

Plan estratégico de turismo 2020

Resumen ejecutivo

Marzo del 2017

**Dirección de Turismo
Gerencia de Empresa y Turismo**

ÍNDICE

1. NUEVOS ESCENARIOS, NUEVAS PRIORIDADES	3
1.1. ELABORACIÓN DEL PLAN: FASES Y ACTIVIDADES	4
2. SÍNTESIS DE LA DIAGNOSIS ESTRATÉGICA	7
2.1. FUNDAMENTOS	7
2.1.1. DISPOSICIONES INICIALES	8
2.1.2. CRITERIOS	11
2.2. ANÁLISIS PARTICIPADO	12
2.2.1. TENDENCIAS DEL TURISMO	12
2.2.2. RELATORÍAS	13
2.3. RETOS ESTRATÉGICOS	13
2.3.1. SÍNTESIS DE LOS RETOS Y OBJETIVOS	15
2.4. PROPÓSITO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO 2020	17
3. PROGRAMAS DE ACTUACIÓN	19
P1. GOBERNANZA	19
P2. CONOCIMIENTO	22
P3. DESTINO BARCELONA	24
P4. MOVILIDAD	27
P5. ALOJAMIENTO	39
P6. GESTIÓN DE ESPACIOS	31
P7. DESARROLLO ECONÓMICO	34
P8. COMUNICACIÓN Y ACOGIDA	36
P9. FISCALIDAD Y FINANCIACIÓN	38
P10. REGULACIÓN Y ORDENACIÓN	40
3.1. PROGRAMAS, LÍNEAS, ÁMBITOS Y RETOS	43
4. SEGUIMIENTO DEL PLAN	45

1

NUEVOS ESCENARIOS, NUEVAS PRIORIDADES. El turismo es uno de los fenómenos más relevantes para la configuración de la ciudad del futuro; Barcelona se ha convertido en una ciudad turística en tiempo récord, y nada apunta a que deje de serlo en el futuro próximo. El turismo no puede ser considerado como una actividad económica ajena al lugar donde ocurre. El turismo es parte inherente de la ciudad. Asumir este escenario pone de relieve nuevas prioridades para la estrategia de turismo del destino.

La importancia de gobernar el turismo para garantizar el interés general de la ciudad

En primer lugar, conocer qué es lo que está en juego. Gobernar diseñando estrategias compartidas e interpelando a la pluralidad de agentes que tienen voz y quieren ejercerla. Gobernar construyendo nuevos marcos de acción que permitan, entre otras cosas, la conciliación de la visita y las prácticas turísticas con la vida permanente en la ciudad. Gobernar el turismo, en definitiva, consiste en fijar unas reglas de juego que permitan encontrar el equilibrio de la ciudad, promoviendo determinadas prácticas y limitando otras.

La irrenunciabilidad de la sostenibilidad del destino

El plan estratégico debe integrar todos los instrumentos y mecanismos disponibles que permitan construir nuevos escenarios de futuro sostenibles que garanticen que la generación de riqueza derivada de las actividades turísticas no pone en juego el futuro del destino como objeto de deseo, pero tampoco como territorio que acoge muchas otras prácticas económicas y formas de vivirlo. En segundo lugar, pues, hay que garantizar la sostenibilidad del destino de forma irrenunciable, y hacerlo con una mirada ampliada, incorporando a las cuestiones ambientales otros criterios fundamentales, como la calidad de los puestos de trabajo o la fortaleza de las relaciones empresariales con el tejido económico local. Hay que pensar la sostenibilidad no solo como un atributo de marca, sino como un efecto deseado por toda la cadena de valor, como hito que alcanzar en el conjunto del destino.

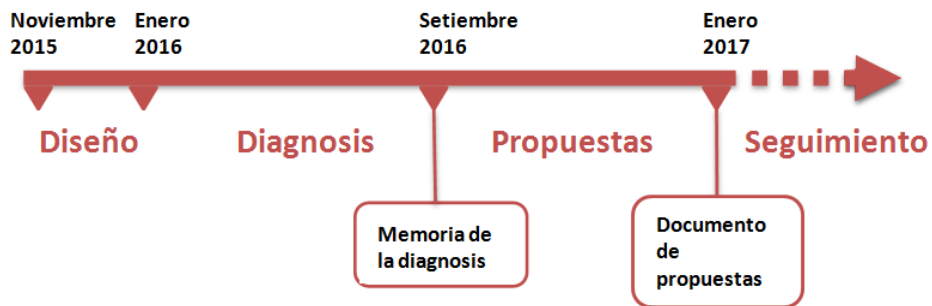
La tercera de las prioridades tiene que ser el diseño de los mecanismos para garantizar el mejor retorno social de la actividad económica generada por el hecho de ser un destino de primer orden. Un retorno social que, sin disociarse de la sostenibilidad, debe generarse a partir de múltiples mecanismos redistributivos, a través de la generación de valor compartido en los territorios, pero también activando efectos multiplicativos para favorecer la cooperación empresarial de sectores estratégicos. En definitiva, convertir el turismo en palanca de cambio para

3

activar otras actividades económicas no extractivas, beneficiándose de la afluencia constante de profesionales y cargos institucionales que visitan Barcelona cada año.

1.1. ELABORACIÓN DEL PLAN: FASES Y ACTIVIDADES. El proceso de redacción del Plan estratégico de turismo (PET) se divide en tres partes: la fase previa de diseño, la fase de diagnóstico y una fase de elaboración de propuestas.

En la fase de diseño del trabajo, que tuvo lugar durante el periodo de noviembre del 2015 a enero del 2016, se realizaron todos los trabajos de diseño de la metodología, así como una evaluación exhaustiva del anterior Plan estratégico 2010-2015, y se tuvieron en cuenta iniciativas como el Código Ético Mundial del Turismo, la certificación Biosphere y el Pacto Local para la Gestión y Promoción de un Turismo Responsable y Sostenible. También se analizaron los procesos participativos del PAM-PAD 2016-2019, ciudades y destinos turísticos que, por sus características, fueron considerados referentes de gestión, y otros procesos relevantes como el Plan especial urbanístico de alojamiento turístico (PEUAT) o el Plan de movilidad turística.



Se ha asumido el turismo desde una perspectiva integral, es decir, el turismo como elemento inherente a la ciudad e indisoluble

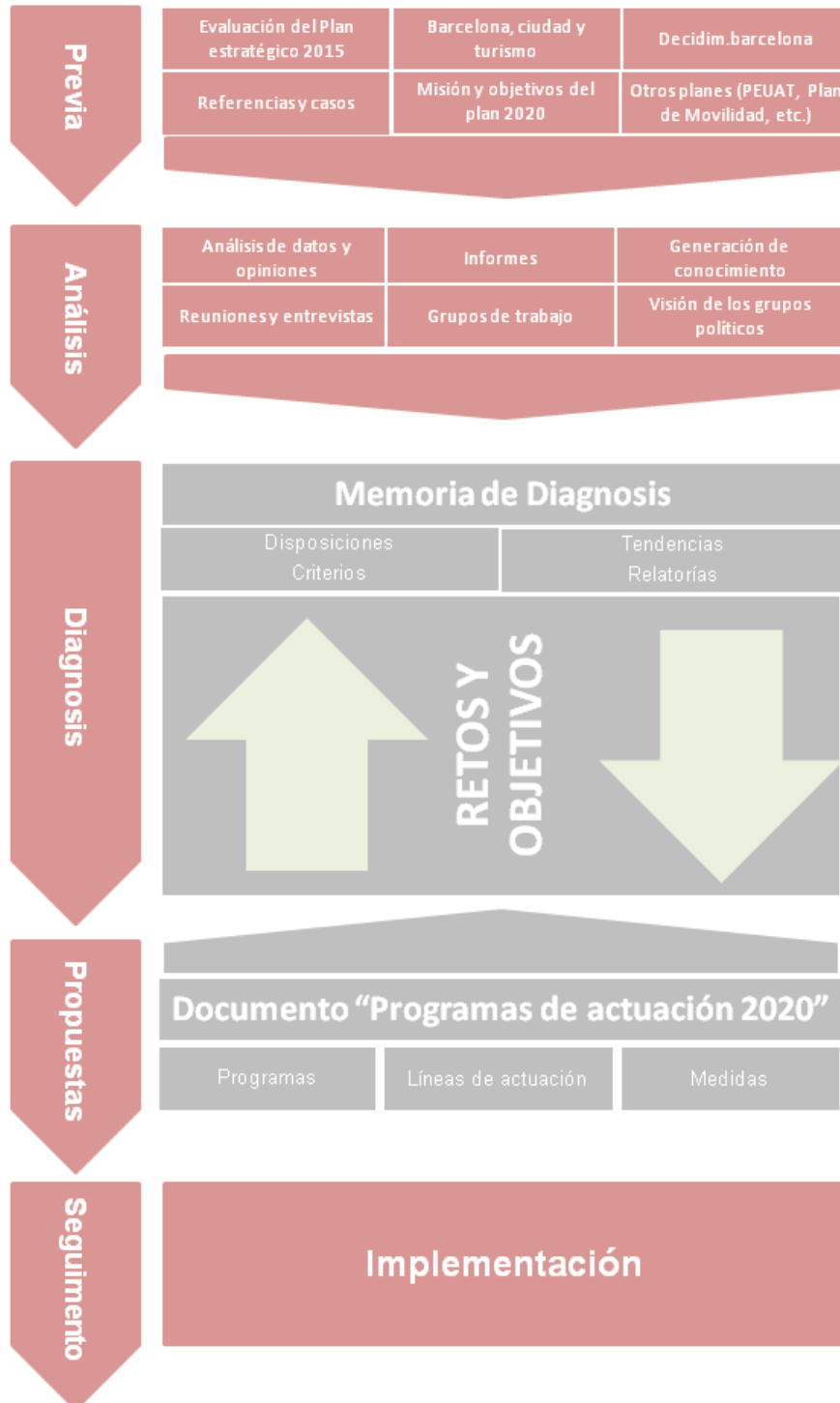
En la primera fase de elaboración del plan, la fase de diagnóstico, que finalizó en setiembre del 2016, se hizo un esfuerzo para el análisis y la diagnóstico del momento actual y las perspectivas de futuro de la ciudad y el turismo en Barcelona. En todo momento se ha asumido el turismo desde una perspectiva integral, es decir, el turismo como elemento inherente a la ciudad e indisoluble. A lo largo de esta fase se hizo un gran esfuerzo para impulsar y garantizar la participación e implicación de los agentes territoriales, los sectores productivos relacionados con el turismo y los expertos de varias disciplinas que forman parte de la dinámica de Barcelona.

