

Pla Estratègic de Turisme de Barcelona 2020  
Fase de diagnosi.  
Document de relatoria

---

# L'estratègia territorial i la gestió del turisme en l'àmbit metropolità de Barcelona

Francesc López Palomeque, relator

---

## **1 El tema, el motiu i el context**

**El tema.** Parlar de l'estratègia territorial i de la gestió del turisme en l'àmbit metropolità de Barcelona es considerar un cas concret del procés de turistificació general, de la societat i del territori, que constitueix una de les tendències actuals que caracteritzen el turisme, i estretament vinculades amb l'emergència del paradigma del creixement de la mobilitat espacial turística-recreativa. El procés de turistificació del territori, d'extensió del turisme a tot el territori, fet observable a escala regional i metropolitana, es manifesta de diferents maneres, segons la naturalesa dels entorns turístics (litoral, interior, muntanya, urbà-metropolità;..). En el cas de Barcelona i de la seva àrea metropolitana aquest procés es pot sintetitzar en l'expressió "*de ciutat turística a destinació Barcelona*".

Els processos de producció/consum turístics i de construcció de la ciutat estan canviant d'escala i dibuixen una nova situació: la projecció espacial del turisme està aconseguint una nova dimensió física i funcional. La ciutat turística sobrepassa els límits de la ciutat administrativa, reflex de la Barcelona real (la gran Barcelona), que ha superat els límits del municipi. La «gran ciutat» turística té uns límits imprecisos però es difon pel litoral i per l'interior. És el fenomen identificat com a metropolització del turisme i en el cas de Barcelona conceptualment i operativament ha donat pas a l'expressió «Destinació Barcelona».

Aquesta realitat, des de les coordenades de la gestió pública del turisme, generen nous reptes fonamentats en la disfunció entre els àmbits espacials de la funcionalitat del turisme i els àmbits espacials politicoadministratius (municipis): la gestió del turisme ha d'adaptar-se a la nova realitat i, si cal, adoptar nous objectius, nous mitjans i eines i un nou model organitzatiu.

**El motiu.** En aquesta ocasió el motiu per a la reflexió i debat sobre el turisme a la ciutat de Barcelona i sobre la seva expansió a l'entorn metropolità, sobre l'estratègia territorial i la gestió del turisme en l'àmbit metropolità de la capital de Catalunya, és aportar coneixement al procés

d'elaboració del Pla Estratègic de Turisme 2020, mitjançant la realització d'espais de treball temàtics (un d'ells dedicat a aquesta temàtica).

El **context**. Per “context” s'entén la complexa situació actual (marc socioeconòmic i territorial i marc institucional), en particular del fenomen turístic en les seves diverses manifestacions, de fort creixement i expansió espacial en els darrers anys. L'articulació d'aquest procés en les estructures preexistents no és fàcil, generant sovint situacions de conflicte, i això requereix d'una atenció ineludible per part de l'administració pública, de les polítiques socioeconòmiques i territorials. A l'àmbit concret de l'administració pública els processos específics en la presa de decisions serien: gestió pública del turisme a la ciutat de Barcelona; gestió pública de Barcelona com a ciutat turística i gestió pública de la destinació turística Barcelona.

## 2 L'espai de treball

L'Espai de treball temàtic dedicat a “l'estratègia territorial i la gestió del turisme en l'àmbit metropolità de Barcelona”, com a metodologia per a la reflexió i debat que forma part de la metodologia del procés d'elaboració de Pla Estratègic de Turisme 2020 de la ciutat de Barcelona, es va concretar en una sessió de treball (26 de maig 2016) amb la presència de 22 experts.

Després de la presentació breu del relator per guiar la reflexió i emmarcar el tema, es va procedir al debat entre els participants i, finalment, es van distribuir unes fitxes per recollir les valoracions personalitzades sobre els aspectes més rellevants. L'equip Momentum<sup>co</sup> es va encarregar del procés participatiu dels assistents i de la redacció de l'Acta de la sessió.

### 2.1 Plantejament

La presentació breu del relator va incloure unes consideracions generals sobre el tema i sobre el turisme a la ciutat de Barcelona i a l'entorn metropolità, que en bona part recollia les idees exposades en el primer punt d'aquest document.

