

La gestió de la qualitat a les destinacions turístiques

Daniel Muñoz Aguilar
Lluís Codó Pla

PID_00239175

Temps mínim previst de lectura i comprensió: **7 hores**



Índex

Introducció	5
Objectius	7
1. El desafiament de la gestió de la qualitat a les destinacions turístiques	9
2. La planificació com a instrument per a dissenyar la qualitat a les destinacions turístiques	14
3. La gestió turística local com a mitjà per a millorar la qualitat de les destinacions	35
4. El camí cap a la normalització en la gestió de la qualitat de les destinacions turístiques	42
4.1. La certificació de destinacions sostenibles	59
5. Les destinacions turístiques intel·ligents	62
5.1. Diferències entre una ciutat intel·ligent i una destinació turística intel·ligent	62
5.2. Estructura d'una destinació turística intel·ligent	64
5.3. La norma UNE 178501 que regula el sistema de gestió de les destinacions turístiques intel·ligents	67
Exercicis d'autoavaluació	71
Solucionari	72
Bibliografia	76

Introducció

Vilanova del Mar és un bell municipi turístic situat a la Costa Aventura. Els orígens del seu turisme es poden situar al final de 1950, quan ja hi havia dos hostals: el Comercial i el Club Mercantil. Una dècada més tard l'Ajuntament va iniciar la primera campanya d'imatge turística de la història del municipi, i es van arribar a editar en anglès i francès els primers fullets publicitaris, que tenien com a objectiu remarcar les bondats de les platges de Costa Aventura.

Durant la dècada de 1950 els establiments hotelers facilitaven l'allotjament fonamentalment a comerciants, que s'allotjaven alguns dies abans de vendre les seves mercaderies a l'interior de la província. Al final de la dècada de 1970 hi van començar a residir certs personatges de l'aristocràcia, que van donar fama nacional al municipi i es va crear el primer complex residencial amb urbanització, i hi van aparèixer els primers bungalows. Alguns d'aquests personatges famosos van adquirir propietats i a poc a poc es va anar contagiant el desig de tenir una segona residència a Vilanova del Mar.

El desenvolupament turístic del municipi es va produir paral·lelament a l'urbanístic durant la dècada de 1980, amb la construcció de desenes d'urbanitzacions, dos camps de golf, un passeig marítim i fins i tot un port esportiu. Igualment, van aparèixer desenes d'hotels, bars, discoteques, comerços i es van anar multiplicant paral·lelament els serveis públics de transport, neteja, seguretat, etc. En la dècada de 1990 van aparèixer partits polítics independents que van accedir al poder, i van anteposar els interessos personals dels seus dirigents sobre l'interès general del poble, cosa que va provocar un desenvolupament urbanístic massiu descontrolat i, anys més tard, forts desequilibris a les arques municipals. Els problemes relacionats amb la qualitat de la destinació es van anar estenent, de la mateixa manera que ho va fer la necessitat de crear infraestructures i dotar de serveis públics demanats per residents i turistes: abastament d'aigua, sanejament, il·luminació, vials públics, policia, autobusos, etc.

A mitjan dècada de 1980 Vilanova del Mar no superava els 8.000 habitants, mentre que l'any 2011 tenia una població aproximada de 32.000 habitants censats, que es distribuïen en set nuclis poblacionals, 200 urbanitzacions, 30.000 habitatges i 18 quilòmetres de litoral. Dues tercers parts d'aquests habitatges corresponien a turisme residencial i de segona residència, a la qual cosa calia afegir unes 3.000 places que representava l'oferta turística reglada d'allotjament. En l'època estival del mes amb més afluència turística, és a dir, l'agost, s'estimava que aproximadament 100.000 persones s'estaven a Vilanova del Mar i en gaudien.

La saturació de les infraestructures i dels serveis públics havia provocat un deteriorament de la qualitat de la destinació turística, que es reflectia en les enquestes que en els últims anys s'havien fet als turistes, i en les quals es posava de manifest una baixa satisfacció amb l'experiència viscuda i una pèrdua de competitivitat a favor d'altres destinacions del litoral.

Al començament del segle XXI i després dels fracassos dels partits polítics independents, les autoritats públiques van posar en marxa diferents processos de planificació, que recollien entre les seves finalitats la millora de la qualitat de la destinació. En aquest sentit, la primera experiència va ser el disseny i execució d'un pla d'excel·lència turística, que es va centrar bàsicament en la millora i el condicionament de les platges. A més, els municipis de Costa Aventura també van aprovar un pla ordenació del territori, que promovia l'especialització de l'oferta turística, limitava la capacitat de càrrega del territori, incentivava la recuperació dels espais urbanístics degradats i desenvolupava un sistema de senyalització turística comuna.

Les autoritats locals van anar ampliant a poc a poc els serveis per a millorar la qualitat i la competitivitat de Vilanova del Mar. Especialment, es va treballar en matèria de promoció turística, mitjançant el disseny de guies i fullets, assistència a fires, publicitat en mitjans de comunicació i l'obertura de dues oficines d'informació turística, una de les quals va obtenir el certificat de qualitat ISO 9000.

El Govern local actual és conscient de la importància que té la gestió pública per a desenvolupar una destinació turística competitiva. Per això, ha contractat una consultora perquè analitzi la gestió turística que es fa al municipi, assessori en bones

pràctiques de qualitat i assenyali les pautes que cal seguir per a accedir al model SIC-TED, amb l'objectiu d'avançar cap a la qualitat normalitzada.

Els continguts que s'aborden al llarg d'aquest mòdul ajudaran a entendre els fets que es relaten en aquest cas introductori i les diferents anàlisis que es poden plantejar.

Objectius

Amb l'estudi d'aquest mòdul l'estudiant podrà:

- 1.** Comprendre els reptes que es plantegen a les destinacions turístiques per a atreure visitants i satisfer-ne les expectatives.
- 2.** Identificar els principals elements que intervenen en l'elecció de les destinacions turístiques i entendre l'evolució de l'experiència turística.
- 3.** Conèixer els principals instruments que s'han utilitzat en els processos de planificació que afecten la qualitat a les destinacions turístiques.
- 4.** Identificar les actuacions que han estat sovint considerades per la planificació turística per a millorar tant les destinacions turístiques consolidades com les emergents.
- 5.** Comprendre els mecanismes que tenen els plans d'ordenació del territori i d'urbanisme per a millorar la qualitat de les destinacions turístiques.
- 6.** Conèixer els nivells d'intervenció i de competències de les administracions públiques implicades en la millora de qualitat de les destinacions.
- 7.** Identificar i avaluar els àmbits d'actuació en la gestió turística municipal.
- 8.** Aprofundir en bones pràctiques i en models integrals de gestió de la qualitat en destinacions.
- 9.** Comprendre l'estructura i el contingut dels procediments i de les normes per a gestionar la qualitat en una destinació.

1. El desafiament de la gestió de la qualitat a les destinacions turístiques

Els turistes seleccionen els llocs que volen visitar a partir de les seves motivacions i a partir de la informació i els coneixements que tenen de les destinacions turístiques. Des que es produeix l'arribada a un lloc determinat, la satisfacció dels turistes és condicionada estretament tant pels nivells de qualitat de les activitats turístiques com per l'entorn i els serveis que proporciona la destinació turística.

La percepció global que tenen els turistes no depèn únicament de la qualitat que proporcionen les empreses turístiques, sinó que les expectatives dels visitants es poden veure truncades per insatisfaccions sobre infraestructures i serveis públics deficients: mitjans de transports escassos, carreteres en mal estat, inseguretat ciutadana, etc. Això sol ser molt freqüent en destinacions emergents de països poc desenvolupats. Tanmateix, també és habitual trobar altres deficiències en entorns turístics consolidats, com ara problemes d'aparcament, depuració d'aigües i brutícia a les platges, llocs d'interès mediambiental deteriorats o saturats, etc.

Una destinació turística pot ser concebuda com un producte complex que comprèn, entre altres elements, clima de l'àrea, infraestructures i superestructures, serveis i atributs culturals i naturals; es tracta d'un únic producte malgrat la seva complexitat (Kim, 1998). Així, doncs, a l'hora d'abordar la gestió de la qualitat turística de les destinacions és necessari adoptar un enfocament integral que tingui en consideració tant els elements que intervenen en la qualitat privada com en la gestió de serveis públics.

La destinació turística és el lloc de trobada de residents, viatgers i de les activitats productives, siguin o no turístiques. La **capacitat de càrrega** és un element essencial que cal tenir en compte quan s'analitza el desenvolupament turístic i la qualitat de les destinacions. La concentració excessiva d'activitats turístiques sobre un espai determinat i les necessitats i els desitjos dels visitants solen provocar una saturació en els serveis que habitualment atenen una població resident estable, alhora que repercuteix negativament en la satisfacció dels turistes. Per això, la planificació i la gestió de mesures de qualitat resulta un repte permanent a les destinacions, de manera que se'n garanteixi la sostenibilitat a llarg termini.

La gestió de la qualitat a les destinacions també exigeix la **coordinació de tots els agents** institucionals i socioeconòmics implicats, turístics i no turístics. L'adopció d'un enfocament integral de qualitat en destinacions requereix plantejaments estratègics consensuats entre totes les administracions públiques (AP) i la iniciativa privada, a fi d'assolir compromisos sobre les actuacions més adequades per a enfortir les destinacions turístiques. En aquest sentit, cal tenir sempre present que al territori conflueixen els interessos dels visitants i residents, i també dels agents públics i privats (AP, empreses, ONG, economies domèstiques i unitats econòmiques no regularitzades).

L'**actuació pública** sobre les destinacions turístiques es desenvolupa fonamentalment per mitjà de disposicions normatives, inversions i dotació d'infraestructures i equipaments, i gestió dels serveis públics.

Les **normes** determinen les característiques que han de complir les activitats turístiques (ubicació, característiques de les instal·lacions, condicions sanitàries...), i també les relacions de producció i comercialització dels productes turístics (drets del consumidor, publicitat veraç, facturació, etc.). Tots aquests factors constitueixen un llindar mínim de qualitat legal que és imposada des de les AP per a regular l'exercici de les activitats turístiques que es desenvolupen en un territori.

Paral·lelament, l'actuació pública s'enfronta a reptes importants en la dotació i la gestió d'**infraestructures, equipaments i serveis públics**, els quals es fan més complexos a mesura que augmenta l'estacionalitat turística. El desenvolupament i la consolidació d'una destinació turística depèn, en gran manera, de l'accessibilitat i gestió que es faci dels serveis públics: transport, neteja, seguretat, etc.

D'altra banda, la qualitat de la destinació també va dependre de l'**actuació privada** sobre l'oferta de serveis i la gestió dels recursos turístics.

L'aposta privada sobre les destinacions sol ser condicionada per la rendibilitat econòmica del mercat, les expectatives de creixement de la demanda i l'evolució de la competència, si bé també influeix notablement la gestió pública vinculada amb la prestació de serveis que facin les AP.

En tot aquest procés té un paper fonamental l'**Administració local**, ja que assumeix competències directes en la prestació dels serveis públics que resulten més pròxims tant per als residents com per als turistes. Juntament amb la planificació urbanística, els governs locals solen tenir delegades certes competències que estan estretament lligades a la qualitat dels municipis turístics: neteja, jardins, seguretat, transport públic, medi ambient, activitats culturals, etc. Totes elles són absolutament determinants en la percepció i l'opinió dels turistes sobre les destinacions. La influència de l'entorn i els serveis públics

resulta tan rellevant que la majoria de les anàlisis de qualitat en destinació preveuen aquest tipus de variables, juntament amb altres que són pròpiament turístiques: allotjament, restauració, etc.

A mesura que augmenta la mida del municipi també ho fan les responsabilitats que ha d'assumir l'Administració local, si bé els governs locals poden acordar fer la prestació dels serveis per si sols o bé associats amb altres entitats. En aquest sentit, cada vegada resulta més usual trobar municipis de litoral que comparteixen competències amb altres entitats de caràcter supramunicipal, com, per exemple, els serveis municipals de recollida de residus sòlids, que posteriorment poden passar a ser tractats en plantes de transferències i abocadors de consorcis o mancomunitats. Aquest tipus de cooperació interinstitucional entre administracions públiques resulta especialment important en àrees que pateixen fortament l'estacionalitat turística, ja que la cooperació millora l'eficiència dels serveis públics, que atenen tant les necessitats dels residents com de la població flotant, composta per turistes, excursionistes i altres viatgers, com són els propietaris de segones residències.

Així, doncs, quan s'aborda el concepte de *qualitat en el turisme* s'ha d'analitzar no solament el paper excel·lent que tenen les iniciatives privades, sinó també el que exerceixen les AP a les destinacions turístiques, ja que en la selecció de llocs on viatjar influeix notablement la gestió integral que es faci sobre el coneixement i la qualitat. En la demanda de les destinacions turístiques intervenen, principalment, tres tipus d'elements:

- D'una banda, resulta molt important la motivació principal i/o secundària (sol i platja, cultura, paisatges naturals, visita familiars/amics, festes, monuments, etc.).
- De l'altra, la disponibilitat d'informació (experiències, televisió, premsa, Internet, etc.).
- I, finalment, el poder adquisitiu dels viatgers, que sol provocar transformacions en les pautes de comportament.

L'experiència turística passa per **diferents fases**: s'inicia en origen amb l'elecció de la destinació que s'ha de visitar (disponibilitat de temps lliure i dates del viatge, desitjos compartits, informació, reserva...), a la qual cosa segueix el desplaçament (viatge d'anada, equipatges, transport en destinació, primers contactes, accessibilitat...), que es prolongarà amb l'estada al lloc (allotjament, àpats, compres, visites, festes...) i conclourà normalment amb la tornada al lloc de residència o d'origen (facturació, trasllats, viatge de tornada, equipatges...). A la destinació turística és l'experiència personal de cada individu, gràcies a la percepció durant l'estada, la que permet contrastar els nivells de qualitat turística; a mesura que augmenten els nivells de satisfacció també creix la fidelitat amb la destinació. En el transcurs d'aquest cúmul de situacions, els

viatgers acumulen múltiples experiències, que els permetran valorar si la qualitat percebuda es correspon amb l'esperada, és a dir, si les seves expectatives s'han vist satisfetes.

La majoria de les referències documentals que hi ha sobre la qualitat turística no tenen en consideració la mateixa accepció i la seva taxonomia. Generalment, les definicions estudiades se solen enfocar des de la perspectiva de l'oferta turística i rarament tenen en compte la destinació o l'entorn. Històricament, les apreciacions conceptuals sobre la qualitat han estat basades en especificacions tècniques, relacionades amb la producció industrial, que troben dificultats greus en traslladar-se a les activitats turístiques, per la qual cosa resultava difícil que concebés una visió integral de la destinació. No obstant això, i atès que en mòduls anteriors s'ha abordat el concepte de *qualitat*, no es tractarà novament, si bé des d'un punt de vista pragmàtic es podria entendre com un conjunt de característiques de la destinació que li confereixen aptitud per a satisfer les necessitats expressades o implícites dels turistes.

Les administracions públiques solen donar importància al turisme a les destinacions depenent del nivell de participació del sector dins del conjunt de l'activitat econòmica i de les potencialitats del sector com a estratègia de desenvolupament local. Tanmateix, conèixer el pes del sector o les potencialitats del turisme per a una destinació turística no és una tasca senzilla, ja que exigeix que prèviament s'hagi estudiat el pes del sector o el paper dinamitzador que té o pot tenir el turisme en l'economia local.

Després d'aquesta anàlisi del sector es plantegen altres qüestions, com ara les **formes d'intervenir sobre la qualitat a les destinacions turístiques**. Entre els principals instruments que s'utilitzen, en destaquen els següents:

1) **Planificació**. La planificació constitueix un exercici de racionalització dels recursos i resulta un instrument fonamental per a afavorir la millora de qualitat a les destinacions turístiques. Els processos de planificació que afecten la qualitat, tant en zones turístiques consolidades com emergents, es poden abordar des d'una perspectiva estratègica, territorial o específicament turística. En cadascuna d'aquestes perspectives es plantegen accions que solen comportar el diagnòstic, la participació ciutadana, la coordinació institucional, etc.

2) **Gestió turística sobre activitats i recursos**. Hi ha un ampli ventall de mesures que poden ser desenvolupades per a millorar la qualitat i l'eficiència de les destinacions mitjançant els recursos i les activitats turístiques, com ara: promoció turística (elaboració de guies i fullets, assistència a fires, publicitat en mitjans de comunicació...), infraestructures turístiques (accessibilitat i dotació de recursos, equipaments...), instruments de comercialització i difusió turística (oficina de turisme, patronat de turisme...), intervencions concertades amb el sector privat sobre tipologies o subsectors (hoteleria, turisme rural, turisme cultural...), etc. A més, resulta molt important la gestió sobre infraestructures, equipaments i serveis públics. La qualitat de la destinació depèn estretament

de la dotació i prestació de determinats elements necessaris per al desenvolupament turístic: transports públics, infraestructures viàries, seguretat, neteja, assistència sanitària, etc.

3) Normalització en la gestió de la qualitat. L'avenç en les metodologies de qualitat aplicades a les destinacions turístiques i la creació d'entitats específiques que contribueixen a l'acreditació i la certificació de la qualitat fan que les directrius i els sistemes de gestió de la qualitat en destinacions estiguin tenint cada vegada més rellevància. Tant les entitats privades com les públiques estan adaptant les seves estratègies cap a la satisfacció del client a les destinacions turístiques. La implantació d'un sistema de gestió de qualitat és una garantia que els municipis apostin per canvis en els seus models de desenvolupament i assumeixin compromisos que repercutiran sobre la qualitat.

En els propers apartats s'abordaran detalladament cadascun d'aquests instruments que contribueixen a millorar la qualitat de les destinacions turístiques.

