para las autoridades gubernamentales ya que son los que principalmente financian el proyecto. Esencialmente es dar una solución al problema, es decir, darles los medios para poder medir los impactos sobre las poblaciones de delfines” (Caroline Dodeman, Comunicación personal, Enero 2020). El OFB necesita toda esta información para poder tomar las decisiones adecuadas, y que estas no estén meramente basadas en supuestos debido a la falta de datos científicos.

Al igual que el proyecto de tortugas en Valencia, el proyecto de Normandía presenta un panorama complejo de partes interesadas. Lo que complica aún más dicho panorama es el contexto internacional del proyecto. Aunque se ha descrito que esta población de delfines es sedentaria, se han observado delfines de esta población en aguas británicas y en algunas zonas del canal de la Mancha como en las islas de Jersey y Guernsey. A nivel reglamentario, es posible que la situación se agrave ligeramente desde que se declaró Brexit el 21 de enero 2021 en lo que concierne a las leyes de conservación de especies y ecosistemas en los dos países. Es debido a este contexto internacional

que se incluyeron dos partes interesadas de Jersey y Guernsey en el análisis de este caso de estudio: una ONG medioambiental en Guernsey y una empresa de turismo en Jersey.

### **5.1.2.1. Los impactos presionando a la población de delfines**

En los próximos párrafos se analizan más profundamente los dos factores principales que están afectando actualmente a la población de delfines mulares de Normandía, que son el conflicto que existe entre los pescadores recreativos y los pescadores profesionales, y la construcción de los proyectos eólicos marinos en la zona.

#### **5.1.2.1.1. La presión pesquera ejercida tanto por pescadores profesionales como recreativos**

En el golfo normando-bretón, se practican dos tipos principales de pesca; en primer lugar, la pesca profesional y, en segundo lugar, la pesca recreativa. Para este estudio de caso, lamentablemente, no se pudo entrevistar a ningún pescador profesional, pero sí que fueron entrevistados cuatro pescadores recreativos de la región normanda-bretona.

Al igual que en el proyecto de las tortugas marinas, contactar con los pescadores no fue una tarea sencilla. La doctoranda intentó contactar con asociaciones de pescadores comerciales y no tuvo éxito. En lo que respecta al contacto con las asociaciones de pescadores recreativos, mientras que la doctoranda estuvo en Cherburgo el mes de enero de 2020, contactó con más de veinte asociaciones de pesca recreativa de la región (algunas de ellas del Comité de la *Pêche Maritime de Loisir* - <https://cpml50.fr/associations>). Sin embargo, sólo tres de ellas respondieron positivamente a su solicitud, y una era un contacto personal de Bretaña. Esta escasa respuesta explica el malestar que los pescadores recreativos sentían cuando escuchaban decir la palabra "delfín". Específicamente, el presidente de una asociación de pesca ~~incluso~~ pronunció, por teléfono a la doctoranda, las siguientes palabras: "*il me font chier les dauphins*", que se traduciría en español como "me cabrean los delfines", respuesta de la cual cabe destacar su crudeza y frialdad. Algunos de los pescadores incluso le colgaron el teléfono a la doctoranda en cuanto se les mencionó el objetivo de la investigación.

Los dos párrafos anteriores establecen una buena base introductoria para presentar el conflicto que existe entre los pescadores recreativos y la protección de los delfines. Existe una visión generalizada entre los pescadores recreativos de que los delfines son una supuesta amenaza para ellos, ya que de

alguna manera afectan de forma negativa a su actividad pesquera. La perspectiva generalizada de los pescadores recreativos es que, si hay delfines, entonces ellos no pueden pescar, y piensan por ende que los delfines están depredando las poblaciones de peces que ellos deberían estar pescando, lo cual genera una visión de desprecio hacia los delfines.

En Francia se han establecido leyes estrictas con respecto a las cuotas de determinadas especies que pueden pescar los pescadores recreativos, como puede ser el caso de la pesca de la caballa (Service-Public.fr, 2022). A pesar de la implementación de dichas regulaciones, los pescadores recreativos todavía abusan y sobrepasan los límites de pesca. Tony Alferez, presidente de una asociación de pesca recreativa, resaltó este punto con la siguiente anotación: “Existen dos desafíos principales. Para preservar los delfines mulares también es necesario conservar lo que comen. Los delfines están muy presentes en nuestras costas, donde hay caballas. Sé que la pesca de caballa está muy regulada, sin embargo, hay mucho abuso y los pescadores recreativos toman cantidades que están completamente prohibidas. A veces, pueden pescar hasta 200 caballas al día y salir a pescar varias veces a la semana” (Tony Alferez, Comunicación personal, Enero 2020). Tony continuó diciendo: “Sabes, hay una creencia generalizada que los delfines se comerán todo el pescado, y esto es completamente absurdo. Si los delfines están ahí, significa que hay peces. No es casualidad, los delfines no son como nosotros. Vamos a pescar con la esperanza de pescar. Sin embargo, los delfines lo hacen por su supervivencia. Para mí es un buen indicador cuando pesco, que, si veo delfines, sé más o menos dónde están los peces, y sé que puedo pescar y que tendré posibilidades de pescar (Tony Alferez, Comunicación personal, Enero 2020).

También es importante resaltar que la perspectiva de los pescadores recreativos entrevistados puede no reflejar la opinión o actitud general de la mayoría de los pescadores con respecto a la protección del delfín mular en la región, ya que no constituyen una muestra representativa de la mayoría de los pescadores. En su entrevista, Tony también describió el perfil típico de un pescador recreativo como un jubilado que ocupa su tiempo libre pescando, y que ha pescado durante muchos años. Es un perfil que todavía está arraigado a la antigua forma de pescar, cuando no había cuotas de pesca y podían extraer del océano tanto pescado como quisiesen. De igual forma, el perfil de Tony es peculiar en comparación con sus compañeros, ya que es un hombre de 37 años que ha asumido la presidencia de su organización compuesta mayoritariamente por jubilados. “Los miembros de las asociaciones de pesca recreativa lamentablemente no son sensibles a la ecología, porque en ese momento, cuando eran más jóvenes, la ecología no era un problema, no era una preocupación cuando había abundancia de recursos” (Tony Alferez, Comunicación personal, Enero 2020). En la asociación APAM, que es la asociación de pescadores recreativos que preside Didier



Mabille, también prima este perfil de personas mayoritariamente jubiladas, “la edad promedio es de 70 años. Los mayores tienen más de 80 años y los más jóvenes 50” (Didier Mabille, Comunicación personal, Enero 2020). Este tipo de perfil de pescador dificulta mucho las negociaciones a favor de la protección de los delfines del golfo de Normandía-Bretón. Esto se evidencia, por ejemplo, cuando las autoridades regionales pretenden tratar con los pescadores recreativos para la creación de los espacios de Natura 2000 en la región, ya que se encuentran con cuantiosos problemas para llegar a cualquier tipo de acuerdo.

Algunos pescadores recreativos consideran que los delfines son bonitos, pero también consideran que su presencia puede ser un poco molesta: “Y, generalmente cuando se ven delfines, hay dos reacciones simultáneas; una es que los delfines son hermosos y la gente está feliz, y, la segunda, es que molestos porque están buscando peces y necesitan volver a la orilla si hay delfines. Por lo tanto, los pescadores están a veces felices y otras veces no, felices porque son hermosos los delfines y no tan felices porque no pueden pescar” (Didier Mabille, Comunicación personal, Enero 2020).

Aunque la perspectiva que se citará a continuación quizás sea un tanto inusual para el perfil típico de pescador recreativo, tanto Didier como Tony reconocieron la importancia de proteger el medio ambiente. “Entonces, para mí, esta (y me refiero a los delfines) es la cúspide de la pirámide. Si protejo la parte superior de la pirámide, bajando (la pirámide), encontraré los problemas que necesitan ser corregidos. Por ejemplo, si quiero proteger a los delfines mulares, me daré cuenta de que existen métodos de pesca que son destructivos y deben corregirse, pero no solo para los delfines mulares, sino para todo lo que les rodea y que está asociado a ellos”. Didier Mabille aprovechó esta pregunta en la entrevista para referirse también al impacto que tenían los pescadores comerciales sobre toda la cadena trófica con la siguiente anotación: “Cuando veo los barcos comerciales de pesca, creo que pescan unas 250 toneladas de pescado al día en el Canal de la Mancha. Se llevan la comida de los delfines, así como las caballas, se llevan el alimento de toda la cadena alimentaria, se llevan de todo” (Didier Mabille, Comunicación personal, Enero 2020).

Cabe resaltar el conflicto que existe en la zona normando-bretona entre los pescadores recreativos y los pescadores profesionales, que *a priori* podríamos pensar que no afectaría a la temática de los delfines, pero realmente no es el caso. Los pescadores recreativos critican al gobierno central francés argumentando que no están siendo escuchados y que los únicos pescadores cuya opinión es considerada es la de los pescadores profesionales, y que, por lo general, se sentían menos valorados. “Por supuesto, no pesamos nada. En Francia los únicos que son escuchados son los pescadores

profesionales. Pesamos menos, no pesamos nada, realmente muy, muy poco” (Didier Mabilie, Comunicación personal, Enero 2020).

Lamentablemente no se pudo saber la perspectiva de los pescadores profesionales, ya que no fue posible entrevistar a ningún pescador profesional. Sin embargo, sí que fue posible entrevistar a Sebastián De María, el administrador del Centro de Asuntos Marítimos de la región de Normandía (“*Chef du Pole Maritime*”) que trabaja para el Ministerio francés para la Transición Ecológica y Solidaria. El Centro de Asuntos Marítimos regula las actividades marítimas en el Canal de la Mancha, así como el marco regulatorio, que organiza la gestión de los pescadores profesionales. En lo que concierne al proyecto de la conservación del delfín mular, el centro reglamenta todo relativo a la pesca profesional y la relación que tiene esta con los delfines. “El Centro de Asuntos Marítimos se ocupa de todo lo que tiene que ver con la pesca profesional y cómo los pescadores pueden, a través de sus redes, lesionar o llevarse a mamíferos marinos (es decir, a través de capturas accidentales), ...todo lo que tiene que ver con los proyectos del GECC. Es mi administración la que supervisa todo lo relacionado con los proyectos ligados a las embarcaciones profesionales” (Sebastián DeMaría, Comunicación personal, Enero 2020). Sebastián reconoce que uno de los principales problemas con el cual tiene que enfrentarse el GECC en su proyecto del delfín mular es el conflicto que existe hoy en día con los pescadores.

Una noticia reciente del periódico (datando del año 2019 aproximadamente) comunicó que cientos de delfines fueron capturados accidentalmente en la costa atlántica francesa, sin embargo, Benjamin Guichard de la OFB desacreditó esta información a través de datos de la Universidad de la Rochelle afirmando que, en los últimos diez años, sólo se habían capturado diez delfines. “Y, de hecho, creo que los delfines mulares saben orientarse, no quieren ser atrapados en las redes de pesca, no hay mucha evidencia de capturas accidentales de delfines. En promedio, desde la década de los 2000, tenemos diez delfines mulares varados cada año en el Mar de la Mancha” (Benjamin Guichard, Comunicación personal, Enero 2020). Se capturan accidentalmente menos delfines en el área del Golfo Normando-Bretón que, en el Mediterráneo, debido a que “hay menos pesca en la costa del Canal de la Mancha donde vivo en Cotentin porque hay muchas rocas, es menos fácil pescar con una red de arrastre... Entonces, no tenemos delfines muertos varados en la playa, es raro, excepto por enfermedades. Puede suceder, pero no en proporciones importantes” (Didier Mabilie, Comunicación personal, Enero 2020).

Según Sebastián de María, los pescadores profesionales no quieren pescar ningún mamífero marino. “Cualquiera que sea el conflicto que pudiera existir con los peces, no es realmente un conflicto, los

pescadores profesionales no buscan mamíferos marinos cuando pescan, a menudo las capturas accidentales son una mera consecuencia de las actividades pesqueras. Desde el Centro de Asuntos Marítimos, que dirijo ahora mismo, me hubiera gustado implementar estos “clingers”, que es un sistema instalado en las redes de pesca a través del cual se envían ondas que interfieren con el sonar de los delfines, y ayuda a que los delfines se mantengan alejados de los barcos de pesca, evitando así su captura. (Sebastián DeMaria, Comunicación personal, Enero 2020). Sin embargo, hay que resaltar que entre los pescadores hay bastante discusión en contra del uso de estos aparatos, ya que piensan que, además de ahuyentar a los delfines, también ahuyentarán a los peces y, por lo tanto, la realidad es que los pescadores los desactivan a menudo.

La misión del Ministerio de Transición Ecológica y Solidaria, al que representa Sebastián de María, es la de proteger el medio ambiente y, como parte de este último, el medio marino, a través de la preservación de los recursos y hábitats naturales. Lo que sorprendió a la doctoranda en la entrevista fue la perspectiva que mostraba Sebastián respecto al papel del delfín en el proyecto. Según él, sí que se debía de tener en cuenta el delfín, sin embargo, resaltó que “no pondría al delfín al mismo nivel que, por ejemplo, la importancia y necesidad social de preservar los trabajos de los marineros, etc. El delfín es solo un elemento entre otras cosas” (Sebastián DeMaria, Comunicación personal, Enero 2020). Sebastián continuó diciendo lo siguiente: “Objetivamente, es importante que los delfines sobrevivan y que estén completamente integrados en el marco legal marítimo, que los protejamos, pero no son de interés. Económicamente, no hay interés en protegerlos, quizás a nivel turístico. Si desaparecieran mañana los delfines del Canal de la Mancha en frente de Cherburgo, nada cambiaría en cuanto a las actividades que se realizan en el mar. En la actualidad el mar puede prescindir de ellos, puede prescindir de los delfines...” (Sebastián DeMaria, Comunicación personal, Enero 2020).

#### **5.1.2.1.2. La potencial construcción de los parques eólicos marinos de Baie de Seine y St Brieux**

El interés en la región del Canal de la Mancha para la implementación de proyectos de producción energética no es nuevo y, desde el siglo XX, las empresas productoras de energía se han interesado de manera activa en el golfo normando-bretón.



Figura 14: Golfo Normando-Bretón  
[\(https://fogtravel.blog/st-malo/\)](https://fogtravel.blog/st-malo/)

La idea del primer proyecto surgió en 1921, con el potencial desarrollo de una planta de energía mareomotriz en el Rance, cuya construcción apenas comenzó en 1966 (Dreves, 2011). Además, en las décadas de los sesenta y setenta, también hubo un auge de interés en el desarrollo de la energía nuclear en los ríos y en las costas. En consecuencia, la central de Flamanville empezó a operar en enero de 1986.

El interés en las energías renovables marinas ha llevado a la potencial instalación de proyectos eólicos marinos en las bahías de Saint-Brieuc y Seine, así como al desarrollo de un proyecto de energía mareomotriz en Raz Blanchard (Dreves, 2011).

En el presente, hay dos proyectos eólicos marinos previstos en el área habitada por la población de delfines mulares de la costa normanda-bretona: uno en la Bahía de Seine y el otro en Braie de St Brieux. La doctoranda pudo entrevistar a Remy Casteras, que es el director de la Evaluación de Impacto Ambiental (EIA) del Proyecto Baie de Seine. Parte de la EIA ha consistido en determinar el impacto de las vibraciones de las turbinas eólicas en la vida marina (es decir, en la población de peces, mariscos y mamíferos marinos). El proyecto abarca 10.500 km<sup>2</sup>, de los cuales 8.075 km<sup>2</sup> se encuentran en la Bahía de Seine.

Para la realización de la EIA, se consultó con las diferentes partes interesadas del proyecto eólico marino, como universidades y ONG, para determinar su perspectiva ~~con~~ respecto al impacto potencial que podría tener la implementación del parque eólico en Baie de Seine. “Con respecto al impacto que podría tener el proyecto sobre las aves, se suelen utilizar las mismas herramientas y modelos en diferentes países. Sin embargo, en lo que respecta a los mamíferos marinos, existe considerable desconocimiento” (Remy Casteras, Comunicación personal, Enero 2020). Aquí Remy comunicaba que había información y procesos para remediar el impacto de los parques eólicos marinos a nivel terrestre sobre especies como las aves, pero que, sin embargo, faltaba mucha información para saber dichos efectos sobre la fauna marina, teniendo en cuenta que estos ecosistemas son continuos y no tienen limitaciones geográficas como los terrestres.

A nivel legal, Remy admitió que no había desafíos, no obstante, uno de los principales problemas que sí mencionó es el nivel de ruido submarino de los parques eólicos y la dificultad que había en

evaluar los efectos de los niveles de sonido en la fauna marina. “Tenemos algunas pistas, pero no todas porque nadie quiere testar el efecto del nivel de ruido en animales vivos en un estanque de peces. Está bien que nadie quiera hacerlo, sin embargo, si no lo haces, será imposible saber realmente cómo se comportarán los animales ante este tipo de contexto” (Remy Casteras, Comunicación personal, Enero 2020). Remy continuó describiendo los desafíos anteriormente citados como "desafíos científicos que son relativamente difíciles de abordar". (Remy Casteras, Comunicación personal, Enero de 2020).

Además, técnicamente, existen algunos problemas en cuanto a cómo, una vez en funcionamiento, los niveles sonoros propagados desde los parques eólicos marinos serán mitigados mediante la creación de cortinas de burbujas bajo el agua, que actúan como un muro. En teoría, el sonido emitido por los parques eólicos no se puede propagar fuera de la cortina de burbujas. Esta es una forma clásica de reducir los sonidos de los parques eólicos, sin embargo, sólo es efectiva cuando no hay corriente, y esto es un problema en el Golfo normando-bretón debido a que hay mucha corriente. “Pero una vez que tienes corriente, es imposible hacer que funcionen estas cortinas de burbujas. No es imposible, pero es difícil (Remy Casteras, Comunicación personal, Enero 2020).

Según Remy, cuando conoció a François Gally en 2009, no había delfines y sólo marsopas en el área, sin embargo, desde hace 2-3 años, la población de delfines mulares parece haberse movido ligeramente a nivel geográfico y ahora está presente en la Bahía de Seine. “Al principio nos centramos más en la marsopa, sólo en la marsopa, y luego tuvimos que cambiar y tener en cuenta también al delfín mular” (Remy Casteras, Comunicación personal, Enero de 2020). Si bien, afirma Remy, debido a que la marsopa es más frágil que el delfín, sería suficiente evaluar el impacto del proyecto sobre esta especie (y no sobre el delfín). Por lo tanto, si se protege la marsopa, también se protegerá el delfín.

Esta percepción entra levemente en conflicto con la percepción de algunos de los pescadores como Tony Alferez, que afirmó que la marsopa ya no se veía en la zona: “Entonces vemos la presencia de los delfines mulares y esto es algo que no veíamos antes. Eran delfines mulares; los vi en febrero del año pasado. Sin embargo, lo que ya no vemos son marsopas” (Tony Alferez, Comunicación personal, Enero 2020). Teniendo en cuenta este último punto, podríamos entonces cuestionar si las pruebas realizadas sobre las marsopas son los más adecuados y realistas, teniendo en cuenta que el cetáceo marino que predomina en la zona es el delfín.

Para la EIA del proyecto del parque eólico marino de la Bahía de Seine, Remy aplicó un enfoque participativo para conocer la situación real, recopilando las perspectivas de los diferentes actores

asociados al proyecto. Comenzó esta fase contactando a los alcaldes de la zona y preguntándoles qué instituciones y organizaciones, en su opinión, deberían ser consideradas, siendo de esta manera cómo conoció al GECC.

Remy se ha reunido con todas las partes interesadas y les ha consultado su percepción sobre cuáles son los principales problemas con los que se enfrentaban en el área, y dónde pensaban que era mejor ubicar la construcción del proyecto eólico marino. “(Era) más una reunión pública donde todos (estaban) invitados, entonces no (éramos) nosotros los que (decidíamos) la ubicación de los parques eólicos, sino más bien los interesados. Así que esa es la forma en que hemos operado durante el transcurso del proyecto ... Y una vez que se haya determinado la ubicación del proyecto, se podrá discutir entre todos y pensar en estrategias de mitigación para la biodiversidad, la sociología y la pesca” (Remy Casteras, Comunicación personal, Enero 2020).

### **5.1.3 La eficacia de las alianzas de múltiples partes interesadas en la ejecución de la conservación marina**

El objetivo del ODS 17 consiste en fortalecer los medios para implementar y revitalizar las alianzas mundiales para el desarrollo sostenible. Mientras que los primeros dieciséis ODS se dedican a acciones concretas, el ODS 17 Alianzas para el Desarrollo, coordina y facilita la ejecución de los demás objetivos. El ODS 17 promueve la colaboración entre los diferentes actores, a través de la formación de asociaciones de múltiples partes interesadas, las cuales son fundamentales para fomentar el desarrollo sostenible.

Esta tesis doctoral analiza la factibilidad del ODS, aunque haciendo referencia de manera específica a las metas 17.16 y 17.17 citadas aquí abajo, que se relacionan con la consecución del ODS 14, ligado a la conservación marina:

**“17.16** Mejorar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, complementada por alianzas entre múltiples interesados que movilicen e intercambien conocimientos, especialización, tecnología y recursos financieros, a fin de apoyar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en todos los países, particularmente los países en desarrollo.

**17.17** Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas”.

La premisa detrás de la realización del ODS 17 es que estas asociaciones movilicen el intercambio de conocimientos, experiencia, tecnología y otros recursos entre las diferentes partes interesadas para lograr la agenda de desarrollo mundial de 2030. Las alianzas sólidas deben incluir un aumento de participación, inclusión y diversidad, además de involucrar también la cooperación y coordinación internacional (Maltais et al., 2018). La combinación de habilidades y competencias de los diferentes actores sociales podría desarrollar nuevos puntos de vista y perspectivas innovadoras para lidiar con los desafíos complejos que nos presentan los Objetivos de Desarrollo (Stott y Scoppetta, 2020). La adecuación de las metas al desarrollo sostenible requiere la coordinación e intercambio de información entre muchos actores como los gobiernos, la sociedad civil, los científicos, el mundo académico y el sector privado (Urcan y Alkan, 2021).

Emprender un enfoque de gobernanza basada en múltiples partes interesadas ayuda a; uno, asegurar la participación de un mayor número de partes interesadas, dos, identificar las barreras que podrían obstaculizar el involucramiento y compromiso de dichos actores y tres, desarrollar una red de múltiples partes interesadas como propone el ODS 17.