En concret, es va distribuir un full amb la relació d'ítems, un Esquema per guiar el debat a partir de les premisses exposades pel relator. En el procés de reflexió associat al Pla de Turisme de Barcelona es va creure oportú focalitzar l'atenció i el debat en alguns fets rellevants que es formalitzen en el següent Esquema:

1. Identificar, com a part d'una exploració diagnòstica, les causes del procés de metropolització del turisme de Barcelona, per tal d'entendre la seva dinàmica i preveure la seva evolució.
2. Identificar, com a part d'una exploració diagnòstica, les expressions més destacades de l'extensió del turisme en l'àmbit metropolità.
3. Identificar les sinergies i els possibles conflictes associats a la metropolització del turisme de Barcelona.
4. El paper del turisme en l'estratègia territorial metropolitana
5. Valorar la necessitat de cooperació públic-privat, en l'àmbit metropolità, per la creació i articulació de l'oferta de productes; i per la promoció.
6. En les coordenades de la gestió pública del turisme sorgeixen nous reptes conseqüències de la disfunció entre els àmbits espacials de la funcionalitat del turisme i els àmbits espacials politicoadministratius (municipis):
  - a) cal repensar l'espai metropolità com a espai turístic i definir un estratègia territorial turística metropolitana?
  - b) la gestió pública del turisme ha d'adaptar-se a la nova realitat?
  - c) cal adoptar nous objectius, nous mitjans i eines i un nou model organitzatiu?.

- d) cal optimitzar la gestió de les infraestructures metropolitanas (port, aeroport, ferrocarrils, carreteres, platges ..) que són components bàsics del sistema turístic metropolità.

## 2.2 Reflexió i debat

El debat va comprendre diverses intervencions, de tots els presents, i l'Acta de la sessió recull de manera sistematitzada les opinions i valoracions, que en quatre apartats i en vuit punts sintetitzen les principals idees aportades, i que es reproduïxen a continuació:

### **A. PRINCIPALS TENDÈNCIES DE LA DEMANDA I NECESSITAT DE DISPOSAR DE DADES SEGMENTADES PER ENTENDRE-LA MILLOR.**

A.1 Algunes tendències de la demanda turística són, entre d'altres, l'ús cada vegada menor dels intermediaris, la cerca de l'experiència i l'emoció, i fins i tot la co-creació, l'increment del turisme urbà, ...

- Cal posar atenció a la demanda canviant, cada vegada més desintermediatitzada, amb altres prioritats, canals, cerca d'informació, motivacions, etc. Atenció també a les noves formes de l'economia.
- Tenir en compte els canvis en els patrons de consum turístics o l'experiència i l'emoció com a nous objectes de consum o creixent desintermediació.
- Focus en la demanda: canvi d'escala però també d'orientació; co-creació de productes turístics.
- Estar amatent a la dinàmica o dinàmiques pròpies del turisme: increment, èxit del turisme urbà, diversificació de segments i productes a escala local i global.

A.2 Segmentar les diferents tipologies de demanda a l'hora de planificar, promocionar i gestionar el turisme.

- Diferenciar les diferents demandes de la destinació Barcelona a l'hora d'abordar tant els aspectes relacionats amb la promoció com en la gestió i la governança del turisme.
- Una promoció turística que tingui en compte el punt de vista de la demanda, i dels seus mercats i segments.
- Incloure l'anàlisi del turista de fora vs turista intern. També turista de lleure vs turista de negocis. Tots han de poder entendre's com a oportunitats en l'extensió del territori

### **B. REALITAT DE L'ENTORN METROPOLITÀ PEL QUE FA A L'ACTIVITAT TURÍSTICA.**

B.1 La desfragmentació administrativa actual és un repte a superar per tal de poder abordar una bona gestió del turisme. Caldria avançar cap a l'articulació de mecanismes de coordinació i governança que permetessin abordar una gestió a nivell metropolità, tal i com s'ha fet en matèria de promoció.

- Consens entre el sector públic i privat sobre com governem aquesta destinació en termes de gestió, coneixement i promoció.

