



**Ajuntament
de Barcelona**

Barcelona, ciutat i turisme

Diàleg per a un turisme sostenible

**Bases per a un Pacte Local per a la
gestió i promoció d'un turisme
responsable i sostenible**

Gener - Abril 2015

Resum Executiu

9 Abril 2015

Barcelona, ciutat i turisme

Comissària: Dra. Maria Abellanet i Meya (CEO Grup CETT)

Equip projecte: Joan Torrella i Xavier Suñol (Direcció de Turisme. Ajuntament de Barcelona),
Jordi Moll (Consultor), Xavier Estivill i Joan Casals (MOMENTUM)

ÍNDEX

PRESENTACIÓ	5
PART 1. METODOLOGIA I PARTICIPANTS	
METODOLOGIA	9
PARTICIPANTS	13
PART 2. RESULTATS	
1. TENDÈNCIES I DIAGNOSI	19
2. BASES PER A UN PACTE LOCAL	21
3. PROPOSTES D'ACTUACIÓ	29
ANNEX I. ACTES DE LES SESSIONS DE TREBALL	
ACTA DE LA 1a SESSIÓ 06/02/2015	
ACTA DE LA 2a SESSIÓ 23/02/2015	
ACTA DE LA 3a SESSIÓ 13/03/2015	
ANNEX II. ALTRA DOCUMENTACIÓ	
A. Declaració del Consell de Ciutat	
B. Declaració d'Istanbul sobre el Turisme Urbà (OMT, 2013)	
C. Documentació Audiència Pública sobre el turisme a Barcelona	

PRESENTACIÓ

L'Ajuntament de Barcelona ha impulsat, tal i com l'Alcalde va anunciar a finals de l'any 2014 en el marc del Consell General de Turisme de Barcelona, el Pacte local per a la gestió i promoció d'un turisme responsable i sostenible, del qual he estat nominada comissària. Aquest és un repte important per al desenvolupament futur social, econòmic i ambiental de Barcelona, una ciutat amb una marca molt potent i molt ben posicionada arreu del món gràcies, també, a la contribució del turisme (l'any 2014 Barcelona va ocupar l'onzè lloc en el Global Destination Cities Index).

El treball s'ha plantejat com un procés de reflexió participativa, amb voluntat de respondre a l'interès general i amb l'objectiu d'identificar els reptes clau que la ciutat haurà d'abordar en els pròxims anys. Com a punt de partida, imprescindible per assolir un resultat satisfactori, s'ha cercat un objectiu comú -el de millorar l'encaix entre la ciutat i un turisme responsable i sostenible-, que ja apareixia a la Declaració sobre el Turisme del Consell de Ciutat, aprovada en el plenari del 10 de novembre de 2014.

Voldria destacar l'elevat nombre de participants (132, un 73% del total de convidats), així com la seva diversitat (un 34% del sector privat, un 25% del sector públic, un 18% d'acadèmics i experts, un 16% de representants de la ciutadania i un 7% de grups polítics). L'èxit de la convocatòria ha posat en evidència la importància del turisme, un tema que ens afecta i implica. Per poder establir un marc de treball fonamentat en la coresponsabilitat i en la confiança mútua, totes les parts implicades en la reflexió s'han reconegut i han mantingut una actitud activa, crítica i respectuosa, a més de generar aprenentatges compartits, noves idees i nous espais de diàleg i de cooperació.

El projecte s'ha estructurat al voltant de 3 sessions de treball en grups reduïts, celebrades el 6 i 23 de febrer, i el 13 de març. En la primera s'han tractat les tendències de les ciutats i del turisme urbà que afecten o afectaran ciutats amb característiques similars a Barcelona, i que s'hauran d'afrontar. També s'ha fet una diagnosi de la situació actual del turisme a Barcelona a través dels impactes, positius i negatius, que genera. La segona ha girat entorn als reptes i temes clau de futur i, finalment, en la tercera sessió s'han aportat propostes per millorar l'encaix entre la ciutat i el turisme.

Com a resultat, s'ha elaborat un document de bases per a un Pacte Local per a la gestió i promoció d'un turisme responsable i sostenible que recull les diverses sensibilitats, una proposta sòlida que pretén ser d'utilitat per als diferents actors implicats en el turisme, i tenir recorregut en l'àmbit polític, empresarial i ciutadà. A partir dels reptes identificats i del debat generat s'han definit set bases com a punt de partida de futurs acords i nous compromisos, que obren el camí cap al consens per a avançar envers el Pacte Local. Alhora es presenten 35 iniciatives, que són un recull de les propostes d'actuació expressades en els diversos grups de treball.

Aquest document es presenta a l'Alcalde de Barcelona en un Consell General extraordinari de Turisme de Barcelona, el 9 d'abril de 2015, es trasllada al Consell de Ciutat i a la Taula Municipal de Turisme i es posa, simultàniament, a disposició de tots els participants.

Davant la transcendència que ha adquirit el fenomen turístic a Barcelona, el procés de reflexió endegat ha generat un diàleg útil i necessari, valent i compromès. L'elevada participació, i la riquesa i qualitat de les aportacions rebudes, així com el treball conjunt amb un marcat sentit d'implicació i coresponsabilitat amb l'objectiu comú de millorar l'encaix de la ciutat i el turisme en el marc d'un model responsable, han estat trets fonamentals per legitimar el procés i els resultats. En aquest punt, vull manifestar el més profund agraïment a tots els participants i a l'equip tècnic del projecte.

Espero que el document de bases per a un Pacte Local per a la gestió i promoció d'un turisme responsable i sostenible serveixi per contribuir a que, en un futur proper, es treballi per consensuar una nova estratègia de turisme, integrada en l'estratègia de ciutat, i amb una visió transversal i participativa. Tot plegat, en pro de la Barcelona que volem deixar com a llegat a les generacions futures, que volem compartir amb els turistes i visitants, i que volem gaudir com a ciutadans.

Dra. Maria Abellanet i Meya

Comissària de Barcelona, ciutat i turisme i

CEO del Grup CETT

PART 1

METODOLOGIA I PARTICIPANTS

METODOLOGIA

“**Barcelona, ciutat i turisme**” s’ha desenvolupat com un procés de reflexió d’ampli espectre ciutadà, amb l’objectiu d’identificar els reptes clau que la ciutat haurà d’abordar en els pròxims anys i, entre tots els implicats, avançar en la definició de com millorar l’encaix de la ciutat i el turisme en el marc d’un model responsable. Amb aquesta finalitat s’han realitzat tres sessions de treball amb un format participatiu per tal d’afavorir la recollida d’opinions i el seu contrast entre tots els participants:

Sessió 1: **Tendències i diagnosi** (06/02/15)

Sessió 2: **Reptes i temes clau de futur** (23/02/15)

Sessió 3: **Propostes per millorar l’encaix entre ciutat i turisme** (13/03/15)

Les sessions s’han desenvolupat utilitzant una metodologia participativa basada en l’ús de panells i targetes, que facilita la recollida d’opinions de tots els participants d’una forma igualitària i estructura el posterior debat, agrupant les idees aportades. Per a l’assignació dels participants als grups de treball s’ha seguit escrupolosament un sistema aleatori que garanteix una distribució homogènia dels diferents sectors representats. La distribució dels grups ha estat diferent per a cadascuna de les sessions de treball, amb l’objectiu d’afavorir al màxim la interrelació i la comunicació entre els assistents.

En la primera sessió els participants es van repartir en cinc grups que, en paral·lel, van reflexionar sobre les principals tendències que afecten a les ciutats turístiques i al turisme urbà, i van treballar per identificar els principals impactes positius i negatius que el turisme genera a la ciutat de Barcelona.