2. La planificació com a instrument per a dissenyar la qualitat a les destinacions turístiques

La gestió de la qualitat a les destinacions turístiques recau fortament en els governs locals, si bé no és la seva tasca exclusiva, ja que són nombrosos els agents institucionals i socials que intervenen en l'eficiència i l'eficàcia de la gestió de la qualitat.

Exemple

Un exemple d'això al litoral és la qualitat de les platges, on la neteja i els equipaments solen dependre dels ajuntaments, mentre que la depuració d'aigües sol ser competència de consorcis, mancomunitats o governs autonòmics, i l'ordenació del territori de l'Administració central.

Al llarg de la història les ciutats han anat evolucionant per a atendre les necessitats socials i econòmiques, tant dels seus ciutadans com dels viatgers procedents d'altres llocs. Els turistes han anat seleccionant les destinacions en funció de les seves expectatives sobre l'espai turístic (urbà, rural, sol i platja, golf, nàutic...). El turisme s'ha desenvolupat en llocs on la climatologia ha estat generosa i l'oferta de productes i recursos turístics permetia satisfer les necessitats dels visitants.

Les consolidacions turístiques han transformat considerablement la cultura, l'espai i les activitats productives de les destinacions. A més del vessant social que representa el turisme, per mitjà de l'intercanvi d'experiències, canvis en cultura local, influència idiomàtica, tolerància a altres nacionalitats, etc., el creixement turístic té efectes econòmics importants que es manifesten en la generació de rendes i ocupacions, i freqüentment també contribueix a despertar la sensibilitat i la consciència sobre els recursos locals que formen el patrimoni natural i cultural.

Al contrari, els desequilibris territorials entre la demanda i l'oferta turística provoquen efectes negatius, que es tradueixen en una degradació dels entorns, indiferenciació de la cultura local, desequilibris en els serveis públics, saturació de l'oferta turística, etc., la qual cosa sol incidir notablement en un descens de la qualitat dels serveis prestats. Aquests problemes s'aguditzen especialment en determinats pobles i ciutats, ja que l'estacionalitat provoca concentracions de visitants en certes zones turístiques que sovint superen amb escreix la població resident. En aquests casos, resulta encara més important reflexionar sobre la capacitat de càrrega dels territoris, la distribució de la demanda turística i els models de planificació més adequats.

Els municipis solen ser turístics per dues raons: en primer lloc, perquè tenen una àmplia oferta competitiva que condiona les decisions d'elecció i, en segon lloc, perquè projecten una imatge que motiva el desplaçament dels visitants, amb estada o sense.

Cada ciutat i cada poble s'enfrontarà a reptes diferents, depenent de les característiques específiques del municipi (mida, recursos, ordenació, etc.) i de la intensitat dels fluxos de turistes i excursionistes.

La **planificació** i la **gestió municipal** exigeixen considerar la població assistida a les destinacions turístiques, és a dir, dimensionar les infraestructures i els serveis tant per a la població resident com per a la població flotant.

- La població empadronada, el turisme residencial i el turisme de segona residència integren el col·lectiu poblacional més estable.
- Per la seva part, la població flotant és formada per tres col·lectius: turistes (visitants que s'allotgen en diversos tipus d'allotjaments), excursionistes (visitants que no hi pernocten) i altres viatgers (com treballadors, emigrants, etc.).

Les necessitats de serveis públics i privats són diferents en cada municipi i fins i tot diferents en cada territori dins del municipi, ja que el pes específic de cada col·lectiu al llarg de l'any marcarà unes necessitats concretes.

La pressió de la demanda turística sobre les destinacions obliga a definir no sols el model urbanístic, sinó també a fer una planificació turística i uns replantejaments permanents sobre la gestió dels serveis públics. Els desequilibris estacionals provoquen variacions importants sobre els recursos i els serveis públics. Entre els efectes més il·lustratius de l'estacionalitat hi ha les oscil·lacions que experimenten els serveis de neteja, subministrament d'aigua, tractament d'aigües residuals, transport urbà, seguretat local, etc. La prestació d'aquests serveis públics dependrà de l'evolució de l'estacionalitat turística; per això, resulta important fomentar segments o tipologies turístics que contribueixin a compensar les variacions estacionals, i especialitzar-s'hi, com, per exemple, el turisme social, de congressos, cultural..., que complementen el turisme de sol i platja a les destinacions de litoral.

D'altra banda, cal assenyalar que, juntament amb els efectes negatius sobre la qualitat dels serveis, l'estacionalitat turística sovint genera desequilibris a les arques municipals, especialment en municipis turístics amb un desenvolupament urbanístic no planificat.

Estudi sobre liquidacions pressupostàries

En aquest sentit, al començament del segle XXI es va elaborar un estudi a Espanya (Valls, 2001) sobre les liquidacions pressupostàries de 38 municipis turístics espanyols. En aquest

treball es va concloure que els ajuntaments turístics gasten *per capita* un 56% més que la mitjana dels municipis espanyols; als ajuntaments de platja aquest percentatge s'eleva al 75%. A més, la càrrega financera per habitant són vuit punts superior als municipis turístics que en el conjunt dels municipis espanyols. Aquestes xifres han estat suportades a causa dels ingressos extraordinaris que representaven les llicències de construcció, si bé la crisi econòmica internacional que va començar al final de l'any 2007 torna a obrir el debat sobre el finançament i les competències municipals.

En destinacions turístiques, incipients i consolidades, la planificació constitueix el millor mitjà per a aprofitar les oportunitats i corregir les deficiències que poden afectar la gestió de la qualitat turística. En destinacions incipients, el turisme es presenta com un instrument per a augmentar les rendes dels habitants i una oportunitat per a posar en valor o recuperar el patrimoni oblidat: natural, arquitectònic o cultural. Aquest patrimoni serveix per a atreure l'atenció dels visitants, si bé en molts casos corre fins i tot el perill de desaparèixer o caure en l'oblit. La posada en valor dels recursos sovint implica fer actuacions de restauració que garanteixin la conservació del patrimoni, d'accessibilitat (transport, zones per a vianants, aparcaments, etc.) i la millora de la informació (senyalització, material divulgatiu, etc.). Per la seva part, en destinacions consolidades, les accions turístiques se solen plantejar un altre tipus de problemes entorn de la manera més òptima de gestionar els recursos, com, per exemple, les estratègies de preus, la capacitat de càrrega, el manteniment, etc., o fins i tot s'arriben a plantejar accions per a recuperar la cultura local davant la forana.

Els **processos de planificació** que afecten la qualitat a les destinacions turístiques s'han fet de diferent manera, utilitzant principalment els instruments que a continuació es descriuran més detalladament:

- De vegades s'ha intervingut amb instruments dissenyats específicament per a la millora del turisme, com ara plans de qualitat turístics, plans estratègics de turisme, plans d'excel·lència, dinamització i de competitivitat turística.
- D'altres, s'han previst actuacions per a millorar la qualitat de les destinacions, intervenint a partir de línies o eixos de plans estratègics integrals o multisectorials.
- I, finalment, també ha estat freqüent trobar iniciatives dins de plans territorials urbans i supramunicipals, que fomentaven la qualitat de les destinacions i de les activitats turístiques.

Les **finalitats** i els **objectius** que s'ha plantejat la planificació de la qualitat turística sovint han estat la diversificació i millora de l'oferta turística, i ha tractat de dispersar els fluxos i augmentar el nombre d'atractius. Alhora, també s'han marcat com a objectius la política de gestió de fluxos cap als segments de demanda més rendibles i els que millor estan integrats amb la destinació o els

que tenen menys estacionalitat. La diversificació de l'oferta ha exigít desenvolupar una política cultural o de recursos que permeti la recuperació, la posada en valor i la gestió sostenible del patrimoni de les destinacions turístiques.

La planificació turística està adquirint un paper molt important tant a les destinacions turístiques consolidades com a les emergents. Per això, s'han adoptat mètodes de treball basats en la planificació, en experiències pilot i en programes d'ajuts públics a destinacions, com, per exemple, els plans d'excel·lència, dinamització, declaracions de municipis turístics, festes de singularitat, etc. No obstant això, es pot assenyalar que desgraciadament la planificació sovint es fa no per l'interès de racionalitzar el desenvolupament turístic, sinó per la necessitat de disposar obligatòriament d'un document necessari perquè les destinacions puguin optar a ajuts econòmics. La planificació turística es pot desenvolupar com a part de plans estratègics integrals, o bé ser específica i centrar-se exclusivament en la planificació del mercat turístic o en les activitats que poden influir en la qualitat de les destinacions.

La planificació turística es fa per **fases**, igual que succeeix amb la planificació estratègica, que comencen amb l'elaboració d'un diagnòstic, després del qual es determinen les línies estratègiques i els projectes o les actuacions que es vulguin dur a terme, amb la finalitat d'assolir uns objectius d'acord amb les línies estratègiques.

En síntesi, la majoria dels models de planificació turística recull d'una manera o d'una altra l'estructura següent:

1) Filosofia del pla. Es tracta d'especificar quins són els principis bàsics en què s'inspira el pla, si té un caràcter integral/sectorial, l'àmbit territorial, és a dir, si les estratègies i actuacions es limiten a un àmbit local, comarcal, provincial, etc. Igualment resulten rellevants altres aspectes com la determinació del marc institucional, les disposicions o normatives que el delimiten, l'àmbit temporal, la participació ciutadana, el consens en la presa de decisions, etc.

2) Objectius. Sovint es presenten certes finalitats o certs objectius generals, com la generació de rendes sobre el sector, el manteniment o la creació d'ocupació, la desestacionalització de la demanda, la diversificació productiva, etc., i d'altres que tenen un caràcter més específic i matisen més exhaustivament els objectius generals: professionalització o qualificació del sector, augment de la satisfacció dels visitants, reducció de les queixes, etc.

3) Diagnòstic turístic. L'elaboració dels diagnòstics turístics se sol fer basant-se en anàlisis parcials o sectorials que sovint se sintetitzen mitjançant la tècnica d'anàlisi DAFO (debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats), o bé mitjançant grups d'experts. Així, doncs, els diagnòstics parcials comprenen els blocs d'estudi següents:

- **Context socioeconòmic.** Es fa una caracterització socioeconòmica de l'àmbit territorial a partir de tota la informació pertinent que sigui possible recopilar sobre el medi físic, les infraestructures, els equipaments, la situació econòmica, laboral, cultural, etc. En el context té una rellevància especial la informació quantitativa dels subsectors que condicionen fortament la imatge de qualitat de la destinació, com ara el comerç, la sanitat, la seguretat ciutadana, la neteja, etc.
- **Oferta turística.** S'estudien tots els productes turístics de la destinació, com, per exemple, l'allotjament, la restauració, l'oferta de lleure, la intermediació, etc. i s'analitzen diverses característiques que poden ser rellevants per a millorar o augmentar la competitivitat i qualitat: capacitat, volum o fluxos de demanda, estacionalitat, indicadors de prestació del servei, formació de la mà d'obra, etc., tot això a fi de poder conèixer quins són els elements que permeten la millora.
- **Recursos turístics.** Se solen fer a partir d'inventaris que recullen els elements singulars que tenen potencialitats turístiques: patrimoni natural, arquitectònic, cultura, etc. Aquests elements són estudiats considerant múltiples criteris: estat de conservació, accessibilitat, informació, gestió, restriccions, senyalització, etc.
- **Demanda turística.** Es tracta d'identificar les característiques de la demanda real i potencial de la destinació turística. En aquest sentit, resulta especialment interessant conèixer certs aspectes dels viatgers, com, per exemple, el perfil de la demanda, les motivacions, els llocs visitats, els nivells de satisfacció, els canals de comercialització, etc. La recopilació de la informació de demanda es fa mitjançant enquestes que exigeixen prèviament un disseny metodològic: elaboració de qüestionaris, determinació de la mostra, selecció dels llocs on fer les enquestes, definició de la periodicitat, etc.
- **Anàlisi qualitativa de qualitat i competitivitat.** Se sol efectuar mitjançant grups d'experts, dirigits a empresaris turístics, responsables polítics, organitzacions empresarials i sindicals, associacions professionals, acadèmics, etc. amb l'objectiu de recollir aportacions d'experts i recomanacions sobre certs aspectes que afecten la qualitat de la destinació: formació laboral i empresarial, medi ambient, serveis públics, etc.

4) **Establiment de les línies estratègiques.** A partir de les anàlisis dutes a terme en el diagnòstic s'agrupa tota la informació en blocs homogenis, cosa que permetrà avançar més ràpidament en la definició de les línies estratègiques que integraran les actuacions que cal executar a la destinació turística.

5) **Determinació de les actuacions.** Aquesta part es fa avaluant els projectes i les aportacions presentats, considerant diversos criteris: viabilitat, impacte sobre el desenvolupament turístic sostenible, coherència amb els objectius proposats, bones pràctiques, etc. Amb els resultats del procés d'avaluació se selec-

cionen els projectes i es presenten per al seu consens, amb la finalitat de determinar posteriorment una programació temporal que especifiqui els nivells de compromís.

6) Sistema de seguiment i control. L'última part del procés de la planificació turística ha de finalitzar amb l'especificació d'un sistema de seguiment, bé sigui un quadre de control o bé una bateria d'indicadors que permetin avaluar periòdicament l'evolució dels projectes i corregir deficiències en cas que hi hagi desviacions respecte a la programació inicial.

A Espanya un dels exemples pioners més il·lustratius d'un procés de planificació de la qualitat turística en destinació ha estat el Pla de qualitat de Gijón (2003), desenvolupat per la Societat Mixta de Turisme de Gijón, a partir del Pla d'excel·lència turística de la ciutat (2000-2003). El seu objectiu principal era establir uns estàndards de qualitat per a totes les empreses i tots els serveis implicats en el sector turístic local, de tal manera que s'assegurés no solament la satisfacció del turista, sinó també la dels residents de la ciutat. La metodologia de treball del Pla de qualitat va comportar afrontar els reptes següents:



- **Implicació de sectors que participaven en la qualitat de la destinació:** allotjaments turístics, hoteleria i restauració, transport, servei d'informació turística (infogijon), empreses de turisme actiu i activitats nàutiques, agències de viatges, vigilants de Gijón i altres serveis.
- **Definició de criteris referencials de qualitat,** que van ser desenvolupats en taules de treball en què van participar els empresaris de cada sector, una empresa consultora i la Societat Mixta de Turisme. L'objectiu d'aquestes jornades va ser adaptar els requisits establerts a la realitat empresarial de la ciutat, ja que l'entramat local estava configurat principalment per pimes, que disposaven d'uns recursos i d'una capacitat força limitats. En la metodologia de treball es va abordar una temàtica molt àmplia: sistemes de suggeriments, queixes i reclamacions, sistemes de mesurament de la satisfacció del client i de gestió d'incidències, bones pràctiques higienicosanitàries, plans de millora contínua i autoavaluació, política d'objectius de qualitat, gestió de recursos humans i comercialització de productes i serveis.
- **Elaboració de guies d'implantació.** Són manuals que van servir d'ajuda per a posar en marxa els referencials de qualitat en els subsectors més representatius: hotels, restauració i transport discrecional. En aquestes guies es facilitaven consells per a la millora de la qualitat del servei i de la gestió interna dels establi-

ments. Així mateix, s'oferia informació sobre models d'informes de treball, pautes d'atenció al client, enquestes de satisfacció, pautes higienicosanitàries, etc.

- **Elaboració de qüestionaris d'autoavaluació.** Es va posar a disposició dels empresaris una eina perquè ells mateixos poguessin autogestionar el sistema de qualitat. D'aquesta manera, l'empresari aconseguia detectar punts forts i febles del seu establiment i, en definitiva, millorar-ne la gestió. El seu objectiu era promoure la filosofia de la millora contínua.
- **Posada en marxa d'una intranet per a promoure i gestionar la qualitat.** Va ser una de les eines més innovadores del Pla de qualitat i es tractava d'un fòrum turístic especialitzat en què els participants del projecte, tant entitats adherides com consultors, podien intercanviar opinions, compartir recursos i resoldre dubtes.

Totes aquestes accions es van dur a terme en una fase d'implantació i van implicar, a més, altres actuacions com la recollida de sol·licituds d'adhesió al Pla, els diagnòstics inicials a establiments, l'assistència tècnica per a la implantació de referencials i l'acceptació de l'ús del distintiu de qualitat. Posteriorment, en una segona fase es va comprovar en quina mesura les empreses s'adaptaven al referencial corresponent. Per a això es van emprar diferents mètodes, com, per exemple, les autoavaluacions fetes pels empresaris, avaluacions fetes per consultors, avaluacions externes dels sistemes de qualitat (auditories) i avaluacions del servei, per mitjà del «client misteriós». La Societat Mixta de Turisme de Gijón era qui certificava que el sistema de qualitat adoptat pels establiments s'ajustava als criteris referencials de qualitat. El certificat de conformitat autoritzava l'establiment a usar el distintiu «Gijón-Plan de Calidad» i aquest certificat estava subjecte al compliment del seu pla de millora i, en particular, a tot el que afecti la normativa vigent.

Malgrat aquesta experiència pionera, cal assenyalar que la planificació turística específica en qualitat no ha estat gaire habitual a les destinacions turístiques, per la qual cosa resulta més fàcil trobar altres instruments que també han incidit en la qualitat, com, per exemple, els **plans estratègics turístics**.

Pla estratègic de Turisme de Barcelona

Un exemple d'això és el dissenyat per a la Ciutat de Barcelona (2010-2015), que sorgeix després que l'Ajuntament aprovés el Programa d'actuació municipal (PAM), elaborat per al període 2008-2011, i en què es va incloure una línia d'actuació denominada *Turisme* (3.8), que recollia com a objectiu específic (3.8.1.1) l'elaboració d'un pla estratègic de turisme concertat amb els sectors implicats. L'Ajuntament de Barcelona va procedir a encarregar a Turisme de Barcelona la gestió d'aquest Pla estratègic, atenent la seva experiència llarga i valuosa en la promoció turística de la ciutat.