- Avançar en els aspectes transversals que afecten la gestió del turisme en l'àmbit metropolità pel que fa a la planificació de les infraestructures, l'harmonització de les normatives, infraestructures de mobilitat, gestió de la mobilitat, llicències, etc.
- La disfunció entre l'àmbit espanyol del fenomen del turisme i els límits politicoadministratius són propis també d'altres fenòmens que es donen avui a la societat. Per tant, el debat sobre la seva gestió ha de suposar un debat més ampli sobre les estructures supra-municipals.
- Cal definir noves metodologies i instruments per la seva gestió. Minimitzar conflictes.
- Una governança de la política turística en l'àmbit metropolità.
- Establir mecanismes de coordinació i governança i gestionar el territori.
- Articulació de la governança al territori de Barcelona: Ajuntament de Barcelona, AMB, accessibilitat de recursos en 90 min.
- Fixar instruments de governança turística urbano-metropolitana, atès que la mobilitat turística creixerà.
- Manquen instruments de gestió metropolitana.
- Fer una gestió planificada de l'estratègia turística entre totes les administracions i actuar ràpidament per facilitar l'activitat turística a l'entorn de la ciutat, activitat que a nivell privat ja existeix i que l'administració no s'ha atrevit encara a fer.
- Cal avançar en la col·laboració entre territoris, no només des de la visió del turisme, sinó genèrica; i no només per a promoció o per 'exportar' problemes sinó per millorar la gestió.
- Participació i col·laboració en la gestió de totes les administracions i privats que participen. Els territoris estan interessats en poder oferir els recursos i serveis de manera global.
- Gestió urbanística i de mobilitat inherent, el territori és la clau. Geometria variable.
- Tenir en compte com la mobilitat (fins i tot la turística) travessa la quotidianitat de la vida en una ciutat: pèrdua de distinció entre la ciutat turística i la ciutat real.

B.2 Existeixen diferents percepcions del territori per part dels diferents agents: els turistes no tenen integrats els límits administratius i per ells els límits de la destinació és un concepte relatiu en funció de la distància, però sobretot del temps de trajecte.

- Consens entre el sector públic i privat sobre qui som? Quin àmbit territorial abraça la destinació? Des de la oferta? Des de la demanda?
- Què entenem per territori metropolità? Cal decidir què som. Regió AMB? Regió metropolitana en sentit ampli? Territori jurídic-polític vs distàncies horàries. Distància vs temps.
- Gran oportunitat, gran repte. Els límits que ens posem les administracions, ni el privat ni el client les té.
- El territori és percebut de manera diferent per: gestors, agents privats i demanda, i dins la demanda, depèn de la distància (proximitat, domèstic, distància, llarga distància).
- La marca Barcelona no abasta tan sols el municipi.
- Per a un turista, anar a 60-100 km no és problema si el producte és atractiu. Exemple: molts turistes van a "La Roca Village" a comprar a 40 km de Barcelona.

- El turista no distingeix límits administratius.

B.3 Necessitat de dur a terme una planificació turística de forma coordinada per diferents administracions i amb una visió àmplia del territori.

- El sector turístic s'ha autogestionat, manca planificació i instruments per fer-ho. Gran transversalitat.
- Necessitats de polítiques / estratègies / accions coordinades en l'horitzó 2020.
- Cal planificar en clau de Barcelona més territori. No només en clau promoció, sinó en creació de producte i en planificació estratègica.
- AMB hauria de prendre un rol més important en turisme entre d'altres coses, poder fer canvis PGM.

B.4 La mobilitat és un element clau de l'activitat turística que cal abordar per tal d'intentar dirigir als turistes al territori.

- Necessitat d'articular una potent xarxa de transport públic per fer arribar el turista a indrets com per exemple el Penedès o Vic.
- Aposta per a infraestructures de mobilitat, com ara el tren.
- Contemplar com a repte la consideració del turista com a ciutadà temporal i per tant entendre que la mobilitat territorial afecta també als ciutadans permanentment

## C. OBJECTIUS I PROPOSTES DE FUTUR

C.1 Desconcentrar l'activitat turística de la ciutat de Barcelona per tal de difondre els seus beneficis a escala metropolitana, a través d'aprofitar millor els recursos turístics disponibles, posar en valor nous atractius, i potenciar l'articulació d'una bona xarxa de serveis turístics al seu voltant, així com millorar aspectes de connectivitat, mobilitat i accessibilitat.