El Acelerador de la Agenda 2030 resalta la importancia de las asociaciones de múltiples partes interesadas en virtud de que pueden ayudar a acelerar el desarrollo de alianzas eficaces para la ejecución de los demás ODS (Stibbe and Prescott, 2020). Es, por consiguiente, imprescindible emprender una perspectiva política multidisciplinar y sistemática para desarrollar leyes e implementar la sostenibilidad de manera efectiva, además de la colaboración de múltiples partes interesadas para poder asegurar el éxito y cumplimiento de las alianzas. Es por lo tanto necesario el esfuerzo global de todos, en todos los niveles de gobernanza, desde el nivel local, hasta el regional y el internacional.

Los dos casos de estudio analizados en esta tesis presentaron contextos muy diversos en lo que respecta al éxito de las alianzas de múltiples partes interesadas. En el caso de estudio de la conservación de tortugas marinas, todas las partes interesadas del proyecto estaban alineadas, y la mayoría de los actores llegaron a apoyar el proyecto, inclusive los pescadores y las cofradías de pescadores que, en un primer momento, se presentaron como reticentes al proyecto.

A pesar de que los ODS representan indudablemente un paso hacia adelante, tienen sus limitaciones. Primeramente, cabe resaltar que el ODS 17, aunque se esfuerza en abordar los tres pilares de la sostenibilidad (es decir, el pilar social, ambiental y económico), parece todavía centrarse con

especial énfasis en el pilar económico, por lo cual la consecución de los pilares social y medioambiental es inferior (Schleicher et al., 2018).

El desarrollo de manera conjunta (coproducción) de conocimientos y soluciones a los ODS seguramente será mayor con la participación de una gama más amplia de partes interesadas. Actualmente existe una falta de conocimiento con respecto a la efectividad de las alianzas de múltiples partes interesadas para poder llevar a cabo la transición hacia el desarrollo sostenible (Maltais, et al., 2018). La recopilación de datos con respecto a los ODS siempre ha sido un problema que, adicionalmente, se ha agravado durante la pandemia (Urcan y Alkan, 2021). Se debe enfatizar que la rendición de cuentas es clave para la efectividad en el cumplimiento de los ODS.

Lo que también es esencial para poder determinar el éxito del ODS 17 y las alianzas entre múltiples partes interesadas es el empleo de métodos (y métricas) de evaluación de las asociaciones de partes interesadas para obtener información mejor fundamentada y basada en datos académicos y, a partir de ello, vincular esta investigación con el trabajo orientado a las políticas de actuación de los ODS (Maltais et al., 2018). Además de contar con métricas, existe una necesidad de que los datos y conocimientos sean recopilados y difundidos entre las personas que toman las decisiones, así como el desarrollo de políticas y procedimientos de cómo las alianzas de múltiples partes interesadas pueden ayudar a alcanzar los ODS.

El Stockholm Resilience Institute ha desarrollado una serie de recomendaciones para promover el ODS 17 (Maltais et al., 2018):

- El desarrollo de una plataforma de múltiples partes interesadas para promover la participación y el involucramiento de las mismas (asegurando su proveniencia de diferentes sectores sociales), además de recopilar información de las plataformas ya existentes.
- Resaltar el protagonismo de los actores que normalmente no estarían representados en las plataformas de múltiples partes interesadas.
- Determinar y recopilar información sobre cómo los diferentes actores manejan situaciones de conflicto.
- La información recopilada deberá incluir datos e información sobre los riesgos asociados a las alianzas de múltiples partes interesadas.



- Desarrollar ejercicios de mapeo que podrían proporcionar una perspectiva global a las asociaciones globales existentes entre las diferentes partes interesadas.

En referencia a este último punto, para ambos casos analizados en esta tesis se realizaron mapeos de las diferentes partes interesadas de los proyectos, a través de los cuales se pudo obtener una visión global del panorama de asociaciones entre los múltiples actores del proyecto. En ambos proyectos se pudo observar que, realmente, no se daba la existencia de opositores de las partes interesadas que habían sido entrevistadas, sin embargo, al analizar cada caso por separado, se capta que las alianzas en el primer caso de estudio de las tortugas marinas de Valencia están notablemente más fundadas que en el segundo caso de estudio.

Como se mencionó en la introducción, Pattberg y Widerberg (2016) realizaron nueve recomendaciones que podrían potencialmente mejorar la efectividad de las asociaciones de múltiples partes interesadas. Estos nueve elementos son especialmente relevantes de cara al análisis de los dos proyectos evaluados en esta tesis doctoral. A continuación, se analizarán los nueve elementos aplicados al caso de estudio de tortugas marinas que han hecho que el proyecto sea exitoso:

- Una combinación de socios óptima. El proyecto de tortugas marinas cuenta con un panorama de colaboradores que apoyan el proyecto y son fieles al mismo. Muchos de ellos llevan colaborando con la Asociación Chelonia desde hace muchos años, y, tras este tiempo, han podido establecer una relación de confianza y cooperación. Este contexto de colaboración lamentablemente no existía en el proyecto de Normandía, en el cual incluso las dos ONG de conservación no consiguieron colaborar juntas, a pesar de trabajar hacia el mismo objetivo de proyecto, que era la conservación de los delfines mulares en el Canal de la Mancha.
- Liderazgo efectivo. La Asociación Chelonia lleva desde el año 2007 liderando y gestionando proyectos de conservación en tres continentes del mundo. El tipo de liderazgo que realiza Chelonia se muestra flexible y se adapta a las circunstancias, además de tener cierto factor humano que demuestra preocupación por los colaboradores, lo cual lleva, con el tiempo, al desarrollo de un espíritu de confianza.
- Establecimiento de objetivos específicos. Gran parte de los proyectos de la Asociación Chelonia son financiados por instituciones externas como podrían ser fundaciones internacionales y agencias de cooperación. A propósito de conseguir los fondos para financiar los proyectos, Chelonia tiene que postular a lo que llaman en inglés “*Requests for*

*proposals*” or “*Grant calls*” (o “llamadas a fondos” en español). Las solicitudes para la recolección de estos fondos deben ser especialmente detalladas y con objetivos de proyecto muy específicos.

- Financiamiento sostenible. Con una trayectoria de proyectos bien establecida, la Asociación tiene un portafolio de proyectos que le ayudan a conseguir fondos de diferentes instituciones y, por ende, asegurar la sostenibilidad de este financiamiento.
- Gestión de procesos laborales. La Asociación, gracias a su extensa trayectoria, ha desarrollado procesos de trabajo para su funcionamiento y el de sus proyectos.
- Periodicidad en el seguimiento, presentación de informes y evaluaciones. La Asociación lleva una amplia cartera de proyectos. Cada proyecto es financiado por una institución diferente que, adicionalmente, tiene diferentes requerimientos a nivel de informes, entre otros. Con una trayectoria de veinticinco años, Chelonia puede ser considerada experta en la realización de informes y evaluaciones de los proyectos que realizan.
- Meta gobernanza activa. Aunque las decisiones a nivel organizativo—se toman desde la cúpula encargada de la toma de decisiones de la organización, el presidente de la misma, Manuel Merchán, procura fomentar la transparencia y comunicación con todas las partes interesadas de los proyectos que llevan a cabo. La recopilación de información de todos los interesados del proyecto es esencial para la óptima toma de decisiones y para una mejor definición de los objetivos del proyecto.
- Contexto político y social favorable. El contexto político y social de Valencia (España) es bastante estable, con lo cual, en ese aspecto, no habría problemas relativos al contexto del proyecto.
- Adaptarse y ajustarse al contexto del conflicto. Con los 25 años de experiencia que tiene Chelonia gestionando proyectos, sus miembros han aprendido a adaptarse a las circunstancias de cada proyecto. Por ejemplo, en el proyecto de las tortugas marinas, cada prueba de los aparatos TED resultaba muy costosa, y la organización se tuvo que amoldar a un número menor de pruebas a aquel que hubieran deseado. A grandes rasgos, la organización ha aprendido a adaptarse a la situación de cada proyecto y a los recursos disponibles para llevarlo a cabo.

## **5.2. Conclusiones Parte II: ¿Podría contribuir la potencial extensión de la definición del concepto de “interesado de proyecto” a la eficacia del ODS 17 así como a una mejor ejecución de los proyectos de conservación marina?**

Los siguientes apartados de la discusión van a tratar de responder a la segunda pregunta de la tesis, que se cuestiona si la teoría de gestión de interesados en el campo de la dirección de proyectos podría extenderse para incluir a partes interesadas no humanas. Hay muchos autores que argumentan en contra de la inclusión de actores no humanos en el mapa de interesados de los proyectos. Un ejemplo de este tipo de actores no humanos podría ser el entorno natural (es decir, los recursos naturales), del que dependen tantas corporaciones y empresas para la concepción y el desarrollo de sus proyectos (Driscoll y Starik, 2004). En relación con esto, no se puede obviar que existe una relación de dependencia mutua entre el medio ambiente y el mundo corporativo (Driscoll y Starik, 2004). Si no se tiene en consideración el medio ambiente como parte interesada en la planificación de los proyectos, se podrían producir considerables pérdidas económicas. Además de evitar o reducir las pérdidas monetarias, la inclusión de algunos actores no humanos (entre otros, algunas especies de flora y fauna) en el mapa de actores del proyecto podría promover su conservación.

La segunda pregunta de investigación fue analizada utilizando los dos casos de estudio investigados en esta tesis. Podríamos, de igual forma, preguntarnos si una versión extendida de la definición del término “interesado” podría contribuir a una mejor gestión del ODS 17. A este propósito se analizó la pregunta en un contexto proporcionado por el ODS 14, “Vida bajo el agua”, analizando de manera específica el papel de la tortuga marina en el proyecto de Valencia y el del delfín en el proyecto de Normandía.

### **5.2.1. La tortuga marina, ¿es una parte interesada del proyecto?**

La mayoría de los científicos entrevistados (miembros de universidades y ONG) consideran que la tortuga debería ser considerada como una parte interesada del proyecto. Algunos de los científicos entrevistados también razonaron que la ejecución del proyecto beneficiaría a otras especies capturadas accidentalmente como tiburones y delfines. Es importante resaltar que el proyecto de captura incidental podría beneficiar incluso a los pescadores, cuya actividad principal es a menudo criticada y considerada como el principal factor responsable de la reducción de determinadas especies marinas amenazadas de peces y cetáceos.

Según Manuel Merchán, presidente de la Asociación Chelonia, la convivencia de todos los actores del proyecto es clave, sin dejar atrás a las tortugas, que representan un actor esencial. En la entrevista realizada, comparó el contexto de las capturas incidentales en el mar Mediterráneo con la presencia de cables eléctricos aéreos que afectan y pueden causar la muerte de águilas y buitres. Los cables aéreos se necesitan para suministrar electricidad a la sociedad civil, por lo que tanto las águilas como el cableado eléctrico están obligados a coexistir y convivir. Muy similar a este contexto es la situación actual de las capturas incidentales tanto en el mar Mediterráneo como en el océano Atlántico. La pesca es una actividad que debe existir para proporcionar alimento a la sociedad, pero también deben permanecer los cetáceos y las tortugas marinas. La instalación de cables eléctricos aéreos en determinadas zonas no está dirigida a matar pájaros, ni la actividad pesquera existente se quiere dedicar a matar otras especies. Por lo tanto, las soluciones deben encontrarse "juntas" (es decir, "como un todo"), se debe encontrar un camino para que ambas partes puedan coexistir.

Por lo tanto, la pesca debe realizarse de la manera más sostenible posible, evitando cualquier daño o impacto potencial sobre especies no comerciales (es decir, especies no ligadas directamente al sector pesquero). Asimismo, el proyecto debe beneficiar a "todos" los interesados del mismo, incluidos los pescadores, ya que, sin ellos, su ejecución no sería posible y la mera justificación del proyecto se vería incompleta.

La mayoría de los científicos entrevistados compartieron la visión de que una perspectiva sistemática y global era necesaria para determinar exactamente qué implicaba el medio ambiente. Según ellos, la naturaleza es la base de casi todo y lo engloba todo. El entorno natural incluye el medio marino, los bosques, las selvas y las ciudades. Esta visión alineada, holística y compartida de lo que implica el entorno natural parece ser una de las razones por las que los diferentes actores del proyecto pudieron trabajar juntos y colaborar. Ohiana Revuelta de la Universidad de Valencia corroboró este punto de vista en la siguiente anotación: "Al final, el medio ambiente incluye todo lo que estamos hablando ahora; todo lo que conforma un ecosistema, incluida la parte antropogénica que afecta a este ecosistema" (Ohiana Revuelta, comunicación personal, Enero2019). Todos cuentan con un entendimiento de que la tortuga marina necesita ser protegida y que este proyecto está alineado con esta idea. Esto nos lleva a la siguiente cuestión: ¿Debería la tortuga marina, como protagonista del proyecto de captura accidental de Chelonia, ser contabilizada como una parte interesada más?

Otra perspectiva científica es que la tortuga marina puede ser percibida como un objeto de estudio científico y como la base para la obtención de datos. "Para mí, las tortugas marinas ~~por un lado~~ son un objeto de estudio per se, sin ningún interés más allá de obtener datos y ver lo que sucede, desde

una perspectiva holística y sistemática” (Francesc Domenech, comunicación personal, Enero 2019). Desde este punto de vista no hay otro interés que el de la recolección de datos, y la tortuga representa un “sistema”: aquel donde se observa a la especie y gracias al cual se estudia el comportamiento de todo lo que la rodea.

Al igual que algunos humanos, algunas tortugas marinas pueden considerarse como protagonistas en la conservación de su propia especie. Juan Eymar, el técnico de medioambiente de la Generalitat de Valencia, al ser entrevistado, mencionó el ejemplo de una tortuga marina que fue encontrada casi ahogada en una bolsa plástica en Valencia. Lo peculiar de esta tortuga marina es que tenía su microchip en una parte del cuerpo diferente a aquella en la que lo suelen colocar los científicos de la Universidad de Valencia. Resultó que esta tortuga provenía de la costa de Miami, y había sido utilizada por científicos de dicha zona para realizar ensayos de TED.

Curiosamente, después de haber sobrevivido a las dificultades de atravesar el Atlántico hasta acabar en el Mediterráneo, casi murió al ser encontrada en una bolsa de plástico en la costa valenciana. Seguramente, esta bolsa habría sido arrojada al mar a causa de la falta de conciencia ambiental del individuo responsable. “Entonces, analicé a este animal, el papel que tuvo en su día solía ayudar a miles y millones de tortugas en las pruebas TED en los Estados Unidos. Esta tortuga evidentemente no sabía que podría morir cruzando el Mediterráneo. Es decir, la tortuga en este caso era la verdadera protagonista, aunque no lo sepa, pero su especie lo se lo agradecerá” (Juan Eymar, comunicación personal, Enero 2019). Simbólicamente, este ejemplo muestra que la conservación marina es un problema global y que todos formamos parte del medio natural. Además, muestra que este problema global no está limitado por fronteras geográficas.

Los pescadores comparten la perspectiva científica y consideran a la tortuga marina como parte del entorno natural. Desde su perspectiva, los humanos también forman parte del medioambiente, y tienen derecho a su utilización. Las tortugas marinas tienen sus funciones, al igual que las medusas: todo es cuestión de equilibrio. Todas las especies necesitan coexistir para no romper este equilibrio. Sin embargo, para los pescadores, la tortuga marina no se consideraba más importante que cualquier otra fauna o flora marina, sino solo parte de un equilibrio.

También se registró la perspectiva de que la tortuga marina era una víctima, así lo afirmaba uno de los científicos de la Universidad de Valencia. Según Jaime Penadés, “Si te lo tuviera que describir, el papel de la tortuga sería un papel de víctima... Hay un interés económico en la pesca que interfiere en el desarrollo natural de la tortuga que está en su hábitat, y la estamos invadiendo, poniendo las

redes donde la tortuga se alimenta, pasa su tiempo, por ello yo creo que es la víctima” (Jaime Penadés, comunicación personal, Enero 2019).

Teniendo en cuenta los diferentes puntos de vista de las partes interesadas del proyecto, hay una serie de preguntas que nos podríamos plantear:

- Si fueran a contabilizarse las tortugas marinas como una parte interesada más, considerando que no tienen voz, con lo cual no podrían representarse a sí mismas, ¿quién las representaría?
- ¿Habría que elegir un representante, o podría ser fruto de una colaboración entre, por ejemplo, los científicos y los pescadores, promoviendo por ende las alianzas entre partes interesadas múltiples?
- ¿Cómo contribuiría extender la definición de un interesado (hacia la inclusión de partes interesadas no humanas) a un mejor y más eficaz cumplimiento del ODS 17?

#### **5.2.1. El delfín mular, ¿es una parte interesada del proyecto?**

En los proyectos donde los actores primordiales no humanos tienen un papel protagónico, es muy importante poder definir claramente su estatus y su rol. En este estudio dicho actor fue el delfín mular, siendo su conservación el objetivo principal del proyecto. En el estudio de conservación del delfín mular se observó que nueve de los diecinueve entrevistados afirmaban que el delfín debería considerarse como un interesado más del proyecto.

La forma en que los diferentes interesados del proyecto consideran al delfín mular varía considerablemente. Algunas partes interesadas lo perciben como un actor del proyecto, mientras que otras piensan lo contrario. Un miembro del OFB involucrado en la creación de las áreas de Natura 2000 considera que el delfín mular es el elemento principal del proyecto: “(Es) lo que está en juego para preservar. Entonces, es en torno al delfín al que se debe construir el proyecto, y por eso es el principal elemento a tener en cuenta” (OFB, Comunicación personal, Enero 2020).

Algunos pescadores entrevistados reconocieron que el delfín mular podría usarse como una herramienta para concienciar a más personas sobre la ecología en general. “Quizás los delfines se puedan usar para comunicarse en un sentido más amplio de ecología. Creo que la imagen del delfín mular aumentará la conciencia, por ejemplo, entre los niños”.

A pesar de este apoyo mayoritario, el proyecto presenta una serie de obstáculos que dificultan su ejecución.

1. Conflictos de intereses con otras organizaciones conservacionistas.
2. El desarrollo de los proyectos de parques eólicos en la región.
3. La falta de apoyo de tanto los pescadores recreativos como los profesionales al proyecto (así como el conflicto entre estos dos interesados).
4. El contexto internacional del proyecto, que puede tener implicaciones regulatorias debido al Brexit.

El principal problema con la intención de extender la teoría actual de la gestión de las partes interesadas de los proyectos para incluir a los actores no humanos es que puede resultar controvertido, considerando el hecho de que dichos actores no pueden expresarse verbalmente ni comunicar cómo se sienten y piensan. Por lo tanto, es esencial encontrar una forma para representar mejor a los delfines, con el fin de que se tengan en cuenta su bienestar y su supervivencia.

Una forma de realizar esto último sería tener a un interesado (persona o grupo de personas) que represente a los delfines. En este sentido, quizás se podría pensar que los científicos podrían ser los mejores representantes e interlocutores de los delfines debido a toda la información científica que poseen y manejan. Este es el caso actual de este proyecto, ya que el GECC es la parte interesada que recopila la información sobre los delfines y se la transmite al *Office Française de la Biodiversité* (OFB), los encargados de la financiación del proyecto. En este estudio, los científicos (es decir, universidades y ONG) serían probablemente los mejores interlocutores para explicar el papel de los delfines en el proyecto, ya que su postura se basó en una rígida experimentación y observación científicas.

Por otro lado, también había parte de los científicos que no consideraban a los delfines como interesados del proyecto, por la ya citada razón de su incapacidad de expresarse y negociar: “(los actores) son los grupos que negocian, y es desde el momento en que una especie no es capaz de negociar que no considero que podría ser una parte interesada del proyecto. Sin embargo, están sujetos a las decisiones de personas que pueden negociar su futuro” (Profesor universitario, Comunicación personal, Enero 2020).

El Acelerador de la Agenda 2030 vela por “ayudar a desarrollar de manera efectiva las alianzas a favor de los ODS”. Un enfoque sistemático es, de tal modo, necesario para poder desarrollar leyes

que integren la sostenibilidad de una manera eficaz. La pregunta de este estudio es si, para la consecución del ODS 17, deberían formar parte los actores no humanos de los mapas de interesados de los proyectos, cuando son el objeto sobre el cual se fundamenta la misión del proyecto. Por consiguiente, ¿es posible gestionar un interesado cuya identificación y definición es ciertamente subjetiva, especialmente por su incapacidad de expresarse?

La inclusión de actores no humanos en el mapa de partes interesadas es importante. En lo que respecta al medio ambiente, la no consideración del medioambiente como parte interesada del proyecto a menudo puede conducir a pérdidas monetarias considerables. Ejemplos de esto último podrían ser una empresa agrícola que experimenta una sequía grave o el agotamiento de peces en la industria pesquera (Driscoll y Starik, 2004). Al fin y al cabo, las empresas dependen de los ecosistemas locales (y de sus materias primas) para su supervivencia y el desarrollo de sus productos. Además de evitar o reducir las pérdidas monetarias, la inclusión de estos actores primordiales no humanos en el mapa de interesados también promoverá su conservación.

El Acelerador de la Agenda 2030 promueve el desarrollo de alianzas globales (ODS 17) para poder alcanzar de manera más eficiente los otros dieciséis ODS. Por tanto, es fundamental la colaboración y el establecimiento de alianzas entre los diferentes interesados del proyecto. La inclusión de actores no humanos en el desarrollo de estas alianzas globales es quizás algo que debería tenerse en cuenta. Aún no se ha determinado cómo se debería realizar esto exactamente, si bien, lo que se esclarece a partir de este estudio es que dicha inclusión le proporcionará un valor agregado al proyecto. Al incluir un actor no humano en el proyecto, el contexto se vuelve de importancia primordial para poder determinar quiénes serán las personas más aptas para la óptima representación de los actores no humanos en cuestión. En la actualidad, para los proyectos de conservación ambiental, los datos científicos son la base para la promulgación de leyes medioambientales. En este proyecto es el GECC el que comunica los datos científicos obtenidos al OFB. Posteriormente surge la pregunta de si es posible gestionar un actor cuyo proceso de identificación y definición es más bien subjetivo, sobre todo si se tiene en cuenta que ese actor tiene un protagonismo evidente al ser objeto del proyecto de conservación.

