

## **PROPUESTA DE MODELO DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN TURÍSTICA DE DESTINOS URBANOS A PARTIR DE LOS CASOS DE BARCELONA, ÁMSTERDAM Y BERLÍN**

### **RESUMEN:**

El presente artículo se centra en la propuesta de buenas prácticas para la mejora de la gestión del turismo, a partir de un análisis comparativo en profundidad del contexto, conflictos y estrategias implementadas.

Para el presente propósito, la metodología cualitativa en la que se enmarca la investigación se estructura en un análisis a dos niveles. En primer lugar, una amplia revisión bibliográfica ha permitido el análisis comparativo de la evolución de las políticas turísticas y la identificación de medidas reactivas y proactivas, implementadas habitualmente. En segundo lugar, la realización de 25 entrevistas a determinados grupos de interés incluyendo: académicos, miembros de la administración pública y del sector privado, asociaciones de residentes, así como representantes de DMOs internacionales; ha contribuido a identificar las acciones más destacadas y formular propuestas para una gestión turística adecuada.

Independientemente de los resultados, el objetivo no es plantear un modelo de perfección, sino ayudar a la identificación de la mejor fórmula de gestión, intentando llenar el vacío existente en cuanto a la evaluación de instrumentos de gestión turística. De hecho, la investigación conduce a confirmar la necesidad de medidas específicas a cada contexto, siendo la fiscalidad turística, la gobernanza, la cooperación y la integración, las líneas de trabajo más recurrentes.

**Palabras clave:** buenas prácticas, modelo de gestión, políticas turísticas

## **PROPOSAL OF A MODEL OF BEST PRACTICES FOR THE TOURISM MANAGEMENT OF URBAN DESTINATIONS, FROM THE CASES OF BARCELONA, AMSTERDAM AND BERLIN**

This article focuses on the proposal of best practices for the improvement of tourism management based on a deep comparative analysis of the context, conflicts and strategies implemented by three international urban tourism destinations: Barcelona, Amsterdam and Berlin.

For this purpose, a qualitative methodology has been structured in a two-tier analysis. First, an extensive bibliographic review has led to a comparative analysis of the tourist context, policy evolution and the identification of reactive and proactive measures commonly implemented. Secondly, the conduction of 25 in-depth interviews to selected tourism stakeholders, including: academics, public administration representatives, private sector members and residents' associations, as well as 3 international DMO's representatives; has helped to identify the most outstanding actions as well as to formulate proposals for a suitable tourist management.

Regardless of the outcomes, the aim is not to come up with a model of perfection but to help in the identification of the best management formula, in an attempt to fill the existing gap in the evaluation of tourism management instruments. Indeed, the research leads to confirm the need of context specific measurements in each context, being tourism taxation, governance, cooperation and integration the most recurrent lines of work.

**Keywords:** best practices, management model, tourism policies

## **1. INTRODUCCIÓN**

El crecimiento exponencial del turismo urbano a nivel global, y del que se espera un continuo aumento, provoca desafíos tanto para la gestión de destinos como para la convivencia entre turistas y residentes.

Ante este reto de gestión del turismo, como elemento estructurante de las ciudades, se observan distintos enfoques que definen, facilitan y restringen los marcos de la actividad turística, siendo Barcelona, Ámsterdam y Berlín ciudades punteras en la búsqueda de soluciones, con diversos progresos en cuanto a la examinación e implementación de tácticas para mitigar los impactos de la masificación. Es por este motivo, que la presente investigación pretende indagar sobre la aplicación y efectividad de las acciones planteadas, formulando un conjunto de buenas prácticas y propuestas, susceptibles de ser adaptadas a realidades urbanas similares.

El interés de la presente temática queda reflejado en tanto que la correcta gestión del turismo urbano es un tema de actualidad, en el contexto de varios destinos. Por ello, la revisión de los nuevos modelos de gestión es conveniente en un intento de reflexionar sobre la efectividad, idoneidad y efectos directos de las estrategias aplicadas, hasta el momento, sobre el territorio.

## **2. OBJETIVOS**

El objetivo general del estudio es proponer un modelo de buenas prácticas para la gestión urbana del turismo a partir de los casos de Barcelona y dos destinos urbanos similares, Ámsterdam y Berlín. Además, se desprenden cuatro objetivos específicos:

- 1.** Describir la evolución en materia turística, de la promoción a la gestión y del conflicto a la convivencia, con la intención de comprobar la integración de la política turística a los reclamos de la sociedad.
- 2.** Identificar y definir los actores que participan en la gestión turística de las ciudades, valorando como su grado de implicación e influencia condiciona el desarrollo turístico urbano a través de los mecanismos de gobernanza.
- 3.** Detectar y valorar los instrumentos implementados en la gestión turística de las ciudades caso de estudio, con la intención de revisar su efectividad ante el contexto de masificación, conociendo cuales se han probado más útiles y generan mayor satisfacción.
- 4.** Explorar las similitudes y diferencias de las medidas de gestión turística, comúnmente aplicadas, para determinar cómo se afronta el reto de gestionar el turismo y establecer un modelo de estrategias y acciones de mejora.