- La gran Barcelona ha de poder beneficiar el territori. Barcelona ha d'ajudar a crear les condicions per tal que el seu territori metropolità pugui desenvolupar-se turísticament.
- Estendre el turisme des de l'interior de la ciutat creant valor en els diversos territoris de l'entorn.
- Aprofitar millor els recursos dispersos per tota l'àrea i la regió metropolitana de Barcelona i inclús de la província per assolir un doble objectiu: Contribuir a la descongestió de Barcelona i estendre els beneficis del turisme a les economies locals de l'entorn.
- Mantenir i ampliar la repercussió econòmica del turisme sobre tot el territori.
- Imaginari de la ciutat de Barcelona acapara tota l'atenció turística: necessitat d'oferir valor emocional a les destinacions metropolitanes per poder descentralitzar
- Posar en valor (emocionar) nous atractius i sobretot fer que l'accessibilitat permeti a un turista individual arribar-hi.
- Apostar per la desconcentració turística tenint en compte que el turista buscarà per atraccions + allotjaments + serveis + transport, i els seus preus respectius i després de comparar amb el que pot trobar al municipi de Barcelona.

- “Turistificar” l’entorn metropolità de Barcelona (p.e. tal i com ha fet París) per tal que un cop atrets els turistes gràcies al reclam/motor d’atracció de la ciutat, es puguin enviar a tot el territori pròxim.
- Per descentralitzar, el turista necessita producte, mobilitat i serveis.
- Identificació de productes metropolitans turístics.
- Extensió d’allotjament a la ciutat real ‘metropolitana’, vinculats als punts d’accés al transport.
- Els allotjaments fora de de la ciutat de Barcelona han de permetre reforçar activitats al seu voltant i generar pols d’atracció.
- ‘Gestió’ proactiva de serveis turístics.
- Necessitat de comunicar bé, als residents a l’interior de la destinació (ciutat, AMB, comarques) els avantatges i oportunitats de formar part d’aquest entorn territorial. (En termes econòmics, socials, professionals i lúdics)

C.2 Continuar amb programes de promoció conjunta de la ciutat de Barcelona amb el seu entorn territorial, millorant la visibilitat de productes metropolitans, de la província, o de Catalunya, que poden ésser integrats a la destinació Barcelona, i adaptant-se a les noves eines de comunicació.

- Consens entre el sector públic i privat sobre què comuniquem als mercats exteriors.
- Major promoció del territori des de Barcelona, una promoció activa, no només informativa. Tenir en compte les aportacions del territori.
- És molt difícil trobar informació per a visitar coses allunyades del centre de Barcelona.
- Adaptar-se a les noves eines de comunicació i difusió englobant també l’oferta turística.
- Organitzar a nivell de màrqueting les opcions turístiques metropolitanas que es promocionaran. El consumidor vol opcions però no il·limitades, busca per indicadors per triar segons els seus criteris. Si no troba la solució-resposta que busca, no triarà possiblement sortir de l’àrea turística que ja visita.
- Millorar la visibilitat de forma coordinada: mapa, xarxes socials, etc.
- Les empreses de l’àrea metropolitana ja es veuen sota la marca de Barcelona però la ciutat de Barcelona i l’administració simplement ho han de facilitar, integrant l’oferta en el conjunt de la gran Barcelona.
- Demanda renovada i molt tecnològica. Cal innovar en la forma de promocionar una destinació.

#### **D. ALTRES IDEES DE CARÀCTER TRANSVERSAL**

- Treballar la competitivitat del consum i de la seva sostenibilitat.
- Cal redefinir definicions i aproximacions sobre el fenomen del turisme

### **3 La relatoria**

A més de la síntesi de contingut del debat i la identificació de les principals idees aportades – recollides en el requadre anterior-, interessa contextualitzar-les i, també, complementar-les amb altres aspectes i reflexions. Sense voler reproduir de nou el contingut i les afirmacions de l'Acta, a continuació s'aporten unes consideracions interpretatives i valoratives del contingut del debat, seguint la mateixa estructura.