Diez programas y treinta líneas de actuación que dan respuesta a los retos de la diagnosis estratégica

En esta fase se analizaron datos y opiniones de diferentes fuentes y se encargaron estudios propios con el fin de generar nuevo conocimiento de temas poco conocidos o con limitaciones de información. También se organizaron reuniones técnicas con expertos, grupos de trabajo y reuniones con los diferentes grupos políticos. Como resultado de esta fase de diagnosis, se elaboró un documento de diagnosis estratégica y se fijaron los retos y objetivos de Barcelona.

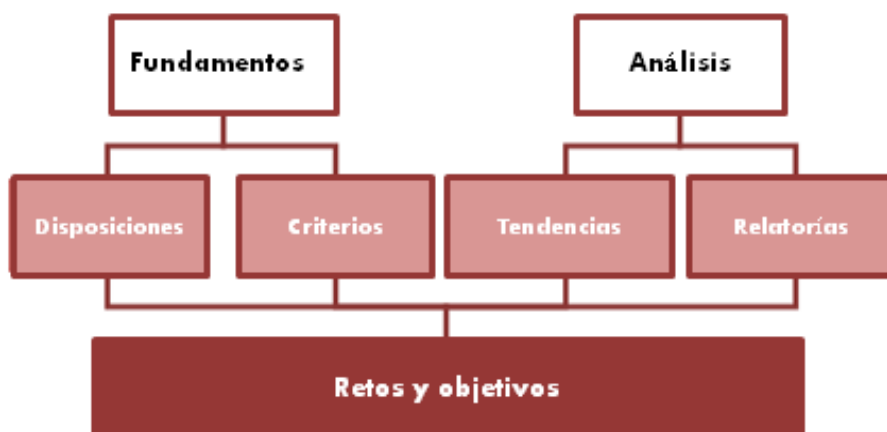
En la última fase, la fase de propuestas, que se inició en setiembre del 2016 y acabó en enero del 2017, se desarrollaron hasta diez programas y treinta líneas de actuación que dan respuesta a los retos de la diagnosis estratégica.

PROCESO DE ELABORACIÓN



2

SÍNTESIS DE LA DIAGNOSIS ESTRATÉGICA. La diagnosis¹ se ha organizado en ocho capítulos que se estructuran de forma lógica para culminar con los retos y los objetivos estratégicos, la parte central de esta diagnosis.



2.1. FUNDAMENTOS. No hay mejor modo de afrontar el futuro que evaluando el legado del pasado. Tal como se ha puesto de manifiesto en la introducción, el Plan estratégico de turismo 2020 no pretende hacer tabla rasa. Al contrario, tiene la firme voluntad de construir la hoja de ruta de los próximos cinco años a partir de aquellos elementos que, por su relevancia, pluralidad y universalidad, han jugado un papel clave en la reflexión, la generación de conocimiento y el diseño de la gestión del turismo en Barcelona.

- **PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE BARCELONA 2015**
- **BARCELONA, CIUDAD Y TURISMO. DIÁLOGO PARA UN TURISMO SOSTENIBLE**
- **COMPROMISOS ADQUIRIDOS EN MATERIA DE TURISMO SOSTENIBLE Y RESPONSABLE**

¹ El documento integral de diagnosis estratégica está disponible en el siguiente enlace: http://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/diagnosi_estrategica_v_1_cat.pdf (consultado el 1 de marzo de 2017).

Este documento de diagnosis se complementa con una serie de anexos que forman parte del documento de diagnosis estratégica, como la memoria de participantes, el calendario de actos y presentaciones, las actas de los grupos de trabajo y las relatorías realizadas por los expertos, entre otros. Esta información, junto con otros documentos e informaciones complementarias, se puede consultar en la página web del plan: <http://ajuntament.barcelona.cat/turisme/ca/pla-estrategic> (consultado el 1 de marzo de 2017).

- **VISIÓN 2020 PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA TURÍSTICA DE BARCELONA Y CATALUÑA**

2.1.1. DISPOSICIONES INICIALES. Estas disposiciones iniciales son un punto de partida, declaraciones sobre cómo se concibe el turismo y su gestión en este plan estratégico. Establecer de antemano estas disposiciones es básico para construir posteriormente los retos y los objetivos y, sobre todo, lo será a la hora de diseñar las propuestas en una fase ulterior del plan. Se han estipulado siete disposiciones iniciales, que se desgranarán a continuación.

Lejos de ser un fenómeno ajeno, el turismo produce la ciudad

Este plan tiene la voluntad de romper las posiciones dicotómicas que separan claramente el “turismo” y el “resto de la ciudad”

LA RELACIÓN COCONSTITUTIVA DEL TURISMO Y LA CIUDAD. Barcelona se ha convertido en una ciudad turística en muy pocos años. A pesar de la importancia central del turismo en la configuración de la ciudad en los últimos veinte años, todavía hoy se trata demasiado a menudo como un fenómeno ajeno, algo que no le es propio. Lejos de ser un fenómeno ajeno, el turismo produce la ciudad y, al mismo tiempo, la ciudad configura también las posibilidades del turismo. El turismo es parte inherente y constitutiva del fenómeno urbano actual. Las actividades turísticas no se pueden considerar algo extraño a la ciudad, no están “allí fuera”, sino que forman parte de su día a día, de sus dinámicas intrínsecas, incluso de su cotidianidad. De este modo, los turistas no deben ser considerados agentes pasivos “en la ciudad”, sino visitantes con derechos y deberes “de la ciudad”.

Este plan tiene la voluntad de romper las posiciones dicotómicas que separan claramente “el turismo” y “el resto de la ciudad”, un posicionamiento que se inicia con el anterior plan estratégico cuando se anuncia explícitamente que “el turismo se convierte en un elemento claramente estructurante de la ciudad, ya que su actividad incide de manera transversal en el conjunto de la sociedad e influye en su vida económica, social, cultural y territorial en múltiples facetas”.

Del modelo turístico a la ciudad turística. Es precisamente esta relación coconstitutiva entre el turismo y la ciudad la que traslada un reto conceptual clave: pasar de la discusión en torno al “modelo turístico” al debate en torno a la construcción de la “ciudad deseada”. Los retos de la gestión del turismo son retos de ciudad, desde la promoción hasta las externalidades de las actividades. Es impensable pretender intervenir en la ciudad sin tener en cuenta las actividades turísticas y sus efectos, elementos centrales en gran parte de la ciudad. El reto

El reto hoy no es solo cómo gestionar el turismo en la ciudad, sino cómo gestionar la ciudad con el

hoy no es solo cómo gestionar el turismo en la ciudad, sino cómo gestionar la ciudad con el turismo. Este cambio de perspectiva es crucial a la hora de pensar en instrumentos para gestionar los efectos de unas prácticas turísticas, de los usos turísticos de la ciudad, que cada vez están más integrados en las dinámicas cotidianas. Si se considera que el turismo y la ciudad son inseparables, no se puede actuar solo en una de las partes sin que la otra se vea afectada. Asumir este hecho ayudará, también, a dejar de tratar el turismo de manera esencialista y apriorística: el turismo no es ni bueno ni malo, depende del contexto, de los elementos estructurantes y de sus efectos.

DEL TURISTA AL VISITANTE: AMPLIANDO EL ESPECTRO DEL TURISMO. La frontera entre lo que se considera turístico y lo que no ha quedado totalmente desdibujada por las propias prácticas de los visitantes. La elaboración del Plan estratégico de turismo del 2015 supuso el cuestionamiento de los marcos hegemónicos de la concepción del turismo en Barcelona vinculado a las vacaciones — mayoritariamente en verano— o a los viajes al exterior. Uno de los grandes hitos del PET15 fue diversificar la imagen y las prácticas de los visitantes en la ciudad: no todos tienen las mismas motivaciones, tienen orígenes muy diversos, viven la ciudad de manera diferente y tienen expectativas también distintas. Los estereotipos ya no servían porque la realidad era mucho más diversa. Pero además de los turistas, el PET15 hizo pública la incidencia de los excursionistas, aquellos visitantes que no dormían en la ciudad pero cuya presencia era clave a la hora de tener en cuenta el destino: los excursionistas que visitaban la ciudad durante el día, los viajeros que hacían escala, los cruceristas o los visitantes de fuera de la región metropolitana con motivos no laborales o de estudio. El PET15 proponía dejar de hablar de turistas para referirse a los visitantes, englobando así esta diversidad de motivaciones y prácticas diversas.