A partir dels resultats obtinguts, la segona sessió es va estructurar en un format similar amb l’objectiu d’identificar els principals temes clau i reptes que Barcelona haurà d’afrontar en un futur per millorar l’encaix entre la ciutat i el turisme.

De l’anàlisi de totes les aportacions realitzades i del debat generat en les dues primeres sessions de treball, i sempre respectant el nombre d’aportacions referides a una mateixa idea, es van identificar set principals reptes que van servir de punt de partida per al recull de propostes d’iniciatives i d’actuacions que va tenir lloc en la tercera sessió.



En aquesta ocasió, es van configurar inicialment set grups de treball, cadascun dels quals centrat en un repte en concret, en els quals els participants es van distribuir d’acord amb les seves preferències expressades amb anterioritat. Transcorreguts 45 minuts, tots els participants van canviar de grup per tal de poder abordar un altre repte, de manera que al final de la sessió, en un espai d’hora i mitja, cada participant

va poder debatre, aprofundir i aportar propostes en dos grups i, per tant, en dos dels reptes identificats.

De cadascuna de les sessions s'ha elaborat una acta on es recull una transcripció estructurada dels diferents panells de treball de cada grup. A més a més, de les dues primeres sessions s'ha elaborat un document de síntesi a mode de resum executiu transversal del treball realitzat en els cinc grups.



Les tres sessions han comptat amb el suport de facilitadors externs que han participat en el disseny de les seqüències de reflexió, han dirigit i conduït les sessions i han elaborat les actes posteriors. Convé remarcar que l'acta de cada grup de treball, així com els documents de síntesi, malgrat l'alt nivell de confluència d'idees sobre els reptes que cal afrontar, no pretén ser un document de consens, sinó un recull fidedigne de les idees exposades i del debat generat, tot identificant

els punts en els quals existeixen diferències d'opinió entre els participants. En aquest sentit, cal tenir en compte que les afirmacions i les dades que apareixen en el documents són les aportades pels participants i, en conseqüència, les opinions recollides representen només les idees expressades per ells en les diferents sessions.

Al llarg del procés, els participants han disposat també d'una intranet, creada especialment pel projecte, a través de la qual s'ha compartit la documentació generada, així com diversos documents d'interès per al debat. En ella, els participants han pogut completar les seves aportacions o expressar els seus punts de vista respecte als temes tractats en les diferents sessions.

Barcelona, ciutat i turisme

Intranet per als participants del projecte.

Menú

- [Pàgina d'inici](#)
- [Calendari de treball](#)
- [Documentació de suport](#)
- [Sessió 1: Tendències i Diagnosi](#)
- [Sessió 2: Reptes de futur](#)
- [Sessió 3: Iniciatives / actuacions](#)
- [Aportacions a la 1a sessió](#)
- [Actes de les sessions](#)
- [Galeria de fotos](#)
- [Contacta'ns](#)

Lloc de cerca

Cerca

Benvingut a la intranet del Projecte "Barcelona, ciutat i turisme"

Tal com l'Alcalde va anunciar a finals de l'any 2014 en el marc del Consell General de Turisme de Barcelona, s'ha decidit impulsar un **pacte local per a la gestió i promoció d'un turisme responsable i sostenible**. Es tracta d'un **procés de reflexió participativa** d'amplic espectre ciutadà, amb l'objectiu d'identificar els reptes clau que la ciutat haurà d'abordar en els pròxims anys i, entre tots els implicats, avançar en la definició de com vetllar per millorar l'encaix entre la ciutat i el turisme. L'Alcalde ha nomenat la **Dra. Maria Abellanet i Meys**, acadèmica amb una llarga trajectòria i un reconegut prestigi en el món del turisme a Catalunya (Medalla del Turisme a Catalunya, 2014), com a **comissària per a liderar i coordinar tot el procés**.

Aquesta intranet s'ha creat amb l'objectiu d'acompanyar el **procés de reflexió "Barcelona, ciutat i turisme"**. Des d'aquí podreu consultar i descarregar tant els documents previs que es consideren d'interès, com aquells que es vagin generant fruit de les sessions de treball planificades.

Totes les sessions se celebraran a Sant Pau Recinte Modernista (C. Sant Antoni Maria Claret, 167)

Accés: Metro (L5): Sant Pau – Dos de Maig / Bus: H8, 19, 20, 45, 47, 50, 51, 92, 117



Fruit de tot el treball anteriorment esmentat, i en base al recull, anàlisi i síntesi de totes les opinions expressades, tant en les actes de les sessions, com en les aportacions fetes amb posterioritat, s'ha elaborat el present document que consta de dues parts:

Part 1. Metodologia i participants

Part 2. Resultats

- 1. Tendències i diagnosi:** resum de les tendències i dels principals impactes identificats.
- 2. Bases per a un pacte local:** a partir dels reptes identificats i del debat generat s'han definit set bases per avançar cap a un Pacte Local per a la gestió i promoció d'un turisme responsable i sostenible.
- 3. Propostes d'actuació:** iniciatives per abordar els reptes, recollides al llarg de les sessions.

Finalment, s'adjunten dos annexos, un amb les actes de les sessions de treball i l'altre amb documentació que es considera rellevant per al projecte.

Les conclusions del procés Barcelona, ciutat i turisme es presentaran:

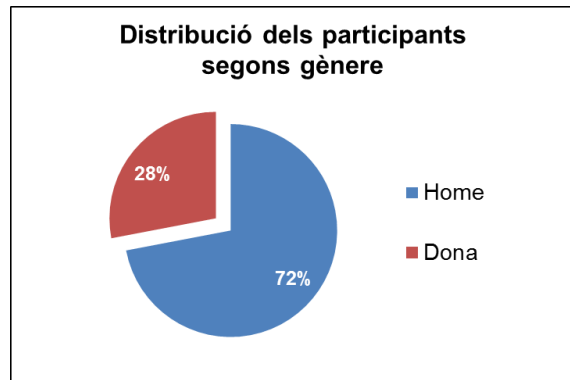
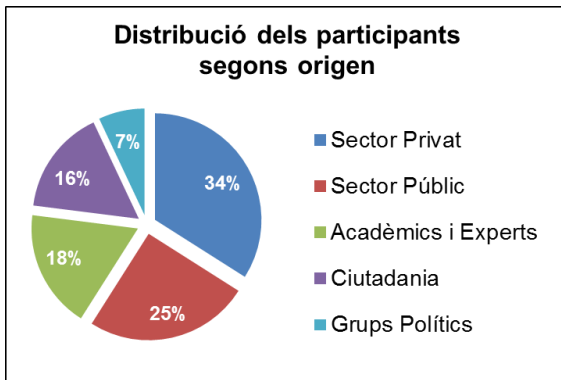
- 1. A l'Alcalde**, en el marc d'un Consell General extraordinari de Turisme de Barcelona.
- 2. Al Consell de Ciutat**, màxim òrgan municipal de participació ciutadana.
- 3. A la Taula Municipal de Turisme**, instrument de coordinació interdepartamental de les polítiques de turisme entre les diferents àrees municipals.

Així mateix, el document final, tan bon punt s'hagi presentat a l'Alcalde, estarà disponible per a tots els participants en format electrònic a la intranet del projecte, i posteriorment al web de l'Ajuntament de Barcelona, en què s'obrirà al públic en general.



PARTICIPANTS

En el procés s'ha convidat a 181 persones representants d'entitats ciutadanes, empreses i institucions relacionades amb l'activitat turística, així com experts en la matèria, de les quals 132 (el 73%) han participat activament a les sessions de treball.