## **3. APROXIMACIÓN A LA GESTIÓN TURÍSTICA DE DESTINOS URBANOS**

A nivel global el turismo urbano, ligado al territorio, al modelo de ciudad y a los condicionantes económicos, socioculturales y medioambientales, se enmarca en una situación en la que la combinación de los vuelos *low cost* y el concepto *city break*, junto con la rapidez en que se suceden los cambios, definen un contexto de desarrollo incierto y complejo, que incide en el planteamiento de políticas urbanas (Clavé & González, 2007).

Paralelamente el turismo ha dejado de considerarse únicamente una fuente de beneficios y, tanto ciudadanos como administraciones, han comenzado a identificar impactos negativos. Este malestar nace, de acuerdo con Arteaga & Hernández (2017), cuando se produce una desconexión entre la estrategia municipal y la visión de los residentes de su propia ciudad, por lo que, cualquier estrategia de gestión debe ser sensible a los impactos detectados por la población y abordar los objetivos de turismo sostenible (UNWTO et al., 2018).

Por otra parte, tanto la diversidad y complejidad de factores que determinan la conflictividad turística (Koenis, Postma, y Papp, 2018), surgidos de la desigual distribución de los beneficios y efectos vinculados al uso del espacio público, como la existencia de otras actividades que inciden en la dinámica urbana, hacen surgir la necesidad de procesos de diagnóstico y planificación.

Según Hall y Page (2003), estos procesos deben basarse en la coordinación de estructuras gubernamentales y no gubernamentales, pertenecientes a diversos sectores y niveles territoriales.

En un intento de definir los actores involucrados, varios estudios confluyen en la definición de cuatro grupos de interés que se contraponen, complementan y superponen: las administraciones como actor dominante; las empresas turísticas; los grupos no productivos con intereses comunes y los grupos de interés único (Farsari, Butler, y Szivas, 2011). Así, como afirman Arevalo (2015) y Hall (2000), las relaciones institucionales existentes entre estos actores y la normalización, tanto de colaboraciones público privadas, como de redes de participación para hacer frente a la complejidad del sector, inciden en el diseño e integración de estrategias. No obstante, según estudios sobre la evolución de las políticas de gestión turística, no será hasta el 2000, que la responsabilidad gubernamental hacia el turismo se enfoca en la gobernanza como mecanismo de gestión, coordinación, debate político y participación social (Jamal y Camargo, 2018; Velasco, 2014).

No obstante estos avances, Bornhorst, Brent Ritchie, y Sheehan (2010), anuncian, la falta de referencias del contexto en que se desarrollan las políticas turísticas como fuente de impedimento de una gestión eficiente y, pese a no existir una única estrategia de gestión, Hall (2000) y Logar (2010), definen varios criterios para las acciones impulsadas. Entre ellas destacan la capacidad de compensar los impactos negativos, el nivel de aceptación, la viabilidad técnica y económica o el grado de compatibilidad con otros instrumentos.

Teniendo en cuenta estos criterios, el análisis de casos y de las impresiones de los agentes implicados, se presentan como puntos de partida para definir qué actuaciones se han probado más útiles y han generado más consenso o satisfacción.

#### **4. METODOLOGÍA**

La presente investigación adopta un carácter descriptivo, con la finalidad de capturar la realidad de las ciudades objeto de estudio. Paralelamente, se trata de una investigación comparativa, ya que se revisa y contrasta la percepción de efectividad que generan las medidas de gestión turística, aplicadas a diversas realidades, como método para proponer un modelo de buenas prácticas.

La metodología cualitativa, en la que se enmarca el estudio, se estructura mediante varias técnicas de recogida de información, para la obtención de una visión transversal y razonada de los modelos de gestión turística. Por un lado, la revisión bibliográfica y la revisión de informes institucionales, fuentes estadísticas y artículos de prensa, permiten analizar la evolución en materia de política turística, conflictos, líneas estratégicas y ámbitos de actuación de las ciudades estudiadas.

Paralelamente, se ha elaborado una ficha de análisis (Tabla 1) para la recogida sistemática de los aspectos más relevantes de las medidas aplicadas.

<b>OBJETIVO</b>	<b>MEDIDAS</b>	<b>ACTORES IMPLICADOS</b>	<b>RESULTADOS</b>

Tabla 1: Ficha metodológica para la recogida de información. Fuente: Elaboración propia (2019)

Además, su clasificación según el carácter de intervención reactivo o preventivo, juntamente con la revisión de las estrategias propuestas por estudios recientes (European Commission, 2015; McKinsey&Company & WTTC, 2017; Peeters et al., 2018; UNWTO et al., 2018) ha contribuido a detectar 41 tipos de actuaciones que han sido incorporadas al cuestionario de evaluación para la valoración de la su efectividad en una escala del 0 al 10 (Tabla 2).