La necesidad de abordar el turismo como una cuestión colectiva y participada

EL TURISMO, UNA CUESTIÓN COLECTIVA. El turismo se ha convertido en un tema central tanto en las ágoras políticas como en los medios y en la opinión pública. El aumento progresivo de visitantes y la evidencia de sus efectos ha hecho emerger un debate visible y plural, posibilitado en gran parte por el altavoz que suponen las redes sociales. Asimismo, las elecciones municipales de junio del 2015 constataron que el turismo es un tema central en la agenda política de la ciudad. El indudable impacto de las cuestiones turísticas en la esfera pública obliga a insistir en algo ya anunciado en el Plan estratégico de turismo 2015 y en el

documento "Barcelona, turismo y ciudad": la necesidad de abordar el turismo como un cuestión colectiva y participada.

LA GESTIÓN INTEGRADA DEL TURISMO. Si bien durante muchos años la política turística giraba exclusivamente en torno a la promoción y la atracción del mayor número de visitantes, hoy la gestión del turismo debe abordarse de forma integrada y transversal. En primer lugar, hay que coordinar, regular y gestionar las actividades turísticas de forma estratégica, teniendo en cuenta no solo las externalidades y los efectos negativos, sino también su potencial de desarrollo local. En segundo lugar, hay que alinear las estrategias de promoción y márketing turístico con las estrategias de comunicación, promoción y gestión de la ciudad.

LA GEOMETRÍA VARIABLE DEL DESTINO. Hay que abordar el concepto de destino desde una doble vertiente. En primer lugar, tiene un carácter marcadamente virtual. **El destino se construye a través de su imagen y sus relatos.** Estos generan unas expectativas que los visitantes esperan ver cumplidas. En segundo lugar, la plasmación de estas expectativas tiene un carácter claramente territorial: la visita, las prácticas y las actividades se llevan a cabo en lugares concretos, y se generan, al mismo tiempo, efectos que los configuran. Para conseguir que el destino Barcelona vaya más allá de sus iconos, hay que fortalecer las estrategias comunicativas, de promoción y de gestión con su entorno y con el destino Cataluña, tal como lo evidencia el Plan estratégico de Cataluña 2013-2016.

SOSTENIBILIDAD Y COMPETITIVIDAD: UN BINOMIO INSEPARABLE. Hoy **resulta inapelable abordar la competitividad del destino bajo criterios de sostenibilidad y responsabilidad.** El destino ya no puede pensarse de otra manera que no sea garantizando su viabilidad en el tiempo y en el espacio; y debe hacerse de manera integrada, contextualizada, con una mirada territorial, y teniendo en cuenta la relación coconstitutiva del turismo y la ciudad. Para asegurar el éxito del destino, mantener su singularidad, dotar de valor añadido toda la cadena de valor, garantizar y promover nuevas experiencias y convertir el turismo en una actividad innovadora y con valor añadido, es necesario ratificar los compromisos con la sostenibilidad y la responsabilidad firmados por la ciudad y, lo más importante, deben vincularse con propuestas de actuación concretas y valientes.

**El destino se
construye a
través de su
imagen y sus
relatos**

**Resulta
inapelable
abordar la
competitividad
del destino bajo
criterios de
sostenibilidad y
responsabilidad**

2.1.2. CRITERIOS. En este último apartado se exponen los cinco criterios que establecen marcos deseados de actuación de las políticas públicas en materia de turismo: sostenibilidad, responsabilidad, redistribución, cohesión e innovación.

SOSTENIBILIDAD. Las políticas, los programas, las actividades económicas y las relaciones entre agentes que garantizan el bienestar futuro del destino sin comprometer los recursos básicos del territorio y de la población residente y visitante: medio ambiente, vivienda, espacio público, etcétera.

RESPONSABILIDAD. El marco ético de acción individual y colectiva que se compromete a minimizar los impactos ambientales y sociales, al mismo tiempo que garantiza que la actividad económica no se produzca en detrimento de derechos fundamentales de la población residente y visitante.

REDISTRIBUCIÓN. Los mecanismos públicos y privados que aseguran un reparto equitativo de la riqueza generada por las actividades económicas a través de las rentas del trabajo, la fiscalidad y las relaciones económicas, sociales y empresariales del territorio.

COHESIÓN. El fortalecimiento de los vínculos de las actividades turísticas con los agentes y la población del territorio para emprender proyectos colectivos que velen por la ciudad en su complejidad como espacio común, teniendo en cuenta la pluralidad de voces y necesidades.

INNOVACIÓN. El impulso de nuevas formas de gestión y organización económica y social que generen valor compartido y que ayuden a multiplicar y a fortalecer los vínculos entre agentes económicos, sociales y culturales para el beneficio mutuo.

2.2. ANÁLISIS PARTICIPADO. El proceso participativo decidim.barcelona se ha llevado a cabo durante los meses de febrero y marzo del 2016 con el fin de construir el Plan de actuación municipal 2015-2019. Este proceso ha abierto a la ciudadanía varios canales de participación. A partir de una primera propuesta del Gobierno municipal, se ha abierto un proceso colectivo con mecanismos heterogéneos que ha vinculado la participación presencial en los barrios a través de citas presenciales, debates y carretillas de recogida de propuestas, con la participación digital tanto a través de la plataforma <http://decidim.barcelona> como a través de las redes sociales.

Los distritos propusieron una batería de citas presenciales a las que el plan estratégico dio apoyo. Fueron sesiones más o menos específicas sobre el turismo y sus efectos en los distritos con resultados muy interesantes para entender los intereses, los retos y los temores en voz de los ciudadanos.

Aparte de las citas y los debates presenciales, decidim.barcelona ha recogido de forma abierta y plural las propuestas de actuación relacionadas con la línea estratégica “Turismo sostenible”, así como los apoyos y los comentarios en torno a estas. Las propuestas provienen de fuentes diferentes. Aparte de las recogidas en las citas presenciales, el Gobierno, las asociaciones y los particulares han podido libremente hacer propuestas de actuación para incorporarlas al programa municipal del presente mandato.

2.2.1. TENDENCIAS DEL TURISMO

1. Aumento del turismo en las ciudades
2. Elevada sensibilidad por la coyuntura geopolítica
3. Uso turístico de las infraestructuras metropolitanas
4. Irrupción de nuevos intermediarios y actividades turísticas
5. Aumento de la oferta y nuevas modalidades de alojamiento turístico
6. Aumento del peso relativo del turismo para la economía de la ciudad
7. Nuevos perfiles de turistas, visitantes y residentes
8. Cambios de tendencias en la percepción del turismo por parte de los residentes
9. Masificación y presión de zonas de alta frecuentación turística
10. Evolución sociodemográfica de las zonas de alta frecuentación turística

2.2.2. RELATORÍAS. El proceso de diagnosis compartida elaborado a partir de las relatorías en torno a trece temas específicos ha permitido profundizar, debatir y elaborar un dictamen por parte de dieciséis personas expertas en la materia que han convertido este plan en un documento más coral.

La elección de las temáticas responde a una doble necesidad. En primer lugar, profundizar de forma cualitativa sobre materias que no pueden ser analizadas a través de las fuentes disponibles y que requieren un posicionamiento, un discurso, un relato. En segundo lugar, profundizar sobre cuestiones consideradas relevantes tras el proceso decidim.barcelona, por una parte, y sobre la valoración de los vacíos de información existentes, por otra.

Sin embargo, cabe destacar que, si bien las relatorías son documentos de consulta legitimados por sus autores y por el proceso de discusión plural, en ningún caso el documento final ni las actas de las sesiones deben ser considerados como partes vinculantes del plan. En la diagnosis del plan se han definido cinco ámbitos que agrupan los veinte retos y ochenta objetivos estratégicos.

2.3. RETOS ESTRATÉGICOS. A continuación se presenta el resultado del proceso de trabajo de esta fase de diagnosis en forma de retos estratégicos que se concretan en ochenta objetivos estratégicos que no se detallan en este apartado. Los retos se han estructurado en cinco ámbitos definidos durante la fase de diseño del plan después de valorar los documentos preliminares. Estos ámbitos responden a la voluntad de sistematizar los resultados y dotarlos de una lectura más fácil sin perder de vista la visión integrada y compleja del fenómeno turístico en la ciudad. No obstante, los ámbitos no pueden ser entendidos como compartimentos estancos, inconexos, al contrario, los retos están claramente relacionados entre sí.

En la diagnosis del plan se han definido cinco ámbitos que agrupan los veinte retos y ochenta objetivos estratégicos

Ámbito 1. Gobernanza

Reto 1.1. Fortalecer el liderazgo municipal para garantizar una gobernanza ampliamente participada de las políticas turísticas, asegurando una representatividad plural y diversa de los agentes.