Este estudio de caso abre la posibilidad de que actores no humanos como el delfín mular sean incluidos en el mapa de interesados del proyecto. Por lo tanto, la pregunta de investigación que se debe plantear es si la definición actual de partes interesadas del proyecto (Freeman, 1984) debe ampliarse para incluir partes interesadas no humanas, como podría ser el medio ambiente. Esto supondría una extensión radical de la definición de Freeman, lo cual parece necesario, teniendo en



cuenta que los objetivos de una empresa pueden verse considerablemente afectados por el entorno natural:-

En este estudio, que analiza la conservación del delfín en el Golfo Normando-Bretón en Francia, se ha evaluado la posible inclusión de un actor no humano, el delfín, en el mapa de interesados del proyecto. Cabe preguntarse ¿si es posible gestionar un grupo de interés cuyo proceso de identificación y definición es más bien subjetivo, sobre todo si tiene un rol protagónico siendo el objeto de conservación del proyecto? Este estudio es solo un ejemplo de cómo la inclusión de un actor no humano en el mapa de partes interesadas puede contribuir a la ejecución exitosa de un proyecto, en este caso un proyecto de conservación ambiental. Podemos entonces preguntarnos si, en la consecución del ODS 17, “Alianzas para los Objetivos”, se debe atribuir a los actores no humanos el rol de parte interesada, en virtud de que adquieren la característica de objetos de la misión del proyecto, siendo este el caso para el ODS 14.

## 6. Bibliografia

About International Union for Conservation of Nature (2019). <https://www.iucn.org/about> (Last accessed: 27 January 2022).

About sea turtles (2022). <https://iucn-mtsg.org/about-turtles/>, (Last accessed: 27 January 2022).

Austin, J.E. & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaborative States. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726-758.

Bearzi G, Fortuna C. 2006. Common bottlenose dolphin (Mediterranean subpopulation). In *The Status and Distribution of Cetaceans in the Black Sea and Mediterranean Sea*, Reeves RR, Notarbartolo di Sciara G (compilers and eds). Malaga, IUCN Centre for Mediterranean Cooperation, 64–73.

Bearzi G, Holcer D, Notarbartolo di Sciara G. 2004. The role of historical dolphin takes and habitat degradation in shaping the present status of northern Adriatic cetaceans. *Aquatic Conservation: Marine and Freshwater Ecosystems*, 14, 363–379.

Bearzi G. et al. (2008). Dolphins in a bottle: abundance, residency patterns and conservation of common bottlenose dolphins *Tursiops truncatus* in the semi-closed eutrophic Amvrakikos Gulf, Greece. *Aquatic Conservation: Marine and Freshwater Ecosystems*, 18, 120-146.

Beisheim, M and Simon, N (2016). Multi-stakeholder Partnerships for Implementing the 2030 Agenda: Improving Accountability and Transparency. Analytical paper for the 2016 ECOSOC Partnership Forum (March 18, 2016).

Bejder, L. & Samuels, A. (2003). Evaluating the effects of nature-based tourism on cetaceans. In: *Marine Mammals: Fisheries, Tourism and Management Issues* (Ed. By N. Gales, N. Hindel & R. Kirkwood). Collingwood: CSIRO Publishing, 229-256.

Bejder, L. et al. (2007). Decline in Relative Abundance of Bottlenose Dolphins Exposed to Long-Term Disturbance. *Conservation Biology*, 20(6), 1791-1798.

Bendheim, C.L., Waddock, S.A. & Graves, S.B. (1998). Determining Best Practice in Corporate Stakeholder Relations Using Data, Envelopment Analysis. *Business and Society*, 37(3), 306-448.

Betsill, M., Correll, E. (2008). *NGO Diplomacy: The Influence of Nongovernmental Organizations in International Environmental Negotiations*. Cambridge, MIT Press.

Blumstein, DT. (2012). Social behaviour. in *Behavioural responses to a changing world* (B. Wong and U. Candolin, eds.). Oxford, Oxford University Press, Pp. 119-128.

Bulmer, E. & del Prado-Higuera, C. (2021). "Sustainable Development Goal 17 - Revitalizing the Global Alliance, illustrated through a Marine Conservation Case Study carried out in Normandy, France". *Academy of Strategic Management Journal*, 20 (Special issue 2), 1-20.

Bulmer, E.; del Prado-Higuera, C. Revitalizing the Global Alliances for Sustainable Development: Analyzing the Viability of Sustainable Development Goal 17—A Multi-Actor Governance Approach. *Sustainability* **2021**, *13*, 4247. <https://doi.org/10.3390/su13084247>

Callon, M. & Latour, B. (1981). Unscrewing the big Levathan: how actors macrostructure reality and how sociologists help them to do so. In: Knorr-Cetina, K. & Cicourel, V. (Eds). *Advances in social theory and methodology: towards an integration of micro- and macro-sociologies*. Boston: Routledge & Kegan Poul.

Callon, M. (1986). Some elements of a sociology translation: domestication of the scallops and fishermen of St Brieuc Bay", in *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge* (Ed. J. Law). London: Routledge & Kegan Paul, 277-303.

Carstensen, J. et al. (2006). Impacts of offshore wind farm construction on harbour porpoises: acoustic monitoring of echolocation activity using porpoise detectors (T-PODs). *Marine Ecology Progress Series*, 321, 295-308.

Commission on Global Governance. (1995). *Our Global Neighbourhood: The Report of the Commission on Global Governance*. Oxford, Oxford University Press, 2.

CSIC (2021 July 12th) El CSIC. <https://www.csic.es/es/el-csic>

Culik, BM., et al. (2001). Reactions of harbour porpoises *Phocoena phocoena* and herring *Clupea harengus* to acoustic alarms. *Marine Ecology Progress Series*, 211, 255-260.

Department of Economic and Social Affairs of the United Nations (2021). *The impacts of COVID-19 pandemic on stakeholder engagement of the SDGs*. <https://sdgs.un.org/es/node/32589>

Despret, V. (2005). "Sheep do have opinions", in *Making Things Public: Atmospheres of Democracy* (Eds: Latour, B. and Weibel, P.). Karlsruhe: ZKM, Center for Art and Media, 360-369.

- Díaz-Iglesias, S., Blanco-González, A., & Orden-Cruz, C. (2021). The progress of Corporate Social Responsibility from a Gender perspective through the Change Management. *Harvard Deusto Business Research*, 10(1), 93-108. <https://doi.org/10.48132/hdbr.337>
- Dreves, L. (2011). Les dispositifs de production d'énergie dans le golfe normand-breton. *Intervención presentada en conferencia, «Biodiversité écosystèmes et usages du milieu marin: quelles connaissances pour une gestion intégrée du golfe normand-breton?»*. 2 y 3 noviembre de 2011. Saint-Malo. <http://archimer.ifremer.fr/doc/00109/22035/19671.pdf>
- Driscoll, C. y Starik, M. (2004). "The Primordial Stakeholder: Advancing the Conceptual Consideration of Stakeholder Status for the Natural Environment". *Journal of Business Ethics*, 49, 55-73.
- Dzhengiz, T. (2020). A Literature Review of Inter-Organizational Sustainability Learning. *Sustainability*, 12 (4876), 1-52.
- Erling, H., Linnerud, K., & Banister, D. (2014). Sustainable Development, *Our Common Future* revisited. *Global Environmental Change*, 26, 130-139.
- Feldman, M., Sköldbberg, K., Brown, R. and Horner, D. (2004). Making Sense of Stories: A Rhetorical Approach to Narrative Analysis. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(2), 147-170.
- Fertl, D. & Leatherwood, S. (1997). Cetacean interactions with trawls: a preliminary review. *Journal of Northwest Atlantic Fishery Science*, 22, 219-248.
- Francour, P. et al. (1994). Are the Mediterranean waters becoming warmer? Information from biological indicators. *Marine Pollution Bulletin*, 58, 269-274.
- Freeman, R.E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: CUP.
- GECC. (2011). Réseau d'observateurs des mammifères marins en mer de la Manche in *Bilan de l'année 2011. Annual report, Groupe l'Étude des Cétacés du Cotentin*, Cherbourg, 1-8.
- Gladwin, T.N., Kennelly, J.K. & Krause, T.S. (1995). Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 20(4), 874-907.
- Gnone, G., et al. (2011). Distribution, abundance, and movements of the bottlenose dolphin (*Tursiops truncatus*) in the Pelagos Sanctuary MPA (north-west Mediterranean Sea). *Aquatic Conservation: Marine and Freshwater Ecosystems*, 21, 372-388.

- Goedeke, T.L. & Rikoon, S. (2008). "Scientific Controversy, Dynamism of Networks, and the implications of Power in Ecological Restoration". *Social Studies of Science*, 38(1), 111-132.
- Godet, L., et al. (2008). Before and after wasting disease in common eelgrass *Zostera marina* along the French Atlantic coasts: A general overview and first accurate mapping. *Diseases of Aquatic Organisms* 79(3): 249-55.
- Grupo Tragsa (2021 July 12th). Misión, Vision y Valores. <https://www.tragsa.es/es/grupo-tragsa/quienes-somos/Paginas/mision-vision-y-valores.aspx>
- Guidetti, P. et al. (2008). Italian marine protected area effectiveness: does enforcement matter? *Biological Conservation*, 141, 699-709.
- Gupta, J., Vegelin, C. (2016). Sustainable development goals and inclusive development. *International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics*, 16, 433-448.
- Hakim, C. (2000). *Research Design: Successful Designs for Social and Economic Research* (2nd Edition). London: Routledge.
- Hammond, PS. et al. (2013). Cetacean abundance and distribution in European Atlantic shelf waters to inform conservation and management. *Biological conservation*, 164, 107-122.
- Hardwood, J. (2001). Marine mammals and their environment in the twenty-first century. *Journal of Mammalogy*, 82, 630-640.
- Hassan R, Scholes R, Ash N (eds). (2005). Millennium Ecosystem Assessment: Ecosystems and Human Wellbeing, Vol 1, Current State and Trends. Washington: Island Press.
- Hassoun, N. (2020). What is COVAX and why does it matter for getting vaccines to developing nations. *The Conversation*. <https://sdgs.un.org/es/node/32589>
- Hershkovitz P. (1966). A catalogue of living whale. *Bulletin of the United States National Museum*, 246, 1-259.
- Holm, P. & Nielsen, K.N. (2007). "Framing fish, making markets: the construction of individual transferable quotas", in *Market Devices* (Eds: Callon, M., Millo, Y. and Muniesa, F.). Oxford: Blackwell/The Sociological Review, 173-195.
- IUCN. (2021). About International Union for Conservation of Nature. Available from: <https://www.iucn.org/about> (Accessed on 1 March 2021)

- Joshi, A. & Moore, M. (2004). Institutionalised Co-production: Unorthodox Public Service Delivery in Challenging Environments. *The Journal of development studies*, 40(4), 31-39
- Kuenkel, P. (2017). A Pattern Approach to Sustainability Transformation – How the !7 SDG can Become a Starting Point for Systemic Change, Collective Leadership Series, Working Paper, No 4, The Collective Leadership Institute: Potsdam/Germany
- Lainé, A. (2019). Observation des mammifères marins en mer; Réglementations et proposition d’une charte. *Rapport de stage de l’Université de Nantes*.
- Law, J. & Mol, A. (2008). “The actor-enacted: Cumbrian sheep in 2001”, in *Material Agency* (Eds: Knappet, C. and Malafouris, L.). Berlin: Springer Science and Business Media, LLC, 57-77.
- Leatherwood, S. (1975). Some observations of the feeding behaviour of bottle-nose dolphins (*Tursiops truncatus*) in the northern Gulf of Mexico and (*Tursiops cf. T. gilli*) off southern California, Baja California and Nayarit, Mexico. *Marine Fisheries Review*, 37, 10-16.
- Louis, M., et al. (2015). Social structure and abundance of coastal bottlenose dolphins, *Tursiops truncatus*, in the Normano-Breton Gulf, English Channel. *Journal of Mammalogy*, 98(3), 481-483.
- MacDonald, A., Clarke, A., Huang, L., Roseland, M. & Seitanidi, M.M. (2018). Multi-stakeholder partnerships (SDG no. 17) as a means of achieving sustainable communities and cities (sdg no. 11). In *Handbook of Sustainability and Research*. Cham: Springer International Publishing, 193-209.
- Madsen, PT. et al. (2006). Wind turbine underwater noise and marine mammals: implications of current knowledge and data needs. *Marine Ecology Progress Series*, 309, 279-295.
- Maltais, A, Weitz, N. & Persson, A. (2018). SDG 17: Partnerships for the Goals. A review of research needs. Stockholm: Stockholm Environment Institute.
- Missioner, S. & Loufrani-Fedida, S. (2014). Stakeholder analysis and engagement in projects: From stakeholder relational perspective to stakeholder relational ontology. *International Journal of Project Management*, 32, 1108-1122.
- Naciones Unidas (25 de septiembre de 2015). La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible - Desarrollo Sostenible (un.org)
- Naciones Unidas (2021). Objetivo 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible. Alianzas - Desarrollo Sostenible (un.org)

- Nasi, J., Nasi, S., Philips, N. & Zyglidopoulos, S. (1993). "What is Stakeholder Thinking? A Snapshot of a Social Theory of the Firm", in J. Nasi (ed), *Understanding Stakeholder Thinking*. Helsinki: LSR-Julkaisut Oy, 19-32.
- Newell, P. (2000). *Climate for Change: Non-State Actors and the Global Politics of the Greenhouse*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Newell, P., & Pattberg, P. (2012). Multifactor governance and the environment. *In Annual Review of Environment and Resources*, 365-387.
- Nowacek, DP., et al. (2007). Responses to cetaceans to anthropogenic noise. *Mammal Review*, 37, 81-115.
- Pattberg, P. & Widerberg, O. (2016). Transnational multistakeholder partnerships for sustainable development: Conditions for success. *Ambio*, 45(1), 42-51.
- PMI (2017). Project Management Body of Knowledge (6th Edition). Pennsylvania, Project Management Institute Inc.
- Pogge, T. & Sengupta, M. (2015). The Sustainable Development Goals: a Plan for Building a Better World. *Journal of Global Ethics*, 11, 56-64.
- Rice, DW. (1998). Marine Mammals of the World: Systematics and Distribution. *The Society for Marine Mammalogy special Publication Number 4*. Allen Press, Lawrence, p231
- Rochelle, C. et al. (2004). *Biological Conservation*, 117, 299-307.
- Rubenstein, DI. & Wrangham, RW. (1986). *Ecological aspects of social evolution: birds and mammals*. New Jersey: Princeton University Press.
- Sach, J.D. (2012). From Millennium Development Goals to Sustainable Development Goals. *The Lancet*, 379 (9832), 2006-2211.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (Seventh Edition). Essex: Pearson Education Limited.
- Schleicher, J., Schaafsma, M. & Vira, B. (2018). Will the Sustainable Development Goals address the links between poverty and the natural environment? *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 34, 43-48.

Service-Public.fr (14 de julio de 2022). Pêche de loisir en mer. <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2118>

SDG 17: Partnership for the goals. Jean Monnet Sustainable Development Goals Network Policy Series.

Sondermann E. & Ulbert, C. (2021). Politics and Governance. Transformation through “Meaningful” Partnership? *SDG 17 as Metagovernance Norm and its Global Health Implementation*. 9(2), 152-163.

Stead, J.C. & Stead, W.E. (2000). Ecoenterprise Strategy: Standing for Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 24(4), 313-329.

Stibbe, D. & Prescott, D. (2020). 2020THE SDG PARTNERSHIP GUIDEBOOK: A practical guide to building high impact multi-stakeholder partnerships for the Sustainable Development Goals. The Partnering Initiative and UNDESA.

Stott, L. & Scopetta, A. (2020). Alianzas para los objetivos: Más allá del ODS 17. Partnerships for the Goals: Beyond SDG 17. *Revista DIECISIETE*, 2, 29-38.

Stott, L. (2019). Partnerships for Sustainable Development, The monitoring and evaluation challenge, Great Insights. *European Center for Development Policy Management (ECDPM)*, 8 (1), 28-30.

The International Ecotourism Society (2015). Link: <https://ecotourism.org/what-is-ecotourism/>

Thompson, C. (2002). When elephants stand for competing philosophies of nature: Amboseli National Park, Kenya. In J. Law & A. Mol (Eds.), *Complexities: Social studies of knowledge practices* (pp. 166-190). Durham, NC: Duke University Press.

Thorpe and Holt (2008). *The SAGE Dictionary of QUALITATIVE MANAGEMENT RESEARCH*. SAGE Publications Ltd. London.

Tomás, J., Formia, A., Fernández, M. & Raga, J.A. (2003). Occurrence and genetic analysis of a Kemp's Ridley sea turtle (*Lepidochelys kempii*) in the Mediterranean Sea. *Scientia Marina*, 67, 367-369.

Tougaard, J. et al. (2009). Pile driving zone of responsiveness extends beyond 20 km for harbor porpoises (*Phocoena phocoena* (L.)). *Journal of Acoustical Society of America*, 126, 11-14.

Tryggestad, K., Justesen, L. & J. Mouritsen. (2013). Project temporalities: how frogs can become stakeholders. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 69-87.



Turner, J.R. & Cochrane, R.A. (1993). Goals-and-methods matrix: coping with projects with ill-defined goals and/or methods of achieving them. *International Journal of Project Management*, 11(2), 93-102

United Nations. 17 Goals to Transform our World. Available from: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/> (Accessed on 1 March 2021)

United Nations. Goal 14: Conserve and sustainably use the oceans, seas and marine resources. Available from: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/oceans/> (Accessed on 1 March 2021)

Urcan, C. & Alkan, M. N. (2021). Sustainable Development Goal 17 in the EU and in Latin America: Initiatives in Frame of the SDG 17. *Uluslararası Kriz ve Siyaset Araştırmaları Dergisi*, 5 (1) , 330-360

Vaara, E., Sonenshein, S. & Boje, D. (2016). Narratives as Sources of Stability and Change in Organizations. *The Academy of Management Annals* 10(1), 495-560.

Van der Ven, H., Bernstein, S. and Hoffmann, M. (2016). Valuing the contributions of Nonstate and Subnational Actors to Climate Governance. *Global Environmental Politics*, 17(1), 1-20.

Von Schnurbein, G. (2020). Transitioning to Strong Partnerships for Sustainable Development Goals. Basel: MDPI.

Wilson, BP., Hammond, PS. and Thompson, PM. (1999). Estimating size and assessing trends in a coastal bottlenose population. *Ecological Applications*, 9, 288-300.

Winch, G. & Bonke, S. (2002). Project Stakeholder Mapping: Analyzing the Interests of Project Stakeholders. In Cleland, D.I. & Pinto, J.K. *The Frontiers of Project Management*. Pennsylvania, PMI.

Winch, G. (2010). *Managing construction projects*. Iowa: Blackwell Publishing Ltd.

Winch, G. (2016). "Megaproject Stakeholder Management" in *The Oxford Handbook of Megaproject Management* (Ed. Bent Flyvbjerg). Oxford: Oxford University Press.

Yin, R.K. (2003). *CASE STUDY RESEARCH Design and Methods (Third Edition)*. London: Sage Publications.

## 7. Anexos

**7.1 Parte 1** – Preguntas de entrevista para el caso de estudio de tortugas marinas de Valencia que *a priori* estaban planificadas para una entrevista de 45 minutos.

### **Parte 1. Contexto/Información de antecedentes (Duración: 10 minutos)**

Objetivo - Esta sección tiene como objetivo conocer más sobre la experiencia profesional del entrevistado y para "romper el hielo".

- Trabajas en la organización \_\_\_\_\_. ¿Podrías decirme más sobre tu organización (es decir, ¿qué hace? ¿Cuál es su misión, sus objetivos, sus proyectos ...) y sobre tu papel en ella (es decir, ¿siempre has trabajado aquí? ¿Cómo llegaste aquí? ¿Cuál es tu experiencia profesional?
- ¿Cómo llegaste a la posición en la que te encuentras ahora? ¿Cómo llegaste a dónde estás hoy?
- ¿Qué desafíos enfrenta al trabajar actualmente en su organización?
- ¿Quiénes son las principales personas/grupos de personas con las que has trabajado, con quien estás trabajando y lidiando en tu organización?

### **Parte 2. Conocimiento sobre el proyecto de tortugas marinas en Valencia (Duración: 10 minutos)**

Objetivo - Esta sección tiene como objetivo determinar la percepción del entrevistado sobre el proyecto de tortuga marina)

- ¿Qué sabes sobre este proyecto? ¿Conoces su objetivo principal u objetivo? Si es así, ¿de qué trata?
- ¿Cómo describirías tu relación con este proyecto?
- En tu opinión, ¿cuáles son los aspectos positivos con los cuales enfrenta este proyecto?
- En tu opinión, ¿cuáles son los desafíos y problemas con los cuales se enfrenta este proyecto?
- ¿Cuáles crees que son las principales personas e instituciones / organizaciones implicadas/asociadas en este proyecto? Cuénteme un poco más sobre cada una de estas personas u organizaciones (*a partir de esta información; se creará un mapa definido de las partes interesadas*)
- ¿Cómo describirías el papel de la tortuga marina en este proyecto?
- ¿Cómo describirías el papel de los peces en este proyecto?

### **Parte 3. Análisis de las partes interesadas del proyecto (Duración: 10 minutos)**

Objetivo - Esta sección tiene como objetivo obtener más información sobre la experiencia de gestión de los interesados en el proyecto).

- Con respecto a las personas e instituciones / organizaciones que has identificado como asociadas al proyecto de las tortugas marinas, ¿cómo determina quiénes son estas personas o instituciones? ¿Cómo los identificas? ¿Qué método utilizas para esto? (si aplicable).
- ¿Cuáles dirías, si aplicable, son los desafíos o problemas asociados a cada una de estas personas u organizaciones respecto al proyecto?
- ¿Cómo sabes exactamente cuáles son los intereses y los requisitos de cada una de estas personas o instituciones si aplicable)?
- ¿Cómo manejas y analizas (es decir, si corresponde) los intereses y los requisitos de estas personas o instituciones?

#### **Parte 4. Papel del actor primordial (Duración: 10 minutos)**

Objetivo - Esta sección está dedicada a la percepción del entrevistado sobre el papel del entorno natural en el proyecto/organización)

- Si piensas en el entorno natural/medioambiente, ¿en qué consiste exactamente el medioambiente/entorno natural? ¿qué incluye?
- De las personas e instituciones / organizaciones que mencionaste anteriormente en esta entrevista, ¿cuál dirías que tiene una asociación con el entorno natural y cómo describirías cada una de estas relaciones?
- ¿Qué papel dirías que tiene el ambiente natural en su organización o proyecto?
- ¿Qué elemento del entorno natural/medioambiente consideras importante, si alguno?
- ¿Qué papel crees que tiene el entorno natural/medioambiente en el proyecto de tortugas marinas?
- Para ti, ¿tiene sentido pensar que las tortugas y/o peces sean “interesados” de un proyecto de manera similar a las otras organizaciones y personas que has mencionado? (i.e. Personas/organizaciones que estén afectadas o pueden afectar el proyecto u organización)

#### **Parte 5. Preguntas de interés de poder (Duración: 5-7 minutos)**

Objetivo - Esta sección tiene como objetivo conocer la percepción del entrevistado sobre el poder de los diferentes interesados y su posición de interés.