Llista de participants:

Nom i Cognom	Càrrec	Institució
Joan Abad	Subdirector General d'Ordenació Turística	Direcció General de Turisme Generalitat de Catalunya
Josep Adell	Conseller Delegat	Grup Julià
Carles Agustí	Comisionat de Participació ciutadana	Ajuntament de Barcelona
Enrique Alcántara	President	APARTUR (Associació d'Apartaments Turístics de Barcelona)
Mª Paz Alonso	Presidenta	APT (Barcelona Associació Professional de Guies Turístics)
Salvador Anton	Director Laboratori Turisme i Oci	URV (Universitat Rovira i Virgili)
Albert Arias	Investigador	URV (Universitat Rovira i Virgili)
Ignasi Armengol	Director General	B:SM (Barcelona de Serveis Municipals)
Ana Barluenga	Assessora jurídica	ACAVE (Associació Corporativa d'Agències de Viatges Especialitzades)
Maria Bauxali	Directora de Promoció	BCD (Barcelona Centre de Disseny)
Mercè Beltran	Cap Programa Cultural	Recinte Modernista de Sant Pau
Jorge Bonafonte	Secretari General	Consell de Gremis
Carles Borrell	Vicepresident	Gremi d'Hotels de Barcelona
Pere Camprubí	Director d'expansió	Fira de Barcelona
Joan Canals	Assessor	Grup Municipal Socialista
Jordi William Carnes	Director General	Turisme de Barcelona
Juan José Casado	Responsable Institucional de la Regió Metropolitana	UGT (Sindicat Unió General de Treballadors)
Manel Casals	Director General	Gremi d'Hotels de Barcelona
Manel Casanovas	Director de Promoció	Turisme de Barcelona
Oscar Casanovas	Professor de Dret	CETT (Centre Universitari de Turisme, Hoteleria i Gastronomia, adscrit a la UB)
Anna Castan	Directora General	Izaka
Txema Castiella	Adjunt a Gerència	ICUB (Institut de Cultura de Barcelona)
Pilar Causapié	Tècnica de turisme	Districte d'Horta-Guinardó Ajuntament de Barcelona
Pere Chias	President	Gremi de Restauració de Barcelona
Xavier Civit	President Comissió Econòmica	Turisme de Barcelona
Albert Claret	Vice-president primer	Consell de Ciutat (CJB)
Jordi Clos	President	Gremi d'Hotels de Barcelona
Joan Codina	Cap de Gabinet	Regidoria d'Educació i Universitats
Joan Coll	Director	Cultruta
Sònia Corrochano	Directora	Aeroport de Barcelona

Nom i Cognom	Càrrec	Institució
Javier Creus	Fundador	Ideas for change
Assumpta Cros	Directora	Agència de promoció d'activitats i de congressos en Fundació UAB
Ignasi de Delàs	Subdirector	Turisme de Barcelona
Marc de las Heras	Director	Cactus Media Productora
Pablo de Porcioles	Group Director Business Development, Adsales & Communications	Clúster e-Commerce
Cristina de Seras	Directora	BBP (Barcelona Business Pass)
Àngel Díaz	Director	ALS Advanced Leisure Services
Beatriu Domènech	Cap d'Innovació	Bdigital Centre Tecnològic
Pere Duran	ex Director General	Turisme de Barcelona
Jordi Ficapal	Director de l'Observatori de Turisme Responsable	TSI (Turisme Sant Ignasi - Universitat Ramon Llull)
Jaume Font	Catedràtic de Geografia	UB (Universitat de Barcelona)
Marcel Forn	Director General	GEBTA (Guild of European Business Travel Agents)
Patricia Gabancho	Vicepresidenta	Ateneu Barcelonès
Josep Garcia	Sotscap ABP Eixample	Mossos d'Esquadra Generalitat de Catalunya
Vicenç Gasca	President	Fundació Barcelona Comerç
Jordi Gascón	Dr Antropologia Social	Instituto de Altos Estudios Nacionales & Foro de Turismo Responsable
Joan Gaspart	President Comité Executiu	Turisme de Barcelona
Marina Genabat	Directora General	EDUCATUR (Educadors i assessors turístics)
Ricard Gomà	Regidor	Grup Municipal Iniciativa per Catalunya Verds - Esquerra Unida i Alternativa
Joan Miquel Gomis	Director Estudis de Turisme	UOC (Universitat Oberta de Catalunya)
Alejandro González	Director	Ecounion
Benito Granados	2n cap de la Unitat Territorial de Ciutat Vella	Guàrdia Urbana, Ajuntament de Barcelona
Alberto Gujarro	Co-director	Primavera Sound Barcelona
Antònia Hernández	Ciutats Educadores	Ajuntament de Barcelona
Mateu Hernández	CEO	Barcelona Global
Santiago Hernández	President	Barcelona Fòrum District
Mercè Homs	Regidora de Ciutat Vella	Grup Municipal Convergència i Unió
Nona Ibarz	Directora de Màrqueting	Circuit de Catalunya
Joan Igual	President	ACEGAL (Associació catalana d'empreses per a gais i lesbianes)
Javier Illa	Vocal	Gremi d'Hotels de Barcelona
Sara Jaurrieta	Regidora	Grup Municipal Socialista
Gabriel Jené	Director General	La Mallorquina
Juan Julià	Propietari	Axel Hotels
Miquel Lacasta	Vocal	FAD (Foment de les Arts i del Disseny)
Josep M ^e Lahosa	Director de Prevenció	Ajuntament de Barcelona
Jaume Marimón	President	PIMEC Turisme
Josep Marquès	Director Executiu de Promoció	Barcelona Activa
Jordi Martí	Director	Traveltec
Ramon Masia	Partner Consultors i Advocats Associats	Masia Ribera
Joan Anton Matas	President	Gremi d'Hosteleria de Sitges
Àngel Mesado	Responsable de Asuntos Públicos	Airbnb
Julià Montero	Turisme inclusiu	Barcelona Zero Limits
Sergi Monzó	Vocal	APT (Barcelona Associació Professional de Guies Turístics)
Javier Mulleras	Regidor	Grup Municipal Partit Popular
Toni Muñoz	Marketing and Sales Manager	Avant Group
Joan Ramon Muset	Oficina de Promoció Econòmica de l'Eixample	Ajuntament de Barcelona
Yolanda Onghena	Investigadora Senior	CIDOB (Barcelona Centre for International Affairs)
Marta Otzet	Directora de Comunicació i Màrqueting	Sagrada Família - Junta Constructora
Valentí Oviedo	Gerent	L'Auditori de Barcelona
Óscar Pallarols	Competence Center Director	Mobile World Capital Barcelona
Núria Paricio	Directora	Fundació Tot Raval
Josep M ^e Pascual	Director	Estrategias de Calidad Urbana
Mar Pérez	Direcció d'estratègia i màrqueting de creuers	Port de Barcelona
Xavier Pérez Farguell	President	Clearwater International
Miriam Plaza	Directora Park Güell	B:SM (Barcelona de Serveis Municipals)
Jordi Portabella	Regidor	Grup Municipal d'Unitat per Barcelona
Jordi Puig	Director	We Barcelona
Agustí Pujol	Tècnic de turisme	Districte de l'Eixample Ajuntament de Barcelona
Lluís Rabell	President	FAVB (Federació d'Associacions de Veïns i Veïnes de Barcelona)
Eduard Ràmia	Gerent	Institut Metropolità del Taxi
Juan Camilo Ramos	Vocal	FAVB (Federació d'Associacions de Veïns i Veïnes de Barcelona)