Reto 1.2. Reforzar los vínculos entre administraciones para alinear las estrategias en diferentes escalas, áreas y administraciones.

Reto 1.3. Integrar las políticas de ordenación, regulación, financiación, comunicación y promoción turística con una estrategia compartida.

Reto 1.4. Generar información abierta como elemento clave para la toma de decisiones.

Ámbito 2. Gestión turística

Reto 2.1. Fortalecer los vínculos de las actividades turísticas con otros ámbitos económicos y agentes sociales y culturales del territorio para generar oportunidades.

Reto 2.2. Gestionar los impactos de las actividades turísticas para hacerlas compatibles con la vida cotidiana en la ciudad.

Reto 2.3. Construir criterios estandarizados para evaluar el retorno social de las actividades turísticas y poner en valor las buenas prácticas.

Reto 2.4. Evaluar y regular las nuevas actividades disruptivas y erradicar las actividades ilegales, en especial aquellas que hagan peligrar los derechos ciudadanos fundamentales.

Ámbito 3 Estrategia territorial

Reto 3.1. Velar por el balance social y económico de las áreas con mayor presión turística con la prioridad de mantener y atraer a la población residente.

Reto 3.2. Reducir la huella ecológica de las actividades turísticas de acuerdo con directrices y estándares internacionales.

Reto 3.3. Promover estratégicamente atractivos culturales, patrimoniales y lúdicos en el ámbito ampliado del destino, evaluando previamente los posibles efectos generados.

Reto 3.4. Repensar las herramientas de gestión urbana para hacer frente a los efectos del uso intensivo y móvil de los visitantes y turistas en la ciudad.

Ámbito 4. Trabajo y empresa

Reto 4.1. Garantizar condiciones de trabajo dignas como elemento central para alcanzar la redistribución de la riqueza generada por el turismo.

Reto 4.2. Promover un emprendimiento responsable e innovador para garantizar la creación de valor compartido.

Reto 4.3. Fomentar la capacidad empresarial del ámbito turístico para activar y consolidar otras actividades económicas en toda su cadena de valor.

Reto 4.4. Promover la formación y la profesionalización de los servicios turísticos para garantizar la excelencia y la competitividad.

Àmbit 5. Promoció i màrquetin

Reto 5.1. Construir un relat turístic de ciutat inclusiu i plural, con la mirada puesta en la sostenibilitat del destí.

Reto 5.2. Integrar el màrquetin turístic con la estratègia de comunicació, reputació i promoció de la ciutat.

Reto 5.3. Repensar la estratègia de promoció i comunicació para garantir la sostenibilitat del destí.

Reto 5.4. Adaptar las herramientas de promoció i la comunicació para incidir en las expectativas de visita en origen, así como en los flujos en destí.

2.3.1. SÍNTESIS DE LOS RETOS Y OBJETIVOS. La cuestión de la gobernanza del turismo es, sin duda, uno de los elementos clave, teniendo en cuenta el largo camino que aún queda por hacer. El número de turistas ha continuado creciendo, y el destino se ha convertido en un referente de turismo urbano en el ámbito mundial. Este nuevo escenario pone sobre la mesa nuevas necesidades de colaboración entre el sector público y el sector privado. En este sentido, será primordial encontrar los nuevos marcos de cooperación, corresponsabilidad y cofinanciación para hacer un destino más sostenible y más responsable. La competitividad y sostenibilidad solo serán posibles mediante el liderazgo público de la gestión, la estrecha cooperación de los agentes privados y la complicidad de la ciudadanía y los agentes sociales. La reciente puesta en marcha del Consejo de Turismo y Ciudad ha sido un importante hito, pero es necesario fortalecer el trabajo entre diferentes agentes, instituciones y administraciones, y ofrecer nuevos espacios e instrumentos para las políticas territoriales y sectoriales relacionadas con el turismo.

Necesidad de profundizar en la estrategia territorial del destino turístico de Barcelona

La gestión de las actividades turísticas y sus efectos es otro aspecto fundamental. La intensificación y la expansión de algunas prácticas vinculadas al uso turístico de la ciudad suponen un reto a la hora de gestionar situaciones asimétricas en la negociación por el espacio de la ciudad. La pervivencia del comercio de proximidad, el acceso a la vivienda digna o la eficiencia de los medios de transporte público están actualmente afectados por las prácticas turísticas. Gestionarlo de forma integrada es hoy uno de los retos clave. En este sentido, las actividades ligadas a la denominada *economía colaborativa* o la laxitud del control fomentado por el marco europeo de la Directiva de Servicios son elementos clave

que hay que tener en cuenta en vista de la falta de mecanismos para lograr que la sostenibilidad sea un efecto de la gestión integrada, no solo el punto de partida.

Otro aspecto central que permite constatar esta diagnosis es la necesidad de profundizar en la estrategia territorial del destino turístico de Barcelona. Por una parte, hay que pensar y coordinar los territorios que configuran esta geometría variable que es el destino Barcelona. Hacer fuerte el destino radica en diversificar la oferta y la comunicación más allá de los límites administrativos de la ciudad, y para ello hay que trabajar junto con la Generalitat, la Diputación de Barcelona y otros destinos de Cataluña. Por otra parte, empieza a ser crucial consolidar espacios para abordar la gestión de las actividades turísticas en el ámbito metropolitano, más allá de la creación de producto, en base a criterios de eficiencia, pero también de estrategia territorial, para destacar o proteger aquellos espacios que se consideren clave.

La diagnosis deja en evidencia la necesidad de reforzar las estrategias laborales del turismo. No basta con mencionar la estimación de puestos de trabajo —directos, indirectos o inducidos— creados por las actividades turísticas en la ciudad. Es hora de hablar de la calidad de las condiciones de estos puestos de trabajo y de pensar también en mecanismos para fomentar y destacar las buenas prácticas que puedan surgir como principal instrumento redistributivo de la riqueza generada. Pero, además, también hay que repensar algunas de las formas empresariales del turismo, excesivamente basadas en la extracción de las rentas del suelo y que dejan de lado aspectos clave como la innovación social, el valor añadido de la cadena de actividades o las posibilidades de complementar otros ámbitos que no son esencialmente turísticos: el comercio, la investigación, las consultoras, las empresas de servicios, etcétera.

Por último, hay que tener en cuenta la importancia que tienen las políticas de promoción y comunicación del destino. La promoción y el márketing deben quedar alineados con los intereses de la ciudad, no solo en la consecución de logros empresariales de los instrumentos de promoción. La evolución del márketing urbano hacia miradas más integradas donde la separación entre visitante, residente y empresa se difunde cada vez más es una de las líneas claras que deben seguirse. Una comunicación que debe tratarse también internamente, construyendo nuevos marcos de interacción que ayuden a combatir la turismofobia

Necesidad de reforzar las estrategias laborales del turismo

con abordajes reflexivos, sin crear espejismos o relatos que puedan contraponerse con las necesidades del día a día de la vida en la ciudad.

2.4. PROPÓSITO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO 2020. Barcelona siempre ha proyectado al exterior la ciudad deseada. Al mismo tiempo, esta proyección internacional ha sido clave para convertirse en lo que la ciudad quería ser. Hoy, a través de la capacidad de liderazgo internacional de Barcelona, se puede proyectar un destino que se alinee con la imagen de la ciudad democrática, justa y equitativa que quiere ser. Gestionar el destino velando por la sostenibilidad, conciliando al máximo todos los elementos en juego y promoviendo el máximo retorno social posible de las actividades turísticas, con lo que se satisface el disfrute de los visitantes sin poner en riesgo la pervivencia de quienes habitan la ciudad.

Para ello, hay que apostar por una gestión integrada del turismo y velar por su estrecha relación con el resto de políticas urbanas. Si el turismo es una cuestión colectiva, este debe ser gobernado con un liderazgo público que vele por el bienestar de la ciudad. Gobernar el turismo implica la construcción de una estrategia que defina los marcos de actuación para dar respuesta a los retos y objetivos compartidos con el máximo número de agentes posible.

Hay que explotar el turismo como palanca para el desarrollo de otros sectores económicos y de los territorios asegurando el mayor retorno social posible

Esta estrategia turística de Barcelona deberá estar firmemente encaminada a garantizar la sostenibilidad del destino, a promover, alimentar y exigir la responsabilidad de las actuaciones, prácticas y actividades que configuran la ciudad hoy y que condicionan la ciudad del futuro. Proyectar la ciudad futura pasa por repensar las prácticas del presente. La sostenibilidad ya no es una opción o un atributo de marca, es una apuesta irrenunciable. La calidad de la experiencia turística pasa por garantizar el bienestar de las personas que habitan la ciudad de forma permanente, garantizar el equilibrio entre la ciudad turística y las otras múltiples formas de vivirla.

Asimismo, hay que explotar el turismo como palanca para el desarrollo de otros sectores económicos y de los territorios y asegurar el mayor retorno social posible. Potenciar el carácter multiplicativo del turismo a lo largo de todos los ámbitos,

generando valor compartido en toda la cadena de relaciones y consumo y centrando los esfuerzos en garantizar la redistribución de la riqueza generada.