Des d'un primer moment, el **Pla estratègic de turisme de la ciutat de Barcelona** té com a referència el Pla estratègic metropolità de Barcelona, que té un bagatge reconegut i una experiència en l'anàlisi i en el diagnòstic de la realitat barcelonina i del seu entorn metropolità. Igualment, es va tenir en compte el Pla territorial metropolità de Barcelona, que analitza i diagnostica les dinàmiques tant d'ocupació del territori com de les activitats econòmiques de la zona metropolitana de Barcelona, i planteja reptes i possibles escenaris d'evolució de futur, tant des del punt de vista sociodemogràfic com econòmic. En l'àmbit autonòmic, la referència ha estat el Pla estratègic de turisme de Catalunya, que s'emmarca en el període 2005-2010, i que busca una rendibilitat més efectiva i una potenciació dels recursos turístics de la destinació Catalunya. Per la seva part, en l'àmbit nacional, les estratègies consideren el Pla de Turisme Espanyol, Horizonte 2020, aprovat l'any 2007. A més, el Pla estratègic de turisme de Barcelona també s'integra en les dinàmiques i en els processos d'institucions i

Web recomanat

Vegeu <http://www.turisme2015bcn.cat>

organismes de la ciutat de Barcelona, que consideren el turisme, o la ciutat en general, com un dels seus temes d'interès, com el Consell de Ciutat o el Consell Econòmic i Social de Barcelona.

Pla estratègic de turisme de Còrdova

Un altre exemple lloable i molt avançat en les seves actuacions ha estat el **Pla Estratègic de Turisme de Còrdova**, que es va gestar des del Consorci de Turisme de la ciutat, i en el qual participen l'Ajuntament, la Confederació d'Empresaris de Còrdova (CECO) i la Cambra Oficial de Comerç i Indústria. En aquest document es presenta un diagnòstic del sector turístic i es determina posteriorment el pla d'actuacions per a la millora de la competitivitat turística i el pla de màrqueting operatiu del Consorci de Còrdova. Les diferents actuacions per a la consecució del pla estratègic s'han agrupat en sis àrees de treball bàsiques, programades per a un període d'execució que es va iniciar l'any 2009 i finalitzarà el 2015.



A manera il·lustrativa, i per a millorar la comprensió sobre els continguts que s'aborden en aquest tipus de plans, a continuació s'assenyalen les principals actuacions relacionades amb la millora de la qualitat descrites en aquest procés de planificació:

1) Millora de les infraestructures i dels serveis públics. Entre les actuacions relacionades amb la millora de la qualitat destaquen:

- Estudi per a la proposta de millores de senyalització i retolació comercial de la ciutat.
- Pla de suport per a l'eliminació d'impactes visuals.
- Pla d'accessibilitat als recursos turístics.
- Millora de la seguretat ciutadana.

2) Millora dels recursos turístics. Entre les actuacions relacionades amb la millora de la qualitat destaquen:

- Establiment d'acords entre ajuntaments cordovesos, Diputació i les entitats i empreses d'activitats en el medi natural i el turisme rural per a inventariar, posar en valor, senyalitzar i georeferenciar una xarxa de vies pecuàries de Còrdova.

3) Desenvolupament i millora de l'oferta turística. Entre les actuacions relacionades amb la millora de la qualitat destaquen:

- Creació de grups de treball per al disseny de producte, ofertes i paquets estàndard.
- Desenvolupament i implantació de Clubs de Producte de Còrdova.
- Suport per a la sol·licitud d'un pla d'excel·lència del comerç turístic de Còrdova.
- Pla d'adequació d'horaris a la demanda turística.
- Línies d'ajuts per a la implantació i certificació de sistemes de gestió de la qualitat.

Web recomanat

Vegeu <http://www.turismodecordoba.org/plan-estrategico.cfm>

- Potenciació de les adhesions al sistema integral de qualitat turística en destinacions (SICTED).
- Instauració d'un servei de «cicerones» per a grans esdeveniments.
- Portal turístic 2.0 de Còrdova.

4) Sensibilització dels residents i formació dels recursos humans. Entre les actuacions relacionades amb la millora de la qualitat destaquen:

- Programa de sensibilització turística per a la població de Còrdova.
- Foment de la cultura de l'excel·lència.

5) Millora de la qualitat ambiental de Còrdova. Entre les actuacions relacionades amb la millora de la qualitat destaca:

- Suport als programes d'educació ambiental.

6) Gestió de la destinació. Entre les actuacions relacionades amb la millora de la qualitat destaquen:

- Integració de Còrdova en programes de desenvolupament turístic impulsat per TURESPAÑA i SEGITUR (Societat Estatal per a la Gestió de la Innovació i les Tecnologies Turístiques, SA).
- Fòrum de Turisme de Còrdova.

Altres instruments que han servit per a fomentar la qualitat a les destinacions han estat els **plans d'excel·lència turística i de dinamització turística**, que van passar l'any 2005 a denominar-se **plans de dinamització de producte turístic**, i posteriorment, el 2008, van tornar a canviar de nom per a dir-se **plans de competitivitat**. Aquests plans pretenen potenciar la creació d'activitats turístiques, especialment en mercats nous davant els ja consolidats sobre els quals es fomentava la planificació d'excel·lència. A més, tots aquests processos de planificació han estat una eina de coresponsabilitat, en necessitar cofinançament i cooperació entre les diferents administracions públiques, amb l'objectiu de millorar les ofertes turístiques.

Web recomanat

Vegeu <http://www.mityc.es/turismo>

La planificació turística que es faci en una destinació determinada dependrà de les característiques específiques del lloc, ja que són molt diferents els problemes i les solucions de les destinacions turístiques madures davant els dinamitzadors continguts que s'utilitzen en territoris on les activitats turístiques formen part d'un sector incipient que és encara minoritari o gairebé inexistent.

Les destinacions madures desenvolupades fonamentalment sobre el turisme de sol i platja durant la dècada de 1960 i 1970 s'enfronten a reptes relacionats amb la capacitat de càrrega, saturació viària, deteriorament mediambiental, insuficiència de serveis públics, etc. Tots aquests elements en el seu conjunt han provocat una pèrdua de competitivitat davant les noves destinacions que sorgeixen amb premisses més d'acord amb la demanda turística actual. Algunes teories sobre el cicle de vida de les destinacions turístiques conclouen que després de la consolidació hi ha un estancament i un postestancament, el resultat final del qual depèn de les decisions que prenguin les autoritats locals, incloent-hi des del rejuveniment fins al declivi.

Les actuacions que freqüentment han perseguit els plans d'excel·lència en destinacions turístiques consolidades es resumeixen a continuació, si bé per a més informació resulta recomanable conèixer la investigació duta a terme a Catalunya per Beas (2009), relativa a la política turística en el marc de la reestructuració de les destinacions del litoral:

- **Condicionament i millora de platges.** Es tractava de complementar les infraestructures i els serveis públics amb petites millores que eren percebudes pel turista: neteja i accessoris de bany, vigilància; serveis sanitaris i higiènics, ampliació de passejos marítims, parcs o zones lúdiques a platges, papereres, dutxes, etc.
- **Dotació d'equipaments, embelliment i senyalització:** enjardinament, creació de parcs urbans, mobiliari urbà, punts nets, senyalització turística, etc.
- **Diversificació i enriquiment de l'oferta turística.** Es pretenia, fonamentalment, desestacionalitzar la demanda i millorar la informació: creació d'oficines d'informació turística, centres d'interpretació, museus, senders, circuits i miradors, foment d'activitats culturals i de turismes específics, com, per exemple, el turisme nàutic, de golf, de congressos, etc.
- **Ordenació i actuacions en el medi ambient natural.** Estaven orientades a posar en marxa accions que potenciïn la sensibilització davant de les qüestions mediambientals: estudis d'impacte, aplicació de l'Agenda Local 21, plans especials de protecció, repoblacions i recuperació d'espais naturals.
- **Recuperació urbanística i del patrimoni.** Es tractava d'activitats que pretenien la millora de l'entorn urbà, i també la difusió de la riquesa cultural de les destinacions turístiques; per això, es van fer accions de rehabilitació de façanes, recuperació de nuclis històrics, integració urbana de solars, etc.

Per la seva part, els plans de dinamització van ser promoguts a les destinacions emergents, és a dir, les que encara es trobaven en fase de desenvolupament turístic i s'enfrontaven a un altre tipus de problemes diferents dels que hi ha a les zones consolidades, com ara la debilitat de l'oferta turística, l'escassa organització del teixit empresarial, la inexistència d'oferta complementària, etc.

La planificació turística a les destinacions incipients ha pretès fomentar el desenvolupament sostenible per mitjà de múltiples actuacions:

- **Posada en valor i ús turístic de recursos.** S'ha tractat de preparar per a ús i gaudi turístic dels recursos locals: recuperació i embelliment del patrimoni, nuclis històrics, senyalització turística, accessibilitat i millora en transports, etc.

Exemple

Aquest tipus d'intervencions ha estat molt freqüent a les destinacions turístiques consolidades del litoral espanyol; per exemple, a la Costa de Sol es va actuar gairebé durant una dècada a localitats com Torremolinos (1993-1995), Benalmádena (1994-1997), Màlaga capital (1995-1998), Fuengirola (1997-2000) i Axarquía-Costa (1998-2000).

- **Creació de productes nous.** S'ha pretès diversificar l'oferta turística amb actuacions que, a més, reforcen les estratègies de comercialització: centres d'interpretació, museus, senders, circuits turístics, miradors...
- **Recuperació del medi ambient.** En aquest àmbit s'han previst actuacions per a millorar les zones de trànsit degradades i que tenien un fort impacte visual sobre els turistes: tapacontenidors, casetes i punts nets, enjardament, regeneració de paisatge...
- **Enfortiment i integració de l'oferta i de l'estructura empresarial.** S'han intentat generar sinergies que serveixin per a potenciar la cultura emprenedora: formació de l'empresariat, ajuts a empreses, oficines d'informació...
- **Sensibilització i difusió de la destinació.** S'ha pretès transmetre al conjunt de la població la importància de l'activitat turística, alhora que s'ha fomentat la participació en tot tipus d'activitats complementàries: pesca esportiva, agricultura ecològica, etc.

D'altra banda, altres vegades han estat els **plans estratègics integrals o multisectorials** els que han previst activitats relacionades amb la millora de la qualitat a les destinacions turístiques.

En aquest sentit, es pot dir que els plans estratègics han estat instruments de programació basats en la participació i en el consens de tots els agents socials, econòmics i institucionals d'un territori determinat, generalment municipis. La planificació estratègica ha tingut com a repte millorar i aprofitar a mitjà i llarg termini totes les potencialitats que ofereixen els recursos del territori, i per a això orienta i coordina les iniciatives dels agents privats i públics cap a objectius i metes comuns. Els plans estratègics són probablement el principal instrument que, amb caràcter integral, permet que la societat participi d'una manera activa en les decisions que n'afectaran el desenvolupament futur.

Plans estratègics

Les primers antecedents de planificació estratègica pretenien readaptar les ciutats a les realitats dels seus entorns; l'experiència més pionera en aquest procés de planificació va ser la ciutat de San Francisco, el 1982. D'una manera similar, van anar sorgint plans en altres ciutats del món, que pretenien donar solucions a problemes generalitzats (Liverpool, Londres...), recessions en sectors econòmics bàsics (Detroit, Sheffield, Lille...), operacions de regeneració urbana (Boston, Baltimore, Rotterdam...), etc.

A Espanya es comença a adoptar un enfocament estratègic sobre les ciutats al final de la dècada de 1980, amb el Primer Pla estratègic de Barcelona (1988-89), seguit posteriorment d'altres experiències a Bilbao (1989), Tarragona (1991) i Girona (1991). Actualment, es compten per centenars els plans estratègics desenvolupats a la Península i les seves illes; la immensa majoria tenen un àmbit municipal, si bé també hi ha iniciatives provincials: Guipúscoa (1990), Àlaba (1991), Conca (1994), Jaén (1998), Màlaga (2001) i Còrdova (2009).

En la **metodologia de treball de la planificació estratègica** se solen distingir diverses fases, que comencen amb l'elaboració d'un diagnòstic sobre la situació en la qual es troba el municipi o territori. Per a això, sovint se solen aplicar tècniques qualitatives com les anàlisis DAFO, Delphi, etc., amb la finalitat

de reflexionar sobre les deficiències i els reptes a què s'enfronta el desenvolupament sostenible dels territoris. Els estudis turístics i l'anàlisi de la qualitat es plantegen generalment entre els diagnòstics que se solen fer previs als processos de planificació. Posteriorment, es defineixen les línies estratègiques a partir dels diagnòstics, i alhora es tenen en compte les aportacions fetes per experts i els debats que han tingut lloc sobre cadascun dels temes prioritaris. I finalment, el procés de planificació conclou amb l'elaboració de projectes i actuacions concretes dins de les línies estratègiques que cal desenvolupar.

Malgrat ser un instrument concebut amb un caràcter integral sobre les activitats que es presenten als territoris, la planificació estratègica se sol perfilar freqüentment com una eina que serveix per a millorar la qualitat de les destinacions turístiques consolidades o permet dinamitzar les economies turístiques emergents (Martín, 2001).

Pla estratègic de Sant Sebastià

Un exemple il·lustratiu d'aquest tipus d'intervenció ha estat el **Pla estratègic de Sant Sebastià 2010**, els treballs preliminars del qual es remunten a l'any 2001 i van finalitzar el 2004, amb l'aprovació de quatre eixos estratègics. Amb relació a la gestió de la qualitat de la destinació destaca especialment l'eix estratègic A: ciutat de qualitat (del seu espai urbà i de la seva oferta cultural i de serveis), en què es plantegen tres àrees d'intervenció i hi resulta especialment rellevant l'estratègia denominada «Impulsar, mitjançant la creació d'instruments de suport, la difusió i implantació de sistemes d'avaluació de la qualitat en les activitats turística, comercial, cultural i esportiva» (A.1.4).



A Sant Sebastià mitjançant aquesta estratègia es pretenia iniciar un moviment generalitzat orientat al foment i reconeixement de la qualitat i la modernitat en el sector de les activitats terciàries com a fet diferencial. Igualment es perseguia desenvolupar i implantar un sistema intern d'avaluació, que havia d'actuar tant com incentiu per al conjunt d'agents que intervenen en la prestació de serveis i desenvolupament d'activitats, com també com a garantia per als usuaris. Per a això, es tractava de mobilitzar els diferents subsectors (empreses de serveis, comerços, agents públics, etc.), per tal que hi participessin d'una manera activa i voluntària, de tal manera que es percebés l'adhesió en termes d'avantatge comparatiu. L'avaluació requeria definir indicadors eficaços, tant dels agents facilitadors dels serveis com de satisfacció dels clients; incidir en temes de formació professional en els sectors comercial, cultural, esportiu, hotelier i de serveis turístics; incen-

Web recomanat

Vegeu <http://donostiafuture.com>

tivar i fomentar la creativitat (beques, premis...); afavorir l'educació en consum cultural i esportiu, etc.

D'altra banda, també ha estat freqüent la utilització dels **plans territorials supramunicipals i urbans** com a instruments per a fomentar la qualitat de les destinacions turístiques.

Els plans d'ordenació territorial tenen la capacitat de definir l'estratègia de l'oferta turística i afrontar d'una manera integral molts dels reptes de competitivitat a què s'enfronten tant les zones turístiques consolidades, com els espais del litoral amb més potencial de desenvolupament turístic. En aquest sentit, cal tenir en compte que els nivells de satisfacció que assoleixen els turistes amb les seves experiències en una destinació depenen directament de l'atractiu dels entorns urbans i paisatgístics, és a dir, en gran part, de l'equilibri entre els nivells d'edificació i els espais lliures i naturals per on es mouen els turistes, per la qual cosa cal evitar la massificació i la pèrdua del patrimoni, alhora que cal trobar un equilibri entre les necessitats de la població resident i forana sobre la dotació d'infraestructures i de recursos territorials: accessibilitat, aigua, energia, sanejament, etc.

La complicitat del territori amb l'activitat econòmica s'inicia en la promoció del sòl, construcció, volumetria de l'edificació, ocupació, etc.: tots ells són aspectes que condicionaran d'una manera transcendental la qualitat de les destinacions turístiques i la percepció dels visitants. En les economies locals, especialment a les destinacions de litoral, són innumbrables els exemples en què el sector de la construcció i immobiliari ha estat l'eix central de l'economia, i incideix fortament en les activitats productives i en la qualitat de les destinacions turístiques. En moltes localitats turístiques s'evidencia que l'experiència en la planificació urbanística ha estat freqüentment escassa o inexistent, de vegades poc encertada i d'altres s'ha plantejat per a resoldre els errors del passat.

Els ingressos fàcils que procedien de les llicències urbanístiques han introduït molts municipis en cercles viciosos de massificació, degradacions del medi, col·lapse d'infraestructures, augment dels serveis públics, deutes municipals més elevats i noves necessitats de consumir espai per a generar més ingressos amb què fer front a les càrregues financeres. La voràgine de la urbanització s'ha traduït avui en dia en falta d'espai en molts municipis, amb alts nivells d'urbanització, densitats de població molt elevades i nombroses irregularitats en ordenació del territori, cosa que ha agreujat la percepció turística de la qualitat de les destinacions.