Nom i Cognom	Càrrec	Institució
Vanessa Requena	Cap de Gabinet	Aeroport de Barcelona
Oscar Rivas	Assessor	Grup Municipal Partit Popular
Ana Rivero	Directora	ALS (Advanced Leisure Services)
Verónica Rodríguez	Directora dels Programes "Shopping Line" i "Premium"	Turisme de Barcelona
Ricard Ruiz de Querol	Soci Director	Coperfield for Social Good
Mercè Sabartés	Gestió de Públics	Fundació Miró
Montserrat Saltó	Assessora Síndica de Greuges de Barcelona	Ajuntament de Barcelona
Anna M ^a Sangenis	Vocal	APT (Barcelona Associació Professional de Guies Turístics)
Joan Santacana	Professor Didàctica C. Socials	UB (Universitat de Barcelona)
Martí Sarrate	President	ACAVE (Associació Corporativa d'Agències de Viatges Especialitzades)
M ^a Àngels Serra	Consultant	Chias Màrqueting
Rosa Serra	Coordinadora Àrea	Diputació de Barcelona
Ramon Serrat	Consultor Turisme Cultural i Territori	CETT (Centre Universitari de Turisme, Hoteleria i Gastronomia, adscrit a la UB)
Montserrat Serret	Directora	BCU (Barcelona Centre Universitari)
Salvador Servià	Director	Circuit de Catalunya
Plar Soldevila	Gerent Adjunta Projectes Estratègics	Ajuntament de Barcelona
Jordi Solé	Cap de gabinet	Grup Municipal d'Unitat per Barcelona
Santiago Soteras	President Executiu	Grup Soteras
Xavier Suñol	Direcció Turisme i Esdeveniments	Ajuntament de Barcelona
Joan Sureda	President	PROHUT (Associació Professional Edificis Habitatge Us Turístic)
Vicenç Tarrats	Secretari Política territorial i del Barcelonès	CCOO (Sindicat Comissions Obreres)
Mercedes Tarrazón	Fundadora	Dispute Management
Patricia Rocío Teran	Prensa i Comunicació	Institut Metropolità del Taxi
Christoph Tessmar	Director Convention Bureau	Turisme de Barcelona
Ole Thorson	Assessor Expert	Pacte mobilitat sostenible, Ajuntament de Barcelona
Jaume Tomàs	Director Productes Turístics	Turisme de Barcelona
Joan Torrella	Director de Turisme i Esdeveniments	Ajuntament de Barcelona
Lluís Torrent	President	FEDERATUR (Federació Catalana d'Apartaments Turístics)
Patrick Torrent	Subdirector	Agència Catalana de Turisme
Eduard Torres	Vocal	Gremi d'Hotels de Barcelona
Enric Truñó	Coordinador	Pla Estratègic de Turisme de la Ciutat de Barcelona 2015
Ignasi Uñó	Propietari	TwentyTwo Hostel
David Valls	Director	EUT Euroaula
Lluís Vendrell	Gerent	Union Suiza
Marta Ventura	Presidenta	ACATUR (Associació Catalana d'Albergs Turístics)
Francesc Vila	Gerent Turisme	Diputació de Barcelona
Francina Vila	Regidora d'Horta-Guinardó	Grup Municipal Convergència i Unió
M ^a Assumpció Vilà	Síndica de Greuges de Barcelona	Ajuntament de Barcelona
Roser Vilardaga	Secretària de Direcció	HUSA Hoteles
Jordi Vilaseca	Propietari	Destination Spain
Rafael Zarza	Conseller Director General	Avant Group

PART 2

RESULTATS

01. TENDÈNCIES I DIAGNOSI

El model de turisme respon a un model de societat determinat, l'evolució de la qual influeix tant en la configuració de les ciutats com en el desenvolupament del turisme urbà. Tal i com succeeix a les principals destinacions urbanes del món, els nous fenòmens apareguts com a conseqüència de la globalització estan transformant molts aspectes de Barcelona i de la seva activitat turística.

A. Tendències de les ciutats turístiques i del turisme urbà

Com a resultat dels debats de la primera sessió es van detectar les següents tendències a les que estan sotmeses les ciutats turístiques i el turisme urbà.

A.1 Tendències presentades inicialment:

1. Ciutats més interculturals i cosmopolites.
2. Terciarització de les ciutats, oferint nous focus de creativitat i d'innovació.
3. Increment del turisme urbà al món.
4. Nous perfils de turista, nous estils de viatge. Turista-ciudadà temporal.
5. Turisme i ciutats responsables i sostenibles.
6. Impacte de l'economia col·laborativa i impacte de les TIC en el sector.
7. Diversificació de l'oferta d'allotjament turístic.
8. Protagonisme de la societat civil.
9. Necessitat de prevenir i gestionar conflictes.
10. Les ciutats cooperen i competeixen.

A.2 Tendències afegides pels participants:

11. Del domini de l'oferta al domini de la demanda (turista protagonista), i aparició de nous models de negoci.
12. Increment de la professionalització del sector.
13. Aparició d'un tipus de criminalitat orientada al col·lectiu turístic.
14. Desconeixement de l'impacte del turisme en l'economia, per part de la ciutadania.
15. Evolució de les infraestructures i adaptació de la planificació urbana.
16. Envelliment de la població / societat.
17. Impacte del turisme en l'àrea metropolitana.
18. Ús del turisme com a instrument per fer política.
19. Poc diàleg entre els diferents àmbits del sector turisme.

B. Aspectes del turisme que generen impactes per a la ciutat de Barcelona

En la segona part de la primera sessió, es van identificar els següents impactes que genera el turisme sobre la ciutat de Barcelona.

B.1 Impactes positius:

1. Creixement econòmic, generació de riquesa transversal i creació d'ocupació.
2. Mentalitat oberta, cosmopolita i multicultural que afavoreix la innovació i la creativitat.
3. Imatge, notorietat i posicionament internacional de la ciutat i de la marca Barcelona.
4. Generació d'oportunitats de negoci i atracció de talent.
5. Creació, millora i sostenibilitat de l'oferta cultural, d'oci, de serveis i d'infraestructures.
6. Implicació i participació activa de la ciutadana en la millora i la dinamització dels serveis.
7. Diversificació i personalització de l'oferta.
8. Millora de la professionalitat del sector i de la competitivitat en general.

B.2 Impactes negatius:

1. Massificació, concentració i tensió en els usos de certes zones i espais.
2. Pèrdua de la identitat, banalització i estandardització de la ciutat.
3. Increment de comportaments incívics i de conflictes de convivència.
4. Incomoditats i efectes col·laterals del turisme per als residents.
5. Percepció negativa de la ciutadania sobre el turisme: *turismefòbia*.
6. Manca de connexió entre els agents turístics i la ciutadania.
7. Mala redistribució de la riquesa generada i ocupació de baixa qualitat.
8. Intrusisme i economia submergida.
9. Excessiva reglamentació administrativa.
10. Comunicació centrada en els aspectes negatius.
11. Risc de no incorporar canvis tecnològics i la innovació.

02. BASES PER A UN PACTE LOCAL

A partir de la síntesi dels reptes identificats en la segona sessió i del debat generat, així com de les propostes plantejades en la tercera sessió (veure les corresponents actes adjuntes), s'han definit set bases que respecten l'ordre de prioritats expressades pels participants d'acord amb el nombre d'aportacions fetes en cada tema. Aquestes bases obren el camí cap a un possible consens per a avançar cap a un **Pacte Local**.