3 PROGRAMAS DE ACTUACIÓN

PROGRAMA 1. GOBERNANZA

PROPÓSITO DEL PROGRAMA 1. Reforzar los espacios, instrumentos y mecanismos de gobierno municipal con el fin de garantizar el liderazgo público de la gestión turística de forma coordinada y participada con otros agentes.

El turismo es una cuestión colectiva y sus actividades inciden en la construcción del espacio urbano de forma transversal. Por eso, la Administración debe definir el marco de gobernanza para garantizar el interés general de la ciudad. Para conseguirlo, en primer lugar, deberá seguir intensificando la línea ya iniciada de coordinación de espacios de trabajo internos con el fin de hacer más eficiente su gestión y garantizar la transversalidad de la acción. Asimismo, tendrá que incrementar los espacios en los que coordinar las políticas conjuntamente con otras instituciones públicas, así como deliberar y codiseñarlas con el sector privado y con los agentes sociales y comunitarios del territorio, garantizando los mecanismos de participación abierta.

Otra necesidad es fortalecer las relaciones con otros destinos con el fin de compartir experiencias, pero también iniciar proyectos de forma colectiva, cubriendo demandas comunes de forma coordinada o generando espacios de trabajo permanentes. Por último, es de vital importancia garantizar que el Consorcio Turismo de Barcelona encaje con la estrategia turística municipal ante los retos globales del destino.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN

1.1. Coordinación interna. Mejorar las herramientas de coordinación, deliberación y comunicación con el fin de ejecutar los planes, programas y políticas transversales en torno a las cuestiones del turismo entre las áreas, los territorios y las instituciones del Ayuntamiento.

medidas

M.1.1.1. Diseñar y activar espacios transversales que mejoren la coordinación y la comunicación de la acción política y administrativa entre diferentes áreas y territorios.

M.1.1.2. Dotar de espacios de coproducción, de las herramientas e instrumentos para responder a los retos estratégicos en las áreas y distritos.

M.1.1.3. Elaborar un mecanismo de comunicación interna en línea para actualizar el desarrollo de las propuestas.

1.2. Relaciones externas. Crear espacios estables para fortalecer los vínculos y las relaciones entre el Ayuntamiento y otras instituciones públicas y privadas con el fin de alinear posiciones, diseñar estrategias e implementar acciones conjuntas para afrontar retos compartidos.

medidas

M.1.2.1. Reforzar o generar espacios para la coproducción multilateral de las políticas turísticas a través de una estructura con agentes externos.

M.1.2.2. Construir puentes de diálogo permanente con agentes clave en la configuración de destino.

M.1.2.3. Garantizar la concurrencia de planes de diferentes escalas y administraciones a través de mesas de trabajo.

1.3. Participación y deliberación. Activar y consolidar espacios de deliberación colectiva con el fin de abordar las políticas turísticas asegurando la pluralidad de voces, velando por incidir en los instrumentos de carácter político-técnico y explorando mecanismos de participación abierta.

medidas

M.1.3.1. Consolidar el Consejo de Turismo y Ciudad como espacio estable de participación para deliberar y codiseñar las políticas turísticas.

M.1.3.2. Facilitar y enmarcar las cuestiones relacionadas con el turismo en los espacios de participación estables del Ayuntamiento.

M.1.3.3. Crear mesas de trabajo para abordar cuestiones específicas.

M.1.3.4. Poner en marcha instrumentos de consulta y deliberación en línea para profundizar en cuestiones concretas.

1.4. Redes estatales e internacionales. Activar y consolidar redes internacionales de ciudades como espacios comunes de intercambio y trabajo, con el fin de compartir retos, estrategias, instrumentos y criterios en torno a la gobernanza y gestión de las ciudades turísticas.

M.1.4.1. Promover la incorporación del Ayuntamiento de Barcelona a las redes de ciudades alineadas con sus prioridades de actuación en el ámbito tanto estatal como internacional y revisar la representación en aquellas donde ya participa.

M.1.4.2. Dar continuidad al primer encuentro de ciudad sobre gobernanza del turismo urbano.

M.1.4.3. Establecer alianzas para impulsar proyectos comunes e inducir cambios en los marcos reguladores y legislativos de escala superior.

1.5. Turismo de Barcelona. Revisar y adaptar la composición, la estructura y el funcionamiento del Consorcio de Turismo de Barcelona para dar respuestas a los retos del destino, asumiendo la promoción y la acogida del visitante como mecanismos de gestión turística.

medidas

M.1.5.1. Alinear el Consorcio de Turismo de Barcelona con las políticas turísticas municipales.

M.1.5.2. Estabilizar y fortalecer la relación de trabajo con la Cámara de Comercio.

Programa 2. CONOCIMIENTO

PROPÓSITO DEL PROGRAMA 2. Desarrollar un programa para generar, compartir, divulgar y transferir conocimiento en torno a la actividad turística en el destino Barcelona para acompañar la toma de decisiones, profundizar en cuestiones estratégicas y enriquecer el debate público.

La generación de conocimiento en materia de turismo urbano es fundamental para la gestión y la toma de decisiones en el destino. Barcelona es consciente de su importancia y ha hecho grandes esfuerzos por generar y publicar información sobre la actividad turística, impulsando estudios para conocer su impacto económico, su peso en la economía y la importancia de su transversalidad sectorial, entre otras cosas. Hay que seguir profundizando en el conocimiento de otros aspectos mediante la colaboración con centros universitarios y centros de I+D+i, en especial, aquellas líneas de conocimiento que sean útiles para dar apoyo a las políticas turísticas de los próximos años. Asimismo, se debe apostar por nuevas herramientas de obtención, gestión y visualización de información, ya que el conocimiento abierto es la clave para sostener y diseñar las políticas de gestión de una ciudad con turismo.

Divulgar lo más ampliamente posible el conocimiento generado en este ámbito resulta imprescindible en un momento en el que se ha situado el turismo en el centro del debate ciudadano. Hay que facilitar a los diferentes actores del turismo, políticos, empresas y la ciudadanía, los elementos necesarios para captar la complejidad de este fenómeno y conocer, así, las oportunidades y los retos de ser uno de los destinos urbanos más importantes de Europa.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN

2.1. Observatorio del destino Barcelona. Formalizar un espacio integral de inteligencia turística que profundice en el conocimiento de la actividad turística del conjunto del destino Barcelona, que actúe como coordinador, impulsor y comunicador del conocimiento generado.

medidas

M.2.1.1. Formalizar la constitución del observatorio del destino Barcelona.

M.2.1.2. Elaborar el plan de trabajo y publicaciones.

M.2.1.3. Elaborar un plan de difusión de la información.

2.2. Investigación y tecnología. Diseñar un programa de generación de conocimiento conjuntamente con los principales centros universitarios y centros de I+D+i que permitan abordar los retos estratégicos del destino.

medidas

M.2.2.1. Crear un programa de investigación compartido para generar y transferir conocimiento.

M.2.2.2. Impulsar espacios virtuales y herramientas tecnológicas para la difusión del conocimiento, la investigación aplicada y el análisis de datos.

M.2.2.3. Potenciar el desarrollo de proyectos innovadores de investigación aplicada.

2.3. Educación y divulgación. Acercar y difundir el conocimiento a través de estrategias comunicativas educativas, editando materiales pedagógicos y programas divulgativos para diferentes públicos con el fin de dar a conocer la compleja realidad del turismo a la ciudadanía y a las entidades públicas y privadas.

medidas

M.2.3.1. Empezar el proyecto “El turismo en las escuelas”.

M.2.3.2. Adaptar la información generada con un carácter divulgativo.

M.2.3.3. Promover y coordinar proyectos, jornadas, seminarios y debates sobre turismo.

PROGRAMA 3. DESTINO BARCELONA

PROPÓSITO DEL PROGRAMA 3. Construir un destino —que traspase los límites de la ciudad de Barcelona— plenamente comprometido con la sostenibilidad social, económica y ambiental, que sea dinámico, acogedor, abierto, innovador, deseado, que garantice la calidad de vida de sus ciudadanos y ciudadanas y el desarrollo territorial equilibrado, y donde la ciudad real y su identidad sean los principales atractivos para los visitantes.

El momento actual es clave para definir un destino que asegure la supervivencia a largo plazo, y esta definición pasa irrenunciablemente por construir, conjuntamente con todos los actores de la ciudad y de su entorno, un destino sostenible. Los primeros pasos en esta dirección se materializaron en el 2011 cuando Barcelona fue la primera ciudad en recibir la certificación Biosphere, que la reconoce como destino que apuesta por la gestión de un turismo responsable ambiental, social y socioeconómicamente. Abordar la configuración del destino desde el concepto más amplio de sostenibilidad permite mejorar la calidad de vida urbana, la competitividad de la propia actividad turística y la gestión de los efectos territoriales de la actividad. El impulso del destino sostenible pasa por tres elementos clave:

- **El márquetin.** En este proceso de construcción del destino, el márquetin tiene que ser el aliado imprescindible que permita proyectar la virtualidad del destino promoviendo nuevos relatos y priorizando la nueva estrategia territorial y de configuración de atractivos y productos. Hay que convertir el márquetin en un instrumento central de gestión.
- **La estrategia territorial.** Deja de poner énfasis en los barrios como productos turísticos estructurados para apostar por valorizar los acontecimientos y los itinerarios diferenciados, así como por los espacios no residenciales como receptores de actividad temporal.
- **Los atractivos de visita y los productos turísticos.** Deben responder a los criterios de sostenibilidad asegurando un retorno social y una revitalización del territorio, que va más allá de atributos fijos y que se amplían y se diversifican.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN

3.1. Criterios de sostenibilidad turística. Impulsar una estrategia para extender la sostenibilidad turística a los establecimientos, servicios, productos y equipamientos del destino, promoviendo que los operadores turísticos de la ciudad incorporen los criterios de sostenibilidad económica, social y ambiental a través de un proceso de adhesión.