- En tu opinión, ¿en qué circunstancias consideras que una persona o institución en un proyecto es poderosa?
- ¿Cuál es tu definición de la palabra "poder"? (¿Que determina este poder?)
- En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría a las diferentes personas e instituciones del proyecto que mencionaste anteriormente en términos de "poder"?
- ¿Cuáles de las personas e instituciones que mencionaste anteriormente dirías que tiene interés en el proyecto?
- ¿Cuál es su definición de "interés"?
- En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría a las diferentes personas e instituciones del proyecto que mencionaste anteriormente en términos de "interés"?
- En la siguiente tabla, ¿serías capaz de posicionar a cada de estas personas e instituciones de acuerdo con su poder e interés?

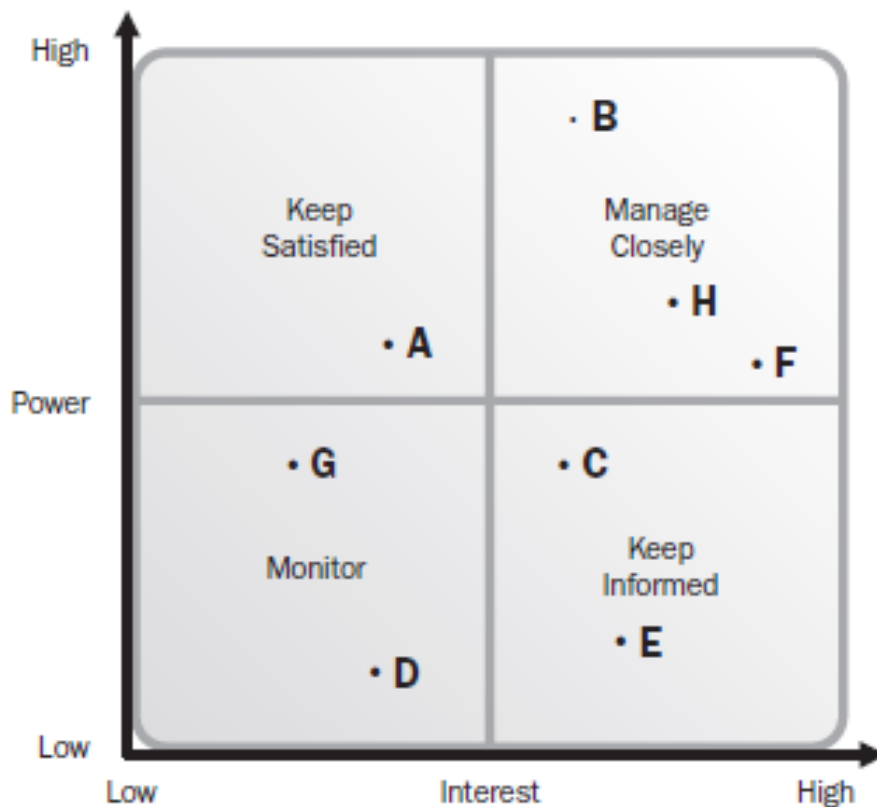


Figura 15: Ejemplo de matriz poder-interés para entrevista en español

**7.2. Partie 2** - Preguntas de entrevista para el caso de estudio de delfines en Normandía que *a priori* estaban planificadas para una entrevista de 45 minutos. Entrevista en francés.

**Partie 1. Contexte/Informations générales (Durée: 10 minutes)**

Objectif - Cette section vise à en savoir plus sur l'expérience professionnelle de l'interviewé et à «break the ice»)

- Vous travaillez dans l'organisation \_\_\_\_\_. Pourriez-vous m'en dire plus sur votre organisation (c.-à-d. Que fait-elle? Quelle est sa mission, ses objectifs, ses projets...) et sur votre rôle dans celle-ci (c.-à-d. Depuis quand travaillez-vous pour cette organisation? Comment êtes-vous arrivé là? Quel est votre formation professionnelle?
- Quel a été votre trajet professionnel et comment êtes-vous arrivé à la position où vous vous trouvez maintenant?
- A quels défis devez-vous faire face dans votre travail actuel?
- Quelles sont les personnes / groupes de personnes principales avec qui vous travaillez actuellement dans votre organisation? (c.-à-d. avec quelles personnes ou groupes de personnes travaillez-vous au quotidien?)

**Partie 2. Connaissance du projet "Grand Dauphin" (Durée: 10 minutes)**

Objectif - Cette section vise à déterminer la perception du projet sur les grands dauphins par la personne interrogée.

- Que savez-vous de ce projet? Connaissez-vous son objectif principal? Si oui, c'est quoi?
- Comment décririez-vous votre relation avec ce projet?
- Quels sont selon vous les aspects positifs de ce projet?
- Selon vous, quels sont les défis et les problèmes rencontrés dans ce projet?
- Quelles sont selon vous les principales personnes et institutions / organisations impliquées dans ce projet? Pourriez-vous me dire un peu plus sur chacune de ces personnes / organisations
- Que diriez-vous, le cas échéant, des défis ou des problèmes associés aux parties prenantes que vous avez mentionnés dans votre dernière réponse?
- Comment décririez-vous le rôle du grand dauphin dans ce projet?
- Comment décririez-vous le rôle du poisson dans ce projet?

### **Partie 3. Analyse des parties prenantes du projet (Durée: 10 minutes)**

Objectif - Cette section vise à en savoir plus sur l'expérience de gestion des parties prenantes de l'interviewé au niveau du projet.

- En ce qui concerne les personnes et les institutions / organisations que vous avez identifiées comme étant associées au projet sur les grands dauphins, comment déterminez-vous qui seront ces parties prenantes? Comment les identifiez-vous? Quelle méthode utilisez-vous pour cela (le cas échéant)?
- Comment savez-vous exactement quels sont les intérêts et les exigences de chacun de ces acteurs du projet ou de l'organisation?
- Comment gérez-vous et analysez-vous (le cas échéant) les intérêts et les exigences de ces parties prenantes?
- Comment communiquez-vous et gérez-vous ces différentes parties prenantes et comment gérez-vous chacun de leurs intérêts et de leurs besoins? Quelles méthodes avez-vous utilisées pour cela, le cas échéant?

### **Partie 4. Rôle de l'acteur primordial (Durée: 10 minutes)**

Objectif - Cette section est consacrée à la perception de la personne interrogée sur le rôle de l'environnement naturel dans le projet / l'organisation.

- Si vous pensez à l'environnement naturel, qu'est-ce que cela inclut exactement dans votre opinion?
- Parmi les personnes et les institutions / organisations que vous avez mentionnées précédemment dans cette interview, quelles sont, selon vous, leurs associations avec l'environnement naturel et comment décririez-vous chacune de celles-ci?
- Quel rôle joue l'environnement dans votre organisation ou votre projet?
- Comment considérez-vous l'environnement naturel lorsque vous souhaitez réaliser un projet dans votre organisation?
- Quel élément de l'environnement naturel considérez-vous important (le cas échéant)?
- Quel rôle joue l'environnement naturel dans le projet sur les tortues marines?
- Pour vous, est-il judicieux de penser que les dauphins et / ou les poissons sont des parties prenantes de la même manière que les autres personnes ou organisations mentionnées?

**Partie 5. Questions sur les niveaux d'intérêt et les pouvoirs respectifs dans le projet (Durée: 5-7 minutes)**

Objectif - Cette section vise à connaître la perception de la personne interrogée sur le pouvoir et la position des intérêts des différentes parties prenantes)

- Selon vous, quand / dans quelles circonstances estimeriez-vous qu'une personne ou une institution d'un projet est puissante?
- Quelle serait votre définition du «pouvoir»?
- Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous le pouvoir des différents acteurs du projet que vous avez mentionnés précédemment?
- Quels acteur considérez-vous, selon vous, ont un intérêt dans le projet?
- Quelle est votre définition du mot «intérêt»?
- Dans le tableau suivant, seriez-vous en mesure de positionner chaque intervenant en fonction de son pouvoir et de son intérêt dans le projet?

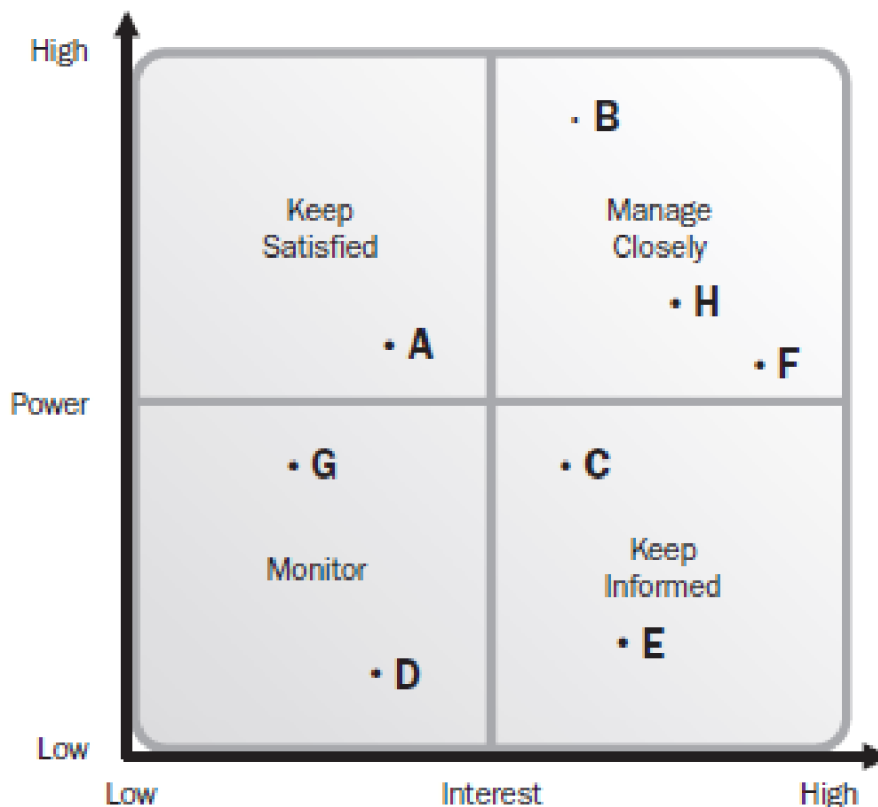


Figura 16: Ejemplo de matriz poder-interés para entrevista en francés

**7.3. Artículos que fueron también publicados en base a los resultados de esta tesis, pero que, sin embargo, no fueron incluidos en esta tesis por compendio. Ambos artículos fueron publicados en revistas indexadas.**

#### **ARTÍCULO 1**

Bulmer, E.; del Prado-Higuera, C. Revitalizing the Global Alliances for Sustainable Development: Analyzing the Viability of Sustainable Development Goal 17—A Multi-Actor Governance Approach. *Sustainability* 2021, 13, 4247. <https://doi.org/10.3390/su13084247>

#### **Abstract**

The seventeenth Sustainable Development Goal of the United Nations, Partnerships for the Goals aims to strengthen the means of the implementation and revitalize the global partnership for sustainable development. The successful implantation of the UN's seventeenth Sustainable Development Goal will aid the execution and achievement of the other sixteen goals. This article explores the importance and viability of Sustainable Development Goal 17, using a case study based in Valencia, Spain. The study presents an illustrative stakeholder situation, where we see that there are conflicting interests among conservationists, fishermen, municipality representatives and others. Data collection was done using desk-based research and semi-structured interviews. The interview process was performed between October 2018 and October 2019. In total, 21 different stakeholders were interviewed. For the data analyses, a stakeholder register, Power-Interest Matrices and a stakeholder map were used, and to complement the latter narratives were developed. The different analyses showed that most project stakeholders supported the project, while there was really only one stakeholder, the fishermen themselves, who were reticent about participating. However, it was shown over time that by developing a common vision with them, the fishermen came onboard the project and collaborated with the scientists. Stakeholder engagement analyses are especially useful in the application of Sustainable Development Goals at the project level. Although this case study is specifically applicable to a marine conservation context, it may be extrapolated and applied to any other Sustainable Development Goals' context.

Keywords: Global alliances 1; Stakeholder management 2; Sustainable development goals 3

#### **1. Introduction**

The seventeen Sustainable Development Goals (SDGs) were developed at the United Nations (UN) Development Summit at Rio de Janeiro (RIO +20) held in 2012. The main objective of this summit



was to create global goals that would resolve global environmental, social, and economic challenges. According to the UN, the definition of Sustainable Development is (to satisfy) the needs of the present generation without compromising the ability of future generations to satisfy their own needs. This definition of the term “Sustainable Development” is included in the Bruntland report from 1987 that was developed by the World Commission on Environment and Development (WCED), with the aim of developing long-term solutions related to sustainable development and to pursue these goals in the 21st century. Among the topics covered were the role of the international economy, population and human resources, food security, species ecosystems, energy, industry and proposed legal principles for environmental protection [1]. The new SDGs came into place in 2015. There were 17 goals and 169 targets, and they formed part of the adoption of a document titled Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development [2].

The seventeen SDGs entail a set of global priorities that need to be endeavoured via a multi-actor type of governance. Governance in this respect is defined as “the sum of the many ways individuals and institutions, public and private, manage their common affairs [3]. Often traditional governance was associated with one set of actors; however, the situation is changing through the increasing participation of a range of different stakeholders, and therefore no one domain of governance is preserve of only one actor [4, 5, 6]. “Traditional modes of state-based regulation have come to be seen as limited in their reach, effectiveness, authority or legitimacy such that tackling complex global environmental problems” [4, 366] such as those included amongst the SDGs. This change from government to governance has been demonstrated by a shift distribution of power and re-sources in the global political economy, with an increasing protagonist role for example for non-state actors such as non-governmental organizations, the civil society, local governments, and businesses. There are examples of multi-actor arrangements that range from non-state actor initiatives to certification projects (i.e., for timber, mining, or sustain-able tourism, just to name a few examples).The seventeenth SDG (SDG 17), “Partnerships for the Goals” whose aim is to, “strengthen the means of the implementation and revitalize the global partnership for sustainable development” is an example of a multi-actor type of governance [7]. The idea is that through the development and execution of the different targets comprised within this Goal, and the creation of alliances between different stakeholders, the rest of the SDGs will be achieved. Furthermore, SDG 17, “recognizes multi-stakeholder partnerships as important vehicles for mobilizing and sharing knowledge, expertise, technologies, and financial resources to support the achievement of the sustainable development goals in all countries, particularly developing countries” [7]. In 2019 the 2030 Agenda Accelerator was developed by the UN Department of Economic and Social Affairs (UN DESA) and The Partnering Initiative in collaboration with several other partners to significantly help accelerate

effective partnerships in support of the Sustainable Development Goals [8]. A systemic perspective is therefore necessary when developing laws to implement sustainability policies in an effective way. However not only the regulatory authorities are needed to implement change, but the global effort needed extends to everyone, and thereby the need for SDG 17.

This article will explore the importance and viability of SDG 17, Partnering for the Goals through the analysis of one marine conservation case study. More specifically the applicability of SDG 17 will be analysed to assess the viability of SDG 14, “Life Under Water”. The aim of SDG 14 is to conserve and sustainably use the oceans, seas and marine resources [9]. This SDG entails fourteen targets, amongst which is Target 14.2, “By 2020, sustainably manage and protect marine and coastal ecosystems to avoid significant ad-verse impacts, including by strengthening their resilience, and take action for their resto-ration in order to achieve healthy and productive oceans” [9]. Marine conservation is an example of an environmental challenge that permeates national boundaries. As national governments have not been able to respond to these large-scale environmental challenges, non-state actors are stepping forward to offer alternative experimental approaches and innovative solutions [4]. A multi-actor governance approach which entails novel partnerships and networks, is therefore necessary, encompassing many different stakeholders.

Although multi-actor governance has been shown to be an alternative, it does entail different forms of governance in different spheres of authority, which might lead to potential conflicts or problems. This article will analyse the multi-actor governance approach suggested by SDG17 using an illustrative marine conservation project. More specifically this study will try to answer the following research questions:

- (1) Is a multi-actor governance approach needed in managing marine conservation projects?
- (2) Is a multi-actor governance approach effective in managing marine conservation projects? Was it effective in handling and managing the Valencian marine turtle conservation project?

The marine case study analysed for this research is a marine turtle bycatch project based in the Valencia Community, located along the Mediterranean coast on the east side of the Iberian Peninsula. Marine turtles are animal species that are threatened worldwide. At present all seven species of marine turtle are classified as threatened species by the International Union for the Conservation of Nature (IUCN), one of the largest conservation organizations in the world and represented in almost every country. The IUCN strives to provide “public, private and non-governmental organisations with the knowledge and tools that enable human progress, economic development and nature conservation to take place together.” [10].

The marine turtles are presently threatened by five main hazards which are all anthropogenic. Amongst these are the (i) impact of fishing, (ii) direct take, (iii) coastal development, (iv) pollution and pathogens, and (v) global warming. These elements not only affect sea turtles but also many other marine fauna and flora. Unlike hazards affecting terrestrial habitats, marine threats are not geographically bound, as all marine environments connect to each other, and thereby all marine fauna and flora are affected equally by them on a global basis. A recent example of this is the problem with marine plastic debris. A plastic bottle may be thrown into the Mediterranean Sea and end up in Latin America. Malpractice in waste management in a specific geographic area may therefore affect marine turtles everywhere as marine turtles are similarly not geographically bound and are affected everywhere by this now global problem. Sea turtles are presently globally distributed and are often present in the Atlantic, Pacific, and Indian oceans, as well as in the Mediterranean Sea, therefore the plastic problem is bound to affect them anywhere in some way or other.

## **2. Research methodology**

A case study approach was undertaken for the data collection using desk-based re-search and semi-structured interviews. The case study analysed was a sea turtle conservation project based in the Valencian Community in Spain. The objective of this project was to reduce sea turtle bycatch off the Levante Coast.

This case study presents a very revealing stakeholder situation, where we see that there are conflicting interests among conservationists, fishermen, municipality representatives and others. The stakeholders interviewed entailed of the following:

- Project Holding organization: “Asociación Chelonia” is a Spanish conservation NGO based in Madrid that possesses over twenty years of experience in the world of marine conservation in the Iberian Peninsula. For this study, several of the organization’s members were interviewed.
- Other NGOs: the other NGOs included in this analysis, include “Xaloc”, which is a marine conservation organization based in Valencia, and “CEMMA”, a conservation organization based in Galicia.
- Funders: the project funders include the American Fish and Wildlife Service (FWS), and the Spanish “Fundación Biodiversidad”
- State government: The General Secretariat of Fishing has a mandate from the Environment Ministry to develop the European Union’s fisheries policy.

- Local government: Represented by the technician from the Environmental Department of the Generalitat (regional government of the Valencian Community)
- Fishermen: Only the Gandía fishermen's association was interviewed.
- Civil society

The interview process was performed between October 2018 and October 2019. In total, 21 different stakeholders were interviewed. Among the interviewees were public officials with environmental responsibilities, fishermen's associations, NGOs and university professors. The interviews were performed in Spanish, transcribed (i.e., in Spanish) and subsequently analysed to enable the development narratives.

The 21 semi-structured interview questions related to (1) the context and professional background of the interviewee, (2) their knowledge of each of the case studies being analysed, (3) their knowledge of project stakeholder analyses, (4) their perception of the marine species being conserved, and (5) their definitions of the terms power and interest, along with a small power-interest matrix exercise through which interviewees had to value the level of power and interest of the following stakeholder groups with respects to the project's mission. All interviews were transcribed in Spanish, and the narratives were developed in English.

The stakeholder analyses were based firstly on the development of a stakeholder register (Table 1), which encompassed:

- Stakeholder identification information
- Stakeholder classification information (i.e., main expectations regarding the project, whether stakeholders were internal/external to the project, and whether they were supporters, opponents or neutral).
- Problems experienced by interviewed stakeholders.
- Solutions to identified problems.

Based on the information included in the stakeholder register, a stakeholder map [11]) was developed. According to Callon [12, 13], the definitions and role of stakeholder in a project cannot be separated from their relationships [14]. Therefore, the conception of a stakeholder mapping exercise to better understand the project stakeholder relationships proved more than essential. Based on the information gathered in the stakeholder register a stakeholder map was conceived using the 2002 Bonke and Winch stakeholder mapping model [8]. In this framework (Figure 1), the central asset is the project mission, and the identified stakeholders are positioned around it. Their

position in the project is identified as being a proponent or opponent as well as the potential problems that may be experienced.

To complement these analyses, Power-Interest (PI) matrices were also developed to compile the PI matrix information collected in the different interviews. This tool enables the categorization of stakeholders according to their level of power and interest in the project. For the PI Matrix analyses, the stakeholders included in the PI matrices were grouped according to the stakeholder categories listed above.

The results from the stakeholder register, PI matrices and stakeholder map, were further analysed via the development of narratives. Organizational narratives are temporal in nature and are defined as being “discursive constructions that provide a means for individual, social and organizational sensemaking and sense giving” [15]. This sense of temporality is very adequate to this research for several different reasons: firstly, the nature of a project is temporal as a project needs to be completed in a defined space of time, and secondly, the stakeholder associations and networks that are created throughout the project’s progress are temporary; they will be created, and after some time disassociate or change. Furthermore, organizational narratives helped to analyse the interplay between all the project stakeholders, making therefore plausible the development of multiple narrative analyses. In the results and discussion section, the outcome of the different analyses (i.e., stakeholder register, PI matrices and stakeholder map) will firstly be presented as well as the general trends that were extracted from the narratives that were developed for this study.

### **3. Results**

The marine turtle case study analysed, aimed at reducing bycatch rates by Spanish fishing fleets with a pilot study on the use of Turtle Excluding Devices (TEDs) in Calpe, on the coasts of Valencia. Twenty-one project stakeholders were interviewed. The only two stakeholders’ groups that were not interviewed were the recreational fishermen and the civil society members.

From the interview information, a stakeholder register was developed as shown below (Table 1). For each of the identified stakeholders, his/her identification details were recorded, together with their main expectations, and problems they may have experienced with respect to the project mission, as well potential solutions to these problems.