<b>MEDIDAS REACTIVAS</b>	
<b>RESTRICCIÓN DE ACCESO Y MEDIDAS DE ORDENACIÓN</b>	
<b>MR1</b>	Creación de reglas más estrictas en cuanto a las horas de apertura de restaurantes y bares
<b>MR2</b>	Creación de itinerarios y rutas específicas para la movilidad turística con fines de ocio
<b>MR3</b>	Limitación de las actividades turísticas mediante licencias
<b>MR4</b>	Incremento de la capacidad de acogida del destino
<b>MR5</b>	Creación de inspectores y agentes cívicos que velen por el cumplimiento normativo
<b>MR6</b>	Reducción de la estacionalidad mediante regulaciones e incentivos
<b>MR7</b>	Limitación del volumen de eventos realizados, en favor de zonas menos visitadas
<b>MR8</b>	Establecimiento de sistemas de <i>ticketing</i> y <i>slots</i> para visitar atracciones populares
<b>MR9</b>	Limitación de la capacidad numérica de los tours y requerimiento de licencias.
<b>MR10</b>	Creación de facilidades de transporte específicas para turistas
<b>CONTROL DEL ALOJAMIENTO</b>	
<b>MC1</b>	Freno al desarrollo de alojamientos turísticos mediante la zonificación de los usos del suelo
<b>MC2</b>	Prohibición de la oferta d'Airbnb en ciertas partes de la ciudad
<b>MC3</b>	Negociaciones con plataformas de alojamiento
<b>MC4</b>	Creación de espacios de colaboración ciudadana para la denuncia de pisos sin licencia
<b>MC5</b>	Medidas de detección e inspección
<b>MC6</b>	Colaboración entre administraciones para facilitar inspecciones y cumplimiento normativo
<b>TASAS, MEDIDAS FISCALES Y DE FINANCIACIÓN</b>	
<b>MT1</b>	Desmotivar la visita de ciertos perfiles a través de tarifas y tasas más elevadas
<b>MT2</b>	Implementación de tasas para mitigar los impactos negativos del turismo
<b>MT3</b>	Creación de un plan de financiación de proyectos con fondos derivados de la tasa turística
<b>MEDIDAS PROACTIVAS</b>	
<b>MEJORA DE LA GOBERNANZA TURÍSTICA</b>	
<b>MG1</b>	Creación de espacios de reunión para discutir y evaluar la planificación de la actividad turística
<b>MG2</b>	Organización de discusiones vecinales y de la ciudadanía en las plataformas correspondientes
<b>MG3</b>	Revisión y adaptación de los entes de gestión y promoción del turismo a la realidad del sector
<b>MG4</b>	Monitorización en tiempo real de los espacios conflictivos
<b>MG5</b>	Creación de entes de investigación y monitorización de la actividad y la percepción turística
<b>MG6</b>	Búsqueda de indicadores y fuentes de conocimiento alternativas en los cuadros de control
<b>MG7</b>	Creación de una estrategia de ciudad para el equilibrio entre turistas y residentes
<b>MG8</b>	Creación de un Plan de Movilidad turística para mejorar la gestión del tránsito
<b>MG9</b>	Creación de planes de contingencia en base a los datos obtenidos de la monitorización
<b>DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA TURÍSTICA</b>	
<b>MD1</b>	Dispersión de los visitantes a destinos contiguos a la ciudad
<b>MD2</b>	Reducción de la estacionalidad de los cruceros mediante incentivos
<b>MD3</b>	Cambio de nombre de atractivos próximos para incentivar la descongestión del centro
<b>MD4</b>	Extender territorialmente la validez de las tarjetas de visitantes (travel card)
<b>MD5</b>	Dispersión de visitantes dentro de la ciudad mediante opciones de transporte y vía promoción
<b>MD6</b>	Dinamización de alternativas económicas para ser menos dependientes del turismo
<b>INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN</b>	
<b>MI1</b>	Atraer únicamente visitantes de perfil y estilo de vida determinado, "turistas de calidad"
<b>MI2</b>	Estímulo de medidas verdes y certificaciones para promocionar destinos comprometidos
<b>MI3</b>	Establecer buenas prácticas a seguir por colectivos y asociaciones de profesionales
<b>MI4</b>	Comunicación y concienciación de los visitantes sobre el respeto de las normas de convivencia
<b>MI5</b>	Comunicación de las medidas realizadas para la valorización del turismo
<b>MI6</b>	Comunicación en tiempo real para mejorar la distribución espacial y la experiencia turística
<b>MI7</b>	Disminución del presupuesto invertido en promoción y/o promoción de destinos alternativos
<b>MI8</b>	Estrategia de márketing turístico integrado con el área o región metropolitana

Tabla 2: Categorización de medidas para la valoración de su efectividad. Fuente: Elaboración propia (2019)

Adicionalmente, la división de las acciones en categorías permite agrupar y facilita la detección y comparación de buenas prácticas, entendidas como aquellas actuaciones, procedimientos, estructuras y herramientas que demuestran su idoneidad, generan consenso o satisfacción.