L'harmonització de nivells de qualitat i competitivitat dels municipis turístics (infraestructures, allotjaments, recursos turístics, oferta cultural, etc.), la integració d'espais entre diferents entitats locals i les marques turístiques territorials (com és el cas de la Costa del Sol, la Costa Brava, la Costa de la Llum, etc.), fan que els plans d'ordenació del territori supramunicipals siguin instruments

clau per a executar la política turística a escala subregional i, d'aquesta manera, plantejar solucions a un conjunt de localitats que comparteixen una oferta turística reglada i residencial, amb nombrosos problemes d'obsolescència, desregulació i degradació de les edificacions i dels espais públics, per la qual cosa es requereixen iniciatives de renovació per a la recuperació i millora de la qualitat de les destinacions. D'altra banda, també cal recordar que en cicles econòmics favorables per al sector de la construcció hi ha hagut una alta demanda de segones residències, amb rendibilitats i plusvàlues immediates vinculades a la promoció i construcció d'habitatges a zones turístiques, que han desplaçat o ajornat els projectes d'inversió a llarg termini relacionats amb els equipaments públics o altres activitats productives com el turisme. En aquest context, es pot dir que els plans d'ordenació han permès afavorir l'expansió de l'oferta turística en àrees on la competència dels usos residencials pel sòl ha estat molt alta, per la qual cosa han afavorit reduir la transformació progressiva en entorns de característiques cada vegada més urbanes.

En el **disseny d'un pla d'ordenació** cal tenir en compte que no tots els territoris tenen el mateix protagonisme en la configuració o reorganització de l'oferta turística, ja que hi ha zones que tenen un patrimoni natural més gran davant d'altres que tenen una àmplia oferta d'allotjament, d'altres que estan especialitzades en comerç, manufactures o tenen un interès escàs o nul en el desenvolupament de models turístics. Per això, en els processos de planificació territorial resulta important articular estratègies que eliminin les interpretacions sobre el paper atorgat a cada zona del territori.

A les zones amb rellevància turística, els plans d'ordenació del territori o supramunicipals haurien de definir l'estratègia que cal seguir i determinar, a més, diferents elements sobre els quals incidir per a millorar la qualitat de la destinació, entre els quals hi ha els següents:

- Les pautes o els criteris d'actuació per als instruments urbanístics municipals amb capacitat d'intervenir sobre el territori (PGOU, plans especials o parcials...), cosa que promou una certa especialització (diferenciació del sòl) i determina la relació entre l'oferta turística d'allotjament reglat enfront de l'oferta residencial.
- Els usos espacials comuns i nous creixements urbanístics, a fi d'evitar l'encavalcament d'habitatges, de l'oferta turística i dels equipaments.
- Les disposicions dirigides a preservar o millorar el patrimoni natural, paisatgístic, cultural i arquitectònic, i també l'ordenació dels nuclis històrics per a garantir-ne la protecció i la conservació efectives.
- Els límits quantitius de la capacitat de càrrega del territori, i determinar les densitats edificatives, les mides mínimes de les parcel·les i altres especificacions urbanístiques per a millorar la qualitat.

- La recuperació o la reconversió dels espais urbanístics obsolets, degradats i dels seus serveis turístics, i també la integració i la interconnexió de l'oferta turística i els espais de lleure: passejos marítims, comerços, etc.
- L'estructura productiva que es vol consolidar, les tipologies o modalitats turístiques que cal impulsar, els equipaments de lleure que poden donar singularitat turística al territori: instal·lacions nauticoesportives, camps de golf, centres eqüestres, balnearis, etc.
- La dotació i el dimensionament de les infraestructures i dels equipaments que afavoreixin l'accessibilitat, considerant a més l'estacionalitat turística.
- La integració d'un sistema de mobilitat turístic dins del sistema de mobilitat del pla que garanteixi l'accessibilitat recreativa i paisatgística: zones per als vianants, senders, rutes turístiques, passejos marítims, carrils bici, mitjans i horaris de transport als aeroports, etc.
- L'harmonització i la implantació d'un sistema de senyalització turística comuna a tot el territori.

D'altra banda, als governs locals els correspon un paper decisiu en el disseny i l'execució de la planificació urbanística local i en la gestió de la qualitat de les destinacions turístiques. En aquest context, l'**estratègia espanyola de medi ambient urbà**, dissenyada l'any 2007, no solament representa l'adaptació d'Espanya a l'estratègia temàtica europea de medi ambient urbà, sinó que va més enllà de les zones urbanes, ja que aposta per un enfocament integrat, vàlid tant per a municipis de caràcter marcat urbà com per a la resta d'entitats locals territorials.

L'estratègia espanyola de medi ambient urbà comença fent un diagnòstic particularitzat de les causes i tendències que justifiquen la necessitat d'actuació en cadascun dels cinc àmbits de l'estructura urbana, que són els següents: urbanisme, mobilitat, edificació, gestió urbana i les relacions entre el món rural i urbà (MMA, 2007). Una vegada identificats els grans desafiaments i conflictes dels sistemes urbans actuals, per a cadascun d'aquests àmbits, s'estableixen uns objectius específics cap als quals dirigir les actuacions, i igualment es proposen directrius i mesures que han de conduir els pobles i ciutats cap a escenaris més sostenibles, mantenint-ne la competitivitat, mitjançant l'impuls a estratègies de desenvolupament que millorin la qualitat de vida. Així, doncs, i atesa la importància que té el medi urbà en la qualitat de les destinacions turístiques, a continuació es detallen les directrius en tres dels cinc àmbits determinats, ja que són els que es consideren més pertinents per al nostre objecte d'estudi. Aquestes directrius són recomanacions que es poden considerar bones pràctiques que afavoreixen la qualitat de les destinacions turístiques:

Estratègia espanyola de medi ambient urbà

A més de les directrius, l'estratègia espanyola de medi ambient urbà preveu mesures vinculades als temes següents: estructura urbana, biodiversitat i preservació de valors naturals, eficiència dels recursos i metabolisme urbà, complexitat i barreja d'usos, estabilitat social i, finalment, instruments urbanístics. Vegeu <http://www.mma.es>.

1) Directrius en urbanisme

- Crear noves àrees de centralitat, potenciant la barreja d'usos urbans i la proximitat com a base de l'accessibilitat.
- Reduir l'expansió del procés urbanitzador, i també els seus impactes.
- Evitar un consum de sòl excessiu, i afavorir la compacitat de les àrees edificables.
- Ordenar l'expansió urbana, vinculant la nova urbanització a la ja existent.
- Afavorir la barreja d'usos tant en els nous desenvolupaments com a la ciutat existent.
- Prioritzar la recuperació i la rehabilitació de la ciutat davant la creació de nous sectors d'expansió, i absorbir el creixement dins de la ciutat.
- Vincular la urbanització i els equipaments a les necessitats de mobilitat, i fomentar el desplaçament en transport públic, a peu i amb bicicleta.
- Recuperar les zones vulnerables i barris en crisi social i ambiental, i fomentar la integració social i la barreja d'usos i rendes a totes les zones urbanes.
- Concebre l'espai públic com a eix vertebrador de la ciutat, i alliberar-lo de la seva funció preferent al servei del vehicle privat, per a convertir-lo en espai de la convivència, del lleure, de l'exercici, de l'intercanvi i d'altres múltiples usos.
- Integrar el metabolisme urbà com a tema prioritari en els plans urbanístics. El planejament ha d'incorporar una anàlisi integrada del metabolisme urbà i ha de garantir que les funcions urbanes es poden fer satisfactòriament amb el mínim consum de recursos, aigua, energia i materials i amb la mínima producció de residus possible.
- Promoure la barreja de rendes, cultura i ètnies a totes les zones urbanes.

2) Directrius en l'àmbit de la mobilitat urbana

- Coordinar la planificació urbanística i de transport amb vista a la consecució d'un urbanisme que disminueixi les necessitats de desplaçament, especialment dels desplaçaments motoritzats, i promogui l'ús dels mitjans de transport més eficients i sostenibles.
- Optimitzar l'ús de les infraestructures existents, fent prevaler els criteris de gestió de la demanda davant la construcció d'infraestructures noves.

- Promoure una utilització racional del vehicle privat, que propiciï un canvi modal cap als mitjans de transport menys impactants.
- Millorar l'eficiència i la qualitat del sistema de transport públic, de manera que es constitueixi en una alternativa atractiva a l'ús del vehicle privat.
- Fomentar els mitjans de transport no motoritzats, propiciant les condicions de seguretat i comoditat adequades per a caminar i pedalar a la ciutat.
- Impulsar la formació, difusió i sensibilització, especialment entre les noves generacions en matèria de mobilitat sostenible.
- Aplicar les noves tecnologies a l'eficiència i qualitat del transport.

3) Directrius en l'àmbit de l'edificació

- Intervenció prioritària sobre els centres urbans existents. La rehabilitació de barris, tant físicament com socialment, es postula com a prioritat en la inversió pública.
- La construcció i rehabilitació d'edificis ha d'incloure criteris de diversitat i flexibilitat amb la finalitat d'adaptar-se als reptes actuals i a les circumstàncies que donen cabuda a les noves maneres de viure a les ciutats.
- Generació de models d'edificació que afavoreixin la barreja d'usos complementaris. Davant del monofuncionalisme tendencial es proposa una edificació que aculli la complexitat urbana.
- Foment de la construcció d'edificis en els quals prevalguin criteris que possibilitin un alt nivell de recuperació de materials.
- Potenciació de l'ús de materials reutilitzats, reciclats i renovables, definint polítiques de gestió de residus i d'inclusió de reciclatge als materials de construcció.
- Incorporació de les oportunitats generades per la societat del coneixement, establint l'edificació com el primer node de connexió i aprofitament de les oportunitats que ofereix.
- Eficiència en l'ús de recursos, mitjançant la redefinició i ajust de les qualitats precises d'aigua i energia per a proveir l'habitabilitat, i també la introducció d'estudis d'anàlisi de cicle de vida per a les solucions constructives.
- Establiment de criteris de relació de l'edificació amb la matriu biofísica en el planejament, i recuperar-la com a font immediata de recursos i establir

les condicions en les quals el seu manteniment i la seva eficiència es conservin.

Juntament amb els processos de planificació urbanística local, en la dècada de 1990 a Espanya van anar sorgint nombrosos plans d'ordenació del territori. Destaquen de manera pionera Lanzarote (1991), si bé l'expansió d'aquest instrument tindria lloc una dècada més tard, ja que al començament de segle s'estén l'ordenació territorial a les illes i al litoral: ponent d'Almeria (2002), Doñana (2003), Badia de Cadis (2004), litoral occidental de Huelva (2006), Costa del Sol occidental (2006), Costa del Sol oriental (2006), Menorca (2003), Mallorca (2004), Eivissa i Formentera (2005), Lanzarote (1991), Gran Canària (2003), Fuerteventura (2001) Tenerife (2002), l'Empordà (2006) i litoral de Múrcia (2004). L'existència d'un pla d'ordenació territorial en aquests espais ha de ser considerada un element positiu cap a la qualitat de les destinacions, ja que implica processos de diagnòstic, debats i consensos socials i determinació d'estratègies a escala local.

L'aliança per a l'excel·lència turística que analitza les bones pràctiques de les estratègies turístiques integrades en els plans d'ordenació diagnòstica i conclou diferents fets que mereixen ser destacats (Exceltur, 2007).

Web recomanat

<http://www.exceltur.org>

Exceltur

Exceltur és una associació sense ànim de lucre formada en l'actualitat per 24 socis, que són rellevants grups empresarials turístics espanyols dels subsectors del transport aeri, per carretera, ferroviari i marítim, allotjament, agències de viatges i agències de viatges majoristes, mitjans de pagament, lloguer de cotxes, lleure, parcs temàtics, hospitals turístics, grans centrals de reserves i temps compartit, entre d'altres.

En primer lloc, la major part dels plans territorials litorals d'Espanya reconeixen en la seva memòria l'activitat turística com un sector determinant de la seva economia i del seu model territorial. Tanmateix, són pocs els que proposen una estratègia turística concreta i després l'arriben a materialitzar en la normativa del pla i en instruments precisos per a poder-la desenvolupar. Quant a la integració d'una estratègia turística en els models d'ordenació territorial, han estat els dos arxipèlags els que s'han situat al capdavant, molt influïts per les limitacions dels seus territoris insulars, la seva gairebé exclusiva especialització turística, alhora que influïts pels canvis i desafiaments profunds que indueix el nou context turístic internacional i la percepció que en té la societat local, i també les reaccions polítiques conseqüents que genera el turisme a escala autonòmica.

La precisió dels plans territorials vigents, que han estat analitzats a Espanya quant a la definició, al posicionament i a la funcionalitat de les zones turístiques, en general resulta força reduïda. Els plans d'ordenació dels espais insulars són els que fan una delimitació més precisa de les zones de localització i especialització de l'oferta turística, i preveuen, en general, un conjunt de normatives específiques sobre densitats, estàndards edificatius, prioritats d'oferta d'allotjament, categories, tipologies, equipaments i oferta complementària. Els denominats *plans d'ordenació de l'oferta turística* (POOT), elaborats a les illes, són els que desenvolupen d'una manera més detallada la normativa necessària per a afavorir les línies d'actuació més concretes que es consideren més adequades en l'estratègia turística general de cada territori insular. En alguns casos, com els de les illes d'Eivissa i Mallorca, la normativa sobre les zones turístiques desenvolupada en el POOT es defineix fins i tot abans que els mateixos plans territorials.

Els plans d'ordenació de zones turístiques que estableixen límits al creixement urbanístic són poc nombrosos, ja que és més freqüent determinar espais protegits definits en el mateix pla, i identificar d'aquesta manera els únics sòls de la pressió edificadora. Així mateix, és reduïda la presència d'estratègies que afrontin integralment els problemes de la franja litoral i delimitin amb indicadors els límits de les seves capacitats de càrrega, i fins i tot en els plans que fixen límits al creixement urbanístic, aquests s'estableixen sobre el sòl ja qualificat com a urbanitzable, on hi ha drets d'edificació. A més, en certs espais s'evidencia compatibilitat d'usos turístics amb l'oferta d'habitatges per a primera residència d'alta qualitat, els residents dels quals permeten en temporada baixa pal·liar la sensació de solitud que caracteritza les destinacions afectades per una estacionalitat marcada. Un primer pas per a evitar la generació de distorsions entre els usos residencials d'habitatge permanent i els desenvolupaments immobiliaris d'activitats turístiques el recullen alguns plans, que centren la seva estratègia en la delimitació de zones amb vocació turística, que és cap on concentren l'esforç en creació de l'oferta turística.

Entre els plans territorials aprovats al litoral mediterrani espanyol, n'hi ha un nombre reduït que de manera expressa planteja la recuperació o reconversió dels espais turístics més densificats, com a pilar de la seva estratègia turistico-territorial, i incorpora una delimitació de zones. La gran majoria de les memòries que acompanyen els plans territorials introdueix un reconeixement exprés de la necessitat d'impulsar, a partir dels nous creixements urbanístics, els usos de sòl dirigits a promoure la localització d'establiments d'allotjament turístic reglats, i especialment hotelers de categoria elevada, i també altres activitats de lleure que ajudin a enriquir, desestacionalitzar i diversificar l'oferta turística.

Ofertes

En un gran nombre de plans hi ha regles proporcionals per a garantir la presència d'oferta d'allotjament reglat davant l'oferta residencial als sòls de nou desenvolupament, llevat del cas d'Eivissa i Mallorca on es parteix d'un subsector hotelier afectat per la sobreoferta i l'obsolescència d'alguns establiments, per la qual cosa es limita la construcció d'hotels nous a les zones turístiques i se'n promou la renovació o se'n promouen noves tipologies

Ordenació territorial

Entre el grup de territoris privilegiat que, amb certa intensitat, disposen d'instruments de planificació i opten per una estratègia turística que traslladen a la seva ordenació, es poden destacar Eivissa i Menorca, a les illes Balears, i Tenerife a les illes Canàries, mentre que al litoral peninsular destaca la Costa del Sol oriental - Axarquía.

en el medi rural. Això fa que les Balears se situïn entre els territoris turístics més avançats quant a la normativa urbanística, dirigida a promoure la renovació de zones turístiques.

En general, tots els plans territorials a Espanya proposen de manera precisa inversions en infraestructures de transport dirigides a afavorir l'accessibilitat i facilitar la mobilitat. Les propostes d'infraestructures intenten, en molts casos, resoldre els problemes de congestió existents, provocats pels creixements desordenats de l'oferta d'allotjament, especialment d'habitatges, i en alguns casos tracten de respondre als nous creixements urbanístics previstos.

Les bones pràctiques solen estar integrades en els documents de planificació urbanística, amb la finalitat d'afavorir la configuració de destinacions basades en la diferenciació i en la qualitat integral del seu espai turístic. Els plans territorials que es preocupen per la qualitat edificativa de les zones turístiques no més opten pràcticament per l'ús de criteris de baixa edificabilitat per a garantir la urbanització d'espais de baixa densitat. Són escasses les iniciatives que es preocupen per incorporar altres elements addicionals que ajudin a garantir un model d'urbanització que preservi o que fomenti uns valors estètics determinats o altres nivells de qualitat de l'oferta.

La **taula 1** sintetitza les bones pràctiques turístiques determinades per l'aliança per a l'excel·lència turística, referides a l'anàlisi efectuada en els plans d'ordenació territorial del litoral peninsular i de les illes. Tal com es pot veure, gairebé totes aquestes recomanacions es poden aplicar en major o menor mesura a la millora de la qualitat de les destinacions turístiques.