M.3.1.1. Continuar el impulso en la aplicación de los criterios de turismo sostenible.

M.3.1.2. Actualizar los criterios de la certificación de los destinos urbanos a través de los estándares de Barcelona.

M.3.1.3. Definir el proceso y los criterios para la adhesión de los diferentes actores a la certificación del destino Biosphere-Barcelona.

M.3.1.4. Hacer promoción de las empresas, los productos y los servicios adheridos a los criterios de turismo sostenible.

3.2. Márquetin del destino. Convertir el márquetin en un instrumento clave para la gestión sostenible del destino que esté fuertemente vinculado a la estrategia territorial, a los criterios de responsabilidad de las actividades promocionadas y a las políticas de comunicación.

M.3.2.1. Elaborar una estrategia de márquetin para garantizar la sostenibilidad del destino.

M.3.2.2. Coordinar diferentes acciones de márquetin e integrarlas en un marco de comunicación más amplio y plural.

M.3.2.3. Garantizar la concurrencia con otras estrategias de márquetin del destino ampliada en el que se integra la ciudad de Barcelona.

3.3. Estrategia territorial del destino. Profundizar en la reflexión territorial del destino turístico de Barcelona para encajar las actividades y prácticas que lo componen con las posibilidades, necesidades y capacidades del entorno social y espacial que las acoge.

medidas

M.3.3.1. Revisar y actualizar la estrategia de desconcentración.

M.3.3.2. Iniciar la reflexión sobre la gestión del turismo en el ámbito metropolitano con el Área Metropolitana de Barcelona y la Diputación de Barcelona.

3.4. Atractivos de visita y productos turísticos. Adaptar los atractivos de visita y los productos turísticos a los criterios de sostenibilidad del destino, vertebrados territorialmente, potenciando agentes locales y reforzando los rasgos diferenciales que añaden valor competitivo al destino previendo los efectos de su actividad.

medidas

M.3.4.1. Adaptar los productos turísticos a la estrategia de desarrollo económico local.

M.3.4.2. Crear nuevos atractivos que encajen con la estrategia territorial del destino.

M.3.4.3. Promocionar el comercio y la gastronomía locales.

PROGRAMA 4. MOVILIDAD

PROPÓSITO DEL PROGRAMA 4. Analizar los usos turísticos de la movilidad — como actividad clave para la configuración del destino— y diseñar e implementar medidas de actuación para la mejora de su gestión.

La movilidad es, junto con los alojamientos y los atractivos de visita, uno de los aspectos más determinantes en la configuración del destino. El turismo existe en tanto que hay personas, objetos o imágenes desplazándose de un lugar a otro. Aviones, trenes, transporte viario o cruceros posibilitan la llegada y la salida de turistas y excursionistas en Barcelona y su entorno. Asimismo, la movilidad interna es también una de las cuestiones centrales que abordar en la gestión del destino. La motivación de la estancia, la estacionalidad, la temporalidad de la visita, el medio de transporte, el estado de la red de infraestructuras de transporte o los itinerarios más frecuentados, entre otros, son parámetros que condicionan el impacto del uso turístico de la movilidad en la ciudad.

Así mismo, la gestión de los usos turísticos de la movilidad, por su intensidad, su excepcionalidad o el volumen de usuarios, requieren repensar, rediseñar, gestionar o regular prácticas específicas y hacerlo alineándolas con las directrices de la gestión de la movilidad de la ciudad, sin perder de vista la escala metropolitana de su afectación.

LÍNEA DE ACTUACIÓN

4.1. Plan de movilidad turística. Diseñar un instrumento para obtener una diagnosis en profundidad, definir los retos y los objetivos de actuación y vehicular medidas concretas que sean coherentes con la política de movilidad urbana, así como con las estrategias de la gestión turística.

medidas

M.4.1.1. Elaborar una diagnosis sobre los usos turísticos de la movilidad para establecer los retos y los objetivos estratégicos.

M.4.1.2. Definir las propuestas de actuación derivadas de los retos y objetivos.

Programa 5. ALOJAMIENTO

PROPÓSITO DEL PROGRAMA 5. Abordar la gestión del alojamiento turístico de forma estratégica y proactiva, dotando de coherencia a los diferentes instrumentos normativos.

El alojamiento turístico es una de las actividades primordiales en la configuración del destino en tanto que permite el anclaje y la pernoctación del turista en la ciudad. En Barcelona, el sector hotelero ha experimentado un incremento de su oferta sin precedentes, que ha doblado en pocos años el número de plazas y ha diversificado los modelos de gestión e inversión de la actividad. Paralelamente, en los últimos años han emergido nuevos tipos, nuevas prácticas y nuevas intermediaciones que han multiplicado el abanico del alojamiento, lo que ha aumentado sustancialmente el volumen total de plazas en la ciudad y ha convertido en algo mucho más complejo el escenario que gestionar.

En este programa se abordan dos grandes líneas de actuación. Por una parte, la voluntad de dar coherencia en el marco de la reflexión estratégica del instrumento más importante que se ha puesto en marcha para ordenar, regular y planificar los alojamientos turísticos: el Plan especial urbanístico de alojamientos turísticos. Por otra parte, este programa quiere promover políticas de alojamiento de forma activa, ampliando los espacios de trabajo para coordinar las cuestiones entre las administraciones y los agentes privados, ofreciendo marcos de colaboración en torno a la responsabilidad empresarial, y promoviendo el compromiso de las plataformas comercializadoras con la calidad y legalidad de la oferta.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN

5.1. Plan especial urbanístico de alojamientos turísticos. Dotar de coherencia conceptual el Plan especial urbanístico de alojamientos turísticos en el marco de la gestión integrada del turismo y las propuestas estratégicas de actuación.

M.5.1.1. Promover la reflexión y cambios legislativos en el ámbito metropolitano.

M.5.1.2. Adaptar la normativa a los nuevos tipos de alojamiento.

M.5.1.3. Crear un espacio de gestión y seguimiento del PEUAT.

5.2. Política activa en torno al alojamiento turístico. Diseñar y emprender políticas activas en torno al alojamiento turístico con el fin de asegurar una mejor relación con el entorno, fomentar la responsabilidad social y ambiental y poner en valor las buenas prácticas empresariales.

M.5.2.1. Ampliar el marco de colaboración permanente del Ayuntamiento con el sector de alojamiento.

M.5.2.2. Establecer un protocolo con plataformas para garantizar la adecuación a la ley vigente.

M.5.2.3. Crear un servicio de mediación para mejorar la convivencia entre los vecinos y los usuarios de las viviendas de uso turístico (VUT) legales.

medidas

PROGRAMA 6. GESTIÓN DE ESPACIOS

PROPÓSITO DEL PROGRAMA 6. Abordar de forma integrada y transversal la gestión de los espacios urbanos con el fin de fomentar la conciliación de las actividades turísticas con la vida cotidiana y permanente en la ciudad.

La actividad turística y las prácticas de los visitantes configuran el espacio urbano de la ciudad. La intensidad y el volumen de esta presencia es muy desigual a lo largo del territorio municipal y se hace patente la elevada concentración en determinadas zonas en torno a los principales atractivos. Estas áreas experimentan una elevada intensidad de uso que, en algunos casos —como los alrededores de la Sagrada Familia y el Park Güell o gran parte de Ciutat Vella—, deriva en su saturación y la presión para sostener la vida cotidiana. Pero aparte de zonas puntuales, el turismo está cada vez más presente en el resto de territorios que históricamente se habían quedado fuera de su influencia, con una progresiva transformación del paisaje comercial y de la estructura residencial inducida por el aumento del interés de los visitantes.

Ante esta situación se apuesta, por una parte, por la reducción de la presión en las zonas más congestionadas para recuperar la calidad de vida permanente y, por la otra, por garantizar el equilibrio de los usos y del acceso a los recursos básicos por parte de la población residente, como son los servicios básicos o la vivienda. Por último, hay que hacer de Barcelona un destino en el que todo el mundo, independientemente de su edad y condición, pueda disfrutar y participar de la experiencia de visita promoviendo medidas que garanticen la accesibilidad universal.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN

6.1. Gestión turística de distritos. Elaborar una estrategia de gestión turística de los distritos que contenga las herramientas necesarias para facilitar la acción desde los territorios con el fin de responder a las diferentes situaciones y retos.

medidas

M.6.1.1. Definir la estrategia turística integral en los distritos.

M.6.1.2. Potenciar las estructuras y mejorar la coordinación administrativa relacionadas con las actividades turísticas.

M.6.1.3. Activar espacios de participación permanentes y mesas de trabajo con los agentes territoriales.