Por otra parte, con la intención de evaluar la efectividad de las acciones detectadas, se han realizado 25 entrevistas personales y telefónicas, de una duración de entre 45 y 60 minutos, planteadas mediante un cuestionario administrado. Estas recogen las percepciones de varios actores del sector, incluyendo 7 representantes de la administración pública y 6 del sector privado, 4 asociaciones de residentes, 5 académicos y 3 miembros de DMOs internacionales.

Respecto a los criterios de elección de los entrevistados, se ha primado la selección de perfiles conocedores del sector, basándose en la red de participantes del Consejo de Turismo y Ciudad de Barcelona, para garantizar la representatividad de los actores implicados en el desarrollo turístico. Adicionalmente, la elección responde a lo enunciado por Gorden (1975), teniendo en cuenta los perfiles que poseen información relevante, son accesibles física y socialmente y estén dispuestos a comunicar con decisión.

En cuanto a la muestra de estudio, la investigación se centra en los casos de Barcelona, Ámsterdam y Berlín, tres ciudades con importante dinámica turística y que comparten un periodo de renovación, regeneración urbanística y desarrollo a finales del siglo XX (Koens & Postma, 2016; Novy & Colomb, 2016). Se trata de tres ciudades cosmopolitas, con una tipología similar de turismo, donde el surgimiento de manifestaciones contra los efectos de la actividad ha ocasionado la respuesta activa de las administraciones. La selección, sin embargo, no se basa en casos en los que el conflicto esté resuelto, sino donde la efectividad de las medidas aplicadas está por determinar.

## **5. ESTADO DE LA CUESTIÓN**

Barcelona, Ámsterdam y Berlín presentan realidades turísticas complejas, donde el turismo ha dejado de ser un sector aislado para convertirse en un elemento estructural, con incidencia en el conjunto de la sociedad, economía y territorio (Milano, 2018; Öztürk y Terhorst, 2012). En este contexto, se identifican distintas etapas de planificación estratégica, dando respuesta a requerimientos y conflictos cambiantes que condicionan las políticas turísticas.

### **5.1 Barcelona**

La actividad turística en Barcelona se despliega con un modelo de crecimiento acelerado en tiempo reducido, junto con la concentración y el uso intensivo del espacio. Este modelo surge durante el periodo de regeneración urbana y embellecimiento iniciada durante la transición democrática e intensificada por los Juegos Olímpicos (Romeo, 2012), con Turismo de Barcelona como único ente decisor. Si bien, esta estructura de promoción y creación de productos ha sido imitada, la detección de externalidades y expresión de fatiga por parte de la ciudadanía, propicia la integración del turismo en los ámbitos de gestión municipales, planteando la necesidad de mejorar su encaje en la ciudad (Torrella, 2019).

A partir de 2010 se observan dos periodos de planificación ambiciosos, planteados a partir de un diagnóstico participativo. Sin embargo, entre el *Plan Estratégico de Turismo 2010 - 2015* y el *PET 2020* se observa un cambio de enfoque de las estrategias, pasando de la desconcentración y diversificación de la oferta, a la apuesta por el liderazgo público, la coordinación de agentes y la generación conjunta de conocimiento. Se vive pues la transición del turismo como elemento urbano a una visión en la que la gestión urbana enmarca la actividad turística.

### **5.2 Ámsterdam**

El proceso de conversión de Ámsterdam en una ciudad turística recae en la efectiva promoción realizada desde 2004, con la creación de *I Amsterdam*, como distintivo de una ciudad amable y habitable, tanto para residentes como empresas y visitantes, fortaleciendo la imagen de ciudad abierta y tolerante. Paralelamente, el consorcio público-privado encargado de la promoción y la intermediación entre los intereses empresariales, la percepción y la experiencia turística destaca por su capacidad de adaptación a los objetivos municipales.

Es en 2015 cuando la concentración de atractivos en el centro histórico y la visibilización de malestar marcan la necesidad de una estrategia de desconcentración territorial, de desarrollo periférico y de participación ciudadana, modificando su rol (I amsterdam, 2016).

A pesar de los esfuerzos para crear un equilibrio entre ciudadanos y vecinos mediante la promoción, en el año 2016 se formula el primer plan estratégico *City in Balance*, que aborda el desarrollo urbano y turístico desde el retorno social, la reducción de molestias y la difusión de visitantes. La revisión de las pruebas piloto y acciones implementadas hasta el 2017, sin embargo, llevan a la concepción de un segundo plan que contempla un paquete más amplio de regulaciones, acciones y normativas, centradas en los conflictos de acceso a la vivienda y la movilidad y plantea la reformulación constante de medidas.