Taula 1. Resum de bones pràctiques turístiques en els plans d'ordenació territorial del litoral peninsular i de les Illes

	Ponent d'Almeria	Costa del Sol occid.	Axarquía	Badia de Cadis	Doñana	L. Occ. Huelva	Eivissa	Mallorca	Menorca	Fuerteventura	Gran Canària	Lanzarote	Tenerife	Empordà	Múrcia
Estratègia turística	-	-	Sí	-	Sí	-	Sí	Sí	Sí	-	-	Sí	Sí	-	-
Zonificació	-	Sí	Sí	-	Sí	-	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	-	Sí
Límits al creixement	-	-	-	-	Sí	-	Sí	Sí	Sí	-	-	Sí	-	Sí	-
Reconversió	-	-	-	-	-	-	Sí	Sí	Sí	-	Sí	-	Sí	-	-
Priorització de l'activ. turística	Sí	Sí	Sí	-	-	Sí	-	-	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Compatibilització d'altres activitats	-	-	-	-	-	-	Sí	Sí	Sí	-	Sí	Sí	Sí	-	-
Accessibilitat	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	-	Sí	Sí	Sí	-	Sí
Mobilitat	-	-	Sí	-	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	-	Sí	Sí	Sí	Sí	-
Senyalització	-	-	Sí	-	-	-	Sí	-	-	-	-	-	-	-	-
Qualificació oferta d'allotjament	-	Sí	Sí	-	-	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	-	-
Espais públics	-	Sí	Sí	-	Sí	-	Sí	-	Sí	-	-	-	Sí	-	-
Valoració del patrimoni natural i cultural	-	-	Sí	-	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	-	Sí	-	Sí	-
Equipaments de lleure	-	Sí	Sí	-	-	Sí	Sí	Sí	Sí	-	Sí	Sí	Sí	-	-
Paisatge	-	Sí	Sí	-	Sí	Sí	Sí	-	Sí	-	Sí	Sí	-	Sí	-

Font: Exceltur (2007)

3. La gestió turística local com a mitjà per a millorar la qualitat de les destinacions

La gestió dels serveis públics a les destinacions turístiques consolidades sol comportar dificultats considerables, principalment a causa de les variacions estacionals de la demanda i de la complexitat de l'estructura territorial. El problema de la gestió pública de la qualitat s'estén de la mateixa manera que ho fa la xarxa d'aigües, sanejament, il·luminació, vials públics, seguretat, transports, etc. La complexitat de la gestió pública resulta molt més gran als municipis turístics, davant altres entitats locals amb nuclis poblacionals concentrats i sense desequilibris estacionals.

Marbella

Un exemple il·lustratiu d'aquesta dificultat en la gestió municipal de destinacions turístiques es podria observar en considerar la població real assistida en un municipi turístic com Marbella. L'any 2009 aquesta ciutat turística amb prestigi internacional tenia aproximadament 135.000 habitants censats, els quals es distribuïen en quatre districtes o nuclis poblacionals dispersos al llarg de 27 quilòmetres de litoral. Les estimacions fetes en l'elaboració del PGOU¹ d'aquesta ciutat van determinar que el creixement total d'habitatges privats a Marbella durant la dècada del 1991 al 2001 va ser de 30.261, cosa que va significar un creixement mitjà anual de 3.026. Projectant aquest creixement fins a l'any 2005, es va obtenir un parc d'habitatges de 92.276, 39.388 dels quals corresponien a residents i 52.888 a turistes residents i a turistes de segona residència.

⁽¹⁾Els documents elaborats del PGOU es poden consultar a <http://www.marbella.es/>



A partir de les xifres anteriors, es va calcular que la capacitat d'allotjament privada a Marbella rondava les 369.100 places, mentre que els allotjaments reglats representaven una oferta entorn de les 15.000 places. Així, doncs, es va estimar que la població diària a la ciutat se situava en 157.758 persones i el mes de més confluència turística (agost), en 239.350 persones. Per tant, la complexitat del manteniment de la qualitat en una ciutat com aquesta és determinada perquè les infraestructures i els serveis públics d'aquesta destinació turística han d'estar dimensionats per a atendre una població que gairebé es duplica en l'època estival. A més, cal tenir en compte que la població no és homogènia a tot el territori, per la qual cosa en la dotació d'infraestructures, equipaments i en la prestació de serveis resulta molt important tenir en compte la distribució de la població

resident i turística (urbanitzacions, complexos turístics, establiments rurals...) i els diferents nivells d'ocupació al llarg de tot l'any.

Les variacions estacionals de la demanda turística repercuteixen fortament sobre els costos de prestació dels serveis públics, tant fixos com variables, ja que serveis determinats, com poden ser l'abastament d'aigües o el transport públic, s'han de dimensionar per a atendre les demandes més elevades que s'ocasionaran en temporada alta (Bustamante, 2004), mentre que altres serveis com l'ordenació del trànsit o la seguretat exigiran una contractació temporal per a atendre les necessitats que provoca l'estacionalitat, altrament descendirà la qualitat de la destinació. La població assistida o de fet dels municipis augmenta considerablement en les temporades altes i s'aproxima a la resident en temporades baixes.

El manteniment de la qualitat a les destinacions turístiques sovint provoca desequilibris en els recursos econòmics municipals, ja que la participació en els ingressos fiscals i les transferències que reben les entitats locals s'efectua principalment sobre la població resident, i no se solen tenir en consideració realment l'assistida. Els dèficits pressupostaris locals es podrien pal·liar si es reconegués la identitat dels municipis turístics, si bé aquest tema encara no ha estat inclòs amb profunditat, ja que en el cas espanyol són les comunitats autònomes les que tenen potestat per a regular les competències locals al seu territori, i determinar amb això la forma de participació dels municipis en els tributs autonòmics o la cessió sobre els estatals.

Els serveis públics a les destinacions recauen generalment sobre les entitats locals, que solen operar directament o per mitjà d'empreses públiques i privades mitjançant contractes de prestació de serveis. El nivell de competències dels municipis sol ser determinat per les diferents legislacions estatals o regionals que fixen uns mínims comuns a totes les entitats locals, si bé en el cas espanyol la prestació de serveis pot variar depenent de la població:

- **En tots els municipis:** enllumenat públic, cementiri, recollida de residus, neteja viària, abastament domiciliari d'aigua potable, clavegueram, accés als nuclis de població, pavimentació de les vies públiques i control d'aliments i begudes.
- **Als municipis amb població superior a 5.000 habitants,** a més: parc públic, biblioteca pública, mercat i tractament de residus.
- **Als municipis amb població superior a 20.000 habitants,** a més: protecció civil, prestació de serveis socials, prevenció i extinció d'incendis i instal·lacions esportives d'ús públic.
- **Als municipis amb població superior a 50.000 habitants,** a més: transport col·lectiu urbà de viatgers i protecció del medi ambient.

Lectura recomanada

Vegeu els articles 25 i següents de la Llei 7/1985, de 2 d'abril, reguladora de les bases del règim local. BOE (1985), núm. 80, pàg. 8945-8964.

Totes aquestes funcions són considerades competències pròpies, si bé és cert que sovint l'actuació municipal duu a terme activitats impròpies, és a dir, que competeixen a altres administracions públiques. L'exercici d'activitats que no li corresponen es deu al fet que sovint per urgència s'atenen demandes dels veïns, s'assumeixen herències d'altres governs locals o de vegades, en alguns casos, hi ha negligència dels seus dirigents.

La intervenció pública en la millora de la qualitat dels municipis pot consistir en la provisió de béns, com, per exemple, infraestructures o equipaments imprescindibles per al desenvolupament turístic (carreteres, aeroports, telecomunicacions, sanitat, seguretat, etc.), i en la prestació de serveis públics locals (transport, seguretat, neteja de platges, recollida de residus, informació, etc.). La provisió d'infraestructures i equipaments, i també la prestació de serveis públics, resulta imprescindible per a millorar la qualitat i la satisfacció del turisme.

En aquest sentit, es pot recordar que el Comitè de Suport a la Qualitat de l'Organització Mundial del Turisme (OMT) va concebre, en la seva sisena reunió feta l'any 2003 a Varadero (Cuba), la qualitat del turisme com:

«El resultat d'un procés que implica la satisfacció de totes les necessitats, exigències i expectatives legítimes dels consumidors respecte als productes i serveis, a un preu acceptable, d'acord amb les condicions contractuals mútuament acceptades i amb els factors subjacents que en determinen la qualitat, com ara la seguretat, la higiene, l'accessibilitat, la transparència, l'autenticitat i l'harmonia d'una activitat turística preocupada pel seu entorn humà i natural».

La **cadena de valor del producte turístic** estaria formada per totes les baules del procés que permeten que es vulgui, es compri, es conegui, es produeixi i es recomani una determinada experiència turística en un territori. Aquest procés va quedar bastant ben il·lustrat en el treball efectuat per la FEMF i l'SGT (2008), tal com es pot veure en la **taula 2**, en què s'observa la implicació de les diferents administracions públiques (estatal, regional i local) en l'execució de diverses funcions, al llarg de tota la cadena de valor del producte turístic. A escala estatal, les administracions nacionals de Turisme, dependents de les secretaries d'Estat i ministeris exerceixen activitats de coordinació regional sobre l'exercici de competències regulades, cooperen amb agents públics i privats en temes d'innovació i qualitat, elaboren estudis i estadístiques, i promocionen la imatge del país a l'estranger.

Per la seva part, els governs regionals o autonòmics solen ser les administracions intermèdies que més importància tenen en la política turística, ja que tenen la capacitat de legislar i ordenar els recursos i activitats turístiques que es desenvolupen al seu territori. A més, exerceixen les seves polítiques subvencionant activitats en entitats locals (ajuntaments) i en entitats turístiques, a fi de crear o millorar els productes turístics.

Municipi turístic

Algunes regions com Andalusia i la Comunitat Valenciana han reconegut oficialment la població assistida dels municipis amb afluència turística, i han atorgat el reconeixement de *municipi turístic* als que compleixen certes condicions, la qual cosa ha implicat atorgar competències addicionals sobre el règim comú local i aprovar noves vies de finançament, si bé és cert que aquest fenomen resulta relativament incipient i no té elevada transcendència econòmica.

Web recomanat

Vegeu <http://www.unwto.org/>

Taula 2. Agents implicats en la cadena de valor del producte turístic

Fase	Funcions	Agents implicats
Precompra	<ul style="list-style-type: none"> • Donar a conèixer la destinació • Motivar la compra de la destinació 	<p>Ens públics (o mixtos) de promoció:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nacionals, regionals i/o locals <p>Operadors privats:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agències de viatges majoristes, agències de viatges, hotels, companyies de transport, altres operadors privats
Compra	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar i materialitzar la compra 	<p>Ens públics (o mixtos) de promoció:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centrals de reserves o webs institucionals <p>Operadors privats:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agències de viatges majoristes, agències de viatges, hotels, companyies de transport, CRS privades, agències de viatges majoristes <i>e-commerce</i>, etc. Altres operadors privats
Transport i arribada a la destinació	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar el transport i l'accés a la destinació 	<p>Ens públics (o mixtos):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dept. Obres Públiques i Transport (nac., reg., local) • Aeroports, ports i estacions • Ministeri de l'Interior i fronteres <p>Operadors privats:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empreses de transport (aeri, marítim, terrestre, etc.) • Concessionaris privats, infraestructures (autopistes, aeroports, etc.)
Consum: ús i gaudi de l'experiència en destinació	<ul style="list-style-type: none"> • Acollida i informació en destinació • Mobilitat en destinació • Gaudi dels recursos i atraccions turístiques (naturals, culturals, etc.) • Allotjament • Serveis turístics i oferta complementària: restaurants, comerços, espectacles, excursions, guies, serveis financers, etc. • Serveis generals bàsics: energia, telecomunicacions, aigua i sanejament, residus i neteja, seguretat personal, sanitat. 	<p>Ens públics</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ens promoció (oficines d'informació) • Dept. Obres Públiques i Transport (nac., reg., local) • Dept. Medi Ambient (nacional, reg., local) • Dept. Cultura (nacional, reg., local) • Museus, parcs, etc. • Serveis de seguretat (nacional, reg., local) • Serveis públics bàsics <p>Operadors privats:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hotels, apartaments turístics, càmping, etc. • Restaurants, bars, cafeteries, etc. • Comerços • Empreses de serveis turístics: espectacles, agències receptives, organitzadors de congressos, guies, hostesses, traductors, etc. • Empreses de transport: busos, taxis, lloguer de cotxe
Postconsum	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelització i recomanació 	<p>Ens públics (o mixtos) de promoció:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nacionals, regionals, locals <p>Operadors privats:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agències de viatges majoristes, agències de viatges, hotels, companyies de transport, etc.

D'altra banda, els municipis també intervenen en actuacions específicament turístiques; destaquen, especialment, les que concerneixen a la promoció, informació i planificació turística.

Entre les investigacions sobre la gestió turística municipal a Espanya mereixen una menció especial les enquestes dirigides per alguns professors d'ESADE, al final de la dècada de 1990 (Sureda i altres, 1997), que donarien lloc posteriorment a diversos treballs i actualitzacions. A partir d'aquests treballs, alguns anys més tard, la consultora ROS D&P, per encàrrec de la Federació Espanyola de Municipis i Províncies i la Secretaria General de Turisme, va efectuar un treball d'enquestes amb la finalitat de conèixer la situació dels ens de gestió turística dels municipis turístics espanyols (FEMF i SGT, 2008). L'univers de la investigació el van constituir els municipis que eren susceptibles de tenir una mínima estructura de gestió turística, i es van elegir 253 destinacions repartides per tot el territori nacional i de diferent tipologia turística.

La recerca sobre la gestió turística municipal a Espanya conclou que el sector turístic és «bastant o molt important» per al 62% de les entitats locals, per la qual cosa la seva inexistència tindria efectes d'impacte negatiu significatiu o col·lapse econòmic per al municipi. A més, la immensa majoria dels municipis consultats (93,3%) disposava d'algun ens o organisme que s'ocupava de manera explícita de la gestió turística al seu municipi. En alguns casos hi ha diverses figures que intervenen en la gestió, si bé entre les més freqüents destaquen les regidories de Turisme (46,3%), regidories compartides (23,2%), patronats (18,9%), consorcis (10,5%) i empreses municipals (8,4%).

Les funcions que a Espanya desenvolupen amb més freqüència els organismes responsables de turisme són la promoció (94%), informació turística (87%) i planificació (80%), si bé, i atès que sovint es fan multitaskes no excludents, també són rellevants altres funcions com el foment de la qualitat (64%), suport a la comercialització i xarxes empresarials (56%), formació (45%), prestació de serveis turístics (42%), gestió de recursos i equipaments (41%), animació (26%) i d'altres (7%). El grup d'entitats locals espanyoles que assumeix despeses de personal, amb la finalitat d'executar activitats turístiques, destina aproximadament el 40% del pressupost a cobrir despeses fixes d'estructura, i el 60% a accions, projectes i programes d'actuació.

Les entitats locals destinen a Espanya, de mitjana, un 1% del pressupost municipal a turisme, mentre que tan sols un petit grup (9,4%) se situa per sobre del 4%. En aquest últim cas, sol correspondre a entitats que s'ocupen de gestionar directament una gran quantitat de serveis i equipaments. En el finançament dels ens de turisme destaca el predomini absolut dels fons públics (87,2%), que procedeixen principalment dels pressupostos municipals (67%), de subvencions (14,3%) i de programes específics (7,2%). Els recursos externs privats tenen un pes molt feble (3,5%) i la segona font d'ingressos (9%) prové dels recursos autogenerats pel mateix ens, com, per exemple, cobraments per serveis, concessions, venda de marxandatge, comissions, publicitat, etc. No obstant això, hi ha experiències certament exemplars de finançament mixt com són Barcelona, que autogenera el 90% dels seus recursos, o també Salou, Conca i Ronda.

La despesa mitjana de cada entitat local a Espanya se situa en 4,3 euros per turista estimat. Aquest és un indicador que ens revela la quantia mitjana que inverteix cada destinació per turista captat. La mitjana de la proporció pressupost de turisme/nombre de pernoctacions és d'1,4 euros per pernoctació, si bé les grans destinacions del litoral (Lloret, Tenerife, Arona, Torremolinos) tenen una proporció molt baixa, que no sobrepassa els 0,3 euros/pernoctació. Això pot tenir múltiples interpretacions, si bé probablement l'explicació està en l'aplicació d'economies d'escala en la gestió pública de municipis amb una certa mida turística. D'altra banda, la relació entre el pressupost de turisme/població del municipi se situa en 15 € per habitant, cosa que ens indica l'esforç financer que fa l'entitat local considerant els habitants del municipi.

Web recomanat

<http://www.esade.edu/>

D'altra banda, i seguint amb el marc teòric iniciat en aquest epígraf, es pot dir que la millora de la qualitat a les destinacions turístiques des de l'àmbit públic es pot efectuar en cadascuna de les competències i funcions en què intervenen les administracions públiques. En el procés de percepció de la destinació, per al turista, resulta fonamental la gestió que a escala local es faci sobre infraestructures, equipaments, serveis i recursos humans. La qualitat percebuda pel

turista és determinada tant pel nivell de qualitat intrínsec del producte/servei consumit com per la qualitat del seu entorn i dels serveis públics locals; per tant, cal treballar per la integració de tots els elements que afecten la percepció i el nivell de satisfacció del turista.

Una gestió eficaç del sector pels organismes locals de turisme resulta essencial per a donar resposta a la competitivitat de les destinacions turístiques. Tanmateix, el que és realment difícil és saber com s'ha d'iniciar el treball de millora i quines han de ser les pautes que cal seguir perquè realment es produeixi la millora en la gestió turística local.

En aquest sentit, una experiència rellevant a escala internacional a l'hora d'abordar aquests temes ha estat el treball dut a terme per la Secretaria de Turisme de Mèxic (SECTUR Mèxic) sobre el planejament i la gestió del desenvolupament turístic municipal. Des de l'Administració turística del país asteca es considera que, després del procés de planificació, o *planeación* com ells el denominen, s'ha de dur a terme la gestió turística cap a diferents àmbits que determinaran els instruments que cal utilitzar; resulten especialment importants els vuit àmbits següents:



1) Seguiment i control. Aquestes accions representen treballar per un control superior dels resultats, especialment analitzant el compliment dels objectius de la planificació (millora de la qualitat turística, augment d'ingressos, ampliació de l'oferta...), l'execució del programa d'activitats (execució pressupostària, programa de coordinació, compliment de terminis) i l'avaluació d'impactes (infraestructures creades, nous serveis turístics, nombre de visitants...). Una forma de control d'impactes és per mitjà d'entrevistes i reunions amb els residents de la zona, per a saber les seves opinions sobre les accions efectuades, enquestes als visitants per a conèixer-ne el nivell de satisfacció, i també trobades amb empresaris, per a saber si comparteixen les mesures adoptades o si aprecien noves oportunitats.