#### **3.1 Sobre l'Esquema proposat i el debat real.**

En el debat no es van abordar de manera sistemàtica i amb el mateix aprofundiment els diversos punts identificats a l'Esquema inicial; i, per tant, no es van abordar per exemple les característiques de tots els components del sistema turístic de la ciutat de Barcelona i de l'entorn metropolità.

Els components menys tractats fan referència a allò que a l'Esquema s'identifica com a exploració diagnòstica; i en concret cal assenyalar l'oferta turística. Quasi be no es va abordar ni la diversitat de l'oferta ni tampoc la seva distribució en el territori metropolità.

Cal recordar, però, que per prendre decisions el marc de la gestió pública és important (en el marc del debat sobre gestió pública i privada del turisme) conèixer la realitat turística i la seva espacialització, les seves asimetries en el territori de l'entorn metropolità, les concentracions i els buits turístics, les densitats, els contrastos espacials de l'activitat turística.

#### **3.2 Sobre l'Apartat A. Principals tendències de la demanda i necessitat de disposar de dades segmentades per entendre-la millor.**

Es constata, com a tots els debats sobre turisme, la importància del mercat, de la demanda, que canvia, que manifesta noves tendències, més diversificada i sofisticada a partir de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC).

Les tecnologies de la informació i la comunicació permeten, entre d'altres possibilitats, la indagació i la cerca de "productes" no jerarquitzats ni prioritzats en la promoció de la ciutat i de l'entorn metropolità. Això incorpora una nova dimensió espacial, superant el "mapa concentrat" i a la pròpia ciutat turística (canvi d'escala), eixamplant l'escenari de l'experiència turística i turistificant el territori urbà i metropolità.

Las TIC afavoreixen el posar en contacte al productor i al consumidor, en el marc anomenat economia col·laborativa i la co-creació, i configurar un canvi d'escala del fet turístic.

La reflexió sobre la demanda indueix, a la vegada, la consideració conceptual del propi turisme i a repensar el significar del fenomen turístic. D'una banda, el concepte "turisme" com a desplaçament i estada i d'altra la producció i consum turístic-recreativa que no comporta necessàriament la necessitat de pernoctar. És el que s'anomena "turisme de proximitat", molt propi dels entorns urbans i metropolitans i de les regions urbanes. Són fenòmens que se superposen, que són identificats i caracteritzats de forma diferent en termes analítics, però que en la realitat, funcionalment, apareixen barrejats, superposats, indiferenciats. Els actors ja han interioritzat l'ús del concepte "turisme" (com a reduccionisme), per a referir-se al conjunt de manifestacions de producció – consum turístics/recreatiu de proximitat.

Darrerament el procés de turistificació s'intensifica i es fa més complex. Dos fets nous són, d'una banda, l'emergència de "Barcelona" (el creixement de la freqüentació i l'oferta turística de Barcelona) i, per altra banda, la generalització de la valorització turística del patrimoni cultural a tot el territori. En el futur el turisme a l'entorn metropolità vindrà determinat, en relació al paper de Barcelona, per dos fets: a) Barcelona, la metròpoli, és i serà el principal mercat turístic-

recreatiu de l'entorn metropolità, del lleure de proximitat; b) El fet turístic de Barcelona (oferta i demanda) desbordarà amb més evidència que ara els límits del municipi. Així, es previsible que el flux de visitants amb destinació a Barcelona intensifiquin l'ús de l'entorn metropolità com a escenari de part de les seves experiències turístiques.

Per finalitzar aquest punt, subratllar dos afirmacions: a) la demanda com a actor configurador de Barcelona com a ciutat turística i, a una altra escala, de la destinació Barcelona; b) la demanda turística constitueix –tal com s'ha posat en evidència- el component més desconegut del sistema turístic i, per tant, continua el repte de dedicar esforços a un major coneixement del mercat, que esdevé quasi un dèficit permanent, crònic. En el cas de Barcelona i l'entorn metropolità s'accentua per les dualitats de públics: interior o estranger, turista o consumidor de lleure de proximitat, per exemple.

### **3.3 Sobre l'Apartat B. Realitat de l'entorn metropolità pel que fa a l'activitat turística.**

Aquest apartat recull bona part de tot el debat, que com s'ha assenyalat es va focalitzar i esbiaixar (si es té en compte l'Esquema inicial proposat per a la reflexió) cap a el tema de la relació entre actors i, en definitiva, cap a la gestió (pública i privada) del turisme. De fet els tres primers subapartats (B1, B2 i B3) apleguen opinions i valoracions sobre aquests temes.