### **5.3 Berlín**

En Berlín, el turismo ha jugado un importante rol en la transformación urbanística tras la caída del Muro (Novy & Colomb, 2016). El interés político y económico detrás de la expansión turística ha marcado la apuesta por una promoción constante en manos del gobierno berlinés, de actores privados e instituciones culturales. Por otra parte, la adopción de un modelo de gobierno liberal, centrado en el crecimiento y la competitividad y obviando la existencia de conflictos, marca un período de despolitización del turismo y será, en 2004, que el incremento de los debates políticos y sociales propicia la definición de responsabilidades políticas.

Posteriormente, la redacción del primer plan estratégico *Tourismuskonzept 2011+* reconoce la necesidad de incorporar la gestión para la mejora de la accesibilidad y las infraestructuras, desde una visión expansiva del sector, manteniendo la intención de incrementar las pernoctaciones. No será hasta la redacción del Plan 2018+ que el dominio del espacio público y la gentrificación, conllevan la definición de políticas para regular la actividad turística teniendo en cuenta la sostenibilidad, el equilibrio y la compatibilidad del turismo con las características de cada uno de los distritos y las demandas sociales.

## **6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

La comparativa y el análisis de los contextos históricos permiten determinar cómo ante una intensificación del fenómeno, que responde a dinámicas económicas, y la detección de unos problemas de convivencia al alza, incluyendo la intensificación de los flujos turísticos, la explotación del espacio público y la aparición de pisos no reglados, se percibe una mayor implicación público y privada.

De hecho, los resultados muestran como las tres ciudades han pasado por tres etapas, de la inexistencia de gestión, a dos periodos de planificación en el que unos conflictos comunes marcan la estructuración administrativa, la configuración de nuevos agentes y la asunción de responsabilidades.

El primero de los estadios se da alrededor de los años 90, cuando la oportunidad de explotar las ciudades como destinos turísticos recae en colaboraciones entre las administraciones locales y el sector privado, llevando a la creación de las primeras oficinas de promoción turística locales que, más allá de acciones promocionales para el crecimiento y la maximización de beneficios, no contemplan políticas de gestión concretas. La segunda se comprende entre el 2008 y el 2014, cuando surgen voces críticas, se organizan las primeras asociaciones vecinales, comerciales y de grupos de profesionales y se redactan los primeros planes estratégicos. Finalmente, entre los años 2014 y 2015 se inician manifestaciones y movilizaciones que, aunque se manifiestan en diversas intensidades, propician la creación de asambleas, grupos de activistas y plataformas impulsoras de debate.

De esta evolución y las percepciones de los entrevistados se identifican tres actores implicados en la gestión turística de las ciudades. Por un lado, la administración pública local, con un rol de liderazgo, de arbitraje y de ejecución de políticas, pero con implicación tardía y, por otro lado, el sector privado y la ciudadanía organizada, ambos con una implicación por estadios y según problemáticas concretas, siendo actores con capacidad de reconfigurar posicionamientos, frenar e impulsar decisiones.

Las tres ciudades evolucionan, además, hacia planes estratégicos integrales y con perspectiva de sostenibilidad, pasando de unos primeros planes enfocados en la mejora de la acogida de los visitantes, mediante su difusión temporal y espacial, a acciones que se centran en paliar los efectos de conflictos enmarcados en áreas como la ordenación del uso del suelo, la gestión del transporte o los problemas de vivienda. Sin embargo, sólo en Barcelona el crecimiento deja de ser una prioridad.

En cuanto a la revisión de las medidas implementadas, la apuesta por la limitación de la actividad turística es común, sobre todo en el actual periodo estratégico siendo, sin embargo, acciones muy diversas, específicas a cada contexto y condicionadas por las competencias locales de cada destino. Por otro lado, las regulaciones fiscales son unánimemente defendidas por los ámbitos entrevistados, presentan una aplicación prioritaria en la gestión del turismo e incluso se defiende un mayor uso de la vía fiscal para incentivar o desincentivar la explotación de viviendas y comercios. De hecho, tanto las regulaciones fiscales, como la gobernanza y las medidas de desconcentración presentan similitudes.

En cuanto a las medidas para mejorar la gobernanza se detectan 3 tendencias comunes, con la integración del creciente número de actores en el proceso de planificación, haciéndolos partícipes en la definición de la visión, objetivos y aspiraciones de la ciudad la coordinación con departamentos influyentes en las políticas turísticas y la integración de las administraciones metropolitanas, para afrontar la gestión del crecimiento turístico más allá de los límites territoriales y administrativos.

Finalmente, las estrategias que implican la desconcentración de la oferta de alojamientos, eventos o atractivos han sido implementadas en ambos periodos de gestión. De hecho, bajo la condición de destinos policéntricos y ciudades compactas, las tres tienden a la desconcentración, primero hacia barrios no turísticos y, después, hacia el área metropolitana.