2) Coordinació. S'ha de treballar per una organització administrativa forta, que permeti atorgar capacitat de comandament al Govern local i imposar la coordinació obligatòria entre els diferents nivells de l'Administració pública i els organismes privats. D'aquesta manera, es poden obtenir compromisos per a finançar i executar les inversions necessàries que requereix el desenvolupament turístic, com ara: grans infraestructures, equipaments i serveis públics, ordenació de l'espai natural i urbà, etc. A la pràctica, hi ha eines complementàries que faciliten la coordinació turística, com, per exemple, la formalització de convenis de col·laboració que poden subscriure els públics i privats, la creació d'un consorci de desenvolupament turístic públic o mixt, la constitució d'òrgans consultius o de participació, com el Consell Municipal de Tu-

Web recomanat

<http://www.sectur.gob.mx/wb/sectur/>

risme, Comitè de Coordinació, Consell Assessor, Comissió Especial, Intermunicipal o de Suport Institucional.

3) Participació comunitària. Els responsables turístics municipals s'han de preocupar que el turisme s'integri a la comunitat de manera harmoniosa. Per a això, s'han de prendre mesures que afavoreixin la participació popular: facilitar informació (dubtes, queixes, butlletins...), fomentar una cultura turística (defensa de la identitat, tracte amigable...) i fer consultes periòdiques sobre temes relacionats amb el turisme (expectatives, opinió, pressupostos participatius, denúncies sobre problemes...). Per a aconseguir la participació es poden aplicar programes concrets com convocatòries de reunions informatives sobre temes d'interès per al turisme, fer campanyes de cultura turística, convocar reunions i tallers de treball entre el Govern local i la comunitat, efectuar assemblees públiques, consultes sobre decisions importants, donar a conèixer les accions turístiques previstes i publicar articles o notícies en la premsa sobre esdeveniments turístics.

4) Suport al sector empresarial. El Govern municipal ha de motivar i crear un clima de confiança que fomenti la inversió local. Per a això es poden executar algunes mesures com el suport a la formació de petites i mitjanes empreses turístiques, el foment de cooperatives que puguin col·laborar directament o indirectament en el turisme, la simplificació de procediments administratius, incentius a la inversió turística al municipi (exoneració d'impostos, facilitar sòl...), la creació d'un fons per al desenvolupament de projectes, la promoció de marques turístiques que agrupin les empreses locals, etc.

5) Sistema d'informació turística. Per a la planificació i la presa de decisions de la gestió turística municipal resulta necessari tenir una base de dades que reuneixi tota la informació turística disponible, la qual cosa implica crear registres i mantenir actualitzada la informació. En els sistemes ha d'estar recollida tota la informació d'interès turístic: turistes o visitants, allotjaments, serveis turístics, inventari de recursos turístics, projectes turístics, proposats o aprovats, ingressos i despeses turístics, inversions i fons financers o ajuts tècnics.

6) Formació i capacitació. Una bona gestió turística passa per tenir persones ben capacitades i formades que assumeixin les funcions i les responsabilitats que els competeixen, ja sigui personal funcionari, personal al servei d'empreses turístiques, empresaris turístics o població resident. Les administracions locals poden promoure la formació en escoles d'hoteleria i turisme, organitzar cursos o tallers de formació professional, millorar la capacitació dels funcionaris públics, fer seminaris sobre temes específics, fer campanyes de conscienciació o facilitar la instrucció als nens en edat escolar.

7) Control de la qualitat. Tots els instruments anteriors estan relacionats amb la millora de la qualitat turística, si bé la gestió de la qualitat des del Govern local significa un compromís per a exercir el paper de líder en quatre aspectes principals: planificació, coordinació, sensibilització i control. A partir d'aquests instruments s'ha de donar resposta a les demandes dels turistes, millorar els serveis dirigits al turisme, avançar en les normes de qualitat i conscienciar sobre la importància que té la qualitat.

8) Finançament. La capacitat d'autogestió es pot exercir sobre les competències i els recursos econòmics propis, atesa la legitimitat que confereixen les normatives als governs locals, i també la potestat de comprometre la despesa en funció dels ingressos i de la capacitat d'endeutament. Juntament amb els recursos ordinaris que formen el pressupost municipal (transferències, impostos, taxes, etc.) hi ha altres fonts de finançament: ingressos finalistes (subvencions, convenis...), crèdits per al foment d'inversions turística, taxes per l'ús de serveis turístics (obres en espais naturals, centres històrics, accés a museus o instal·lacions culturals...) i fons mixtos per a la promoció turística (elaboració de catàlegs o publicacions, trobades professionals, oficines d'informació, formació...).

4. El camí cap a la normalització en la gestió de la qualitat de les destinacions turístiques

Els sistemes de gestió de qualitat han experimentat un avenç considerable en les últimes dècades. Aquests models dissenyats inicialment per al sector industrial han evolucionat per a adaptar-se a la iniciativa privada del sector serveis i, en els últims anys, s'han començat a aplicar també en la gestió de la qualitat dels serveis públics. El desenvolupament de metodologies, aplicades a la gestió de la qualitat en els serveis públics, ha fet que es complementin els sistemes de qualitat aplicats al sector serveis, ja sigui el prestador del servei una entitat privada o pública, ja que ambdós han d'adaptar les seves estratègies cap a la satisfacció del client.

L'apogeu dels sistemes de gestió, i per tant de les certificacions, apareix quan les entitats prestadores de serveis decideixen adaptar els seus processos de treball als models de gestió, amb l'objectiu de millorar les activitats que duen a terme. L'avenç en les metodologies de qualitat aplicades a les destinacions turístiques, i també la creació d'entitats específiques que faciliten l'acreditació i certificació de la qualitat, fan que els sistemes de gestió de la qualitat en destinacions estiguin prenent cada vegada una rellevància més gran.

En aquest procés d'avançar cap a l'harmonització de la qualitat a les destinacions destaca, a escala internacional, l'experiència recent de la Secretaria de Turisme del Govern d'Argentina (SECTUR, 2009), des de la qual s'han elaborat unes **directrius per a la gestió pública del turisme**. Aquestes directrius, que van ser dissenyades en col·laboració amb la Federació Argentina de Municipis (FAM) i la Secretaria d'Assumptes Municipals (SAM), estan orientades a millorar la qualitat en la gestió turística municipal.

Per a la SECTUR resulta fonamental intervenir en la gestió pública des de vuit eixos d'actuació, que integren múltiples elements com ara: la determinació de la política de desenvolupament i planificació turística; la coordinació d'accions amb els actors públics i privats involucrats en el procés turístic; l'establiment de normatives i la vigilància per al seu compliment; la conscienciació pública, formació i capacitat dels recursos humans locals que treballin en turisme; la promoció i el desenvolupament de polítiques de qualitat en l'àmbit públic i privat; la valoració dels aspectes ambientals, l'elaboració de dades i d'estudis per a orientar la presa de decisions, i la implementació d'un sistema d'informació per a la gestió turística.

Les directrius de gestió turística de municipis elaborades per la SECTUR van ser formulades amb un contingut pràctic, que persegueix l'harmonització, i es dirigeixen a tots els organismes de gestió turística, independentment de les seves característiques, qualsevol que sigui el seu àmbit de localització, tipus, mida, serveis oferts, modalitats turístiques i perfil dels turistes. Aquestes directrius estan agrupades entorn de vuit grans eixos temàtics, que comprenen els diferents aspectes de la gestió integral dels municipis i la valoració en conjunt dels quals suma un total de 1.000 punts. En cadascun d'aquests grans eixos temàtics és possible fer una autoavaluació, de manera que s'analitzen 21 components i 61 directrius, amb la finalitat d'identificar els punts forts i febles, i així poder determinar les mesures corresponents que cal implementar.

En la metodologia d'avaluació s'assigna un valor, de 0 a 5 punts, segons el nivell d'implementació del sistema de gestió (0 = sense implementació, 1 = implementació en desenvolupament, 2 = implementació parcial, 3 = implementació completa, 4 = formalitzat, 5 = millorat), és a dir, la puntuació s'assigna depenent del grau d'execució de les directrius. A més, una vegada avaluades totes les directrius, es multipliquen per un factor multiplicador en funció del pes ponderat de cada directriu, de tal manera que la puntuació màxima obtinguda és el producte de multiplicar el valor 5 pel factor multiplicador de cada directriu. Així, doncs, les directrius i els valors màxims que poden assolir els grans eixos temàtics són els que apareixen a continuació:

1) Directrius referides al lideratge de l'organisme local de turisme a la destinació. El seu objectiu és que es condueixi la gestió local cap al desenvolupament turístic sostenible de la destinació, i que s'afavoreixi la competitivitat de l'activitat privada mitjançant el foment, la concertació i la implementació d'una política turística. El valor màxim que poden assolir totes aquestes directrius són 180 punts.

1. Directrius referides al lideratge de l'organisme local de turisme a la destinació	Valor màx.
1.1. Govern organitzacional	60
1.1.1. Definició d'una política turística local	25
1.1.2. Identificació de les àrees crítiques d'actuació	15
1.1.3. Estructura organitzacional	10
1.1.4. Pressupost	10
1.2. Planificació	85
1.2.1. Diagnòstic de la destinació	15
1.2.2. Planificació estratègica	40
1.2.3. Implementació operativa	20
1.2.4. Desenvolupament d'indicadors de resultats	10

1. Directrius referides al lideratge de l'organisme local de turisme a la destinació	Valor màx.
1.3. Normativa turística i foment d'inversions	20
1.3.1. Revelació i publicitat de la normativa aplicable	10
1.3.2. Foment i assistència tècnica per a inversions	10
1.4. Gestió de conflictes, riscos i crisi	15
1.4.1. Pla per a la gestió de crisi	10
1.4.2. Gestió de conflictes amb turistes	5

En el diagnòstic per a conèixer l'estat d'implementació d'aquest eix temàtic, s'avalua cadascuna de les directrius observant-ne l'estat a partir de múltiples qüestions: es disposa d'una política turística local? Es van identificar àrees crítiques d'actuació? Es va dissenyar un pla estratègic? Es disposa d'un sistema d'indicadors en la planificació? Es duen a terme accions de foment i assistència tècnica per a inversions? Etc. En funció de les respostes es considera un grau d'implementació i s'obté una puntuació.

2) **Directrius referides a les relacions de l'organisme local de turisme.** Amb aquestes directrius es persegueix que es propiciï l'articulació interinstitucional, l'associativisme i la participació de la comunitat local en les iniciatives d'interès turístic. El valor màxim que poden assolir totes aquestes directrius són 100 punts.

2. Directrius referides a les relacions de l'organisme local de turisme	Valor màx.
2.1. Gestió de les relacions amb els actors públics	40
2.1.1. Coordinació i cooperació al municipi	20
2.1.2. Coordinació i cooperació amb altres organismes públics	20
2.2. Gestió de les relacions amb els actors clau del sector	40
2.2.1. Coordinació i cooperació interinstitucional publicoprivada	25
2.2.2. Facilitació de l'associativitat en el sector empresarial	15
2.3. Participació ciutadana	20
2.3.1. Processos de participació ciutadana en les iniciatives turístiques	20

3) **Directrius referides a la comunicació de la destinació.** Es tracta que en la gestió turística es disposi d'informació sobre els recursos turístics, amb la finalitat d'establir estratègies de promoció i comunicació de qualitat. El valor màxim que poden assolir totes aquestes directrius són 140 punts.

3. Directrius referides a la comunicació de la destinació	Valor màx.
3.1. Informació de l'oferta turística	40

3. Directrius referides a la comunicació de la destinació	Valor màx.
3.1.1. Inventari d'atractius, activitats i productes turístics locals	20
3.1.2. Directori d'empreses de serveis turístics	15
3.1.3. Directori d'empreses i organismes de suport	5
3.2. Posicionament de la destinació turística	40
3.2.1. Disseny de marca de la destinació	10
3.2.2. Pla de comunicació de la destinació	30
3.3. Portal turístic del municipi	40
3.3.1. Disseny del portal	20
3.3.2. Comunicació actualitzada de l'oferta de la destinació	10
3.3.3. Integració a la comercialització de la destinació	10
3.4. Centre d'informació turística	20
3.4.1. Espais per a l'atenció i informació turística	15
3.4.2. Disponibilitat de materials d'informació	5

4) Directrius referides a la gestió ambiental. Consisteix que la gestió local de turisme adopti una cultura de la qualitat ambiental en les seves activitats diàries, i que actuï com a model per als agents turístics. El valor màxim que poden assolir totes aquestes directrius són 100 punts.

4. Directrius referides a la gestió ambiental	Valor màx.
4.1. Gestió ambiental interna	20
4.1.1. Política ambiental	10
4.1.2. Implementació de bones pràctiques ambientals	10
4.2. Gestió ambiental a la destinació	80
4.2.1. Sensibilització ambiental de la comunitat	30
4.2.2. Gestió de la saturació d'espais d'ús turístic	15
4.2.3. Elaboració d'auditories ambientals turístiques	10
4.2.4. Proposta i/o actualització d'una política ambiental turística	10
4.2.5. Facilitació per a l'aplicació d'instruments de gestió mediambiental	15

5) Directrius referides a la gestió de la qualitat. Mitjançant aquestes directrius es persegueix el desenvolupament d'iniciatives específiques de qualitat, a fi d'implementar instruments per a la millora en les organitzacions i en els

serveis turístics que permetin avaluar el compliment de les necessitats i de les expectatives dels turistes i assegurar la competitivitat de la destinació. El valor màxim que poden assolir totes aquestes directrius són 100 punts.

5. Directrius referides a la gestió de la qualitat	Valor màx.
5.1. Gestió de la qualitat interna de l'organisme local de turisme	30
5.1.1. Qualitat de vida a la feina	5
5.1.2. Definició de processos	5
5.1.3. Estandardització dels processos	5
5.1.4. Gestió de la feina diària	10
5.1.5. Sistemes de reclamacions i suggeriments	5
5.2. Gestió de la qualitat a la destinació	70
5.2.1. Adequació dels espais d'ús turístic	10
5.2.2. Identificació i interpretació del nivell de satisfacció del turista	15
5.2.3. Seguretat turística	15
5.2.4. Accessibilitat	20
5.2.5. Foment d'iniciatives vinculades a la gestió de la qualitat	10

6) Directrius referides a la gestió dels recursos humans. Amb aquestes directrius es pretén que la gestió dels recursos humans sigui innovadora i estigui basada en l'enfortiment i el compromís amb les persones, i que millori les competències dels que presten o prestaran els serveis turístics a la localitat. El valor màxim que poden assolir totes aquestes directrius són 140 punts.

6. Directrius referides a la gestió dels recursos humans	Valor màx.
6.1. Recursos humans de l'organisme local de turisme	70
6.1.1. Definició de les competències per a cada lloc	30
6.1.2. Capacitació dels recursos humans	30
6.1.3. Reconeixement i incentius	10
6.2. Recursos humans locals per al turisme	70
6.2.1. Conscienciació turística	20
6.2.2. Identificació de necessitats de formació i/o capacitació	20
6.2.3. Capacitació i/o formació dels recursos humans de la comunitat	30

7) **Directrius referides a la gestió del coneixement de la destinació.** Amb aquestes directrius es valora la disponibilitat i la precisió d'un sistema de gestió de coneixement (indicadors, informes...) que faciliti la presa de decisions i la realització de tasques. El valor màxim que poden assolir totes aquestes directrius són 140 punts.

7. Directrius referides a la gestió del coneixement de la destinació	Valor màx.
7.1. Sistema d'indicadors turístics	80
7.1.1. Mesurament i anàlisi d'indicadors de l'organisme local de turisme	40
7.1.2. Mesurament i anàlisi d'indicadors de la destinació	40
7.2. Producció de coneixement	60
7.2.1. Documents de l'organisme local de turisme	20
7.2.2. Informes periòdics de la destinació	20
7.2.3. Assistències tècniques	10
7.2.4. Recerca i desenvolupament	10

8) **Directrius referides a la tecnologia de suport a la gestió.** Es tracta que en la gestió turística local hi hagi eines tecnològiques de suport, adequades per al compliment dels objectius i activitats. El valor màxim que poden assolir totes aquestes directrius són 100 punts.

8. Directrius referides a la tecnologia de suport a la gestió	Valor màx.
8.1. Plataforma de suport	50
8.1.1. Gestió documental	30
8.1.2. Sistema integrat de gestió turística	20
8.2. Xarxes de comunicació i informació	50
8.2.1. Xarxa interna (intranets)	20
8.2.2. Xarxa externa (extranet i Internet)	20
8.2.3. Xarxes avançades d'informació i comunicació	10

Paral·lelament a aquests avenços en l'harmonització de la gestió turística dels municipis, també en els últims anys s'ha progressat bastant en el desenvolupament de **sistemes normalitzats de qualitat a les destinacions turístiques**. En aquest sentit, es pot recordar que un sistema normalitzat de qualitat l'integren un conjunt de procediments que defineixen els processos principals d'una organització. Quan aquests procediments i el sistema en general respecten els criteris d'alguna norma reconeguda es pot parlar d'un *sistema normalitzat*. Dos exemples il·lustratius d'això han estat els casos del model d'aproximació a la qualitat turística (MACT), conegut com a *SCTE bones pràctiques*, i del sistema de qualitat turística espanyola de destinacions (SCTE destinacions), o també

denominat *SICTED* (sistema integral de qualitat turística en destinació), el disseny metodològic del qual en ambdós casos ha correspost a la Secretaria de General de Turisme del Govern d'Espanya.