El debat va permetre corroborar de nou el fet de la fragmentació administrativa i la seva afectació negativa en la bona gestió del turisme. Davant la dificultat de moure i/o racionalitzar les estructures de l'organització político-administrativa del territori hi ha consens en demanar que s'avanci en l'articulació de mecanismes de coordinació i governança que permeti abordar la gestió a nivell metropolità i, tanmateix, en l'àmbit de la promoció. El resultat suposa la constatació, una vegada més, de la necessària col·laboració públic-privada.

El punt B3 és clau des de la perspectiva de la gestió pública del turisme a l'entorn metropolità i, per extensió, a la gestió territorial de l'àmbit metropolità: necessitat de dur a terme una planificació turística de forma coordinada per diferents administracions i amb una visió àmplia del territori.

De fet, entre els actors del procés de creixement i eixamplament espacial del turisme destaca l'administració pública, i això permet parlar de gestió pública del turisme. En el cas de Barcelona i l'entorn metropolità –i el complex laberint d'estructures administratives- aquest tema no és banal: el present i el futur del turisme a l'entorn metropolità exigeix aconseguir la necessària coordinació i cooperació i/o canvis en el model actual d'administració turística. Cal pensar en l'opció d'un nou disseny de la gestió pública del turisme.

Des de fa temps s'ha estudiat i s'ha incorporat en el debat acadèmic i polític la dissociació entre la Barcelona administrativa (ciutat, municipi) i la Barcelona funcional, "real", que va més enllà dels límits municipals, creant disfuncions de tot tipus, inclosos els de l'àmbit de la gestió pública. Per analogia, aquesta dualitat es pot plantejar també en el cas de la projecció territorial d'una funció específica, del turisme. Es parla de la "Barcelona ciutat" i de la "Barcelona real"; i també per analogia de "Barcelona ciutat turística" i de la "destinació Barcelona".

Per relativitzar determinades posicions reduccionistes dels actors públics en relació al valor i abast dels límits espacials de les unitats polític-administratives (municipis, comarques,..) convé tenir present algunes valoracions que demostren que existeixen diferents percepcions del territori segons cada actor del sistema:

- a) La demanda no percep, no distingeix i no es guia pels límits administratius.
- b) Les distàncies funcionals del turista són diferents a les distàncies quotidianes dels residents.



Una qüestió important quan s'aborda la gestió pública del territori i la gestió del turisme és la identificació de les administracions públiques i les seves unitats territorials, els seus àmbits i límits espacials. En aquest sentit pren rellevància la preguntes sobre què és l'àmbit metropolità? Quin és l'àmbit (o àmbits) de l'experiència del turista? Quina és l'extensió de l'Àrea Metropolitana de Barcelona?, coincideix amb els espais funcionals turístics? A quin àmbit territorial en estem referim al parlar d'entorn metropolità i quines unitats polític-administratives integra? Les possibles respostes marcaran les necessitats i les opcions del disseny d'una necessària gestió pública del turisme a l'entorn metropolità de Barcelona (cooperació entre administracions turístiques, competència turística gestionada per l'administració turística de l'entitat política administrativa metropolitana, entre d'altres opcions).

Pel que fa la mobilitat (qüestió que se suggeria a l'Esquema i que es recull a punt B.4), ja s'ha esmentat com a premissa que la societat cada vegada és més nòmada, i cada vegada més per motius turístics-recreatius. Aquesta es la tendència en el comportament de la demanda i el que cal, en els territoris, és implementar infraestructures i mitjans; i en aquests darrer cas, tant públics com privats. També hi ha coincidència en afirmar la feblesa en aquests aspectes i la necessitat de millorar-los en el cas de l'entorn metropolità.

Com ja s'ha escrit moltes vegades, el comportament espacial dels turistes, els seus desplaçaments com a part de la seva experiència turística, és una de les facetes menys conegudes del sistema. Els pocs estudis que s'han fet i les interpretacions teòriques indiquen la importància de l'organització de la mobilitat turística (que inclou disponibilitat d'infraestructures i mitjans), i de la informació sobre els itineraris, amb una clara identificació dels nodes, els arcs i malles.