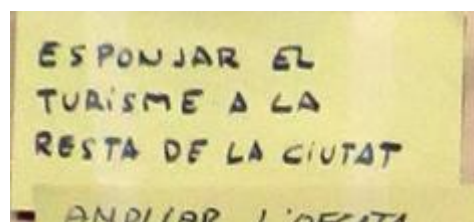
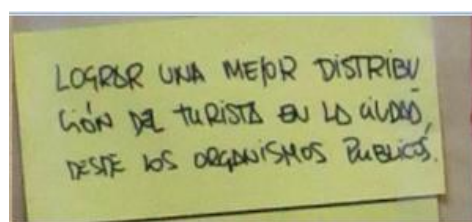
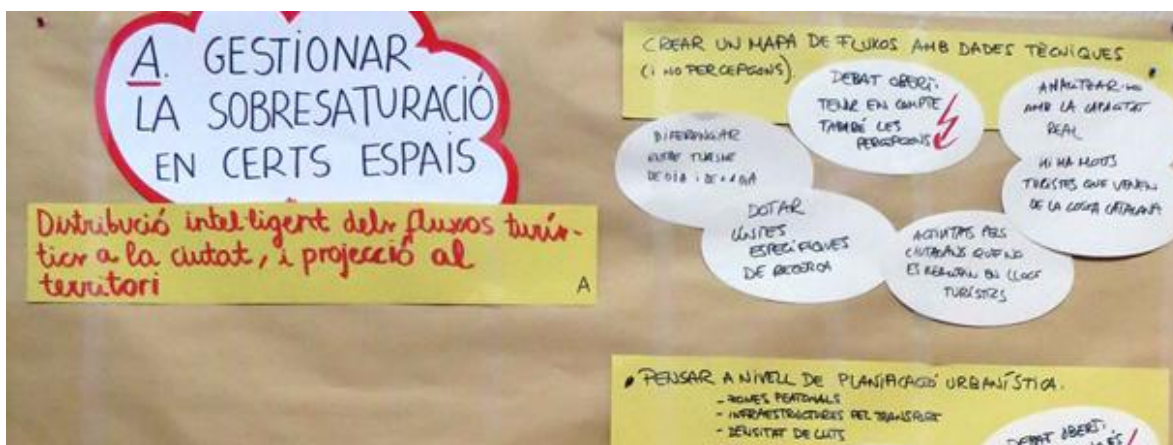
Les bases per a un Pacte Local per a la gestió i promoció d'un turisme responsable i sostenible, són les següents:

- 1. Gestió i distribució intel·ligent dels fluxos turístics a la ciutat i territori**
- 2. Reducció dels impactes negatius que genera el turisme a la ciutat**
- 3. Ordenació, regulació i control l'activitat turística i les actituds incíviques**
- 4. Definició d'un nou model de governança i de finançament del turisme**
- 5. Foment de la identitat i la singularitat de Barcelona com a destinació sostenible, competitiva i d'excel·lència**
- 6. Distribució més equitativa i transversal dels beneficis que genera el turisme**
- 7. Sensibilitzar sobre els beneficis del turisme i afavorir la complicitat de la ciutadania**



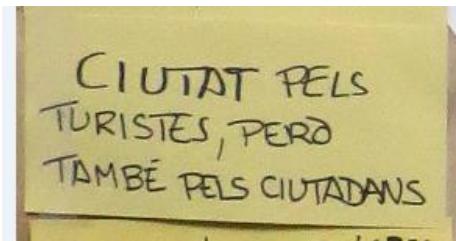
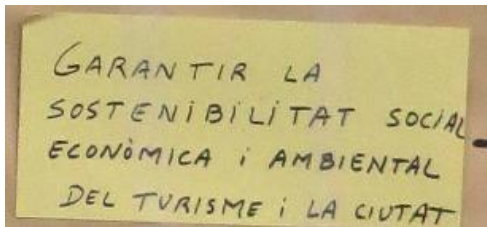
1. Gestió i distribució intel·ligent dels fluxos turístics a la ciutat i territori

- Gestió de la sobresaturació que experimenten certs espais.
- Ordenació dels espais més massificats i dels fluxos turístics: definició de límits i establiment de regulacions específiques.
- Afavorir la desconcentració de les àrees més massificades.
- Creació i promoció de noves centralitats i atractius turístics.
- Ús d'eines de planificació i gestió urbanística.
- Desconcentració de l'oferta turística pel territori de la ciutat.
- Vertebració de la "Destinació Barcelona" tant en l'àmbit metropolità com provincial i de país, oferint una experiència més transversal.
- Promoció de la innovació en la gestió dels fluxos turístics.
- Aplicació de les noves tecnologies per oferir al turista una informació més global de Barcelona.



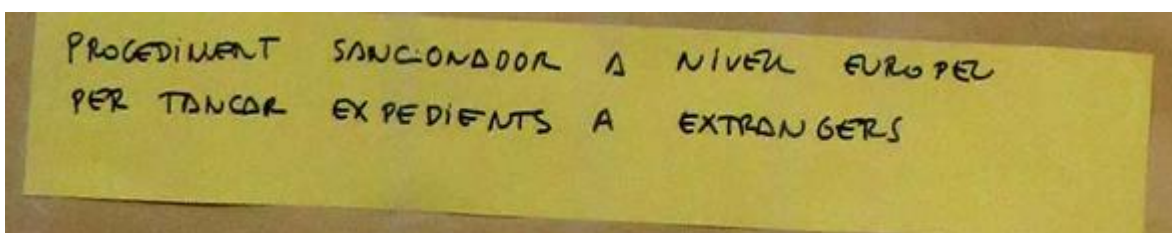
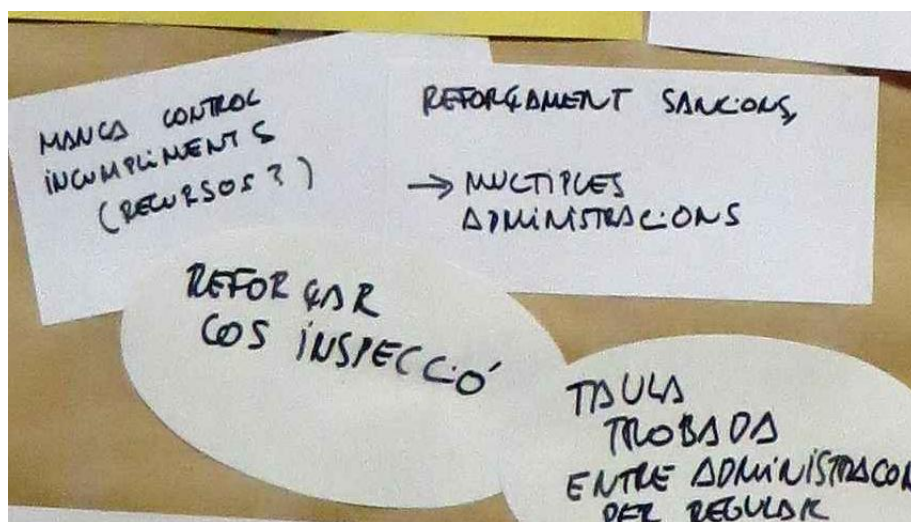
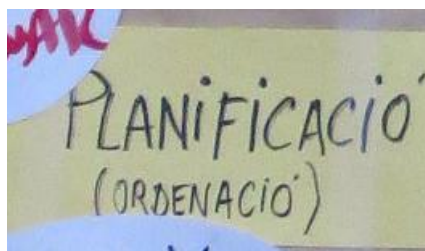
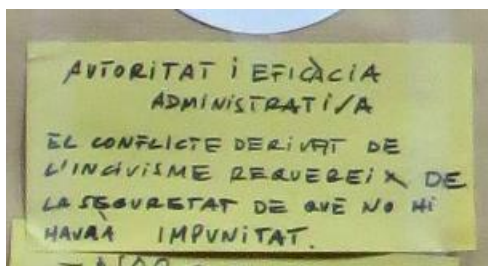
2. Reducció dels impactes negatius que genera el turisme a la ciutat

- Desenvolupament responsable i sostenible de la destinació Barcelona.
- Minimització de les externalitats de l'activitat turística.
- Promoció d'actituds cíviques que facilitin la convivència entre residents i turistes.
- Reducció de l'impacte ambiental produït pel turisme.
- Fer front a la gentrificació i a l'augment de preus en les zones més turístiques.
- Millora de la mobilitat: regulació dels fluxos, reforç d'infraestructures.
- Foment de la qualitat de l'espai públic i millora de les infraestructures ciutadanes.