En cuanto a la explotación univariante de los datos extraídos del cuestionario de valoración de la efectividad (Tabla 2), se extrae que, dentro de la categoría de restricción y ordenación, se otorga la mayor efectividad al establecimiento de sistemas de *ticketing* para visitar atracciones populares (MR8 - 8,08), seguido de la limitación de la capacidad numérica de los tours (MR9 - 7,24). De las actuaciones para el control del alojamiento se pone de relieve la importancia de las colaboraciones entre administraciones para facilitar el cumplimiento normativo, así como las medidas de detección e inspección (MC6 y MC5 - 8,4). Finalmente, en cuanto a las medidas impositivas se considera efectivo, tanto la implantación de tasas para compensar los impactos negativos del turismo (MT2 - 8,32) como la creación de un plan de inversiones de los fondos obtenidos (MT3 - 8,08).

En relación a las medidas proactivas, destaca la incorporación de nuevas fuentes de conocimiento (MG6 - 8,44), junto con la creación de entes de investigación encargados del análisis y monitorización (MG5 - 8), siendo las medidas para la mejora de la gobernanza más destacadas. En cuanto a la diversificación de la oferta, se pone de relieve la importancia de medidas que dinamicen alternativas económicas (MD6 - 7,2), así como la extensión territorial de las tarjetas de visitante (MD4 - 6, 44). Finalmente, dentro de la categoría de comunicación y promoción, se valora concreción de estrategias de marketing turístico integradas con el Área Metropolitana (MI8 - 7,56) y el estímulo de medidas verdes y certificaciones (MI2 - 7,2).

No todos los ámbitos entrevistados, sin embargo, coinciden unánimemente en la valoración y, a pesar de la aceptación de responsabilidades por parte de la administración, los entrevistados reconocen la falta de medidas para la mejora inmediata de la convivencia. Por lo tanto, aunque se percibe un descenso de las movilizaciones en las tres ciudades, ésta no se vincula a la implementación medidas concretas. Asimismo, se resalta la importancia de los matices, siendo necesario evaluar las acciones de forma conjunta, así como combinar medidas de concentración y de dispersión, reactivas y proactivas. Más allá de la evolución hacia sistemas de gestión, sin embargo, la lentitud de interpretación de datos, la falta de conocimiento del retorno social de la actividad y una administración burocrática, imposibilitan la capacidad de monitorizar los efectos de las medidas aplicadas.

En este contexto se señala la búsqueda de indicadores alternativos, la incorporación de nuevas fuentes de conocimiento y la creación de entes de investigación, las estrategias mejor consideradas y, a la vez, las metas a alcanzar.

De esta discusión y con las contribuciones de los entrevistados, se desprende la siguiente propuesta de modelo de gestión, siendo un conjunto de estrategias y acciones que se han probado eficaces y generan un mayor consenso. En general, se comprueba como la categoría de mejora de la gobernanza es la que incluye una mayor diversidad de propuestas, siendo la mejor valorada por los entrevistados y agrupando acciones que requieren la intervención y cooperación de diferentes departamentos y grupos de interés. Pese a que la siguiente tabla refleja la necesidad de combatir la masificación turística con una visión horizontal del sector, las propuestas no se han estructurado siguiendo ningún tipo de priorización temporal, por costes o relevancia.

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACCIONES</b>
<b>ACCESO Y ORDENACIÓN</b>	
<b>Abordar de forma integrada y transversal la gestión de recursos y atracciones, respetando la capacidad de carga</b>	Implementar sistemas de reserva online de forma conjunta en los principales atractivos
	Gestionar los precios de forma dinámica y comunicar el grado de ocupación de los atractivos
<b>Reducir la congestión de espacios públicos a través de la limitación de la capacidad numérica de los tours</b>	Establecer licencias para ejercer la actividad de guía
	Limitar el número de participantes en los tours
<b>CONTROL DEL ALOJAMIENTO</b>	
<b>Diseñar un conjunto coherente de instrumentos normativos, mecanismos y espacios de reunión para el control de alojamientos</b>	Considerar características del territorio y del desarrollo de actividades turísticas en la zonificación del suelo
	Impulsar sistemas de detección online y servicios de inspección
	Crear espacios de gobernanza y debate a nivel supramunicipal para compartir experiencias sobre la economía colaborativa
<b>MEDIDAS FISCALES Y DE FINANCIACIÓN</b>	
<b>Reforzar el retorno económico local derivado de la actividad turística</b>	Implementar una tasación turística progresiva vinculada al precio de los establecimientos de alojamiento
	Redactar planes que prioricen criterios para la financiación de proyectos con fondos derivados de la tasa
<b>MEJORA DE LA GOBERNANZA TURÍSTICA</b>	
<b>Generar y reforzar los sistemas de seguimiento y evaluación interno en base a la coordinación de agentes</b>	Crear comités con responsabilidad conjunta de ejecutar y monitorizar los planes estratégicos
	Dimensionar el equipo técnico con un concepto amplio de expertos, nuevos procedimientos e indicadores
<b>Formalizar mecanismos de colaboración para la recogida de datos, la implantación de indicadores y generación de conocimiento</b>	Desarrollar observatorios regionales vinculados a la academia
	Diseñar el equilibrio entre indicadores internos y su elaboración a medida, centrados en impactos ambientales y retorno social
	Establecer contacto con grupos de trabajo de otros destinos
<b>Extender el concepto de sostenibilidad como mecanismo de revisión de la efectividad de medidas y procesos</b>	Impulsar la adhesión y seguimiento de certificaciones verdes, sistemas de gestión y buenas prácticas ambientales
<b>Considerar las especificidades urbanas para gestionar las zonas de saturación</b>	Identificar y gestionar de forma específica espacios de gran afluencia
<b>Generar un nuevo modelo de gestión basado en la planificación de escenarios</b>	Establecer protocolos de actuación y umbrales de saturación
	Prever escenarios a partir de la identificación de condicionantes
<b>Reforzar las estrategias de gestión turística a nivel metropolitano</b>	Fomentar alianzas territoriales y departamentales para reforzar la lógica de desarrollo local
	Extender la validez de las tarjetas de visitante según la estrategia de desconcentración
<b>Revisar i reconocer la integración del turismo en la realidad urbana</b>	Definir planes de movilidad que contemplen tanto la realidad turística como la urbana