6.2. Espacios de gran afluencia. Generar un nuevo modelo de gestión estable en torno a los espacios de gran afluencia, que aplique mejoras consensuadas entre las diferentes partes, que sea gobernada por el propio territorio y que genere riqueza distribuida, justa y sostenible.

medidas

M.6.2.1. Elaborar un análisis y diagnóstico de los espacios de gran afluencia (EGA).

M.6.2.2. Elaborar planes de medidas implantadas en los EGA.

M.6.2.3. Crear un ente específico para coordinar la gestión de los EGA.

M.6.2.4. Impulsar mesas de trabajo de los EGA.

6.3. Equilibrio urbano. Activar medidas transversales que ayuden a compensar la presión en los barrios con mayor presencia de población flotante, con el fin de garantizar el equilibrio entre las actividades dirigidas a los visitantes y la mejora de la vida de la población permanente.

medidas

M.6.3.1. Diseñar planes de mejora urbana y gestión en los barrios más presionados por las prácticas turísticas y de la población visitante.

M.6.3.2. Activar políticas para contrarrestar la presión en el mercado inmobiliario.

M.6.3.3. Activar políticas de minimización de los impactos ambientales.

6.4. Plan de turismo accesible. Confeccionar el Plan de turismo accesible que permita convertir Barcelona en una ciudad en la que todo el mundo, independientemente de su edad y condición, pueda disfrutar y participar de la experiencia de visita.

M.6.4.1. Hacer un análisis de la accesibilidad turística de Barcelona.

medidas

M.6.4.2. Mejorar la accesibilidad y la autonomía personal.

M.6.4.3. Sensibilizar a la iniciativa privada en materia de turismo accesible.

M.6.4.4. Hacer visible y promover a oferta de turismo accesible.

PROGRAMA 7. DESARROLLO ECONÓMICO

PROPÓSITO DEL PROGRAMA 7. Reforzar las bases productivas de la ciudad, fomentando los recursos endógenos, facilitando las inversiones y los proyectos empresariales turísticos innovadores y responsables y potenciando el empleo de calidad.

El turismo es un generador de oportunidades para los agentes sociales, culturales y económicos, por lo que hay que integrar sus actividades como activos potenciales de los territorios. En este sentido, hay que trabajar para fomentar el mayor retorno social posible de la actividad turística, incidiendo especialmente en aquellos elementos que garanticen la redistribución de la riqueza. Asimismo, hay que conseguir generar dinámicas que incrementen el valor compartido de la actividad turística. Para hacerlo, es necesario impulsar mejoras en el funcionamiento empresarial, velar por minimizar las externalidades de las actividades, así como fortalecer los vínculos con otros agentes económicos y sociales que puedan multiplicar la cadena de valor generando sinergias y marcos de colaboración. En definitiva, convertir el turismo en la palanca de cambio para el desarrollo económico y el bienestar social.

En el marco del Programa de desarrollo económico se abordan diferentes acciones que promueven una economía orientada a la mejora de las condiciones de vida de los ciudadanos y ciudadanas y de las personas trabajadoras, al impulso de nuevas formas empresariales y a la promoción de vínculos entre sectores estratégicos, lo que garantiza el equilibrio territorial y el retorno social de las actividades.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN

7.1. Estrategia de desarrollo económico local. Incorporar el turismo y la economía del visitante como elemento central en las estrategias de desarrollo económico local para fomentar un modelo de actividad económica que

fortalezca el tejido productivo del territorio, garantizando la sostenibilidad de las actividades.

medidas

M.7.1.1. Incidir en los planes y en las estrategias de desarrollo local de los distritos.

M.7.1.2. Activar espacios de concertación económica territorial con los agentes territoriales.

M.7.1.3. Trabajar por la corresponsabilización de los visitantes.

7.2. Fomento de las estrategias de empleo. Garantizar la redistribución al conjunto de la población de la riqueza que supone el turismo para la ciudad, a través de la apuesta por un empleo de calidad, inclusivo, innovador y competitivo.

medidas

M.7.2.1. Construir un observatorio del trabajo turístico.

M.7.2.2. Promover la variable laboral como elemento central en la promoción de sellos y certificaciones de sostenibilidad y calidad.

M.7.2.3. Introducir nuevas políticas activas de empleo en las empresas de servicios turísticos para garantizar la calidad del empleo.

7.3. Impulso de la empresa responsable y socialmente innovadora. Impulsar el crecimiento de empresas turísticas que apuesten por un modelo de gestión y organización socialmente y económicamente sostenible y responsable, que genere valor compartido y refuerce los vínculos entre los agentes del territorio, y velar por su integración en la cadena de valor turística.

medidas

M.7.3.1. Sensibilizar sobre el turismo responsable.

M.7.3.2. Impulsar a las empresas responsables y socialmente innovadoras.

M.7.3.3. Impulsar a clústeres de sectores estratégicos a partir de la actividad turística.

M.7.3.4. Dar apoyo a la comunidad RIS3CAT Turisme.

7.4. La intercambiadora. Crear una comunidad de intercambio de referencia que facilite procesos de cooperación empresarial, aprovechando el potencial que supone el gran número de reuniones que se celebran en Barcelona, para identificar y crear nuevas sinergias y oportunidades de negocio, aumentando la competitividad de estas, siempre alineadas con las estrategias de ciudad.

medida

M.7.4.1. Crear una comunidad de intercambio que facilite procesos de cooperación empresarial, la intercambiadora.

PROGRAMA 8. COMUNICACIÓN Y ACOGIDA

PROPÓSITO DEL PROGRAMA 8. Ampliar los relatos del destino, haciéndolos más diversos, dinámicos, responsables y compartidos, involucrando a la población residente y a los visitantes en el descubrimiento de otras realidades, y velando por mejorar su experiencia.

La estrategia de comunicación turística es un instrumento elemental para la gestión y configuración del destino sostenible y responsable deseado. La prescripción de los elementos comunicativos determina las expectativas de los visitantes en origen, pero también configura potencialmente los flujos y las prácticas en el destino.

Una comunicación enfocada a la transmisión de la diversidad, complejidad y multiplicidad de Barcelona es imprescindible para elaborar un relato compartido de ciudad que garantice el equilibrio entre la ciudad para vivir, trabajar y disfrutar. Este es un paso obligado para abrir el abanico de posibilidades al visitante más allá de los iconos masificados. En este sentido, no podemos olvidar que la construcción de la imagen proyectada también se fundamenta en una pluralidad de actores con los que trabajar conjuntamente.

Asimismo, hay que seguir trabajando en la mejora de los servicios de acogida e información a los visitantes, incorporando las nuevas propuestas para dialogar con ellos. Mejorar y fortalecer los canales de comunicación facilitará, en primer lugar, hacer llegar de forma más clara la comunicación de acogida. Por otra parte, también permitirá utilizar la información que emiten los visitantes, ya sea para conocer su opinión sobre el destino o para monitorizar su estancia y poder mejorar su experiencia y, a la vez, reducir la presión de espacios sobrevisitados.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN

8.1. Estrategia de comunicación. Adaptar la estrategia y los instrumentos de comunicación a los nuevos retos planteados con el objetivo de mejorar la comunicación turística en origen y en destino.

medidas **M.8.1.1.** Coordinar la estrategia y los instrumentos de comunicación turísticos en la comunicación de ciudad.

M.8.1.2. Diseñar los contenidos de la comunicación para los visitantes

M.8.1.3. Diseñar campañas de comunicación y sensibilización sobre las políticas turísticas.

8.2. Plan de información y acogida a los visitantes. Seguir mejorando los servicios de acogida e información a los visitantes, incorporando las nuevas propuestas de valor del destino.

medidas **M.8.2.1.** Incidir en los diferentes canales de información antes de la estancia.

M.8.2.2. Reforzar los dispositivos de acogida durante la estancia de los visitantes.

M.8.2.3. Renovar y adaptar la red de oficinas de información.

M.8.2.4. Mejorar el intercambio de información con los visitantes.

PROGRAMA 9. FISCALIDAD Y FINANCIACIÓN

PROPÓSITO DEL PROGRAMA 9. Diseñar nuevas medidas fiscales para compensar la balanza entre los costes y los beneficios económicos de las actividades, así como revisar los protocolos de financiación propios directamente vinculados a la actividad turística.

Desde una óptica de gestión pública, los mecanismos de fiscalidad y financiación son clave a la hora de incidir en la redistribución de la riqueza generada por las actividades económicas y disponer de fondos para realizar inversiones en la mejora del destino.

Estas medidas tienen como objetivo principal facilitar la regulación de prácticas concretas, modulando y compensando así sus efectos y externalidades. Para ello, hay que ampliar el espectro de lo que se considera turístico, abriendo el abanico a la economía del visitante. Las cargas fiscales deben incidir de forma especial en aquellas actividades que causan mayores externalidades y que suponen la competencia directa con la vida cotidiana en la ciudad: uso intensivo del espacio público, presión inmobiliaria y cuestiones ambientales, entre otras. En definitiva, se propone explorar nuevos cálculos, fórmulas e instrumentos fiscales para garantizar una redistribución más justa y convertirlos en instrumentos ordenadores.