3. Ordenació, regulació i control de l'activitat turística i de les actituds incíviques

- Garantia de compliment de la normativa vigent, amb un bon exercici de l'autoritat i eficàcia administrativa.
- Prevenció i fermesa envers les actituds incíviques que impacten en el benestar de la ciutadania.
- Regulació de les noves modalitats emergents de turisme, en especial aquelles basades en l'economia col·laborativa i en les noves formes d'allotjament.
- Desenvolupament i millora de les eines específiques de regulació urbanística i d'usos de l'activitat turística.
- Mecanismes d'informació i cooperació entre ciutats amb problemàtiques similars.



4. Definició d'un nou model de governança i de finançament del turisme

- Governança del turisme integrada en l'estratègia de ciutat i amb visió transversal sota l'impuls i la coordinació municipal.
- Governança més participativa, amb la incorporació de tots els implicats.
- Governança proactiva per fer front als nous reptes i fenòmens emergents, i per prevenir conflictes.
- Governança coresponsable amb diàleg i intercanvi d'informació i coneixement entre diferents sectors de la ciutat i del turisme, com a punt de partida per al consens.
- Garantia del finançament necessari per a la governança i el desplegament de les polítiques de turisme.
- Coresponsabilització del conjunt d'actors beneficiaris de l'activitat turística en el finançament de la gestió del turisme.



IMPLICACIÓ DE LA
CIUTADANIA EN EL MODEL
TURÍSTIC → ENTITATS
ASSOCIATIVES

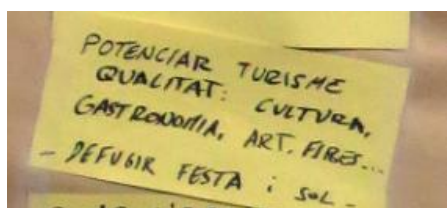
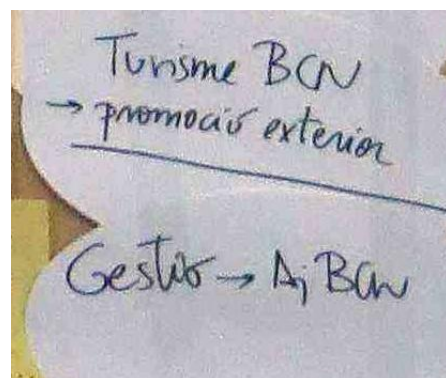
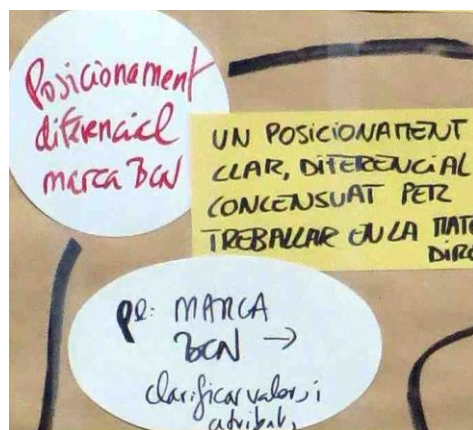
PARTICIPACIÓ

QUE EL TURISME
ENCAIXI EN LA
CIUTAT NO AL REVE

Governança
llarg termini
vs
curt termini
sostenibilitat

5. Foment de la identitat i de la singularitat de Barcelona com a destinació sostenible, competitiva i d'excel·lència

- Promoció de Barcelona d'acord amb l'estratègia de ciutat per mantenir un posicionament diferencial respecte altres destinacions.
- Oferta turística sostenible, professionalitzada, innovadora, amb productes, serveis i experiències d'alt valor afegit.
- Potenciació d'aquells aspectes que conformen la identitat i la singularitat de Barcelona.
- Foment de l'activitat cultural i del comerç local.
- Incorporació de la diversitat dels barris i districtes de la ciutat al relat turístic de Barcelona, tot i estendre'l al conjunt de la destinació i a la resta de Catalunya.

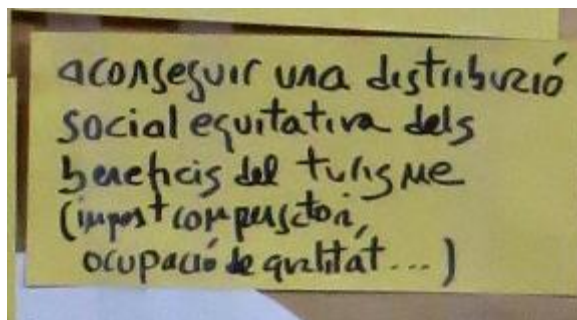


6. Distribució més equitativa i transversal dels beneficis que genera el turisme

- Millor distribució dels beneficis que genera el turisme, per tal que el conjunt de la població en sigui partícip.
- Finançament a càrrec de l'impost turístic i d'altres possibles fonts, d'accions per preservar la destinació i compensar els efectes de l'activitat turística.
- Generalització de la implantació de polítiques de responsabilitat social empresarial en el sector turístic.
- Aposta per la formació i la qualitat de l'ocupació en el sector.
- Suport a l'emprenedoria i a la creació d'empreses.



A PROFITAR EL
KNOW HOW DEL TURISME
PER CREAR EMPRESES
GLOBALS

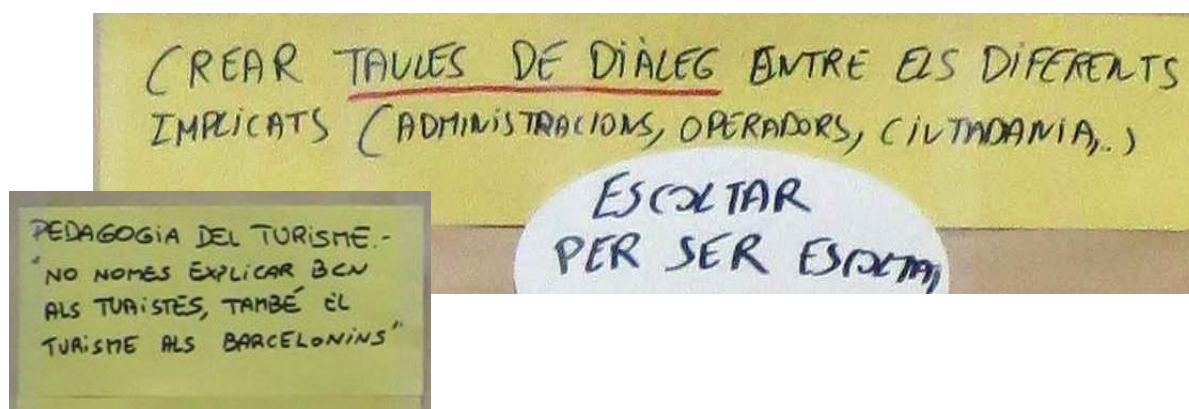


Aconseguir una distribució
social equitativa dels
beneficis del turisme
(impost compensatori,
ocupació de qualitat...)



7. Sensibilitzar sobre els beneficis del turisme i afavorir la complicitat de la ciutadania

- Comunicació didàctica dels valors del turisme i dels aspectes positius que aporta el turisme a la ciutat, en tota la seva transversalitat i abast.
- Foment de la implicació de la ciutadania per tal d'afavorir el desenvolupament de Barcelona com a destinació sostenible i responsable.
- Realització d'accions de comunicació específiques en els barris més afectats, comunicant els impactes positius i, alhora, establint taules de participació i diàleg.
- Afavorir la interrelació entre el sector turístic i les entitats socials i veïnals.
- Generació de coneixement a través de l'obtenció d'informació objectiva, rigorosa i contrastada, que sigui compartit pel conjunt d'agents.