A més de considerar els dèficits de les infraestructures de comunicació de caràcter interregional en el passat, en bona part ja resolt, ara el que preocupa és la mobilitat, la connectivitat i l'accessibilitat en el propi entorn metropolità, inclosa Barcelona.

El turisme a l'entorn metropolità requerirà, d'acord amb les premisses dels punts anteriors, la incorporació de nodes metropolitans en les propostes de recorreguts itineraris a partir de Barcelona, visualitzar els arcs i la senyalització per fer més operativa la necessària mobilitat turística metropolitana.

### 3.4 Sobre l'Apartat C. Objectius i propostes de futur

La part més propositiva del debat s'ha recollit sota la denominació de "Objectius i propostes de futur", que s'agrupen *grosso modo* en dos tipus de qüestions:

- a) desconcentrar l'activitat turística de la capital (difusió de beneficis en el territori) i millorar aspectes de connectivitat, mobilitat i accessibilitat.
- b) continuar amb els programes de promoció conjunta de la ciutat amb el seu entorn territorial.

Si només es consideren nominalment aquests objectius i propostes pot semblar que la part propositiva és incompleta i esbiaixada. Es constata, en primer lloc, que allò que es veu més factible i/o amb major interès de dur a terme és estendre el turisme per tot l'entorn metropolità a partir de Barcelona. De fet, aquesta proposta es fonamenta en un procés observat els darrers anys, i que es considerat com a tendencial. També aquí cal preguntar-se sobre el grau d'espontaneïtat del procés (dinàmica de mercat) i sobre el paper dels actors públics en la seva existència i en la seva intensificació desitjada. Òbviament, també caldria preguntar-se sobre el rol de l'administració (gestió pública) en un possible "foment", "ordenació" o "planificació" d'aquest procés; i sobre l'abast real d'aquest darrers plantejaments.

D'altra banda, també és tendencial la proposta de continuar amb programes de promoció conjunta. De fet, s'entén que ja s'estan fent i amb bons resultats.

Donat el motiu i context on s'insereix aquesta reflexió (Pla Estratègic de Turisme 2020 de Barcelona) el tipus de propostes tenen aquest marc com a condicionant, i l'abast de les propostes són dimensionades a allò que és possible en aquest marc.

Aquest handicap condueix a repensar el tema de la gestió (pública i privada) del turisme a l'entorn metropolità, i constatar que no és suficient fer-ho a partir del "Pla de Turisme de Barcelona", sinó que cal partir de la realitat territorial, socioeconòmica i institucional de l'entorn metropolità i de la seva gestió territorial i gestió turística.

També en aquesta nova escala cal considerar un doble enfocament: d'una banda l'objectiu del foment i desplegament d'activitats turístiques en tot el territori (es a dir, les estratègies per posar en valor turístics els recursos, d'acord amb les potencialitats de cada indret); i, d'altra banda, la concepció i instrumentalització del turisme com a estratègia pel desenvolupament del model de ciutat desitjable i el model de l'entorn metropolità.

I en aquest plantejament de conceptualització del turisme com a factor de desenvolupament, cal afirmar que el turisme a l'entorn metropolità haurà de ser respectuós amb les estructures socials, econòmiques i medioambientals i, per tant, les iniciatives públiques i privades hauran de regir-se pels principis de sostenibilitat. S'hauran de cercar sinergies i complementarietat, i evitar o minimitzar els impactes negatius.

Finalment, cal assenyalar que en el apartats A i B de l'Acta del debat apareixen també propostes "implícites" en les valoracions, que poden ser enteses com a objectius o reptes de futur, i que en canvi no es tornen a recollir en aquest darrer apartat. De fet algunes d'aquestes propostes s'han de considerar com a propostes de futur. I en part serien accions factibles a partir del context del Pla. Per exemple, tot allò que es recull a l'apartat B que tracta de la fragmentació de l'administració pública i la necessitat i viabilitat de superar les limitacions que això suposa a la gestió turística (público-privada) de la destinació Barcelona.