Además, hay que estructurar los mecanismos de financiación pública a través del impuesto de estancias de establecimientos turísticos, con el fin de asegurar una previsión de fondos para hacer frente a las propuestas del plan que los requiera, así como fijar criterios para diseñar proyectos estratégicos en el marco del turismo sostenible y responsable.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN

9.1. Programa de fiscalidad del turismo. Conocer la balanza de costes de las actividades turísticas y explorar mecanismos fiscales para compensar las externalidades negativas y beneficiar las actividades comprometidas con los criterios de sostenibilidad y responsabilidad.

medidas

M.9.1.1. Estudiar el coste-beneficio de las actividades turísticas en la gestión municipal.

M.9.1.2. Diseñar un programa de nuevas medidas fiscales.

M.9.1.3. Constituir el Fondo Económico Turismo y Ciudad.

9.2. Planificación y criterios de los recursos del IEET. Diseñar un plan de inversión y financiación a través de los recursos del IEET para desarrollar la estrategia turística de los próximos años, incorporando cláusulas sociales, territoriales y ambientales, así como ofrecer una gestión más abierta, clara y transparente.

medidas

M.9.2.1. Diseñar el Plan de inversión y financiación del IEET.

M.9.2.2. Contenido del Plan de inversión y financiación del IEET.

PROGRAMA 10. REGULACIÓN Y ORDENACIÓN

PROPÓSITO DEL PROGRAMA 10. Adaptar los instrumentos de regulación y ordenación para minimizar los efectos negativos de las prácticas turísticas garantizando el derecho a la ciudad.

Los instrumentos normativos deben configurar los marcos de acción en materia de turismo para garantizar la eficacia de la gestión y la ordenación de las actividades turísticas en el territorio, unas actividades que deben ser asimiladas como propias de la actividad urbana. Además, hay que regular los nuevos fenómenos disruptivos a los que las ordenanzas vigentes no dan respuesta, especialmente en materia de alojamiento turístico y de competencia de actividades económicas y recursos básicos compartidos.

Más allá de las ordenanzas, hay que revisar los instrumentos de planificación urbanística para abordar de forma integrada el entramado de actividades que configuran el territorio urbano, dotándolas de especificidad normativa.

El desarrollo del marco normativo permitirá alcanzar un mayor nivel de control y una mejor eficacia sancionadora sobre todas aquellas actividades irregulares que supongan una competencia desleal, que comporten fuertes externalidades, independientemente de su naturaleza.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN

10.1. Cambios en las ordenanzas municipales. Regular los fenómenos disruptivos vinculados al uso turístico de la ciudad a través de la incorporación de cambios en las ordenanzas municipales y la redacción de una ordenanza específica para responder a las demandas de la legislación vigente en materia de alojamiento turístico.

medidas

M.10.1.1. Modificar las ordenanzas existentes para incorporar aspectos relacionados con las prácticas turísticas.

M.10.1.2. Definir el contenido de la ordenanza específica en materia de alojamiento turístico para responder a los requerimientos de la Ley de Turismo.

10.2. Adaptación de los instrumentos de planificación urbanística. Revisar los instrumentos de planeamiento y gestión urbanística considerando los efectos de las actividades turísticas sobre la ciudad en todos los ámbitos de planeamiento, desde el metropolitano —nuevo Plan director urbanístico (PDU)— hasta el local y de barrio.

medidas

M.10.2.1. Incorporar en las figuras de planeamiento territorial y general la regulación urbanística de las actividades de alojamiento turístico.

M.10.2.2. Diseñar planes específicos de implantación de nuevos usos de suelo turístico y alojamientos turísticos allá donde sean autorizados por el planeamiento general y el PEUAT.

M.10.2.3. Establecer regulaciones específicas de las actividades económicas en los ámbitos de mayor concentración de visitantes en el espacio público.

M.10.2.4. Coordinar y unificar los diferentes planes especiales urbanísticos heredados.

10.3. Control e inspección de las actividades turísticas. Reforzar los mecanismos de control e inspección para hacer aflorar las actividades ilegales vinculadas al turismo, en especial la oferta de alojamiento ilegal y aquellas de obligado cumplimiento por la normativa vigente.

medidas

M.10.3.1. Reforzar la inspección de la oferta de alojamiento turístico ilegal.

M.10.3.2. Promover la creación de una mesa de encuentro interadministraciones.

3.1. PROGRAMAS, LÍNEAS DE ACTUACIÓN, ÁMBITOS Y RETOS. La tabla siguiente muestra la correspondencia entre las treinta líneas de actuación del plan y los veinte retos estratégicos. En ella se pone de manifiesto una vez más la visión de conjunto, integradora y cohesionada, con la que se ha elaborado este plan; además, se deja patente que todos los retos y objetivos estratégicos son abordados por una o más líneas de actuación propuestas.

Tabla: Cruce de líneas con reto

		Ámbito 1 Gobernanza				Ámbito 2 Gestión				Ámbito 3 Estrategia				Ámbito 4 Trabajo y				Ámbito 5 Promoción y			
		R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
		1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	4.2	4.3	4.4	5.1	5.2	5.3	5.4
1. Gobernanza	1.1. Coordinación interna																				
	1.2. Relaciones externas																				
	1.3. Participación y deliberación																				
	1.4. Redes estatales e internacionales																				
	1.5. Turismo de Barcelona																				
2. Conocimiento	2.1. Observatorio del destino Barcelona																				
	2.2. Investigación y tecnología																				
	2.3. Educación y divulgación																				
3. Destino Barcelona	3.1. Criterios de sostenibilidad																				
	3.2. Márquetin del destino																				
	3.3. Estrategia territorial del destino																				
	3.4. Atractivos de visita y productos turísticos																				
4. Movilidad	4.1. Plan de movilidad turística																				
5. Alojamiento	5.1. Plan especial urbanístico de alojamiento turístico																				
	5.2. Política activa en torno al alojamiento turístico																				

		Area 1. Governance				Area 2. Tourism management				Area 3. Territorial strategy				Area 4. Work and business				Area 5. Promotion and marketing			
		R 1.1	R 1.2	R 1.3	R 1.4	R 2.1	R 2.2	R 2.3	R 2.4	R 3.1	R 3.2	R 3.3	R 3.4	R 4.1	R 4.2	R 4.3	R 4.4	R 5.1	R 5.2	R 5.3	R 5.4
6. Gestión de espacios	6.1. Gestión turística de distritos																				
	6.2. Espacios de gran afluencia																				
	6.3. Políticas activas para garantizar el equilibrio urbano																				
	6.4. Plan de turismo accesible																				
7. Desarrollo económico	7.1. Planes de desarrollo económico local																				
	7.2. Fomento de las estrategias de empleo																				
	7.3. Impulso de la empresa responsable y socialmente																				
	7.4. La intercambiadora																				
8. Comunicación y acogida	8.1. Estrategia de comunicación																				
	8.2. Plan de información y acogida a los visitantes																				
9. Fiscalidad y financiación	9.1. Programa de fiscalidad del turismo																				
	9.2. Planificación y criterios de los recursos del IETT																				
10. Regulación y ordenación	10.1 Cambios en las ordenanzas municipales																				
	10.2. Adaptación de los instrumentos de planificación																				
	10.3 Control e inspección de las actividades turísticas																				

4

SEGUIMIENTO DEL PLAN. La aprobación definitiva del Plan estratégico de turismo 2020 dará paso a su fase de implementación, seguimiento y evaluación. Para ello, se cuenta con la labor continua de la Dirección del plan, con los planes operativos anuales y con el Consejo de Turismo y Ciudad, así como con el Espacio de Conocimiento Permanente.

La **Dirección del plan** será la encargada de velar también por la fase de implementación del Plan estratégico de turismo 2020. Esta se encargará de la planificación operativa, la coordinación técnica, la facilitación de las partes responsables e implicadas y el impulso de algunas de las medidas concretas.

Con el fin de concretar las propuestas, se elaborará un **plan operativo** para cada uno de los años de implementación del plan estratégico: 2017, 2018, 2019 y 2020. En estos planes figurarán los detalles de las acciones de acuerdo con las medidas que implementar, y se adscribirán los agentes responsables, el calendario de ejecución o el presupuesto, en su caso. Este plan operativo anual contará con indicadores para poder evaluar cada una de las líneas de actuaciones y facilitar la rendición de cuentas.

El **Consejo de Turismo y Ciudad** será el espacio donde se llevará a cabo la evaluación continuada y la rendición de cuentas del plan a lo largo de su elaboración. En primer lugar, un grupo de trabajo específico de miembros del consejo emitirá un informe de valoración del PET20 previo a la aprobación que servirá para adecuar la acción del plan, en su caso. En segundo lugar, la Dirección del plan elaborará un informe semestral con el estado la implementación del PET20, así como una memoria anual sobre el estado de cumplimiento de las medidas, con indicadores de seguimiento y los presupuestos asignados.

Para acabar, con el fin de garantizar el debate continuo en el que abordar cuestiones de relevancia que aparezcan a lo largo de la implementación del Plan estratégico de turismo 2020, se propone la constitución del

Espacio de **Conocimiento Permanente**, donde planificar jornadas de debate, comunicación y trabajo específicos y desde donde encargar los informes y estudios que resulten pertinentes. Esta actividad quedará patente en los planes operativos.