03. PROPOSTES D'ACTUACIÓ

Fruit del debat sobre les iniciatives que han de permetre abordar els reptes detectats, realitzat al llarg de la tercera jornada de treball, es presenta un recull orientatiu de les propostes d'actuació expressades en els diversos grups de treball. Aquestes propostes, moltes de les quals poden ajudar a afrontar diversos reptes, segueixen el mateix ordre que les set bases anteriorment presentades i, a la vegada, estan ordenades segons les prioritats derivades de les aportacions dels participants.

1. Millorar la gestió dels fluxos turístics en els punts més massificats

- Millorar la gestió dels fluxos turístics en els punts "calents": Rambla, Sagrada Família, Barceloneta, etc.
- Incrementar el nombre d'informadors turístics.
- Regular la mobilitat dels grups turístics en bicicleta.
- Implantar solucions per disminuir el soroll.
- Establir àrees de pacificació de trànsit en els zones més massificades.
- Planificar aspectes de mobilitat: gestió dels aparcaments (autocars turístics, càrrega i descàrrega, ...), regulació de l'accés d'autocars turístics als espais turístics, etc.
- Elaborar un Pla de Vianants i de zones de trànsit pacificat.
- Millorar la senyalització vertical i el *contactless*.

2. Crear i promocionar noves centralitats i icones, dins i fora de la ciutat, per als visitants repetitius, amb la implicació dels operadors turístics

- Potenciar els atractius turístics de cada zona de la ciutat
- Mantenir la concentració de determinats equipaments en llocs adequats (p. e. esplanada de Museus).
- Potenciar les identitats i els atractius dels diferents barris i oferir el relat de Barcelona com la seva suma.
- Promoure activitats alternatives (ruta dels mercats, fàbriques del Poble Nou, Montjuïc, Glòries, etc.) fora dels llocs emblemàtics per potenciar els barris / territori.
- Descentralització, a tres nivells: Ciutat, Àrea metropolitana, Distància/temps (llocs de fora, accessibles en un temps raonable).
- Programar activitats ciutadanes en espais poc massificats.

3. Aprofitar les noves tecnologies per a una millor gestió del turisme, i les xarxes socials per a generar missatges redistributius

- Desenvolupar una estratègia activa en xarxes socials per tal de generar missatges redistributius.
- Innovar en la oferta d'informació turística, d'alt valor afegit, a través de noves aplicacions (reserves anticipades, dades de saturació, punts d'interès pròxims, ...).

4. Abordar amb celeritat els problemes més rellevants que causen crispació

- Barceloneta, Mercat de la Boqueria, Sagrada Família, La Rambla, ...
- Concentració d'autocars turístics.
- Allotjament turístic il·legal.
- Conductes incíviques.
- Seguretat.

5. Introduir la figura de l'Agent Cívic de Proximitat vinculat al turisme**6. Millorar les infraestructures de les zones amb més impacte turístic**

- Zones d'estacionament d'autocars per resoldre la mobilitat dels turistes a la ciutat.
- Millorar la il·luminació de determinades zones.
- Lavabos públics al costat d'icones turístiques.

7. Contrarestar l'impacte econòmic negatiu causat pel turisme

- Promoció d'habitatge social en els barris amb més impacte turístic.
- Mesures de compensació econòmica i fiscal.

8. Gestió de la qualitat mediambiental en tots els àmbits turístics, impulsant la reducció de les emissions de CO₂

- Reducció d'emissions dels creuers.
- Reducció de la contaminació ambiental del transport turístic.
- Promoure la mobilitat sostenible (p. e.: targeta Hola Barcelona).

9. Implicar els operadors turístics en la sensibilització dels turistes sobre els efectes del turisme a la ciutat

- Campanya de sensibilització als turistes per coresponsabilitzar-los sobre els valors d'un turisme sostenible.
- Establir i difondre un codi de bones pràctiques (p. e. explicar als turistes que es demana silenci, apagar motors, en coherència amb els valors del turisme de la ciutat).
- Recuperar el lema "Barcelona, ciutat de diàleg".

10. Aprofundir en la integració del turisme en l'estructura de govern municipal, a fi d'abordar la seva gestió des d'una perspectiva transversal i global, i garantir-ne la sostenibilitat

- Incloure el turisme com a prioritat en l'agenda pública de la ciutat.
- Definir un model de governança que respongui a les necessitats de la ciutat, a nivell micro i a nivell macro. Que el turisme encaixi en la ciutat, i no al revés.
- Garantir que les estratègies de la ciutat i del turisme estiguin alineades, i continuar promocionant el destinació en consonància.

11. Coproducció de polítiques de turisme sota l'impuls i la coordinació municipal, mitjançant la participació, la implicació i la responsabilització dels múltiples actors del turisme

- Afavorir la participació de la ciutadania en la governança de l'activitat turística, tenint en compte diferents nivells i àmbits de participació.
- Identificar i promoure diferents rols del partenariat públic-privat, que permetin una geometria variable en funció dels temes o àmbits.
- Possibilitar que Turisme de Barcelona doni suport a noves iniciatives vinculades al desenvolupament del nou model turístic.
- Posar en marxa un Consell de Turisme o organisme similar.
- Incloure l'àmbit metropolità i provincial en la planificació i gestió del turisme.

12. Redefinició del model turístic de Barcelona, en el marc d'una visió de futur de la ciutat, que incorpori estratègies de sostenibilitat

- Redefinir els objectius i les estratègies turístiques de la ciutat amb indicadors de resultats a mig i llarg termini.
- Tenir en compte els barris i la seva gent i preservar el caràcter residencial tant de les actuals zones turístiques com les de potencial desenvolupament.
- Implicació i participació de la ciutadania (entitats, associacions) en la definició del model turístic.

13. Crear marcs de treball participatiu entre els diferents agents implicats en el turisme, públics, privats i ciutadania

- Crear taules per generar més diàleg i comprensió entre els diferents actors implicats, i més consens envers el desenvolupament sostenible de l'activitat turística.
- Establir diferents nivells i àmbits de participació (districtes, metropolità, província,...).

14. Crear un sistema integral d'intel·ligència turística de Barcelona

- Crear un Observatori del Turisme amb participació dels agents implicats que permeti prendre decisions i observar com avança la implantació de l'estratègia de turisme de la ciutat.
- Vertebrar totes les iniciatives existents, evitant duplicitats.
- Promoure estudis rigorosos d'impacte del turisme en tota la seva transversalitat, per tal d'identificar l'aportació concreta en els diferents sectors.
- Crear mapes de fluxos amb dades tècniques.
- Definir i seleccionar nous indicadors de *performance* turística, més enllà dels tradicionals de (visitants, despesa, ocupació, ...), que incorporin elements clau de sostenibilitat econòmica, ambiental i social.
- Fer estudis sobre percepcions i sobre aspectes de la relació entre turistes i residents.
- Fer estudis d'impacte ambiental de l'activitat turística.
- Implantar un sistema de monitorització en temps real per millorar la gestió del turisme.
- Aprofundir en l'R+D+I de l'activitat turística de la ciutat.
- Vetllar pel futur gràcies a l'observació i la interpretació de tendències, i l'estudi comparatiu d'altres ciutats.
- Incloure els turistes en les enquestes i estudis sobre mobilitat.