El **MACT** o l'**SCTE bones pràctiques** pretenen apropar els prestadors de serveis a les tècniques de gestió de la qualitat, amb la finalitat que posteriorment els sigui més fàcil implantar les normes i eines dissenyades per als sectors del sistema de qualitat turística espanyola (SCTE sectors) o de l'SCTE destinacions. L'SCTE bones pràctiques o MACT reconeixen el conjunt d'establiments i serveis que treballen per a aproximar-se a la qualitat turística, i els distingeixen amb un distintiu que premia el seu compromís de qualitat turística.

L'SCTE bones pràctiques ofereix la possibilitat d'iniciar-se en la millora de la qualitat, tant per a empreses i serveis turístics que tenen normes de qualitat com per a d'altres que no estan normalitzats. Aquestes metodologies constitueixen una primera aproximació cap a la gestió de la qualitat de moltes activitats turístiques i no turístiques, ja que aquestes últimes contribueixen també a configurar les destinacions turístiques. En aquest sentit, la implantació del MACT en destinacions comporta traslladar bones pràctiques de qualitat cap a la gestió pública dels serveis a les destinacions turístiques, tal com es pot veure en la taula 3. En aquest quadre s'han exclòs els subsectors turístics normalitzats, relacionats amb la iniciativa privada (hotels i apartaments turístics, agències de viatge, etc.), ja que han estat analitzats específicament en el capítol anterior.

Taula 3. Manuals de bones pràctiques de subsectors relacionats amb la gestió pública de les destinacions turístiques

Subsectors	Estat	Activitat
Oficines d'informació turística	Subsector normalitzat	Turística
<i>Convention bureaux</i>	Subsector normalitzat	Turística
Palaus de congressos	Subsector normalitzat	Turística
Estacions d'esquí i muntanya	Subsector normalitzat	Turística
Platges	Subsector normalitzat	Turística
Espais naturals protegits	Subsector normalitzat	Turística
Guies turístics	No normalitzat	Turística
Comerços turístics	No normalitzat	Turística
Museus i centres d'interpretació	No normalitzat	No turística. Vinculada
OPC	No normalitzat	No turística. Vinculada
Artesans	No normalitzat	No turística. Vinculada
Polícies	No normalitzat	No turística. Vinculada
Ports esportius	No normalitzat	No turística. Vinculada

Subsectors	Estat	Activitat
Taxis	No normalitzat	No turística. Vinculada

Font: Secretaria General de Turisme. Govern d'Espanya

El procés d'implantació, desenvolupament i consolidació de l'SCTE bones pràctiques ha estat estudiat en el mòdul anterior, per la qual cosa no es tornaran a reiterar els coneixements ja facilitats. No obstant això, es pot recordar que els manuals de bones pràctiques de cada subsector reuneixen estàndards de gestió i estàndards de servei al client, seguint una estructura de capítols similar a les normes ISO 9000. Els gestors i els responsables d'entitats i serveis per als quals hi ha bones pràctiques es poden introduir progressivament en la cultura de la qualitat, i aplicar les guies d'actuació que augmenten les possibilitats que puguin accedir a un sistema de certificació.

L'estructura recollida en els manuals de bones pràctiques aborda múltiples continguts referits al personal, als recursos materials i als proveïdors, a l'organització, a les instal·lacions i als equipaments, a la comercialització, a la satisfacció del client, a la gestió mediambiental i a les bones pràctiques considerades excel·lents. Les bones pràctiques descrites en aquest vuitè capítol, denominades *excel·lents*, resulten totes elles recomanables; en els set primers capítols hi ha pràctiques obligatòries i recomanades. A més, els manuals conclouen amb un qüestionari que permet l'autoavaluació.

Exemple

Estructura de continguts del manual de bones pràctiques (BP): taxis i cotxes de lloguer amb conductor (MACT)

BP1. Personal

Requisits generals. Flota

Formació

Atenció presencial

Atenció telefònica. Negoci individual

Atenció telefònica. Emissor

Desenvolupament del servei

Facturació

BP 2. Recursos materials i proveïdors

Recursos materials

Proveïdors. Flota

BP 3. Organització

Interior del vehicle

Estat del vehicle

Font: Secretaria General de Turisme. Govern d'Espanya

Consideracions generals

BP 4. Instal·lacions i equipaments

En espais d'atenció al públic. Flotes

Equipaments

BP 5. Comercialització

BP 6. Satisfacció del client

BP 7. Gestió mediambiental

BP 8. Bones pràctiques «excel·lents»

Personal. Requisits generals

Atenció telefònica

Recursos materials i proveïdors

Organització

Instal·lacions i equipaments. Flotes

Instal·lacions i equipaments. Al vehicle

Comercialització. Flotes

Satisfacció del client

Gestió mediambiental

Font: Secretaria General de Turisme. Govern d'Espanya

A tall d'exemple, i atesa la importància que té el transport públic a les destinacions turístiques, en la taula anterior es pot observar al complet l'estructura detallada de tots els continguts que s'aborden en el Manual de bones pràctiques de taxis i cotxes de lloguer amb conductor. En cadascun dels elements que integren l'estructura de continguts del document, s'analitza el compliment de requisits o recomanacions, per exemple, quan es diagnostica la situació del personal, entre els requisits generals s'estudia si hi ha un document en el qual es defineixin les responsabilitats i els requisits del lloc de feina (ordenança municipal, llicència...), la disponibilitat d'una planificació de la feina, si es mantenen reunions periòdiques amb l'organisme que vetlla per la qualitat del servei, etc.

Per la seva part, l'**SCTE destinacions**, o també denominat **SICTED**, és una metodologia que proporciona un sistema integral i permanent de gestió de la qualitat en una destinació turística, i adopta un enfocament cap a la millora contínua dels serveis, dels recursos i de l'espai. Al començament del segle XXI es va elaborar la metodologia SICTED, i es va posar en marxa amb caràcter experimental a Lanzarote, Menorca, Santiago de Compostel·la, Saragossa, Segòvia, vall de Benasc i muntanya de Navarra. Posteriorment, s'hi van anar afegint destinacions, i al final de l'any 2010 hi havia a Espanya 106 destinacions adherides al SICTED repartides per tot el territori nacional, i aproximadament unes 3.200 empreses distingides.

Web recomanat

Vegeu <http://www.calidadendestino.es>

L'SCTE destinacions persegueix un nivell de qualitat homogeni en els serveis oferts al turista dins d'una mateixa destinació, de manera que no s'apreciïn deficiències de qualitat substancials entre els diferents productes (agents) que componen l'oferta en la destinació.

Amb això es redueixen els elements negatius sobre la percepció i sobre la satisfacció dels turistes.

La posada en marxa del SICTED se sosté en tres pilars bàsics, cadascun dels quals segueix diferents manuals:

1) **Ens gestor.** És la figura que dinamitza la marxa del projecte a la destinació i coordina els agents que participen en l'activitat turística. El seu treball s'efectua segons el Manual per a la implantació de l'ens gestor.

2) **Metodologia comuna.** Es tracta d'estàndards intersectorials i sectorials, ja que les entitats adherides disposen d'un manual de bones pràctiques i d'una guia tècnica d'implantació per a conèixer els requisits mínims establerts. Aquest treball es fa a partir del Manual per a la implantació dels estàndards intersectorials i sectorials.

3) **Quadre de control.** És l'eina que permet el seguiment i control de la situació i evolució dels nivells de qualitat, per a la qual cosa hi ha un manual per a la implantació del quadre de control.

La gran aportació del SICTED respecte a altres models integrals resulta de la creació de dos òrgans que assumeixen la gestió contínua per a la millora de la qualitat de les destinacions amb caràcter permanent i no temporal. Es tracta de la taula de qualitat de la destinació i de l'ens gestor de la destinació.

- La **taula de qualitat de la destinació** és una reunió que convoca els principals representants públics i privats que actuen sobre el desenvolupament turístic de la destinació. Es reuneix, almenys dues vegades l'any, per a aprovar els informes d'avaluació per a la concessió, renovació o revocació de distintius. A més, almenys una vegada l'any, ha de valorar la gestió de l'ens SICTED al capdavant del projecte, fer propostes de millora per a la destinació i aprovar la memòria anual del projecte presentada per l'ens gestor SICTED.
- Per la seva part, l'**ens gestor** defineix com un òrgan de cooperació públicoprivada amb personalitat jurídica pròpia, que té entre els seus objectius facilitar la participació i col·laboració de tots els sectors econòmics i serveis públics de la destinació turística, i també qualsevol altra activitat vinculada amb la qualitat turística.

Així, doncs, mitjançant l'SCTE destinacions es crea una estructura permanent de gestió i de millora de la qualitat a la destinació, que té per objecte posar en pràctica el quadre de control de la qualitat (mesurament dels nivells de qualitat) a la destinació, promoure la implantació de les normes de qualitat subsectorials i dels manuals de bones pràctiques (accions de millora de la qualitat) i detectar les desviacions de qualitat entre els components de l'oferta, elaborant i posant en funcionament els grups i plans de millora corresponents. Aquesta acció permanent és una diferència fonamental respecte a altres iniciatives per a la millora de la qualitat a les destinacions, com ho han estat les propostes iniciades en els plans d'excel·lència i dinamització turística o el Projecte municipi turístic sostenible, ja que tots ells han executat accions finalistes amb una durada limitada en el temps.

El SICTED comprèn la naturalesa transversal de la qualitat en una destinació turística, en la qual intervenen tant els subsectors ja desenvolupats en l'SCTE sectors (hotels, restaurants, agències de viatges, etc.), com els nous subsectors no desenvolupats (lloguer de cotxes, petit comerç, etc.), i tant els serveis públics municipals no turístics (transport públic, gestió del patrimoni, neteja, seguretat ciutadana, etc.) com els serveis turístics municipals (oficines de turisme, palaus de congressos, etc.). Des d'aquest plantejament integral es pretén assolir un nivell de qualitat homogeni dins de la destinació, és a dir, que hi hagi un nivell de qualitat acceptable i que no s'apreciïn diferències de qualitat substancials entre els diferents elements o agents que componen l'oferta en la destinació.

A les entitats i als serveis turístics adherits al SICTED, se'ls ofereix un pla de formació, visites d'assistència tècnica per assessors homologats, tallers col·lectius, grups de treball que desenvolupen propostes de millora per a la destinació i avaluacions que contrasten l'adequació del servei/empresa als estàndards de qualitat. Aquests treballs culminen amb l'obtenció del distintiu compromís de qualitat turística, que s'atorga per una durada de dos anys als serveis/empreses turístics que han acreditat el compliment dels requisits fixats, encara que està condicionat a una avaluació anual de seguiment.

La implantació dels estàndards intersectorials i sectorials serà diferent per a cada destinació, i també el nombre d'establiments, serveis o entitats i subsectors que cal tenir en compte. L'ens gestor ha d'identificar les àrees i els subsectors que es relacionen amb el turista/visitant de cada destinació, i també ha de promoure la implantació dels manuals de bones pràctiques en què no hi hagi sistemes de qualitat, a més de verificar si són adequats els sistemes adoptats per les entitats que hagin implantat altres normes de gestió de la qualitat. L'estructura de continguts de les bones pràctiques són similars a les vistes anteriorment.

El seguiment dels resultats de la qualitat de la destinació el fa l'ens gestor, per mitjà de la inserció dels resultats de les autoavaluacions dels establiments, serveis o entitats adherits al sistema. D'aquesta manera, a partir d'un full de

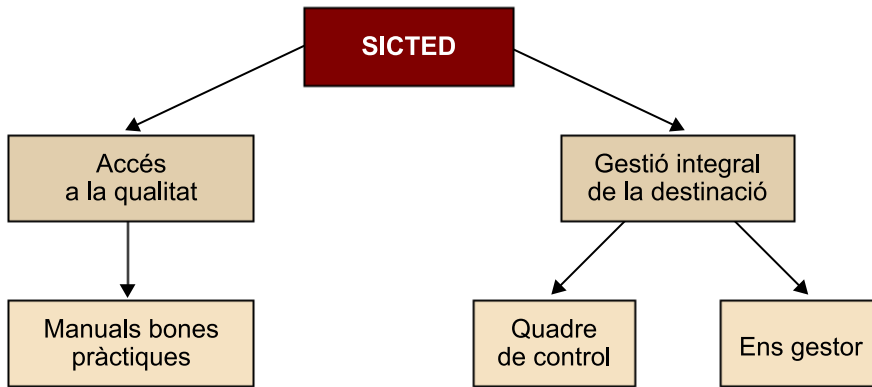
càlcul, per cada subsector que es relaciona amb el visitant, s'obtenen indicadors del nivell de qualitat. Aquestes dades permeten a l'ens gestor comparar la situació de les diferents categories de requisits a cadascun dels subsectors, i prioritzar les necessitats que demana la millora de la qualitat. A partir dels resultats s'elaboren informes comparatius de la situació de cadascun dels subsectors, amb referència al compliment dels requisits establerts en els manuals de bones pràctiques, i s'elaboren plans de millora per a la destinació.

El manteniment del programa d'activitats implica per a l'ens gestor disposar dels mitjans i dels recursos necessaris per a assegurar el desenvolupament correcte dels processos fonamentals del model SICTED, és a dir, exigeix una dotació mínima de recursos per a responsabilitzar-se de l'adhesió i del manteniment de la destinació, captacions i adhesions d'empreses/serveis, formació i assistència tècnica, avaluacions externes, distincions i renovació, plans de millora de la destinació, enquestes agregades a turistes i al manteniment del quadre de control de la destinació.

Les empreses que participin en el SICTED s'han de sotmetre a una avaluació externa; hi ha dues modalitats diferenciades d'avaluació: d'una banda, hi ha l'avaluació per a la distinció i la renovació del distintiu, l'abast de la qual és complet i en la qual s'avaluen cada dos anys la totalitat dels requisits del manual de bones pràctiques; i, d'una altra banda, hi ha l'avaluació de seguiment, l'abast de la qual és parcial, i s'intercala entre la de distinció i la de renovació, per tant també es fa cada dos anys. En l'avaluació de renovació es revisen tots els requisits del manual de bones pràctiques, mentre que en l'avaluació de seguiment únicament es comprova el compliment d'una selecció específica de requisits clau.

Les avaluacions externes són un procés imparcial, objectiu i independent, que té per objecte determinar si les activitats, els productes i els serveis que ofereix una empresa o un servei públic turístic compleixen els requisits exigits en el Manual de bones pràctiques del SICTED. L'avaluació externa proporciona proves objectives dels incompliments en les bones pràctiques dels manuals, i també la necessitat de corregir o prevenir certes desviacions. Després de les avaluacions positives, els diferents gestors SICTED envien les sol·licituds de distinció i informes d'avaluació al Comitè de distinció, que es reuneix anualment el mes de juny i desembre.

Figura 1. Enfocament metodològic del SICTED



Una vegada que una entitat ha aconseguit la implantació d'un sistema de qualitat en una destinació turística, hi ha dues possibilitats:

- En primer lloc, podria mantenir el sistema implantat i continuar amb el seu funcionament, aplicant la planificació, la comprovació i el seguiment, i també la distinció atorgada que reconeix la millora contínua.
- I, en segon lloc, hi ha també l'opció d'optar per la certificació de la qualitat del servei efectuat, d'acord amb una norma reconeguda per una entitat acreditada.

A Espanya, i tal com s'ha vist en el mòdul anterior, el procés de certificació de la marca Q és regulat des de l'any 2007 per l'Institut per a la Qualitat Turística Espanyola (IQTE), mitjançant un reglament, que determina com s'ha de fer la certificació dels serveis turístics. Aquesta entitat es reserva el dret a desenvolupar un esquema particular de certificació sobre els serveis turístics, en què s'inclouen les normes i especificacions tècniques aplicables al servei, les regles particulars i els procediments necessaris. Per la seva part, les sèries ISO 9000 i ISO 14000 són les dues famílies de normes internacionals que es pronuncien sobre els sistemes de gestió. L'ISO 9000 analitza la gestió de la qualitat, mentre que l'ISO 14000 tracta principalment de la gestió mediambiental. En ambdós casos, s'aprofundeix sobre la manera que té l'organització d'intervenir en els processos, i s'entén que els sistemes de gestió defineixen el que una organització fa per a administrar els seus processos o les seves activitats.