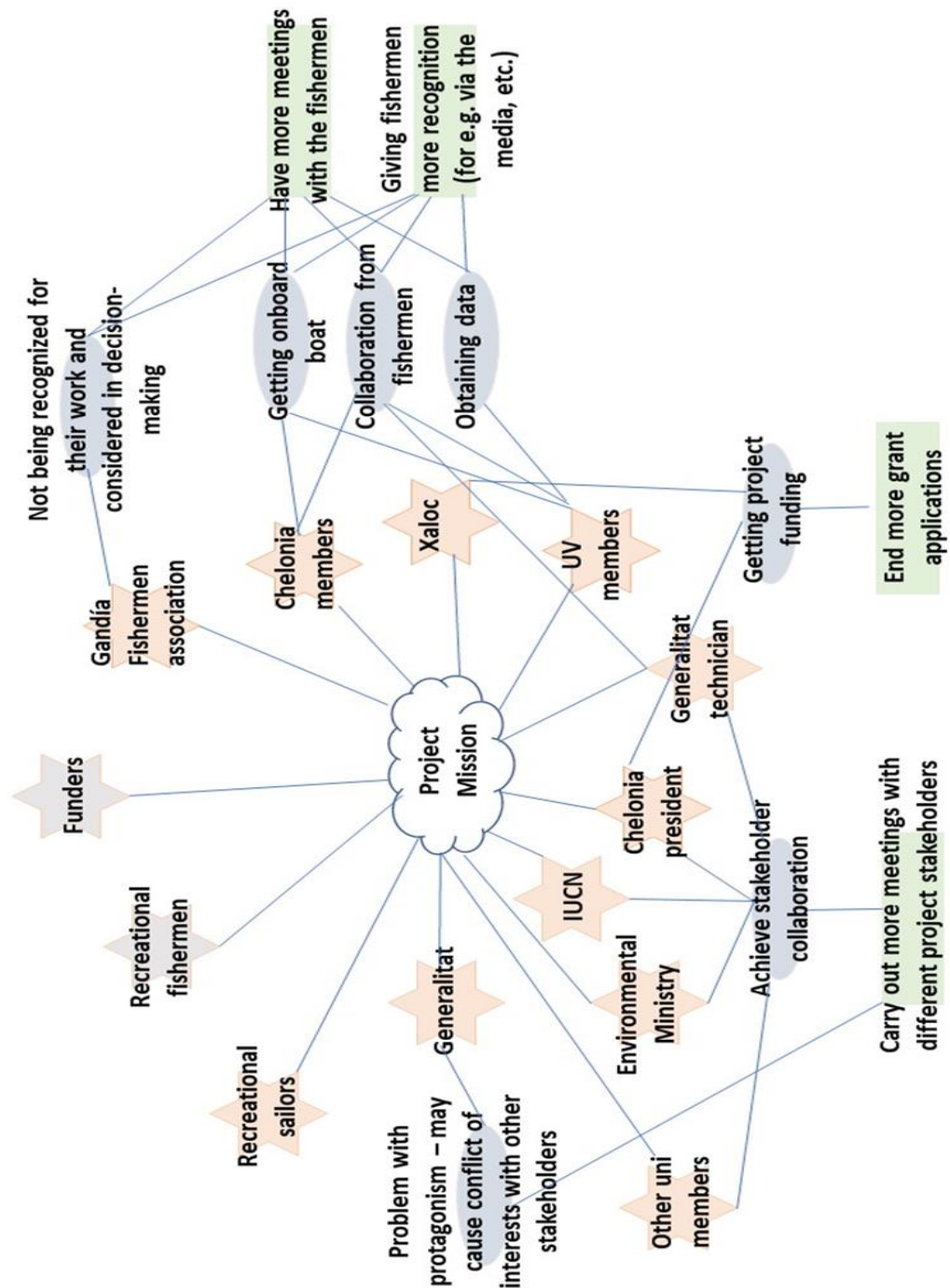
Table 7: Stakeholder register of marine turtle bycatch project

Stakeholder Classification				Problems experienced by these stakeholders		Solutions to these problems			
Position	Organization / Company	Location	Role in Project	Main Expectations	Internal / External	Defender / Neutral / Opponent	Solutions to these problems		
1	Director of Chelonia Colombia	Chelonia	Madrid	Project member	The successful execution and testing of TED device, as well as the successful completion of the project.	Internal	Defender	Dealing with the fishermen, getting onboard the ship.	Greater degree of communication ensuring that the role of the fishermen is taken into account
2	President of NGO	Chelonia	Madrid	Project lead	The successful execution and testing of TED device, as well as the successful completion of the project. The obtention of funding to ensure the project's execution.	Internal	Defender	Getting funding for the project, dealing with the different stakeholders and ensuring project completion	Continue looking for funding in the different funding institutions through grant applications, ensuring communication between all stakeholders through meetings and enhancing communication with the fishermen (i.e. which is essential for project execution)
3	Projects director	Chelonia	Galicia	Project management	The successful execution and testing of TED device, as well as the successful completion of the project.	Internal	Defender	Dealing with the fishermen (and ensuring project execution)	Greater degree of communication ensuring that the role of the fishermen is taken into account
4	Director of Mediterranean projects	Chelonia	Valencia	Project member	The successful execution and testing of TED device, as well as the successful completion of the project.	Internal	Defender	Dealing with the fishermen	Greater degree of communication ensuring that the role of the fishermen is taken into account
5	Social Media	Chelonia	Valencia	Project member	The successful execution and testing of TED device, as well as the successful completion of the project.	Internal	Defender	Really no direct problems - just ensuring that the Social Media portray a positive image of Chelonia	No solution needed
6	Animal behaviour professor	Universidad Autonoma de Madrid	Madrid	Project collaborator (Associated expert researcher)	The successful execution and testing of TED device, as well as the successful completion of the project.	Internal	Defender	Collaboration of the fishermen	Greater degree of communication ensuring that the role of the fishermen is taken into account
7	Professor	Universidad Complutense de Madrid	Madrid	Project collaborator (Associated expert researcher)	The successful execution of the project.	Internal	Defender	No real problem with regards to this stakeholder as there is no direct relationship between her and the project	No solution needed
8	Professor	Universidad de Valencia	Valencia	Project collaborator	The successful execution of the project as well as the obtention of scientific data that will only be possible with the collaboration of the fishermen, as well as the successful execution of the project.	Internal	Defender	Collaboration of the fishermen to access data	Greater degree of communication ensuring that the role of the fishermen is taken into account
9	President of NGO	CEMMA	Galicia	External researcher	No real interest or requirement of the project as CEMMA is an organization that is external to the project. Although they do share a similar mission as regards to the organization, they really have no interest in the project.	External	Defender	No real problem with regards to this stakeholder as there is no direct relationship between her and the project	No solution needed
10	President of NGO	Xaloc	Valencia	Project	Xaloc's interest really is associated to the successful carrying out of the project, for the bycatch project to be successful and for the sea turtle's to be saved. It is also in Xaloc's interest to maintain a cordial relationship with the fishermen.	Internal	Defender	Project funding and fishermen collaboration	Greater degree of communication ensuring that the role of the fishermen is taken into account
11	Scientific technician	Generalitat de Valencia	Valencia	Project collaborator	The successful execution of the project with the successful testing of the TEDs with the collaboration of the fishermen, and there resulting saving of the marine turtles.	Internal	Defender	Stakeholder collaboration - Ensuring that this is a reality and that there is collaboration from the fishermen.	Greater communication and collaboration between all project stakeholders and this will only be achieved through the increase and improvement of communication between them.

12	President of fishing association	Cofradía de Gandia	Gandia	Project collaborator	Difficult stakeholder to deal with. In one hand they do not want their fishing practices to be altered, but they are collaborating, and at the end want to save sea turtles. However, the priority of course is their fishing catches and they do not want to be legally punished for by catching sea turtles.	Internal	Defender	Representation - Their true protagonism being taken into account and considered.	Giving the fishing association a greater voice and greater protagonism in the media and other means. Taking them more into consideration, protagonism in the different project activities and recognising their work.
13	Researcher	Universidad de Valencia	Valencia	Project collaborator	The successful execution of the project as well as the obtention of scientific data that will only be possible with the collaboration of the fishermen, as well as the successful execution of the project.	Internal	Defender	Collaboration of the fishermen to access data	Greater degree of communication ensuring that their role of the fishermen is taken into account
14	Predoctoral researcher	Universidad de Valencia	Valencia	Project collaborator and volunteer	The successful execution of the project as well as the obtention of scientific data that will only be possible with the collaboration of the fishermen, as well as the successful execution of the project.	Internal	Defender	Collaboration of the fishermen to access data	Greater degree of communication ensuring that their role of the fishermen is taken into account
15	Predoctoral researcher	Universidad de Valencia	Valencia	Project collaborator and volunteer	The successful execution of the project as well as the obtention of scientific data that will only be possible with the collaboration of the fishermen, as well as the successful execution of the project.	Internal	Defender	Collaboration of the fishermen to access data	Greater degree of communication ensuring that their role of the fishermen is taken into account
16	Professor and researcher	Universidad Católica de Valencia	Valencia	External researcher	No direct relationship with the project but is working alongside the person that has helped to develop the TED Model that is being tested in Valencia. Evidently, Jose Rafael wants the project to be successful in order to save the marine turtles in the area.	External	Defender	No real problem with regards to this stakeholder as there is no direct relationship between her and the project	No solution needed
17	Scientific consultant	Secretaría General de Pesca	Madrid	External project supporter	The successful execution of the project, all in favor of the conservation of the marine turtles and protected marine areas.	External	Defender	No real problem with regards to this stakeholder as there is no direct relationship between her and the project. Ensuring that the project is carried out in a legal/ethical manner.	No real solution is needed here as the role of the S.G Pesca is more legal than anything, although they may be of some help with regard to getting the support of the fishermen.
18	Volunteer	Chelonia	Huelva	Project volunteer	The successful execution and testing of TED device, as well as the successful completion of the project.	Internal	Defender	Project funding and fishermen collaboration	Greater degree of communication ensuring that their role of the fishermen is taken into account
19	Professor	CEU	Valencia	Project volunteer	The successful execution and testing of TED device, as well as the successful completion of the project.	Internal/External	Defender	No real problem with regards to this stakeholder as there is no direct relationship between her and the project	No solution needed
20	Entrepreneur and professor	EAE Business School	Madrid	External	No real interest in the project but in favour of marine turtle conservation.	External	Defender	No real problem with regards to this stakeholder as there is no direct relationship between her and the project	No solution needed
21	Representative of IUCN (Specify specific role)	IUCN	Malaga	External	Successful project execution to benefit the marine turtles	External	Defender	No real problem as regards to the project, is a supporter of the all project activities. The IUCN basically establishes the conservation status of the marine turtles.	No solution needed

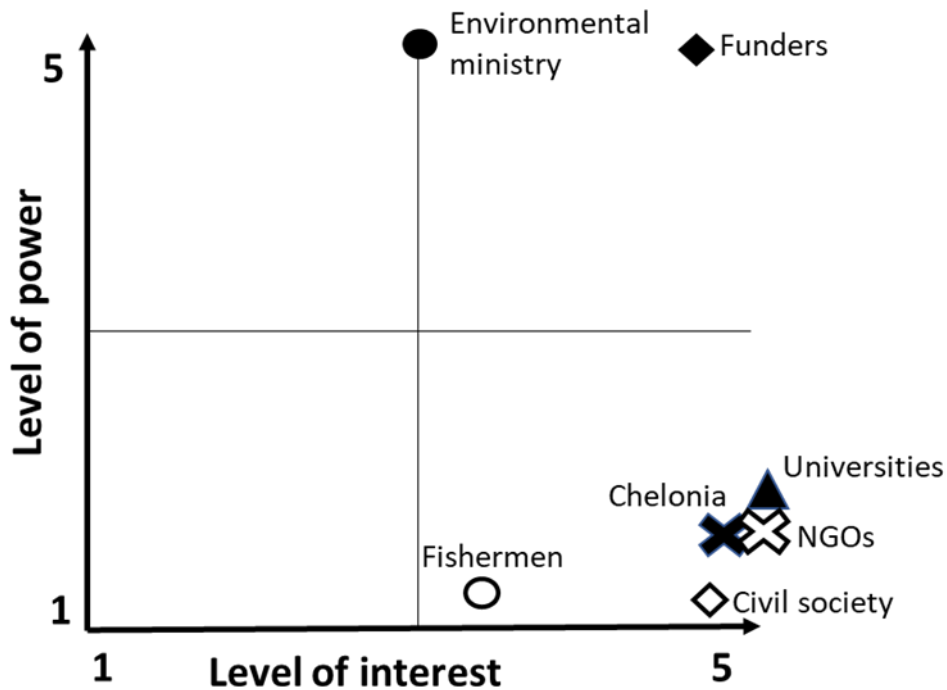
The stakeholders listed in Table 1 were also categorized as being internal or external to the project, as well as whether they defended or opposed the project. Furthermore, the information compiled in the stakeholder register was further analysed via the development of a stakeholder map for the project, whereas shown below in Figure 1, project defenders were characterised by stars and project opponents by hexagons. Although the trends extracted from the stakeholder map are further described in the Discussion section below, it is possible to observe that most of the interviewed stakeholder groups supported the project mission. As will be later described, the fishermen were probably the stakeholder group that was more reticent with regard to the project. The problem that this target group had with regards to the project mission, was that they felt as though they were blamed for marine turtle deaths, as well as for the deaths of many target fish species, and overall weren't really being given proper consideration in the matter. Finally, the civil society and the recreational fishermen were characterised graphically by a grey star (i.e., as they were not interviewed), as it was not possible to determine whether they defended or opposed the project since no member of either group was interviewed.





The perspectives of the different stakeholder groups interviewed were compiled so that trends could be extrapolated on how the different groups evaluated the respective power and interest levels of the project stakeholder groups. An example of the latter with the perspective of the regional government environmental representative is shown below in Figure 2.

Figure 18. Power-Interest matrix generated from the interview with the regional government representative.



The only perspective that was not analysed in the PI matrices was that of the Gandía fishermen’s association, as its president did not consider that he had the knowledge to carry out the exercise. Therefore, the groups whose perspectives are represented are:

- Chelonia members
- The NGOs
- The universities
- The regional government
- The national government
- The University of Valencia researchers

In the matrices, as shown in the NGO example above (Figure 2), each stakeholder group was represented with a different shaped figure such as the fishermen with a white circle or the environmental ministry with a black circle.

The general trends that were extracted from these PI matrices are listed below in Table 2:

Tabla 8. Power- interest matrices of perspectives of different stakeholders

<b>CHELONIA MEMBERS</b>	<b>UNIVERSITY OF VALENCIA RESEARCHERS</b>	<b>REGIONAL AUTHORITY (GENERALITAT)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Governmental authorities were considered to be rather powerful, however the level of interest in the project varied.</li> <li>• The scientists had considerable interest in the project but medium power.</li> <li>• The funding bodies of the project were also found to be powerful but had medium interest.</li> <li>• The level of the civil society was found to have low power and variable interest.</li> <li>• The fishermen had varying levels of power and overall low interest levels.</li> <li>• NGOs were considered to have high of interest level but medium power levels. Chelonia members included themselves here as NGO members.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The UV members saw themselves as having high interests but low levels of power in the project.</li> <li>• Chelonia was considered to have medium-high levels of both power and interest (with levels of over 3 out of 5 in both categories)</li> <li>• Then NGOs were perceived as having considerable interest but as not being too powerful</li> <li>• The perspectives regarding the fishermen varied considerably. One scientist considered that the fishermen had no power while another said they had considerable power levels.</li> <li>• The power levels of the governmental authorities were considered to be elevated while the interest levels were found to vary.</li> <li>• The positioning of the civil society members was also found to vary considerably with no general observable trend.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The funders were found to be the most important stakeholders with high power and high interest.</li> <li>• The NGOs, universities and Chelonia were positioned the same with high interest and low power.</li> <li>• The regional government rated itself as having high power and medium interest.</li> <li>• The fishermen had a more than average interest but little power.</li> <li>• The civil society was considered to have relatively high interest and no power.</li> </ul>

<b>GOVERNMENTAL AUTHORITY</b>	<b>NGOS</b>	<b>OTHER UNIVERSITIES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chelonia and the universities were positioned the same. They were found to have great interest in the project and considerable power.</li> <li>• The other NGOs were also perceived to have high interest in the project but had medium power.</li> <li>• The civil society was found to have medium power and interest.</li> <li>• The fishermen (fishermen associations) were considered to have both high power and interest.</li> <li>• The project funders were perceived to have relatively high power and interest.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The fishermen and fishing associations (Cofradía) had great interest in the project but no power.</li> <li>• The turtles and the fish had both relatively high interest and power.</li> <li>• The universities had considerable interest and little power.</li> <li>• Chelonia and the NGOs were positioned the same with medium interest and relatively high power.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The other NGOs although were considered to have quite a lot of interest, were found to have limited power.</li> <li>• The interest of the project holding organization Chelonia was perceived to be high, however, the power varied to being low on one occasion and high in another.</li> <li>• The position of the fishermen also varied to one having no interest and relatively high power, to another having medium interest and very low power.</li> <li>• Only one university member commented upon the position of the</li> </ul>

		<p>governmental figures, which were considered to be of medium power and relatively low interest.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The universities had high interest and medium power</li> </ul>
--	--	---

#### 4. Discussion

The analysed marine turtle case study aimed at reducing bycatch rates by Spanish fishing fleets through a pilot study on the use of Turtle Excluding Devices (TEDs) in Calpe in the Levante Coast. The target species of the project is the loggerhead turtle as it is the species that is the most prevalent in the geographical region of the Mediterranean. What is singular about this bycatch project is the use of innovation and technology to reduce sea turtle bycatch, using TED (Turtle Excluder Devices). The idea was to use these TED to reduce levels of bycatch by the area’s fishermen.

A pilot project in Calpe was thus led by the NGO Chelonia in collaboration with a variety of different stakeholders and aimed at reducing bycatch rates through the installation of TED in local fishing boats, as will be described further on. The idea is, if the study is successful, to implement TEDs in all boats of the Valencian fishing fleet.

The Valencian marine turtle project is an excellent case study to work with to examine the challenges of working in a multi-actor governance context to achieve the project’s mission, which is to reduce marine turtle bycatch rates. In this sense the specific project’s objective may be linked to Target 14.2 of SDG 14, which is linked to the sustainable management and protection of marine and coastal ecosystems.

In this respect, over the years Chelonia has worked with several different stakeholders, with whom over time it has come to establish a trustworthy relationship. Most stakeholders according to stakeholder register (Table 1) and map (Figure 1 – represented by stars) were found to engage cooperatively throughout the project’s execution, besides sharing the same project objective, which

is to reduce bycatch levels in the waters of the Levante Coast. There was however one stakeholder that was the most challenging to deal with, namely the fishermen themselves. However, with the help of the Valencian Government (i.e., Generalitat Valenciana), the fishermen have come over time to support the bycatch project (i.e., and the work of the scientists of both NGOs and universities).

In the year 2020, the United Nations developed the 2030 Agenda Partnership Accelerator, which is a collaborative approach associated to SDG 17 to “significantly help to accelerate and scale up effective partnerships in support of the 2030 Agenda for Sustainable Development [16]. This initiative highlights the importance of multi-stakeholder partnerships and describes it as, “An ongoing collaborative relationship among organisations from different stakeholder types aligning their interests around a common vision, combining their complementary resources and competencies and sharing risk, to maximise value creation towards the Sustainable Development Goals and deliver benefit to each of the partners” [16].

It is also important to note that nowadays a requirement to obtain research project funding is for the project to adopt a multi-stakeholder approach. Therefore, the execution of SDG 17 is often a prerequisite to fund marine conservation projects. “Challenges are that there are more and more people and maintaining a network of contacts is very important. Collaboration is very necessary as for some project grant calls, NGOs may not apply without the support of other kinds of organizations and vice versa” (In a conversation with UV researcher. February 2019).

In the interview respondents were asked how they viewed Nature. This was a very important question, as a common vision of what Nature entails will determine whether stakeholders are aligned or not with the project mission, which is the conservation of the marine turtles and the reduction of marine turtle bycatch. This common perspective of Nature seemed to engender and set the scene for collaboration between the different project stakeholders. Most interviewees considered that Nature encompassed both human and nonhuman elements and that these had to work together and be in equilibrium. The attitudes became more positive over time. The only stakeholders that were not represented in our study were the recreational fishermen and the civil society, as it was not possible to interview any member of these two stakeholder groups. Furthermore, there were also difficulties contacting the commercial fishermen. It was only possible to interview the president of the Gandía fishermen’s association, even though all fishing associations from the Levante Coast were contacted. Their lack of participation in this study could therefore perhaps be perceived as there being a lack of trust from their end.

All of the members of the project holding organization Chelonia were found to be project supporters and their perspective was very much aligned with that of the members of the other NGOs supporting the project like Xaloc, and that of the scientific researchers from the University of

Valencia (UV). With respect to the project objective, three problems were shared by these stakeholder groups (Figure 1); (i) the problem of getting onto the fishing vessels themselves, (ii) gaining the collaboration of the fishermen and (iii) obtaining the necessary scientific data to be able to continue with their research. At the end of the day, this all boils down to the first point of getting the Chelonia and Xaloc members, as well as the scientists onboard the commercial fishing boats. One of the UV scientists noted in February 2019, “I think that the most important would be the fishing part. Everything that is related to fishing, really everything, depends on the fishermen, on whether they want or not to collaborate”. Without the fishermen, the scientists would not be able to get their data, nor complement the latter with qualitative data regarding the fishermen’s experience at sea.

The fishermen were probably the most challenging stakeholders to deal with, especially at the beginning of the project, both for the universities and the NGOs. The fishing sector however is a circle that is rather “closed” and difficult to deal with. From the scientific perspective, it is rather difficult and complex to develop a long-standing relationship with them and developing such a relationship takes considerable time. It must be noted that the fishermen were probably the most sensitive stakeholders with regards to the project’s execution. According to the fishermen, scientists were distanced from the reality of the fishermen working for a living and just came aboard to obtain their data. Furthermore, the fishermen are also reticent about implementing changes in their way of working (i.e., that is to implement the TED on their boats). Part of the reason for the latter is that often the fishermen are blamed for many of the things that happen out at sea, such as marine conservation problems, the reduction of certain fishing target species, or the bycatching of marine turtles and other marine mammals. “There are a multitude of factors that have an impact on fishing. Not the fishermen themselves but factors inherent in fishing itself as an activity... “No, I say again that we have reduced our fishing by 38% so if it was because of us, then the sea would be full of fish by now” (In a conversation with the Gandía fishermen’s association president. February 2019).