Tabla 3: Resumen del modelo de buenas prácticas y estrategias. Fuente: Elaboración propia (2019)



## 7. CONCLUSIONES

A partir del presente análisis, se desprenden varias conclusiones. En primer lugar, cabe mencionar que la evolución de la promoción a la gestión es común en los tres destinos estudiados, siendo un proceso inacabado que responde a unos reclamos económico-sociales y espaciales surgidos de la ciudadanía. Sin embargo, la falta de procesos de revisión y el reciente cambio de perspectiva se detectan como factores que dificultan la debida evolución de la conflictividad a la convivencia.

En segundo lugar, la aparición e integración del creciente número de agentes de interés, en las tres ciudades, demuestra la complejidad de definir los actores que participan en la gestión turística, siendo poco adecuada la definición de un único mapa de actores y planteando la necesidad de flexibilizar su participación. Por este motivo, se desprende la urgencia de convocar mesas de trabajo globales capaces de reunir un panorama turístico heterogéneo, donde la generación de propuestas y debates, refuercen y avalen cualquier modelo de gestión.

En tercer lugar, la revisión de artículos académicos, la detección de políticas turísticas comunes y su articulación en el cuestionario administrado a los entrevistados, ha servido para recoger sus valoraciones métricas, reflexiones y percepciones, siendo su participación clave para aportar un punto de vista experto sobre la efectividad de las iniciativas puestas en marcha. Por lo tanto, en cuanto a la efectividad de las iniciativas implementadas, se pone de relieve cómo las medidas mejor valoradas pertenecen a la categoría de financiación e imposición de tasas, junto con la mejora de la gobernanza.

Por otra parte, aunque se identifica un mayor consenso a la hora de señalar las mejores acciones y frente a la dispersión que presentan las medidas menos populares, pertenecientes a la categoría de restricción y diversificación, se extrae que la valoración de las medidas no puede categorizarse ni evaluarse de forma única ni estática, ya que sus repercusiones son amplias y sobrepasan el ámbito turístico.

De las anteriores reflexiones se desprende el cumplimiento de los objetivos planteados, siendo de la exploración de similitudes y diferencias y de la comparación del contexto, la integración de los actores y las medidas aplicadas, que se ha formulado un conjunto de propuestas fundamentadas. Estas, más o menos estructurales y con diferentes grados de profundidad, incluyen acciones ya implementadas y otras para las que será necesaria una revisión de las competencias y su viabilidad, siendo estrategias que conllevan la modificación de los procesos de gestión y participación existentes.

En cuanto a las aportaciones, pese que el estudio confirma que ante unos conflictos comunes no existe una única solución válida, y que las estrategias para combatir la masificación turística deben plantearse en contextos específicos, este proyecto revisa los marcos de gestión turística actual, ofreciendo una visión razonada de las prácticas más efectivas y potencialmente consideradas por otros contextos similares. Sin embargo, una de las limitaciones más notables es, que no se revisan casos donde el turismo se integre armónicamente en el espacio urbano. Es por este motivo que sería adecuado estudiar casos heterogéneos, pudiendo configurar un modelo de buenas prácticas basado no necesariamente en ciudades bajo altos niveles de concentración turística e irritabilidad.

Finalmente, otra de las futuras líneas de investigación incluye la validación del modelo de buenas prácticas para que se revise cómo estas acciones responden a los retos urbanos.

Para concluir, la presente investigación refleja, en un contexto de acelerado ritmo de crecimiento, la necesidad de gestionar los destinos de forma proactiva, requiriendo una visión holística de los activos físicos, del capital y de la percepción social, así como la revisión conjunta del impacto de las políticas, en un intento de asegurar los pasos que se toman para la correcta gestión de un sector, que se ha convertido estructural para los destinos urbanos.