## **4 Apunt final**

### **A.- Una realitat complexa**

La metropolització del turisme és un fenomen general que s'observa en moltes ciutats grans, i també s'observa en el cas de Barcelona i el seu entorn metropolità. Això suposa un canvi d'escala de la manifestació de les activitats turístiques, una nova situació que es fa més complexa, i un escenari nou per a la gestió pública del turisme.

La diversitat d'activitats turístiques a Barcelona i al seu entorn metropolità dibuixen uns mapes de desigual intensitat, uns àmbits, uns espais funcionals turístics variables (segons l'especificitat espacial de cada activitat), que no coincideixen necessàriament amb els límits administratius municipals, comarcals o metropolità (AMB). A més, cada procés de producció/ consum turístic específic pot dibuixar subconjunts espacials que se superposen parcialment.

Determinades infraestructures de transports i determinats equipaments i atractors turístics sempre han estat o s'han creat fora del municipi de Barcelona. Han actuat i actuaran com a elements estructuradors de l'entorn metropolità, en la seva configuració com a espai funcional turístic, essent Barcelona el centre i el principal nucli generador de l'activitat.

L'aproximació interpretativa i analítica incorpora la visió holística del turisme, però no succeeix el mateix des de la praxis dels actors, ja siguin els actors públics i privats, i fins i tot dels turistes. A

més, la naturalesa diversa del fenomen turístic i el caràcter transversal de la seva dimensió econòmica no facilita l'acció pública, com a expressió de la voluntat i/o competència de gestió de l'administració (ordenació i planificació com a competències administratives).

## **B.- Abast i límits de la resposta institucional**

La metropolització del turisme esdevé una realitat que pot ser interpretada com a resultat de processos de producció/ consum turístics que sorgeixen i/o es projecten sobre l'espai metropolità de manera espontània o de manera planificada, en major o menor mesura. Com a processos espontanis cal entendre que són fruit d'iniciatives dels diversos actors sense una planificació global més o menys formalitzada. Aquesta interpretació porta a plantejar-se conceptualment el tema dels processos espontanis *versus* processos planificats; i indirectament preguntar-se sobre la bondat dels processos planificats, i sobre l'abast real de la gestió pública del turisme en la seva dimensió física-territorial i en la seva dimensió socioeconòmica i empresarial (regulació).

La intensificació turística de la ciutat de Barcelona i el procés d'expansió del turisme en l'entorn metropolità continuaran en el futur. La dinàmica dels factors externs i dels factors interns així ho confirmen i davant d'això s'imposa la responsabilitat d'una resposta institucional per tal d'optimitzar els beneficis i limitar els impactes no desitjats. Es parla, doncs, d'ordenar (front al caos), de planificar i canalitzar el creixement. I dins aquesta resposta, cal evitar la percepció i l'acció parcial i interessada d'actuar només des de Barcelona amb l'objectiu d'exportar problemes a l'entorn metropolità. Cal l'actuació dels tots els actors (públics i privats) de tot el territori, amb els rols que corresponguin a les seves realitats en cada cas.

Per això, cal superar la conjunturalitat de la redacció del Pla Estratègic de Turisme 2020 de Barcelona i considerar altres instruments de planificació d'abast metropolità. En aquest sentit, un altre referent de futur per treballar en l'estratègia territorial metropolitana i la gestió del turisme és el nou pla estratègic de l'Àrea Metropolitana on, per primer cop, també s'abordarà el turisme.

Planificar és un concepte que fa respecte, per moltes raons. En el marc de la gestió pública, en l'escenari actual i davant la hipòtesi tendencial pot interessar en aquesta ocasió optar en una primera etapa per promoure la comunicació entre actors, la seva coordinació d'accions i cooperació en projectes. I davant de la situació complexa i la disfunció amb el marc institucional pot convenir considerar el principi de cautela, aconsellable també donades les limitacions en les competències i instruments de gestió, ordenació, planificació en la matèria i en els àmbits territorials.

L'estratègia territorial i la gestió del turisme en l'àmbit metropolità de Barcelona haurà de situar-se en les coordenades pragmàtiques que es dedueixen dels Objectius i Propostes de la sessió de l'Espai de treball, que recull l'opinió de més de vint experts (veure apartat C).

Francesc López Palomeque, relator