Empathy was therefore necessary from the part of the scientists when dealing with the fishermen. They needed to understand that if the fishermen decide to collaborate and participate in the project, that the decision will probably affect the quantities of fish that they catch, and consequently affect their livelihood. Fishing is obviously a way of life for the fishermen (i.e., and not a recreational activity) and the scientists needed to respect this. Therefore, empathy was the key to getting them on board with the project and the scientists presented to the fishermen the advantages and potential benefits that the project could bring to them. The scientists at Chelonia and the University of Valencia needed therefore to understand, show empathy, and respect the fishermen. Furthermore, the project is not just quantitative but also involves the obtention of qualitative data.

This was a problem for the project biologists as they weren't used to analysing this type of data and had to bring social scientists into the project team. The results obtained from the testing of the TEDs also needed to be communicated to the fishermen to discuss with them and obtain their input as regard to the evaluation of the best conditions to install the TEDs. Furthermore, the scientists needed to add value to the work of the fishermen and reinforce a positive message with regards to the potential result of the project, and how the latter would benefit the fishermen. Such careful actions by the scientists will contribute to ensuring the collaboration of the fishermen in pursuit of the project goals.

Over time, fishermen have come to feel that their position has never really been properly considered. For example, when drawing up the conservation regulations for the protection of the marine turtles at a national or European level, authorities have usually based their reasoning and decision making on rigid scientific experimentation and observation. One of the trusted information sources is the International Union for the Conservation of Nature that derives its knowledge from a compendium of scientific sources of experts that specialize in the observation and conservation of marine turtles. However, could the fishermen's own hands-on experience and knowledge be given more protagonism?

The president of the fishermen's association interviewed said that the fishermen really had no interest in catching sea turtles or in having dead turtles in their nets. They therefore did not want the problem to continue and did not want to get into any legal conflict with the Spanish authorities due to turtle bycatching. Apart from the legal problems, the fishermen did not want the bycatching of sea turtles to give them a bad image among the civil society. Therefore, one of the fishermen's main worry was the cleaning up of their image. "The positive aspect is sometimes cleaning up one's image. It goes beyond saving the lives of many turtles, cleaning up the image of the fishermen is important" (President of Gandía fishermen's association).

It must also be noted that the Gandía Fishermen association has been involved in a few conservation initiatives, some of these aimed at giving a positive image to the fishermen. One of these actions is the recovery of bycaught turtles. When one is found the fishermen call 112, which is the general number for the emergency services, which when contacted, will come, and take the turtles. In fact, it is the association that has recovered to date the greatest number of turtles. Furthermore, a yearly contest has been organized to motivate fishermen in recovering marine turtles and the winner is given a weekend in a five-star hotel. Finally, the Gandía association has also been involved in several European projects; some of them associated with the global marine plastics problem, which is nowadays so much in the media.



Over time during the project and with the help of the Valencian Government (i.e., Generalitat Valenciana), the fishermen have come to support the bycatch project. The environmental representative from the Generalitat was key in promoting the collaboration between the NGO/Scientists and the fishermen. The environmental representative, through his charisma and empathy, has been able to get stakeholder collaboration from all parties. In the marine turtle project, he facilitated access for Chelonia and the scientists to the fishermen and fishermen's associations. Over time he was able to demonstrate to the fishermen that Chelonia was a trustworthy organization. At present he is considered to be "a fellow fisherman" by the Levante Coast fishermen, and it is not strange to maybe see him in a bar in Gandía having a beer with them. "If they see you as a government representative, all they will convey to you are their complaints and they will tell you that the government is not helping them, and that the local government does not allow them to do this and that" (In a conversation with Generalitat environmental representative. February 2019). Juan's active participation with the fishermen over the past 26 years, has brought the result of ensuring the fishermen's participation in the project, and has brought many parties together and over time created a strong multidisciplinary collaboration between the different project stakeholders; universities, NGOs and local governments. He has played an especially important role in getting the fishermen on board the different projects that work towards marine conservation.

Therefore, the scientists needed to understand that empathy and respect were needed when dealing with the fishermen. The scientists needed to understand that if the fishermen decide to collaborate and participate in the project, that decision will probably affect the quantities of fish that they catch, and consequently affect their livelihoods. Moreover, it should also be taken into consideration that fishing is a socioeconomic activity that needs to exist and be sustained over time. There are several reasons for this; firstly, a large part of the society depends on seafood and fish as part of their diet, and secondly, there are hundreds of thousands of fishermen and other stakeholders who depend on fish for their livelihoods.

Furthermore, the scientists were surprised that this work would have unexpected advantages. Being usually guided by scientific rigour, the scientists found out that they could compile additional first-hand information (i.e., qualitative data) from the sea, such as additional elements to observe when a turtle is bycaught or other novel events of potential scientific interest that would have remained unknown to the scientists had they simply stayed in their labs or office, and thus they were able to obtain extra data. The results obtained from the testing of the TEDs will also be communicated to the fishermen to discuss with them and obtain their input with regard to the evaluation of the best conditions to install the TEDs (i.e., and any modifications of the latter to be made throughout the

experimentation period). This was a problem for the project biologists as they weren't used to analysing this type of data and had to bring social scientists into the project team.

The scientists therefore needed to be more empathetic and develop a more cordial relationship if they wanted to get onboard the fishing boats and get their data. To do this, they learned through time that it is essential to provide the fishermen with their share of protagonism, such as mentioning them in newspaper articles when referring to the project and in the media whenever they were interviewed and asked about their research. The scientists therefore needed to recognise and acknowledge the importance of the fisher-men's participation in the project in order to dissipate the high levels of distrust that the fishermen initially had of the scientists. Additionally, the scientists also needed to highlight the multiple benefits that the installation of TEDs on the fishing boats, which included the potential for catching fish of better quality thanks to the project (i.e., in the sense that the target species would not get squashed by the bycatching of marine turtles and large marine mammals). Such careful actions by the scientists will therefore contribute to ensuring the collaboration of the fishermen in pursuit of the project goals.

In this multi-actor governance context, it is interesting to note the role of the international and national authorities. In Spain, the panorama is different from that of other countries in Europe, in the sense that these measures at the state level need to be applied by the environmental ministry (i.e., presently called the Ministerio para la Transición Ecológica) and also at the autonomous community level. Spain is divided into autonomous communities ("comunidades autónomas"), which are in themselves composed of provinces. Overall, there are 17 autonomous communities in Spain and 52 provinces. A great risk to consider may be a change in political control, whether it is to the right or to the left wing, as this may affect the continuation of the funding of conservation projects and therefore the viability of the execution of the subsequent necessary conservation measures and their potential funding. This is very much applicable to the bycatch project for example, as the project was partially funded by the Biodiversity Foundation (Fundación Biodiversidad), which comes under the Spanish environmental ministry. However as noted by the project holding organization president, "We are working with protected species under Spanish regulations, international European Community agreements, the IUCN, protected by CITES or regulated by CITES international trade agreements. In other words, the situation of marine turtles encompasses a whole host of management and protection measures that are global, because they are not from specific countries or regions" (In a conversation with the Chelonia president. February 2019). Therefore, it is highly un-likely that the Ministry will seek to alter the sea turtles' conservation status established by the IUCN, nor that a political change will affect the project's continuation.

A multi-actor governance perspective is necessary to be undertaken in order to ensure the proper execution of the marine turtle bycatch conservation project. This is especially so considering the actual nature of the project, which is not limited to the geographical boundaries of a country. Therefore, what happens in the Mediterranean Sea, may also affect what happens in the waters of the other side of the world in the Indian Ocean for examples. Furthermore, often conservation project grant funding organizations such as the IUCN or the European Commission, require in their grant application for different organizational types (i.e., and often from different countries) to be represented. Often if the latter requirement is not fulfilled, the grant will not be awarded to the organization.

## **5. Conclusions**

The United Nations developed in 2020 the “SDG Partnership Book”, which is described as a “A practical guide to building high impact multi-stakeholder partnerships for the Sustainable Development Goals”. The Partnership Accelerator “aims to develop the partner-ship-enabling ecosystem (see above) which can support the engagement of business as a partner in sustainable development and accelerate the number and effectiveness of partnerships towards delivering the 2030 Agenda”. According to this document, effective partnering can be executed successfully through: (i) Self-awareness, (ii) Contextual awareness and (iii) Awareness of the complex interplay between oneself and one’s context. For this research, a neutral stance needed to be undertaken from the researcher’s perspective.

The marine turtle conservation project in Valencia (Spain) is a case study worth studying to analyse the viability of SDG 17 in achieving specifically Target 14.2 of SDG 14, which aims to “by 2020, sustainably manage and protect marine and coastal ecosystems to avoid significant adverse impacts, including by strengthening their resilience, and take action for their restoration in order to achieve healthy and productive oceans”. To achieve this project, the partnering of a number of very different stakeholders was necessary, including public officials with environmental responsibilities, fishermen’s associations, NGOs and university professors. From the different analyses that were performed in this study, it did seem that most of the stakeholders seemed to support the project. The most difficult stakeholder to deal with were the fishermen (i.e., represented in the study by Gandía fishermen’s association).

The mission of this project was to reduce marine turtle bycatch through the installation of Turtle Excluding Devices (TEDs) in the fishing boats of the commercial fishermen. Initially there was distrust among the fishermen of the motives of the scientists, however over time this position

changed, and the fishermen allowed the scientists to accompany them onboard and test the TED devices. This change in attitude was due to a couple of different factors:

- Firstly, there was the Valencian regional government representative who played the role of a mediator between the scientists and the fishermen. Without his aid, perhaps the association between those two stakeholder groups may have not been possible.
- Secondly, what has enabled further this change of attitude is the fact that all project stakeholders seemed to share a common viewpoint with regards to the element of Nature present in the project. This was a very important question, as a common vision of what Nature entails will determine whether stakeholders are aligned or not with the project mission. This common perspective of Nature seemed to engender and set the scene for collaboration between the different project stakeholders. Most interviewees considered that Nature encompassed both human and nonhuman elements and that these had to work together and be in equilibrium.

The fishermen for their part did not want to be blamed for the bycatch of marine turtles and other marine mammals, as well as for the reduction in fish target populations. Additionally, they felt that they were not really being properly considered with regards to legal decisions concerning marine conservation (i.e., for both ecosystems and species). Finally, the implementation of TEDs in the fishing boats may have potentially also altered the fishermen's fish captures, and consequently their income. This last point may also have made the fishermen reluctant to support the bycatch marine turtle conservation project initially.

The study was used to demonstrate how a multi-actor governance context can be effective in attaining a project's the SDG 17, Partnership for the Goals could be potentially used to promote SDG 14, "Life under water", whose aim is to "conserve and sustainably use the oceans, seas and marine resources" (9). Although this case study is specifically applicable to a marine conservation context, it may be extrapolated and applied to any other SDG context.

Although it is sometimes difficult to define stakeholders in the SDG context. In this respect SDG 17, which encompasses a multi-actor governance approach, helps to; (1) ensure stakeholder participation, (2) identify the barriers that could hinder this engagement, (3) develop a multi-actor network. All the latter will enable a better prioritization of the issues to be dealt with in the project, as well as the development of more efficient strategies on how to integrate and better engage the different stakeholders in the project.

Authors such as Susskind and Cruikshank have pointed out that negotiated agreements tend to produce fairer, more efficient, and stable solutions, compared to those decisions that have been taken unilaterally (i.e., for example by national governments). This demonstrates that multi-actor

governance approaches are much better than traditional ones. Project stakeholders should therefore be involved at various levels of governance from local to regional and international levels. At each of these levels, agreements need to be developed and agreed upon to ensure that the multi-actor governance context is maintained.

Most public collective governance initiatives are anchored in facilitating transparency, accountability, and participation (of stakeholders). These three critical ingredients are essential to strengthen governance at all levels. In this respect SDG 17, is useful in promoting global alliances and multi-actor governance in a world that is totally interconnected between national and local governments, companies, civil society, and academia. The Valencian marine turtle conservation project that was analysed in this article is very good example of this. Marine conservation has no geographical boundaries and a multi-actor type governance involving a multitude of stakeholders is essential to ensure the successful achievement of conservation projects worldwide.

**Author Contributions:** The research for this article was carried out by the corresponding author Elena Bulmer and supported by Cristina Del Prado-Higuera, Professor the Rey Juan Carlos University of Madrid.

**Funding:** This research received no external funding

**Data Availability Statement:** The data that was used for this study was gathered for this specific study and

**Acknowledgments:** We would firstly like to thank the support that we have obtained from the organization Chelonia, as thanks to its president and team, -we have been able to carry out all of the empirical work for this research. Also, a big thank you to all of the interviewees that participated in this research.

Secondly, we would like to thank the EAE Business School for supporting our research.

**Conflicts of Interest:** The authors declare no conflict of interest.

## References

1. Erling, H., Linnerud, K., Banister, D. Sustainable Development, Our Common Future revisited. *Global Environmental Change*, 2014; 26: 130-139.
2. Gupta, J., Vegelin, C. Sustainable development goals and inclusive development. *International Development Agreements*, 2016; 16 (3)
3. Commission on Global Governance. *Our Global Neighbourhood: The Report of the Commission on Global Governance*. Oxford University Press: Oxford, United Kingdom, 1995; pp 2.
4. Newell, P., Pattberg, Multifactor governance and the environment. In *Annual Review of Environment and Resources*, 2012; 365-387.
5. Newell, P. *Climate for Change: Non-State Actors and the Global Politics of the Greenhouse*. Cambridge University Press; Cambridge, 2000.
6. Betsill, M., Correll, E. *NGO Diplomacy: The Influence of Nongovernmental Organizations in International Environmental Negotiations*. MIT Press; Cambridge, MA, USA, 2008.
7. United Nations. 17 Goals to Transform our World. Available from: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/> (Accessed on 1 March 2021)
8. United Nations and the Partnering Initiative. *Partnership Platforms for the Sustainable Development Goals*. 2020
9. United Nations. Goal 14: Conserve and sustainably use the oceans, seas and marine resources. Available from: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/oceans/> (Accessed on 1 March 2021)
10. IUCN. About International Union for Conservation of Nature. Available from: <https://www.iucn.org/about> (Accessed on 1 March 2021)
11. Winch, G., Bonke, S. *Project Stakeholder Mapping: Analyzing the Interests of Project Stakeholders*. In: Cleland, D.I., Pinto, J.K. *The Frontiers of Project Management*. Pennsylvania, United States. Project Management Institute; 2002.
12. Callon, M. Some elements of a sociology translation: domestication of the scallops and fishermen of St Brieuc Bay". In: Law, J. *Power, Action and Belief: A -New Sociology of Knowledge*. London, United Kingdom: Routledge & Kegan Paul; 1986. pp. 277-303.
13. Callon, M., Latour, B. Unscrewing the big Leviathan: how actors macrostructure reality and how sociologists help them to do so. In: Knorr-Cetina, K., Cicourel, V. *Advances in social theory and methodology: towards an integration of micro- and macro- sociologies*. Boston, United States: Routledge & Kegan Paul; 1981.

14. Missioner, S., Loufrani-Fedida, S. Stakeholder analysis and engagement in projects: From stakeholder relational perspective to stakeholder relational ontology. *International Journal of Project Management*, 2014; 32: 1108-1122.
15. Vaara, E., Sonenshein, S., Boje, D. Narratives as Sources of Stability and Change in Organizations. *The Academy of Management Annals*, 2016; 10(1): 495-560.
16. United Nations and UNDESA. *The SDG Partnership Guidebook: A practical guide to building high impact multi-stakeholder partnerships for the Sustainable Development Goals*. 2020.

## ARTÍCULO 2

Bulmer, E. & del Prado-Higuera, C. (2021) Sustainable Development Goal 17 - Revitalizing the Global Alliance, illustrated through a Marine Conservation Case Study carried out in Normandy, France. *Academy of Strategic Management Journal*, 20 (Special issue 2), 1-20.

### ABSTRACT

The seventeenth Sustainable Development Goal (SDG 17) of the United Nations, “Partnerships for the Goals” aims to, “strengthen the means of the implementation and revitalize the global partnership for sustainable development”. The successful implantation of this goal will aid the execution and achievement of the other sixteen goals. This article explores the importance and viability of SDG 17, “Partnering for the Goals” through the analysis of one marine conservation case study. More specifically the applicability of SDG 17 was analysed so as to assess the viability of SDG 14, “Life Under Water”. This case study evaluated a marine conservation case study based in Normandie (France) that deals with the conservation of bottlenose dolphins. It presents a very interesting stakeholder situation, where we see that there are conflicting interests among governmental authorities, conservation organizations, recreational and commercial fishermen, among others.

A case study approach was undertaken for the data collection using desk-based research and semi-structured interviews. The interview process was performed between October 2019 and March 2020. In total, 19 different stakeholders were interviewed. For the data analyses, a stakeholder register, PI Matrices and a stakeholder map were used, and to complement the latter narratives were developed. It was found that most project stakeholders seem to be in favour of the Normand-Breton bottlenose dolphin conservation project, however the recreational and professional fishermen as well as the promoters of renewable energy projects did not appear to support it. Stakeholder engagement analyses are especially useful in the application of SDG at the project level. However, in some instances such as in the case study analysed, many obstacles may be encountered in the process of creating these global alliances and partnerships. Although this case study is specifically applicable to a marine conservation context, it may be extrapolated and applied to any other SDG context.

**Keywords:** Global alliances, Marine conservation, Stakeholder management, Sustainable Development Goals, Sustainability



## INTRODUCTION

The Millennium Development Goals (MDGs) were developed by the United Nations at the Millennium Summit in September 2000. They set out a path towards sustainable development through the establishment of eight goals that manifested common ground and set up social global timebound and achievable objectives to be complied with and achieved by the year 2015 (United Nations, 2020). After the fifteen years, there was widespread feeling among different stakeholders such as policy makers and civil society that “progress against poverty, hunger and disease (was) notable; (and) that the MDGs (had) played an important part in securing (this) progress and that globally agreed goals to fight poverty should continue beyond 2015.” (Sach, 2012). Consequently, world governments decided to continue and to develop a new set of global priorities that are today known as the Sustainable Development Goals (SDGs).

The United Nations (UN) Conference on Sustainable Development, also known as Rio+20, was held in Rio de Janeiro (Brazil) between June 20<sup>th</sup> and June 22<sup>nd</sup> of the year 2012. The main objective of this summit was to create global goals that would resolve global environmental, social and economic challenges. Rio + 20 marked the launch for the creation of the Sustainable Development Goals (SDGs), also known today as the “Agenda 2030 for Sustainable Development”. Moreover, the conference was ground-breaking with discussion of all that concerns the topic of Green Economy in the context of sustainable development and poverty eradication, thereby contributing to the successful execution of the SDGs (Sustainable Development Goals, 2020a).

According to the UN, the definition of Sustainable Development is “(to satisfy) the needs of the present generation without compromising the ability of future generations to satisfy their own needs”. This definition of the term Sustainable Development is included in the Bruntland report from 1987 that was developed by the World Commission on Environment and Development (WCED), with the aim of developing long-term solutions related to sustainable development and to pursue these goals in the 21st century.

The new Sustainable Development Goals became a reality in 2015. There were 17 goals and 169 targets to be achieved by the year 2030. They entailed “an urgent call for action by all countries – developed and developing – in a global partnership” (Sustainable Development Goals, 2020a). This need for global partnership is reflected in SDG 17, “Partnerships for the Goals”, which aims to, “strengthen the means of the implementation and revitalize the global partnership for sustainable development” (Sustainable Development Goals, 2020a). Through the development and execution of the 19 targets encompassed within this goal, and the creation of alliances between different stakeholders, the rest of the SDGs will be achieved. Furthermore, SDG 17, “recognizes multi-

stakeholder partnerships as important vehicles for mobilizing and sharing knowledge, expertise, technologies, and financial resources to support the achievement of the sustainable development goals in all countries, particularly developing countries” (United Nations, 2020).

In 2020 the 2030 Agenda Accelerator was developed by the UN Department of Economic and Social Affairs (UN DESA) and The Partnering Initiative in collaboration with several other partners to “significantly help accelerate effective partnerships in support of the Sustainable Development Goals. One of the objectives of the 2030 Agenda Accelerator is to build and develop the partnerships between the relevant stakeholders in favour of the SDGs, thereby, “supporting organizations to develop their policy and strategy, systems and processes, legal agreements and culture to support collaboration” (Stibbe & Prescott, 2020).

This type of collaboration between different actors constructs a multi-actor type of governance that is the product of how different stakeholders such as individuals and institutions (i.e., private and public) manage their affairs. This mode of governance is very different to traditional governance, which often is associated to only one set of actors, often at the governmental level. According to the 2030 Agenda Accelerator, a multi-actor governance scenario is necessary to achieve the rest of the SDGs, in projects from all sectors, and also involving non-state actors such as non-governmental organizations, the civil society and private businesses.

## **PURPOSE**

This article will explore the importance and viability of SDG 17, “Partnering for the Goals” through the analysis of one marine conservation case study. More specifically the applicability of SDG 17 will be analysed with regards to the viability of SDG 14 “Life Under Water”, and more specifically Target 14.2, “By 2020, sustainably manage and protect marine and coastal ecosystems to avoid significant adverse impacts, including by strengthening their resilience, and take action for their restoration in order to achieve healthy and productive oceans” (Sustainable Development Goals, 2020b).

The marine case study is a dolphin conservation and monitoring programme based in Normandy in France. The specific aim of the project is to monitor the bottlenose dolphin population of the English Channel. Since 2007 the project holder organization Groupe d’Étude des Cétacés du Cotentin (GECC) has been studying the area’s dolphins, which make up the largest sedentary bottlenose dolphin population in Europe. The Normandie dolphin project is a very interesting case study as it entails the interaction of a wide number of different stakeholders including commercial and recreational fishermen, regional and national authorities and NGOs.

Projects that are set in the marine environment pose challenges that go beyond national boundaries. It is for this reason that resolution of such large-scale environmental challenges has had to involve a realm of different actors, comprising not only governments (national and regional), but also non-state actors such as non-governmental organizations and private companies.

Although a multi-actor partnership context may seem ideal to resolve these environmental issues as suggested by Sustainable Development Goal 17 and the 2030 Agenda Accelerator, it might entail conflicts of governance concerning different spheres of authority. More specifically, this article will analyse the multi-actor governance approach in managing this marine conservation project based in Normandy, France (Figure 1).