## 8. REFERENCIAS

- Arevalo Pacheco, G. J. (2015). Los actores del desarrollo local y su interacción sistémica en la actividad del turismo de salud: Caso de la ruta de la salud, Michoacán. *DELOS: Desarrollo Local Sostenible*, ISSN-e 1988-5245, Vol. 8, Nº. 24, 2015, 8(24), 21.
- Arteaga, J., & Hernández, A. (2017). *Citizen Engagement versus Tourism-phobia: The Role of Citizens in a Country's Brand*. Mexico. Recuperado de <http://www.worldbank.org/en/>
- Bornhorst, T., Brent Ritchie, J. ., & Sheehan, L. (2010). Detrminants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31, 572-589.
- Clavé, S. A., & González, F. (2007). Introducción. La naturaleza del turista. De la turismofobia a la construcción social del espacio. En *A propósito del turismo: La construcción social del espacio turístico* (Deseembre 2, p. 140). Barcelona: Editorial UOC.
- Farsari, I., Butler, R. W., & Szivas, E. (2011). Complexity in tourism policies. A Cognitive Mapping Approach. *Annals of Tourism Research*, 38(3), 1110-1134. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.03.007>
- Gorden, R. . (1975). *Interviewing: Strategy, techniques, and tactics*. Homewood: Dorsey Press.
- Hall, C. M. (2000). *Tourism Planning*. Harlow: Prentice Hall.
- Hall, C. M., & Page, S. J. (2003). *Managing Urban Toursim*. ( Limited, Ed.). Harlow: Prentice Hall.
- I amsterdam. (2016). *Amsterdam Marketing Strategic plan 2016-2020*. I amsterdam. Amsterdam. Recuperado de [https://issuu.com/iamsterdam/docs/strategic\\_plan\\_2016-2020\\_7c1aaa13584b87](https://issuu.com/iamsterdam/docs/strategic_plan_2016-2020_7c1aaa13584b87)
- Jamal, T., & Camargo, B. A. (2018). Tourism governance and policy: Whither justice? *Tourism Management Perspectives*, 25 (October 2017), 205-208. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.009>
- Koens, K., & Postma, A. (2016). *Understanding and Managing Pressure in Urban Tourism. A study to into the nature of and methods used to manage visitor pressure in six major European cities*. Recuperado de [https://www.celth.nl/sites/default/files/2018-09/Avoiding visitor pressure in European cities.pdf](https://www.celth.nl/sites/default/files/2018-09/Avoiding%20visitor%20pressure%20in%20European%20cities.pdf)
- Koens, K., Postma, A., & Papp, B. (2018). Is overtourism overused? Understanding the impact of tourism in a city context. *Sustainability*, 10(12). <https://doi.org/10.3390/su10124384>
- Logar, I. (2010). Sustainable tourism management in Crikvenica, Croatia: An assessment of policy instruments. *Tourism Management*, 31(1), 125-135. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.005>
- McKinsey&Company, & World Travel and Tourism Council. (2017). *Coping with Success. Managing Overcrowding in Tourism Destinations*. Madrid.
- Milano, C. (2018). Overtourism, malestar social y turismofobia. Un debate controvertido. *Pasos*, 16(3), 551-564. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.041>
- Novy, J., & Colomb, C. (2016). Urban tourism and its discontents. En *Protest and Resistance in the Tourist City* (Routledge, pp. 1-30).
- Öztürk, H. E., & Terhorst, P. (2012). Variety of Urban Tourism Development Trajectories: Antalya, Amsterdam and Liverpool Compared. *European Planning Studies*, 20(4), 665-683. <https://doi.org/10.1080/09654313.2012.665037>
- Peeters, P., Gössling, S., Klijs, J., Milano, C., Novelli, M., Dijkmans, C., ... Postma, A. (2018). *Research for TRAN Committee - Overtourism: impact and possible policy responses*.
- Romeo, N. (2012). *El modelo Barcelona de espacio público y diseño urbano: Turismo y su influencia en el diseño del espacio público y la regeneración urbana*. Barcelona. Recuperado de [https://issuu.com/nicolasromeo/docs/tesis\\_turismo\\_y\\_dise\\_o\\_urbano](https://issuu.com/nicolasromeo/docs/tesis_turismo_y_dise_o_urbano)
- Torrella, J. (2019). La Governança del turisme en Europa. El cas de Barcelona. En *Summit Barcelona: turimo de calidad vs. masificación turística*. Barcelona.
- Velasco, M. (2014). Gobernanza turística: ¿Políticas públicas innovadoras o retórica banal? *Caderno Virtual de Turismo*, 14(1), 9-22. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/1154/115437784002/>
- World Tourism Organization, Centre of Expertise Leisure Tourism & Hospitality (CELTH) NHTV Breda University of Applied Sciences NHL Stenden University of Applied Sciences. (2019). *Overtourism? Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions, Volume 2: Case Studies*. <https://doi.org/10.18111/9789284420643>
- World Travel & Tourism Council (WTTC), & JLL. (2019). *Destination 2030: Global Cities' readiness for tourism expansion*.