-
- 15. Utilitzar l'impost turístic també per a la gestió i no únicament per a la promoció.**
- 16. Explorar altres possibles fonts de finançament que complementin l'impost turístic, per poder disposar d'instruments i mitjans per a la gestió del turisme.**
- 17. Fer un pla de regulació urbanística i d'usos de l'activitat turística de tota la ciutat, que respongui als canvis dels darrers anys amb una visió global i de futur**
- Definir nous indicadors de mesura i els seus límits, com ara capacitats màximes de creixement per zones, capacitat de càrrega dels espais turístics, nivells de tolerància de sorolls, ...
 - Preeminència de les polítiques públiques per damunt de les tendències espontànies del mercat.
 - Planificar i gestionar la densitat dels diferents tipus d'allotjament per zones i barris.
 - Millorar la distribució territorial de l'allotjament turístic.
 - Plantejar una regulació compensatòria dels habitatges d'ús turístic.
 - Analitzar altres ciutats que estan sotmeses a processos similars.
- 18. Revisar la normativa que regula les activitats de mercat relacionades amb el turisme i adaptar-la a les noves realitats**
- Regular les noves activitats, amb visió pública, especialment l'allotjament turístic (nous models, habitatges d'ús turístic, Bed&Breakfast, ...), el transport col·laboratiu, ..., escoltant l'opinió dels implicats.
 - Definir estàndards per a l'aplicació de normes en base a estudis de bones pràctiques d'altres ciutats.
- 19. Reforçar els processos de control i sancions sobre els incompliments en les activitats turístiques**
- Augmentar l'eficàcia del procediment sancionador per evitar la impunitat i greuges comparatius amb els que compleixen.
 - Fer complir rigorosament la normativa vigent a tots els àmbits d'activitat actuant en els àmbits de detecció, tramitació i sanció.
 - Perseguir el frau fiscal en el sector turístic.
 - Reforçar el cos d'inspectors per controlar els incompliments en els processos de llicències que han augmentat arrel de l'aplicació de la Llei Òmnibus.
 - Contundència en la lluita contra l'intrusisme i les activitats il·legals.
 - Difusió de les actuacions sancionadores, pel seu caràcter exemplificador.
- 20. Reforçar el control de l'espai públic**
- Fer complir la normativa: civisme, bicicletes, venda ambulat, ...

-
- 21. Establir mecanismes d'informació i cooperació entre ciutats amb problemàtiques similars i normes homologables**
- Impulsar un àmbit europeu de normativa administrativa per tal de promoure un procediment sancionador comú i poder tancar expedients a estrangers.
- 22. Aprofitar al màxim les possibilitats de la Carta Municipal de Barcelona, per tal d'exercir millor l'autoritat i el control d'activitats turístiques**
- Impulsar una taula de treball entre administracions per regular activitats vinculades al turisme, consensuar criteris d'actuació i superar les dificultats derivades de la multiplicitat d'administracions.
 - Fer front als buits legals amb agilitat i activar mitjans per evitar la picaresca, riscos per a la població i per als turistes, ...
- 23. Construir un nou relat consensuat de la ciutat, potenciant la seva singularitat, per aconseguir un posicionament diferencial i atraure un turisme de qualitat.**
- Necessitat d'un nou relat sobre el turisme, amb valors i identitat.
 - Complementar la marca Barcelona amb els valors de la marca Catalunya.
 - Reforçar el rol de Barcelona com a capital de Catalunya.
 - Complementar la marca Barcelona amb aspectes positius de la marca Espanya que reforcin els propis.
 - Preservar la identitat de Barcelona com a ciutat viva i incorporar-ho al relat.
 - Incorporar el concepte que el turisme a Barcelona és sostenible i respectuós amb el ciutadà i la ciutat.
 - Incorporar la Innovació en turisme com a reforç de la marca Barcelona.
- 24. Innovar en l'oferta de productes, serveis i experiències, i continuar reforçant a través de Turisme de Barcelona els objectius, les estratègies i les accions de promoció basant-se en a la identificació de Barcelona com a destinació sostenible i de qualitat**
- Potenciar línies d'activitat i nous productes que permetin mantenir la identitat de la ciutat.
 - Desenvolupar estratègies de promoció conjuntes amb les comarques de Barcelona.
 - Potenciar l'oferta cultural, gastronòmica, artística, firal, ... en detriment de l'oferta de baix valor afegit, i incrementar-ne la seva promoció en aquells segments que generen més valor.
 - Fomentar un turisme més inclusiu.
- 25. Desenvolupar una estratègia de suport al comerç local i evitar l'excessiva estandardització comercial de determinades zones de la ciutat.**
- Potenciar el comerç local i singular.
 - Intentar preservar els comerços emblemàtics, tant l'aspecte físic com el manteniment de l'activitat econòmica.
 - Dinamització del comerç de proximitat als barris.



26. Potenciar i promocionar aspectes identitaris de la ciutat i de la nostra cultura

- Potenciar elements singulars: castellers, ruta dels mercats, patrimoni gastronòmic, ...
- Facilitar i promocionar actuacions de “cultura local”.
- Fomentar el consum cultural, tant per part dels residents com per part dels turistes.
- Aprofitar les noves tecnologies i els mitjans de comunicació per la seva difusió.

27. Fomentar la redistribució dels recursos generats pel turisme a tota la ciutat, per millorar les condicions de vida dels barris més afectats i dels no turístics.

- Augmentar els recursos generats pel turisme: taxa turística, altres impostos, ingressos tipus Park Güell,.. i les actuacions de RSE de les empreses del sector.
- Distribució més integral a tota la ciutat dels beneficis econòmics que genera el turisme.

28. Fomentar el diàleg socioeconòmic des de la proximitat territorial de Barcelona per tal de dignificar el treball en el sector turístic

- Creació d'un instrument de concertació local del sector turístic.

29. Millorar la formació i la qualitat de l'ocupació en el sector turístic

- Major professionalització i estabilitat laboral.
- Respecte pels acords signats en la negociació col·lectiva dels diferents sectors.
- Consideració de les titulacions i les categories professionals.
- Fidelitzar les plantilles i coresponsabilitzar-les amb el servei.
- Formació contínua i permanent, i plans de carrera professional.

30. Aprofitar la rellevància del turisme a Barcelona com a font de riquesa, per a promoure la creació d'empreses i llocs de treball de qualitat

- Foment de l'emprenedoria en el sector turístic.
- Suport a les empreses.

31. Comunicar i informar a la ciutadania sobre els aspectes positius del turisme per tal que el turisme sigui considerat un bé comú

- Emfatitzar els aspectes positius del turisme: beneficis econòmics transversals, però també altres com l'atracció del talent, i valors intangibles com la projecció de Barcelona al món.
- Comunicar amb emocions, no només amb dades.
- Introduir en el relat virtuts i valors del sector, com la seva ràpida i pionera adopció de la tecnologia, les oportunitats per crear start-ups o reinventar negocis, ...
- Accions de comunicació dirigides als ciutadans per convertir-se en turistes de la seva ciutat i per a acollir als turistes.
- Explicar l'escenari d'una Barcelona sense turisme.
- Incidir en l'efecte multiplicador del turisme, per explicar-ne la transversalitat i l'abast.

32. Promoure espais d'intercanvi i visibilització del coneixement turístic

- Generar punts de trobada per als diferents sectors implicats en el turisme.
- Jornades, publicacions, càtedres, etc. per tal de posar en comú i ajudar a visibilitzar els estudis i les dades existents sobre turisme, la seva innovació, etc.
- Conèixer més les activitats d'altres sectors afins que tenen relació amb el turisme.

33. Realitzar accions específiques en els barris més afectats, comunicant els impactes positius

- Comunicació dels impactes de redistribució (p. e. partides addicionals que s'han pogut invertir en aquell barri).
- Fer més permeables els establiments turístics en els horaris de menor ocupació, p. e. cedint espais als ciutadans per a trobades i activitats, etc.

34. Establir taules de diàleg per escoltar i debatre problemes i solucions en els barris més afectats**35. Impulsar accions de comunicació dirigides a polítics, comunicadors i generadors d'opinió sobre el model i la realitat del turisme a Barcelona, basat en informació objectiva.**

- Establir un compromís, a partir d'uns criteris compartits, per tal de no fer servir el turisme per fer sensacionalisme o com a mitjà de confrontació.
- Incorporar els relats dels diferents agents.