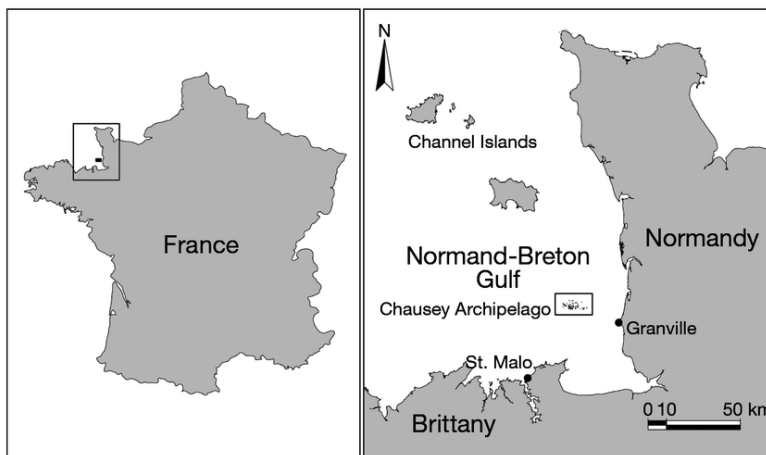


Figura 19: Normand-Breton Gulf (Figure from Godet et al, 2008)

The Common bottlenose dolphin (*Tursiops truncatus*) presently has a “vulnerable” conservation status according to the International Union for the Conservation of Nature (IUCN, 2012). The species has also been found to adapt easily to “anthropogenic” environments. For example, bottlenose dolphins often inhabit coastal waters where they are in close contact with human activity. Over time, *T. truncatus* have come to learn how to obtain fish from trawls, gillnets and fish cages, behaviour which has, unfortunately, sometimes made them partially dependent on human activity. Consequently, dolphins are often by-caught in fishing nets, which leads to a considerable degree of conflict between fishermen and scientists (i.e., conservationists). Bottlenose dolphins also display a general sedentary behaviour, with movements being limited to an average of about 80km. This is the case for the Normand-Breton bottlenose dolphin population.

The Normand-Breton Gulf has a long history of commercial fishing, most of which is essentially coastal. Fishing units are on the whole small and versatile and are mostly present in the maritime districts of Cherbourg, Saint-Malo and Saint Brieuc. Shellfish fisheries are of considerable importance

in the Normand-Breton Gulf, with Granville being the main fishing port in Lower Normandy. Furthermore, fisheries specialized in cuttlefish and large crustaceans have also been well developed in the area.

Additionally, there are a number of renewable marine energy projects (Energies Marines Renouvelables – EMR), the economic viability of which is being studied in the area, namely two wind farms in the Seine Bay and the Saint-Brieuc Bay, as well as a tidal farm project at Raz Blanchard. Due to this strong anthropogenic pressure, there is a strong desire on the part of the GECC is this “the organization”) to protect the natural heritage of the Normand-Breton Gulf, via the creation and implementation of a marine park, whose aim will be to maintain and restore certain habitats and to find the right balance between the execution of anthropogenic activities and biodiversity preservation. It is for this reason that the GECC is carrying out the monitoring of the Normand-Breton gulf bottlenose dolphin population in order to be able to assess and evaluate the effect of human activities, specifically those of the renewable energy projects that are under way. All of these circumstances make this project very worthy of study

## **METHODOLOGY**

A case study approach was undertaken for the data collection using desk-based research and semi-structured interviews. The case study analysed was a bottlenose dolphin conservation project based in Normandy in France. The objective of this project was to study the Normand-Breton sedentary bottlenose dolphin population, which is the largest sedentary bottlenose dolphin population in Europe. Moreover, this case study presents a very interesting stakeholder situation, where we see that there are conflicting interests among NGOs, regional and national government authorities, recreational and commercial fishermen, among others.

The interview process was performed between November 2019 and March 2020. In total, 19 different stakeholders were interviewed. Among the interviewees were public officials with environmental responsibilities, fishermen’s associations, NGOs and university professors. The interviews were performed in French, transcribed (i.e., in French) and subsequently analysed to enable the development of narratives in English. The stakeholders that were especially difficult to access were the commercial and recreational fishermen and the stakeholders that were not interviewed were the members of the civil society.

The semi-structured interview questions related to (1) the context and professional background of the interviewee, (2) their knowledge of each of the case studies being analysed, (3) their knowledge of project stakeholder analyses, (4) their perception of the marine species being conserved, and (5)

their definitions of the terms power and interest, along with a small power-interest matrix exercise through which interviewees had to value the level of power and interest of the following stakeholder groups with respects to the project's mission. All interviews were transcribed in French, and the narratives were developed in English.

The stakeholders interviewed included:

- Project holder organization members (i.e., GECC)
- Whale-watching NGOs
- Universities
- Regional government
- National government
- Commercial fishermen
- Recreational fishermen
- Renewable energy companies
- Funders

The stakeholder analyses were based firstly on the development of a stakeholder register (Table 1), which encompassed the:

- Stakeholder identification information
- Stakeholder classification information (i.e., main expectations regarding the project, whether stakeholders were internal/external to the project, and whether they were supporters, opponents or neutral toward the project).
- Problems experienced by interviewed stakeholders regarding the project mission.
- Solutions to identified problems.

Based on the information gathered in the stakeholder register a stakeholder map was conceived using the 2002 Bonke and Winch stakeholder mapping model (Winch & Bonke, 2002). In this framework, the central asset is the project mission, and the identified stakeholders are positioned around it. Their position in the project is identified as being a supporter or opponent as well as the potential problems that may be experienced.

To complement these analyses, PI matrices were also developed to compile the PI matrix information collected in the different interviews. For the PI Matrix analyses, the stakeholders included in the PI matrices were grouped according to the stakeholder categories listed above.

The results from the stakeholder register, PI matrices and stakeholder map, were further analysed via the development of narratives. Organizational narratives are temporal in nature and are defined as being “discursive constructions that provide a means for individual, social and organizational sensemaking and sense giving” (Vaara, et al., 2016). They helped to analyse the interplay between all the project stakeholders, making therefore plausible the development of multiple narrative analyses.

In the results and discussion section, the outcome of the different analyses (i.e., stakeholder register, PI matrices and stakeholder map) will firstly be presented as well as the general trends that were extracted from the narratives that were developed for this study.

## RESULTS

The bottlenose dolphin case study analysed aimed at studying and preserving the Norman-Breton sedentary population of the species, which is the largest sedentary population in Europe. The main objective of the project is to gather scientific data to better understand this dolphin population.

Nineteen project stakeholders were interviewed. It is important to highlight is to point out that the mapping captures the perspectives of stakeholders at a point where the project has been running for circa 14 years. The project’s stakeholder panorama is peculiar and encompasses a number of different stakeholder conflicts, one of which is related to the renewable energy projects that are planned for the area in the Baie de Seine area.

The only stakeholders that were not interviewed were the members of the civil society. The commercial fishermen were not interviewed directly, however the author was able to interview Normandy’s Center of Maritime Affairs that deals with and manages the marine activities in general in the area, which includes commercial fishing.

More specifically, the stakeholders interviewed included:

- Project holder organization members (i.e., GECC): The Cotentin Cetacean Study Group is a non-profit association founded in 1997.
- Other NGOs – These included fellow marine mammal conservation organizations in the Normand-Breton area and also in Jersey, a British Crown Island territory in the English Channel.

- British ecotourism company located in Jersey: This company provides trips for tourists and local people from Jersey to see wildlife from March to November every year. Specifically, they go around the coast of Jersey, the offshore islands, and the Channel Islands.
- Collaborating researchers from different universities in France: Collaborating researchers involved in the modelling of the Normand-Breton bottlenose dolphin population.
- Normandy regional Fishing Committee: This committee helps commercial fishermen make decisions on regional regulations and represents them at the national level.
- Dinard Biological Station – Dinard’s Biological Station, which is the main marine station of the National Natural History Museum of Paris and which has 130 years of experience in research on the diversity and functioning of coastal marine ecosystems.
- Office Française pour la Biodiversité (OFB) – “French Biodiversity Office” – Part of the French environmental ministry, which is one of the projects’ long-running funders.
- “Center for Maritime Affairs”: Deals with and manages marine activities in general, such as fishing, nautical and recreational activities, etc., in the Normandy area.
- Baie de Seine offshore windfarm project (i.e., “Baie de Seine Eolien” project)
- Recreational fishermen – Three different representatives of different recreational fishermen associations were interviewed for this study.

From the interview information, a stakeholder register was developed as shown below (Table 1). For each of the identified stakeholders, his/her identification details were recorded, together with their main expectations, and problems they may have experienced with respect to the project mission, as well potential solutions to these problems.

Tabla 9: Stakeholder register of the Bottlenose dolphin conservation project.

				Stakeholder Classification			Problems experienced by these stakeholders	Solutions to these problems
	Organization	Location	Role in Project	Main Expectations	Internal / External	Defender / Neutral / Opponent	Problems experienced by these stakeholders	Solutions to these problems
1	GECC	Normandie	Leading project, Ensure the running of the organization and of the projects, as well as the assurance of funding for the latter.	Wants his organization to become more scientifically sound through the collection of scientific data. He of course wants the running of his organization to continue and this is by the consecution of funding, etc., and adequate stakeholder management.	Internal	Defender	Problem of funding, problem in getting support from certain stakeholders such as the fishermen and the collaboration with other fellow conservation NGOs. Resources to effectuate the different project activities are also limiting ..	Continue reaching out to funding bodies. Continue networking to get more allies and in this way improve the probability of getting more funding.
2	GECC and University of Montpellier	Montpellier	Predoctoral researcher	Interested in completing her PhD thesis; in compiling and analysing the PhD data in collaboration with the GECC.	Internal	Defender	Problem is more research-related and data collection.	Continue working on data collection and continuing her PhD research.
3	GECC	Normandie	President GECC	Assuring the smooth running of the organization and ensuring the NGOs that funding is sustainable.	Internal	Defender	All the problems related directly to the organization's survival and the problem of funding.	Improve networking skills and reaching out to funding bodies to get project financing from the AFB and other bodies.
4	AFB	Paris	Works at AFB	Wants to protect the population of dolphins in the Norman-Breton Gulf. He wants to ensure the running of the dolphin project in the long term, and therefore the continuation of the dolphin protection measures. He would also like the two NGOs working in the area to work together and collaborate, which is not the case 100% at the moment.	External	Defender	Ensuring that there is funding for the project and collaboration between the two NGOs that work with dolphin conservation in the area. Also ensuring that the Norman-Breton dolphin project continues long term as a conservation priority as after all it is Europe's largest sedentary bottlenose dolphin presentation.	Continue funding of the AFB for the Bottlenose dolphin project and organise meetings between the NGOs that work with dolphin conservation. . Perhaps even go visit the project, which he has not done to date.
5	AFB - Antenne de Granville	Granville	Works at the OFB in Normandie and works with the Sites Natura 2000	She would like more Site Natura 2000 to be created in the area, and therefore looks for greater collaboration between the different stakeholders surrounding the project such as the fishermen, the NGOs, etc.	External	Defender	Supports the dolphin project. The main problems for her is to ensure collaboration between the different stakeholders involved in the creation of the Natura 2000 sites in Normandie. This is a challenge, especially when trying to get the fishermen's support.	Continue with the staging of more meetings between the different stakeholders involved in the developement of the Natura 2000 sites.
6	CRESCO - Station Biologique de Dinard	Dinard	Director	External to the project, however he supports the project holding organization in its scientific work.	External	Defender	The main problem is outside the scope of the bottlenose dolphin project in Normandie and deals more with the management of the CRESCO/marine station. He wants to ensure that the marine station becomes a founded structure as regards to scientific research.	With regard to the Dinard marine station, the director will need to continue with his current management strategy. With regard to the bottlenose dolphin project, the CRESCO could provide the project with scientific expertise or resources.

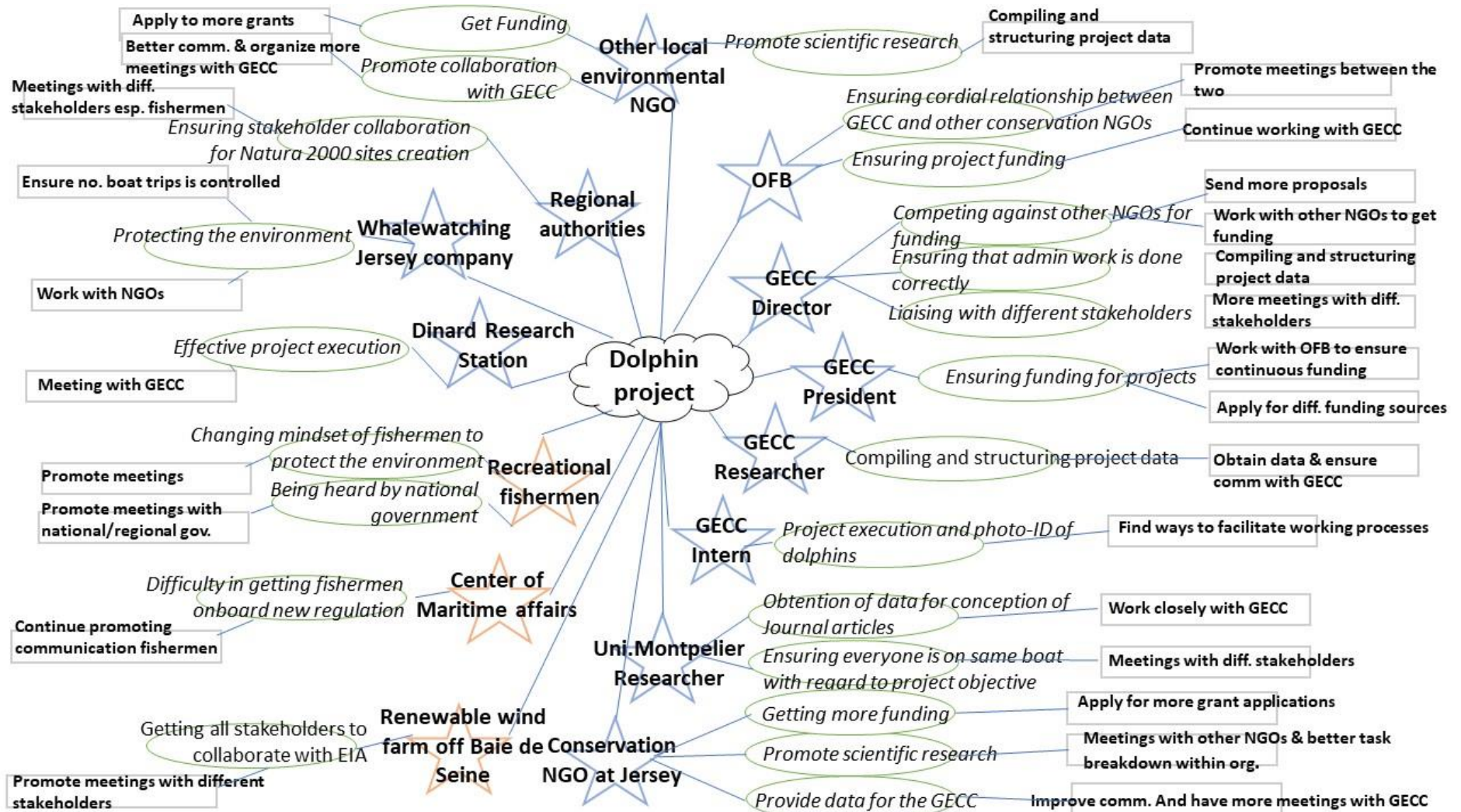


7	Researcher at the University of Montpellier	Montpellier	Researcher working with conservation NGOs	Very interested in helping organizations with their conservation projects (i.e., especially with population analyses). Interested in the smooth running of the project to ensure the correct collection of the data.	External / Internal	Defender	The obtention of data and negotiation with the different stakeholders to ensure that everyone is on the same page. This is especially the case with the project holding organizations like the GECC. Alignment is needed to ensure that the right scientific data is collected.	More meetings with the project holding organizations and agree on the data gathering protocols so that data collection methods will be uniform. This will consequently help the analyses with regards to the Norman-Breton dolphin population in order to better inform the different stakeholders that surround the dolphin project such as the offshore windshore farm construction companies.
8	Entreprise des éoliens en baie de Seine	Normandie	Director of the EIA project in the Baie de Seine offshore windfarm project.	The main interest is for his offshore windmill project to become a reality because it hasn't been implemented yet. He is interested in collaborating with the GECC for the sake of the environmental impact assessment, to ensure that the GECC as a stakeholder supports the project of the building of the offshore wind farm.	External	Neutral/ Opponent	The director's main objective is the EIA assessment and ensuring that all is ready for the construction of the offshore wind turbines. His main problem in doing this is to get everyone to negotiate and to gather all of the information from all stakeholders including the GECC. .	Continue carrying out meetings with the different stakeholders affected/or affecting the offshore windmill construction project. With regard to the dolphins in the Norman-Breton gulf, the director is missing out on information. There are still a lot of caveats in the information as to how the implementation and the operations of the offshore windfarms will affect the dolphins. Perhaps more communication and a greater degree of transparency as regard to the company will help the acceptance of this project from certain stakeholder groups.
9	GECC	Cherbourg	Project collaborator	She has been helping the GECC out for the last 7 months although her collaboration with the GECC ended this month of February. She is interested in the smooth running of the projects in order to ensure their long-term existence. Furthermore, she wants the project to go well to be able to continue with the photo-identification analyses of the dolphins.	Internal	Defender	The main problem that Prune experienced during the 7-8 months that she helped the GECC is the actual work of photo-identification of the dolphins.	Continue the photography activities of the dolphins and promote the ObsenMer project promoted by the GECC.
10	APAM	Cherbourg	President of NGO	Main interest, now that he is retired is recreational fishing. No real interest in the project.	External	Neutral / Opponent	The main problem is for their hobby which is recreational fishing to be recognised. Greater general awareness is therefore needed for the latter,	Continue the awareness activities and encourage more meetings with the town halls etc.
11	Association Al-Lark	La Rochelle	Scientific director at Al-Lark.	The scope of the work of Al-Lark coincides with that of the GECC as they both are looking into protecting the dolphin.	External	Defender	One of the main problems of Al-Lark is actually ensuring funding for the survival of the organization. Furthermore, the organization wants to develop further its scientific research potential.	As regards to the funding, perhaps apply for grants from other organizations, and not only rely for funding from memberships and boat trips. This way the Al-Lark staff will be able to spend more time on the scientific research activities. Furthermore, more meetings should be promoted between Al-Lark and the GECC to ensure that they start working better together towards a common cause.
12	Association des Plaisanciers du port de la cote des îles	Normandie	President at the Association des Plaisanciers du port de la cote des îles	As president of his recreational fishing association, he looks into protecting his hobby first of all. However, he is also very much aware of the importance of nature conservation. He is also involved in the negotiations for the creation of the Site Natura 2000.	External	Defender	Distanced from the bottlenose dolphin project in Normandie, His main problems is raising awareness among different stakeholders about their recreational fishing technique .	Continue the awareness activities and encourage more meetings with the town halls etc.

13	Association des Plaisanciers et pecheurs a pied de la cote ouest	Normandie	President of NGO	Joel is very much external to the project and does not really have an interest in the latter.	External	Opponent	Joel is very distanced from the actual dolphin project .	Organization of meetings for the recreational fishermen to show that the dolphins are really not the ones to blame for the potential lack of fish. However with regard specifically to the project, no specific actions should be endeavoured.
14	OFB	Le Havre	Person in charge of the Natural Heritage Marine Habitats in the Norman-Breton Gulf area	Supports the conservation of the Norman-Breton Gulf dolphin population and of the creation of the Sites Natura 2000.	External	Defender	The biggest problem is actually trying to get everyone onboard the creation of the Natura 2000 sites.	More meetings with all of the different stakeholders including the fishermen (professional and recreational fishermen).
15	CRPMEM in Normandy	Normandie	Coordinator of the Mission Natura 2000 project, which entails the setting up of Natura 2000 protection areas	Her main interest at the moment is the creation of the Sites Natura 2000.	External	Defender	Has been working on the creation of Natura 2000 sites and dealing with a varied range of stakeholders. One of the main challenges that she needs to deal with is the problem is dealing with the fishermen.	Continue the organization of meetings with the different stakeholders that are in one way or another affected or affect the development of the Natura 2000 sites in the Norman-Breton area.
16	Pôle des Affaires Maritimes, "Center for Maritime affaires	Normandie	Pôle des Affaires Maritimes, "Center for Maritime affaires	Doesn't have a very good perception of the dolphin and the concept of dolphin conservation in the Norman-Breton area. He considers that the area would be the same without dolphins. His main interest, with regards to his job is working with the professional fishermen and putting into place the different laws etc.	External	Opponent	Difficulty to get everyone onboard new legal norms with regards to fishing etc. As regards to the actual dolphin project, there is really no problem as he doesn't consider the presence of the dolphins as necessary and argues that the area would be the same without dolphins. There also seems to be a lack of awareness from his part as regards to the bottlenose dolphin project.	Organise more meetings between Sebastian and the conservation organizations to demonstrate to him the importance of the Norman-Breton bottlenose dolphin population. This way he will be able to instruct his teams accordingly,
17	Independent	Bretagne	Independent recreational fisherman	External to the project, Supports the concept of nature conservation. However as regards to the actual dolphin project, he doesn't really have an opinion on the latter.	External	Defender	External to the project, he really does not have any problem with the project,	Continue the awareness activities and encourage more meetings iwth the town halls etc.
18	Guernsey Biological Records Centre	Guernsey	Director	Admires the work of the GECC and supports the project fully. As regards to the project her task is to share her organization's data with the GECC. At the level of her own organization, her main objective is to ensure that her organization has enough funds to survive and carry out its projects.	External	Defender	The main problem that she is facing at the moment is really pushing forward and making her organization progress. With regard to the project, the real challenge that she has is time management and finding the time to send the GECC Jersey's bottlenose dolphin data,	Increase the communication between the Biological Records Center amd the GECC. This will perhaps encourage her to send her dolphin data to the GECC.
19	Jersey Seafaris Ltd.	Jersey	Director	Interested in continuing with the organization's environmental recreational boat trip activities. Supports the project as having dolphins in the area is always a plus. .	External	Defender	The main problem here is to ensure that the environment is protected (i.e. and the dolphins as well)	No real solution needed - continuation of communication between the GECC and Jersey Seafaris Ltd.

The stakeholders listed in Table 1 were also categorized as being internal or external to the project, as well as whether they supported or opposed the project. In total there were four internal stakeholders and twelve external ones. Furthermore, the information compiled in the stakeholder register was further analysed via the development of a stakeholder map for the project, whereas shown below in Figure 2, project supporters were characterised by stars and project opponents by hexagons. Although the trends extracted from the stakeholder map are further described in the Discussion section below, it is possible to observe that most of the interviewed stakeholder groups supported the project mission. As will be later described, the fishermen (i.e., both recreational and commercial fishermen) were probably the stakeholder groups that were more reticent and most opposed to the project. The recreational fishermen for example felt as though conserving the dolphin prevented them from carrying out their hobby, and therefore they did not support the project.

Figura 20: Stakeholder map of Normandy bottlenose dolphin project



The perspectives of the different stakeholder groups interviewed were compiled so that trends could be extrapolated on how the different groups evaluated the respective power and interest levels of the project stakeholder groups (i.e., including themselves). An example of the latter with the perspective of whale-watching company in Jersey in Figure 2.

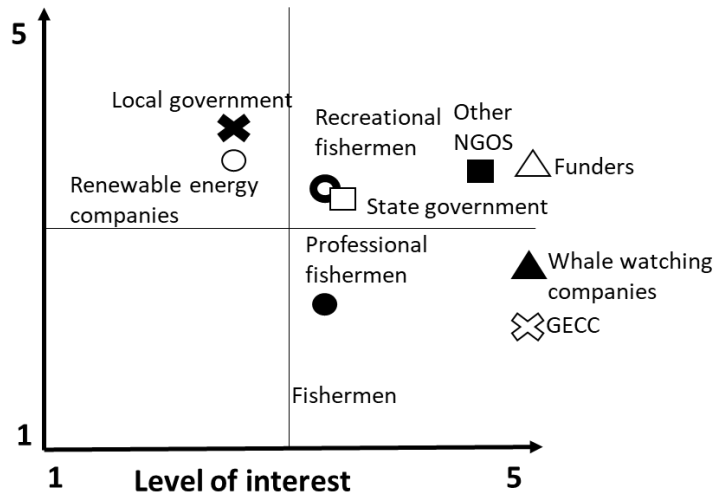


Figure 21: Power-Interest matrix generated from the interview with Jersey's whale watching company.

The PI matrices were developed to reflect the perspectives of the:

- Members of the project holding organization - GECC.
- French and British conservation NGOs
- Universities
- Regional government
- National government
- Project funders
- Renewable energy companies
- Whale watching companies (Ecotourism)

In the matrices, as shown in the NGO example above, each stakeholder group was represented with a symbol as shown in the given in Figure 2.

Furthermore, the Power-Interest matrices results are shown in Table 2 here below.

<b>GECC Members</b>	<b>Other NGOs</b>	<b>Local government</b>	<b>Recreational fishermen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- The OFB is considered powerful, being one of the main project funders, considered to have a medium-high interest in the project. Like the national government, the regional government was also considered to have considerable power and interest.</li> <li>- The GECC considered itself to have med-high power and interest.</li> <li>- Although not all GECC interviewees shared their perspective on the fishermen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The two non-profit organizations interviewed considered the GECC as having a lot of interest but med-high power.</li> <li>- The funders were differentiated from the OFB, and they were thought to have high power with varying levels of interest.</li> <li>- The local government was found to have medium-high interest and power.</li> <li>- The renewable energy companies that have med-high power and interest.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The GECC was considered to have both high power and interest, similarly to the other NGOs.</li> <li>- The renewable energy companies were considered to have medium-high power.</li> <li>- There was no apparent general trend regarding the fishermen.</li> <li>- The national government was perceived as having medium interest and varying power.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The national government was viewed as having little interest and high power.</li> <li>- The local government was equally considered to have low power and medium power.</li> <li>- The general public was perceived as having low interest and power.</li> <li>- The professional fishermen were thought to have a medium power level and a varying level of interest.</li> </ul>

Professional fishermen	Scientific researchers	Whale watching companies	Renewable companies
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No professional fishermen were interviewed for this research. The opinions below are based on the stance of the maritime affairs administrator that marks the regulatory framework of the fishermen.</li> <li>- All stakeholders were found to have a medium level of interest.</li> <li>- In the range of medium power, were the national and regional governments, the GECC and the renewable energy companies.</li> <li>- They described themselves as having high interest and</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The GECC was considered to have high interest but middle-high power.</li> <li>- The funders were also considered to have high power.</li> <li>- The national government was also considered to be of high influence (i.e., as the project funder). They were however considered to have little interest.</li> <li>- The other environmental NGOs were found to have low interest and power.</li> <li>- The whale watching companies were considered to have high interest and medium power.</li> <li>- No patterns were found</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- There was only one whale watching company interviewed.</li> <li>- No stakeholder was considered to have high power.</li> <li>- The GECC, the funders and the whale-watching company itself had high interest and medium power.</li> <li>- The government was found to have medium power and medium interest.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The government (both national and local) were perceived to have relatively high interest and low power.</li> <li>- High on the power list with a “4” are the whale-watching companies and the recreational fishermen.</li> <li>- All NGOs including the GECC were found to have high interest and medium power.</li> <li>- The funders of the dolphin project were found to have no power and interest.</li> </ul>

<p>low power, and the recreational fishermen as having medium power and low interest.</p>	<p>with regards to the power and interest of the renewable energy companies.</p>		
---	--	--	--

Tabla 10: Power- interest matrices of perspectives of different stakeholders



## DISCUSSION

The Normandy Bottlenose Dolphin project is a conservation project that has a very peculiar and very varied stakeholder panorama. The peculiarity of this context is nurtured by four elements that are presently threatening the project, which are:

- The potential construction of the offshore wind farms of Baie de Seine and St Brieux.
- The fishing pressure exerted by both professional and recreational fishermen.
- The pressure coming from the tourism industry from whale watching activities.
- The elevated levels of pollutants found in the ocean.

Presently, more scientifically sound information is needed regarding the dolphin population so as to better be able to assess the impact that these elements will have on them, and thereby the necessity for this project. The goal of the project holding organization, GECC, is to get the maximum amount of knowledge on the Normand-Breton sedentary bottlenose dolphin population.

This bottlenose dolphin population inhabits a fragile geographical location, straddling two administrative regions, that is Brittany and Normandy, an area that is presently not protected. France at present has eight marine parks, the first of which was created in 2007 and the latest in 2017, and in principle ten were initially planned. There is one in particular that did not see the light of day that was to cover all of the Normand-Breton Gulf regions, as well as the entire area inhabited by the bottlenose dolphin population. A few years back, the two administrative regions agreed to the creation of this marine park, however there were regional elections and administrative changes, leading to the two administrations no longer being able to agree to creating a protected marine park and the project was abandoned. This was truly a pity as had this marine protected area been established, the whole of the Normand-Breton population would have been protected. Now in the region there are only a few Natura 2000 sites, which are too small and do not cover the whole of the area covered by the dolphin population. Natura 2000 sites aim to monitor and improve marine ecosystems (i.e., just like marine natural parks), and help to reduce the various pressures exerted on them. Before the Normand-Breton marine park project was abandoned, nobody really worried about the creation of the Natura 2000 sites, as everyone assumed the project was going to go forward.

It must be made clear that the French Ministry of the Environment, “l’Office Française pour la Biodiversité (OFB)” that funds the project, does not want the bottlenose dolphin population to disappear. “We know that (the disappearance of the dolphin population) can happen as it has happened elsewhere, and that’s what we don’t want. So, it is very difficult to know what is

going to be the reaction of these groups upon all of these pressures. We cannot isolate one pressure from the others as these pressures happen at the same time, there are a multitude of factors which are exerted upon the dolphins” (OFB representative, Personal Communication, January 2020).

The project holding organization “GECC” has a big challenge ahead. At the strategic level, the NGO needs to professionalize its research to become an NGO that is based more on sound scientific research rather than scientific dissemination. At the project level, the organization will need to compile and analyse statistically the maximum amount of data to provide to different project stakeholders such as the French national government, which will, with this information, have the means to effectively measure the impacts of the different anthropogenic pressures on the Normand-Breton dolphin population and consequently take the preventive/corrective measures to ensure its protection.

The role of the OFB in the GECC dolphin project is two-fold; it firstly represents the government that develops and implements national conservation regulations. On the other hand, the OFB is also the main project funder. This is an unusual context, as for most conservation organizations, the core funding is provided by private foundations and international public/private organizations.

What further complicates the Normand-Breton bottlenose dolphin conservation scenario, is its international context. Although the dolphin population is described as sedentary and mainly inhabits French waters, some dolphin movement has been noted in UK waters, for example in some of the Channel Islands such as Jersey and Guernsey. The complications in this respect are very much associated to Brexit, which came into being on the 1st of January 2021 and the consequent reglementary changes, for example with respect to fishing activities and conservation initiatives. It is due to this international context that two British stakeholders were included in the study; an environmental NGO in Guernsey and a tourism company in Jersey that carry out whale watching as part of their business. Both stakeholders were found to support the dolphin project and were willing to collaborate in any way possible. The environmental NGO in Guernsey collaborates with the GECC in their research by providing the French organization with identification data of the dolphins from the British waters of the Channel. Moreover, the tourism company in Jersey wants the bottlenose dolphin to remain present in the Channel, as the latter contributes to its business objectives.

Although most project stakeholders clearly supported the GECC bottlenose dolphin project, there are two stakeholders (as shown in Figure 2) that clearly opposed the project. These were

the recreational and the commercial fishermen. To the recreational fishermen for example, dolphins are a supposed threat as they pose a burden to their fishing activity. The recreational fishermen's associations of Normandy mainly comprise retirees of an average age of 70 years who occupy their free time fishing. They represent a generation that is not sensitive to ecology, and do not hold the same perception of nature and what the latter entails, as would the younger generations of fishermen. In earlier times there were no fishing quotas, and the fishermen could take from the ocean as much fish as they wanted. The generalised perception is that if there are dolphins then they can't fish because dolphins are preying upon the fish stocks in the region. In France strict laws have been promulgated with regards to the quotas of certain species like the mackerel. Despite there being strict regulations in place, there is still a lot of abuse by recreational fishermen. From all of the above, it is therefore not a surprise that there have been difficulties in getting the Norman-Breton fishermen to negotiate in favour of the protection of the bottlenose dolphin in the region. The GECC for example has an initiative called OBsSenMer, which is a collaborative digital platform project (<https://www.obsenmer.org/>), which aims to facilitate the collection, storage and sharing of observations made at sea on the dolphins and other sea mammals. A further difficulty from the legislative perspective is getting the recreational fishermen onboard in the process of establishing Natura 2000 sites in the area.

Not only were the recreational fishermen against the dolphins and the dolphin conservation issue. They had another conflict and that was with the professional fishermen. In an interview, the president of one recreational fishing association described the commercial trawlers as "bateaux usines" or "factory boats", arguing that the commercial fishermen, "(took) the food of the dolphins as well as the mackerel, they take the whole of the food chain, they take everything" (Recreational fishing association president, Personal Communication, January 2020). The recreational fishermen in turn do not feel protected under French jurisdiction, feeling that the French central government only listened to the professional fishermen, and they therefore wanted a ban on trawl fishing.

To get the professional fishermen's perspective, it was possible to interview the region's maritime affairs administrator who works for France's environmental ministry and regulates the region's maritime activities (i.e., and supervises the professional fishermen boats). The Pole Maritime regulates activities at sea in the Channel, their control, their regulatory and legal framework as well as the management of professional sailors. The marine affairs' administrator recognized that one of the main problems associated to the bottle dolphin conservation project is the conflict that needs to be dealt with the fishermen. He went on to

say that at present there was not much evidence of bottlenose dolphins being trapped in fishing nets, and said that those that actually got caught, were a mere consequence of the different fishing activities. Furthermore, chief maritime officer argued that I was not in the professional fishermen's interest to have marine mammals caught in their nets. As a solution to the latter the Administrator mentioned the possibility of implementing clingers in the commercial fishing boats. Clingers are a system installed in fishing nets which sends waves which interfere with the dolphins' sonar, or with their ability to find their way underwater and helps to keep them away from the fishing boats, thereby preventing them from being captured. However, among the fishermen there is also quite a bit of discussion against the use of the clingers, as the fishermen think that apart from scaring off the dolphins, they will also scare off the fish, and are therefore often deactivated by the fishermen. As regard to the actual conservation status of the dolphins, the chief maritime officer argued that the dolphin was just one element in the marine. "Objectively, it is important that the dolphins "survive" and are fully integrated in the maritime legal framework, that we protect them, but it is of no interest. Economically, there is no interest in protecting them, perhaps at the touristic level..." (Center of Marine Affairs, Personal Communication, January 2020).

This takes us back to the importance of aligning project stakeholders to be able to accomplish the project mission, however in this case, this does not seem to be the case. As suggested by the Agenda 2030 accelerator, transparency and the establishment of a common ground is needed to ensure that all stakeholders are on the same boat with regard to the project mission.

According to the 2030 Agenda Accelerator, a holistic aligned approach is necessary to help accelerate the development of partnerships to achieve the Sustainable development goals. The SDG 17 stresses that global efforts are needed, which includes a realm of different institutions and organizations. In the Normand-Breton bottlenose dolphin conservation project, alignment and collaboration from all of the project's stakeholders are thereby difficult. Even at the level of regional collaboration between different environmental organizations is not easy. "The main problem that we encounter are the problems of working with other organizations on marine project in the same area ... have conflicts with other associations working on the same subject. It is very difficult to collaborate. Collaborations are very difficult." (GECC General Director, Personal communication, January, 2020).

What further complicates the situation for the GECC and the Norman-Breton bottlenose dolphin conservation project are the renewable energy projects in the area. The interest in the area for energy producing projects is not new, and since the 20<sup>th</sup> century, energy producers

have taken an active interest in the Norman-Breton Gulf. The attraction towards marine renewable energies in the region has led to the potential installation of offshore wind turbine projects in the Saint-Brieuc and Seine bays, as well as the development of a tidal farm project at Raz Blanchard. The Baie de Seine Environmental Impact Assessment (EIA) Project Manager was interviewed for this study. Part of the EIA was to determine the impact that the wind turbine vibrations would have on the marine life, such as the fish stock, shellfish and marine mammals (i.e., specifically for the dolphins, there is presently a considerable lack of knowledge in this respect).

This offshore windmill project spans 10,500 km<sup>2</sup>, 8,075 are in the Baie de Seine, which coincide with the bottlenose dolphin population area. However, there is considerable uncertainty with regard to how the turbine sound levels of the turbines are going to affect the animals (i.e., as at present this is difficult to evaluate). “In the end we have some clues but not all the clues and because nobody wants to test the noise level on live animals in a fishpond” (Renewable energy project manager, Personal Communication, January 2020).

Theoretically there is a solution to the sound issue, which is to develop a bubble curtain, which is apparently is a classical manner of reducing sounds from windfarms. This is effective however only effective when there is no current, which is a very different scenario to the Norman-Breton Gulf context, which has a lot of current. “But once you have current it is quite impossible to make these bubble curtains. It’s not impossible but it is hard” (Renewable energy project manager, Personal Communication, January 2020). At the time the research project was being executed, the EIA was being carried out and entailed participatory approach to get to know the real status quo of the situation and the perspectives of the different stakeholders associated to the project.

The Norman-Breton bottlenose dolphin project is an example that a multi-actor governance context that is considerably difficult to deal with. The mission of the project is clear, which is to conserve the dolphin population, however there are many different interests at stake:

- Conflicting interests with fellow conservation organizations
- The development of the wind farm projects in region.
- The opposition both recreational and professional fishermen (i.e., and not forgetting to mention the conflict between these two stakeholders).
- The project’s international context, which may have reglementary implications due to Brexit.

## CONCLUSIONS

The bottlenose dolphin case study analysed aimed at studying and preserving the Normand-Breton sedentary population of the species, which is the largest sedentary population in Europe. The main objective of the project is to gather scientific data so as to better understand this dolphin population. This case study is an excellent example of a multi-actor governance context that involves not only the scientific community (i.e., universities, scientific institutions, and NGOs)

The Rio+20 Summit aimed at creating global goals that would resolve global environmental, social and economic challenges. It also marked the launch for the creation of the Sustainable Development Goals (SDGs), also known today as the “Agenda 2030 for Sustainable Development”.

According to SDG 17, a holistic perspective is therefore necessary when developing laws to implement sustainability policies in an effective way. However not only are the regulatory authorities needed to implement change, but a global effort is more than necessary.

The very nature of the case study analysed, being a marine conservation project with, at the geographical level, no land boundaries make it a case with implications beyond the actual area being studied. The Normand-Breton bottlenose project is presently affected by (1) the potential construction of the offshore wind farms of Baie de Seine and St Brieux, (2) the fishing pressure exerted by both professional and recreational fishermen, (3) the pressure coming from the tourism industry from whale watching activities, and (4) the elevated levels of pollutants found in the ocean.

In 2020, the United Nations developed the “SDG Partnership Book”, which helps stakeholders to build high-impact multi-stakeholder partnerships to achieve the SDGs. Through the latter, it is hoped that the process of the creation of partnerships towards delivering the 2030 Agenda will be facilitated and accelerated. According to this document, effective partnering can be executed successfully through: (i) Self-awareness, (ii) Contextual awareness and (iii) Awareness of the complex interplay between oneself and one’s context.

For the Normand-Breton bottlenose dolphin case study, the project stakeholders were evaluated from a systematic perspective through the analysis of individual stakeholders and their interactions via the development of the stakeholder maps. This case study is therefore worthy of study to analyse the viability of SDG 17 in achieving specifically Target 14.2 of SDG 14, which aims to “by 2020, sustainably manage and protect marine and coastal ecosystems to avoid significant adverse impacts, including by strengthening their resilience, and take action

for their restoration in order to achieve healthy and productive oceans". To ensure the continuity of this project, a greater level of communication is necessary between the many different stakeholders in the project including environmental representatives, recreation and commercial fishermen, NGOs, renewable energy companies, companies and NGOs in British territories in the English Channel, and university researchers.

From the different analyses that were carried out, it was found that most of the stakeholders interviewed did seem to support the project. However, there were three main stakeholders that did not support the project, which were (1) the recreational fishermen, (2) the commercial fishermen, and (3) the renewable energy companies, whose main interest was to be able to build the windfarms in the area.

To the recreational fishermen, the dolphins were considered to be a threat to them and a burden to their fishing activity. Most of the recreational fishermen in the Normand-Breton Gulf area are retirees who occupy their free time fishing. They are used to the old times when there were no fishing quotas, and when they could take from the ocean as much fish as they wanted. Their generalized perspective is that if there are dolphins in the area, they are unable to fish. This consequently has led to a feeling of frustration and anger amongst the recreational fishermen. This whole situation is very unfortunate in the sense that it has made difficult the collaboration of this stakeholder group for certain conservation initiatives such as the creation of the Natura 2000 sites that aim to create a network of core breeding and resting sites for rare and threatened species, as well as the protection of specific habitat types which are protected in their own right (European Commission, 2021).

It was unfortunate not to have been able to interview the commercial fishermen. It was however possible to interview the regional Center of Maritime Affairs, which regulates the region's maritime activities (i.e., which includes the management of the professional sailors). According to the person interviewed, it was not in the professional fishermen's interest to bycatch marine mammals and this was therefore considered to be a mere consequence of fishing. Furthermore, the dolphin, according to this stakeholder's perspective, was perceived to be really of no interest, perhaps only at the touristic level.

What complicates the conservation situation of the Normand-Breton sedentary bottlenose dolphin population even further is its international context as there is still some dolphin movement in Channel waters. The Brexit situation that came officially into being on the 1st of January 2021 is bound to affect the legal framework with regards to fisheries and conservation policies.

Finally, the renewable energy projects that are planned in the area are bound to have an effect on the dolphins (i.e., specifically the noise of the windfarms). To date it is not known how the Normand-Breton bottlenose dolphin population will actually be affected, and this is why it is very important to ensure the longevity of the GECC dolphin conservation project.

GECC's bottlenose dolphin conservation project is an example of how multi-actor governance is essential, especially when we consider the various conflicts (as aforementioned) that the project is presently facing. A multi-actor governance approach helps to; (1) ensure stakeholder participation, (2) identify the barriers that could hinder this engagement, (3) develop a multi-actor network, which is something that is so much needed in this project.

Most public collective governance initiatives are based on facilitating transparency, accountability, and participation (of stakeholders). These three critical ingredients are essential to strengthen governance at all levels, especially in projects such as the bottlenose dolphin conservation project in Normandy. It is therefore an example of a marine conservation project that has no geographical boundaries and where multi-actor type governance involving a multitude of stakeholders is essential to ensure its success, thus mirroring the kinds of situations found in many conservation and non-conservation projects worldwide.



## REFERENCES

- European Commission (2021 May 12, 2021). *Natura 2000*. [https://ec.europa.eu/environment/nature/natura2000/index\\_en.htm](https://ec.europa.eu/environment/nature/natura2000/index_en.htm)
- Godet, L., et al. (2008). Before and after wasting disease in common eelgrass *Zostera marina* along the French Atlantic coasts: a general overview and first accurate mapping. *Diseases of aquatic organisms*, 79: 249-255.
- IUCN (2012). *Marine Mammals and Sea Turtles of the Mediterranean and Black Seas*. Gland, Switzerland and Malaga, Spain
- Sach, J.D. (2012). From Millennium Development Goals to Sustainable Development Goals. *The Lancet*, 379 (9832), 2006-2211.
- Stibbe, D. & Prescott, D. (2020). *2020 THE SDG PARTNERSHIP GUIDEBOOK: A practical guide to building high impact multi-stakeholder partnerships for the Sustainable Development Goals*. The Partnering Initiative and UNDESA.
- Sustainable Development Goals (2020b May 12, 2021). *Goal 14, Conserve and sustainably use the oceans, seas and marine resources*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/oceans/>
- Sustainable Development Goals (2021a May 12, 2021). *Green economy*. <https://sustainabledevelopment.un.org/topics/greeneconomy>
- United Nations (2021a March 1). *17 Goals to Transform our World*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>
- Vaara, E. et al. (2026) Narratives as Sources of Stability and Change in Organizations. *The Academy of Management Annals*, 10(1): 495-560.
- Winch, G. & Bonke, S. (2002). Project Stakeholder Mapping: Analyzing the Interests of Project Stakeholders. In Cleland, D.I. & Pinto, J.K. *The Frontiers of Project Management*. PMI, Pennsylvania, United States.

## **ACKNOWLEDGEMENTS**

I would firstly like to thank the support that I have obtained from the organization GECC, as thanks to its director and team, I have been able to carry out all of the empirical work for this research. Also, a big thank you to all of the interviewees that participated in this research.

Secondly, I would like to thank EAE Business School for supporting my research.

**Funding:** This research received no external funding

**Data Availability Statement:** The data that was used for this study was gathered for this specific study.

**Conflicts of Interest:** The authors declare no conflict of interest.