En els últims anys s'ha fet un esforç considerable en la conversió de les normes de l'IQTE a normes UNE, aprovades per l'AENOR, per la qual cosa són normes de rang nacional amb projecció futura de normes ISO, ja que aquesta nova estructura que adopten les UNE és similar a les de les normes internacionals. Per això, des de l'IQTE, aquesta conversió de normes privades a públiques és vista com un primer pas ineludible per a obtenir el rang de norma internacional, igual que estan aconseguint altres subsectors. En la consecució d'aquests resultats ha tingut un paper fonamental el departament de normalització de l'IQTE, que ha exercit les secretaries de deu comitès tècnics de normalització nacional i quatre grups internacionals de treball en ISO, que ha donat els seus

fruits any rere any, per a poder continuar certificant nous sectors sota la marca «Q qualitat turística». En aquest escenari, i per a la gestió turística municipal de les destinacions turístiques, resulten especialment rellevants les sèries de normes UNE següents:

- UNE 187001:2008. Platges. En revisió
- UNE 187002:2008. Espais naturals protegits. En revisió
- UNE 187003:2008. Oficines d'informació turística
- UNE 187004:2008. Palaus de congressos
- UNE 187005:2009. *Convention bureaux*
- UNE 188002:2006. Estacions d'esquí i muntanya
- UNE 188004:2009. Instal·lacions nauticoesportives
- UNE-EN 15565. Programa de formació i qualificació professional de guies de turisme
- PNE 187007. Patronats de turisme. Projecte de normalització

A més de l'IQTE a Espanya, en l'àmbit internacional també destaca l'important treball de normalització dut a terme per SECTUR i l'Institut Argentí de Normalització i Certificació (IRAM), els quals han desenvolupat nombroses normes sobre allotjaments, restauració i altres procediments. Entre les activitats que poden ser interessants per a la gestió turística municipal, de moltes destinacions turístiques, destaquen les normes següents:

- Norma IRAM SECTUR Argentina 42300-2008. Àrees naturals protegides
- Norma IRAM SECTUR Argentina 42400-2009. Museus
- Norma IRAM SECTUR Argentina 42500-2008. Senderisme i travessies
- Norma IRAM SECTUR Argentina 42510-2008. Muntanyisme
- Norma IRAM SECTUR Argentina 42520-2008. Cavalcada
- Norma IRAM SECTUR Argentina 42530-2008. Cicloturisme
- Norma IRAM SECTUR Argentina 42540-2008. Ràfting
- Norma IRAM SECTUR Argentina 42550-2008. Canotatge
- Norma IRAM SECTUR Argentina 42560-2009. Embarcacions de motor
- Norma IRAM SECTUR Argentina 42570-2009. Vehicles tot terreny
- Norma IRAM SECTUR Argentina 42701-2009. Especialista en ràfting
- Norma IRAM SECTUR Argentina 42703-2009. Especialista en cavalcada
- Norma IRAM SECTUR Argentina 42900-2009. Organització d'esdeveniments

D'altra banda, i pel que fa a l'estructura de les normes, es pot assenyalar que tant a Espanya com a l'Argentina s'ha definit una estructura o un cos comú, de manera que l'IQTE, en la seva adaptació als criteris UNE, arriba a determinar cinc apartats que són comuns en totes les normes: objecte i camp d'aplicació, normes d'aplicació, termes i definicions, requisits de servei i annexos. Les normes de qualitat turística contenen tots els requisits de gestió, de prestació de servei i sobre els elements tangibles. El conjunt d'estàndards que han de complir les entitats queda estructurat per serveis i unitats de servei.

Exemple

Atesa la importància que en la gestió turística municipal tenen les platges (UNE 187001:2008) i les oficines d'informació turística (UNE 187003:2008), a continuació i a tall d'exemple es presenta l'estructura de continguts de les unitats determinades en aquestes normes, segons l'IQTE (figures 2 i 3).

Web recomanat

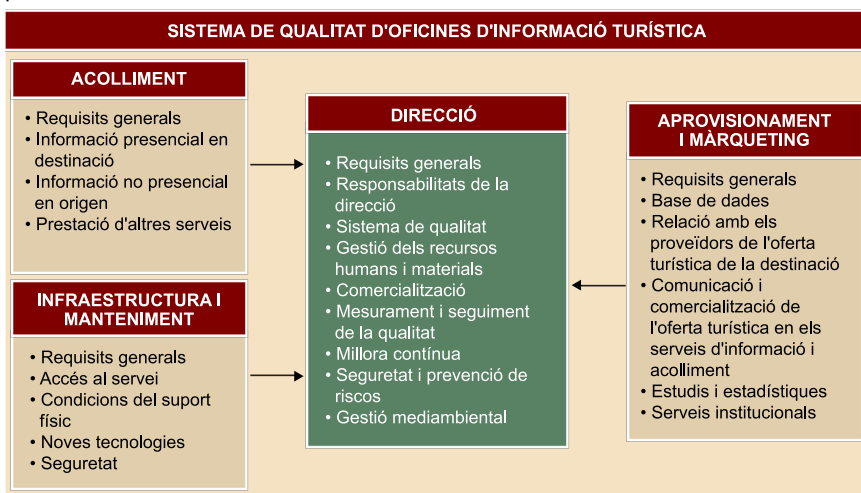
Vegeu <http://www.iram.org.ar>

Figura 2. Estructura i unitats de servei de la norma UNE 187001:2008. Sistema de qualitat per a platges



Font: IQTE

Figura 3. Estructura i unitats de servei de la norma UNE 187003:2008. Sistema de qualitat per a oficines d'informació turística



Font: IQTE

La redacció dels **procediments que integren les normes de qualitat a les destinacions** també pot resultar diferent depenent de les organitzacions o entitats a les quals van dirigides i de les activitats que cal dur a terme, si bé es tendeixen a harmonitzar els procediments i amb això a estandarditzar les normes de gestió de la qualitat a les destinacions. Els procediments són unes directrius que serveixen per a comunicar mètodes establerts amb la finalitat de desenvolupar i administrar la feina. En els sistemes de gestió de la qualitat hi ha dues sistemàtiques bàsiques per a desenvolupar els procediments, tal com s'ha pogut veure en el capítol anterior, ja que es poden presentar com a diagrames de flux que identifiquen els processos, o bé mitjançant una descripció que reculli

el procediment en un únic document. En la descripció de procediments no hi ha una única estructura, si bé és cert que sovint es repeteixen certs elements que és important identificar:

- **Objecte.** Es defineix la finalitat i els propòsits que es persegueixen.
- **Abast.** S'especifiquen els àmbits i serveis que afecta.
- **Responsabilitats.** Es concreta el nivell de responsabilitat en cadascuna de les activitats relacionades amb els serveis que es presten.
- **Requisits de servei.** Es defineixen totes les condicions, les característiques, els requeriments o similars que ha de complir el servei a la destinació turística, en cadascun dels àmbits dels quals s'ocupa el procediment.
- **Mecanismes de control.** S'especifiquen les activitats de control que han de dur a terme els responsables dels serveis a la destinació, amb la finalitat de conèixer el nivell de servei i poder-hi introduir les accions de millora.
- **Annexos.** S'hi inclouen, si es considera necessari, elements complementaris a tot el que s'ha indicat anteriorment.

Atès que l'elaboració de procediments resulta important per a comprendre el funcionament dels sistemes de qualitat a les destinacions turístiques, per això, i a tall d'exemple il·lustratiu, a continuació es descriu un procediment per a gestionar la qualitat de la senyalització turística en un nucli històric d'una ciutat o d'un poble turístic.

Procediment per a la gestió de la senyalització turística del patrimoni cultural urbà

1. Objecte. Aquest procediment té com a finalitat definir les característiques i els requisits interns aplicables a la gestió de la senyalització turística del nucli històric a la destinació turística X.

2. Abast. Els requisits que s'estableixen en aquest procediment són aplicables de manera general a la senyalització turística en l'àmbit del patrimoni cultural urbà. D'aquesta manera s'exclouen altres àmbits com platges o espais naturals.

3. Responsabilitats. La direcció del departament competent de la gestió turística municipal (regidoria/àrea) assignarà o assumirà, amb independència d'altres funcions, la responsabilitat d'assegurar que s'assoleixen els nivells de qualitat en la senyalització del nucli urbà d'acord amb aquest procediment de qualitat, excepte en la senyalització viària que dependrà de l'àrea o el departament responsable del trànsit.

4. Requisits de servei

4.1. Requisits generals

4.1.1. El patrimoni cultural urbà estarà degudament senyalitzat, a fi de facilitar la informació i l'orientació necessàries al visitant i oferir una imatge apropiada.

4.1.2. La senyalització serà coherent amb el manual tècnic de senyalització del patrimoni cultural urbà.

4.1.3. El contingut dels senyals atindrà criteris de funcionalitat respecte a la informació de l'espai on estiguin ubicats i s'evitarà la duplicitat de la informació en els continguts de la senyalització.

4.1.4. Els senyals respectaran els criteris d'homologació establerts per l'autoritat competent, i també l'harmonia i la integració de la senyalització amb l'entorn.

4.1.5. S'evitarà la concentració de senyals individuals i es tractarà d'evitar la dispersió de senyals, de manera que a les zones on es concentrin majorment els recursos i l'oferta turística hi haurà senyalització agrupada en directoris o plànols de situació que facilitin l'orientació al visitant.

4.1.6. Es mantindrà un inventari dels senyals instal·lats en el patrimoni cultural urbà, el contingut mínim del qual contindrà la informació següent: tipus de senyal, nombre de senyals, ubicació i contingut dels senyals.

4.1.7. Es difondrà entre els agents públics i privats l'harmonització de la senyalització i s'instarà a garantir el que estableixen les normes i els procediments de qualitat.

4.2. Patrimoni cultural urbà

4.2.1. En la senyalització urbana es tindrà en consideració l'establert en el Pla general d'ordenació urbana (PGOU), normes subsidiàries, i també altres documents que puguin resultar vinculants.

4.2.2. Dins del nucli històric hauran d'estar perfectament senyalitzats els principals atractius vinculats al patrimoni cultural, tant per a vianants com per a vehicles.

4.2.3. Els recursos i l'oferta turística més rellevants hauran d'estar convenientment senyalitzats, a les vies d'accés al nucli antic i als carrers principals, i es facilita l'orientació mitjançant senyals direccionals.

4.2.4. Les instal·lacions i els equipaments d'ús públic en el patrimoni cultural estaran prou senyalitzats en la seva proximitat.

4.2.5. En els itineraris o passejos urbans figurarà almenys la informació següent: identificació del passeig, origen i destinació, longitud, durada i patrimoni cultural de l'itinerari.

4.2.6. Els punts del patrimoni cultural dels quals resulti d'especial interès estaran equipats amb plafons interpretatius, que recullin els aspectes més destacats del bé cultural, segons es prevegi en els programes d'interpretació del patrimoni.

4.2.7. Les dependències no accessibles hauran d'estar convenientment senyalitzades, de manera que es faciliti la seva identificació als visitants.

4.2.8. Les instal·lacions de patrimoni cultural on sigui limitada la capacitat d'acollida disposaran de senyalització que garanteixi la qualitat del servei.

4.2.9. A les instal·lacions de patrimoni cultural on hi hagi una recepció de visitants es farà visible la disponibilitat de fulls de reclamacions oficials i del sistema de queixes i suggeriments que s'hagi establert.

4.2.10. Les instal·lacions de patrimoni cultural compliran la legislació aplicable referent a sortides d'emergència i temes de seguretat.

5. Mecanismes de control

5.1. En la programació d'activitats hi haurà instruccions oportunes perquè la direcció dugui a terme les activitats necessàries per a assegurar que es compleixen els requisits indicats en aquest procediment.

5.2. En el control de la senyalització del patrimoni cultural urbà es comprovaran almenys els aspectes següents: senyalització necessària o mínima exigible i estat de conservació de la senyalització.

5.3. La supervisió de la conservació de la senyalització inclourà un recorregut d'inspecció periòdic del patrimoni cultural urbà, a fi de comprovar la instal·lació correcta dels senyals i el seu estat de conservació. Aquests controls s'hauran de documentar i conservar com a registre de qualitat.

5.4. El responsable de qualitat analitzarà la informació del registre de qualitat i fixarà les mesures preventives i correctores que siguin necessàries per a garantir la qualitat en la gestió de la senyalització del patrimoni cultural urbà, platges i espais naturals.

6. **Annex.** D'acord amb el procediment següent, s'haurà de considerar el que estableixen els plans i la normativa que vincula al patrimoni cultural urbà, especialment el Pla general d'ordenació urbana (PGOU), plans de protecció, plans parcials, normes subsidiàries, etc.

4.1. La certificació de destinacions sostenibles

Definició de turisme sostenible segons l'Organització Mundial del Turisme

Els principis de sostenibilitat es refereixen als aspectes mediambiental, econòmic i sociocultural del desenvolupament turístic, havent-se d'establir un equilibri adequat entre aquestes tres dimensions per garantir la seva sostenibilitat a llarg termini.

El turisme sostenible ha de:

- 1) Donar un ús òptim als recursos mediambientals, que són un element fonamental del desenvolupament turístic, mantenint els processos ecològics essencials i ajudant a conservar els recursos naturals i la diversitat biològica.
- 2) Respectar l'autenticitat sociocultural de les comunitats amfitriones, conservar els seus actius culturals i arquitectònics i els seus valors tradicionals, i contribuir a l'enteniment i la tolerància intercultural.
- 3) Assegurar unes activitats econòmiques viables a llarg termini, que reportin a tots els agents uns beneficis socioeconòmics ben distribuïts, entre els quals hi hagin oportunitats d'ocupació estable i d'obtenció d'ingressos i serveis socials per a les comunitats amfitriones, i que contribueixin a la reducció de la pobresa.

El desenvolupament sostenible del turisme exigeix la participació informada de tots els agents rellevants, així com un lideratge polític ferm per aconseguir una col·laboració àmplia i establir un consens. L'assoliment d'un turisme sostenible és un procés continu i requereix un seguiment constant de les seves incidències, per introduir les mesures preventives o correctives que siguin necessàries.

La definició de turisme sostenible (turisme responsable, ecoturisme, etc), s'ha traduït en la consideració d'una sèrie de requisits que l'OMT (1994) va considerar fonamentals per a la implantació de l'Agenda 21 en una destinació turística:

- 1) La minimització dels residus
- 2) Conservació i gestió de l'energia
- 3) Gestió del recurs aigua
- 4) Control de les substàncies perilloses

- 5) Transports
- 6) Planejament urbanístic i gestió del sòl
- 7) Compromís mediambiental dels polítics i dels ciutadans
- 8) Disseny de programes per a la sostenibilitat
- 9) Col·laboració per al desenvolupament turístic sostenible

Exemple de certificació de sostenibilitat turística

El certificat Biosphere Responsible Tourism és un programa de certificació sostenible dissenyat per a la indústria turística. Aquesta certificació es recolza en estàndards basats en els 17 objectius de desenvolupament sostenible (ODS) de l'ONU integrats en l'Agenda 2030, seguint les directrius i recomanacions emanades de la Carta Mundial de Turisme Sostenible +20 proclamada en el Segon Cim Mundial de Turisme Sostenible.

La certificació va ser creada i desenvolupada per l'Institut de Turisme Responsable a instàncies de la Conferència Mundial de Turisme Sostenible de 1995, una fita històrica promoguda per Nacions Unides a través de la UNESCO que va comptar a més amb el suport de l'Organització Mundial del Turisme (OMT), el Programa de Nacions Unides per al Medi ambient (PNUMA), el Programa Home i la Biosfera (MaB), el Centre Patrimoni Mundial i la Comissió Europea.

La certificació Biosphere va ser la primera a nivell mundial que es va aprovar pel Consell Global de Turisme Sostenible (GSTC) i incorpora les directrius emanades del Cim del Clima de París.

Aquest sistema desenvolupa una sèrie de certificacions per garantir el compliment de certs requisits pel que fa als principis de la sostenibilitat i la millora contínua d'acord amb aquests principis.

El Sistema de Turisme Responsable es desenvolupa a través d'un sistema de normes com un sistema privat, de certificació voluntària i independent.

Vegeu també

<http://cartamundialdeturismo-sostenible2015.com/wp-content/uploads/2016/05/carta-mundial-de-turismo-sostenible-20.pdf>

Vegeu també

Per ampliar informació podeu veure: <https://www.biospheretourism.com/>

Estàndards Certificació Biosphere Destination

A. Instruments per a una política de turisme responsable

- A.1. Política de turisme responsable
- A.2. Pla d'acció
- A.3. Establiment d'una organització funcional responsable
- A.4. Màrqueting responsable
- A.5. Plans de seguiment del turisme sostenible
- A.6. Prevenició de l'estacionalitat
- A.7. Requisits legals i reglamentaris
- A.8. Prevenició del canvi climàtic
- A.9. Gestió i control dels consums de productes i serveis
- A.10. Seguretat del turista
- A.11. Implicació i informació del sistema de turisme responsable
- A.12. Qualitat del servei ofert al turista
- A.13. Accessibilitat

B. Desenvolupament social i econòmic de la destinació i la comunitat local

- B.1. Gestió responsable en l'àmbit econòmic
-
- B.2. Foment del desenvolupament econòmic i social de la comunitat local
-
- B.3. Generació d'oportunitats laborals en el sector turístic i formació per al seu compliment
-
- B.4. Eines de participació ciutadana en matèria de turisme i mesurament de la satisfacció de la població local
-
- B.5. Accés de la població als recursos de la destinació
-
- B.6. Política de prevenció de l'explotació comercial, sexual o de qualsevol altra índole
-
- B.7. Foment de l'efecte multiplicador i del comerç just i/o local
-

C. Conservació i millora del patrimoni cultural

- C.1. Gestió responsable en l'àmbit sociocultural
-
- C.2. Pla de maneig dels visitants i de la capacitat de càrrega de la destinació
-
- C.3. Participació en la conservació dels recursos culturals
-
- C.4. Foment del coneixement per part dels visitants
-
- C.5. Eines per al suport al desenvolupament i manteniment de la cultura de la destinació per part dels turistes
-
- C.6. Comportament responsable
-

D. Conservació ambiental

- D.1. Protecció del paisatge i estudis d'avaluació de l'impacte ambiental
-
- D.2. Transport sostenible
-
- D.3. Recursos naturals
-
- D.4. Protecció de la vida salvatge
-
- D.5. Gestió i control de l'energia
-
- D.6. Gestió i control de l'aigua
-
- D.7. Emissions de gasos d'efecte hivernacle
-
- D.9. Gestió i control dels residus
-

5. Les destinacions turístiques intel·ligents

Una destinació turística intel·ligent és un espai innovador consolidat sobre la base del territori i d'una infraestructura tecnològica d'avantguarda. Un territori compromès amb els factors mediambientals, culturals i socioeconòmics del seu hàbitat, dotat d'un sistema d'intel·ligència que capti la informació de forma procedimental, analitzi i compregui els esdeveniments en temps real, amb la finalitat de facilitar la interacció del visitant amb l'entorn i la presa de decisions dels gestors de la destinació, incrementant la seva eficiència i millorant substancialment la qualitat de les experiències turístiques.

La complexitat i heterogeneïtat de la destinació turística intel·ligent requereix l'actuació conjunta de l'empresa privada, les administracions públiques, les entitats de formació i les entitats de R+D+i, per elaborar i fer efectiu un pla d'acció integral que involucri altres aspectes, a més de l'estrictament turístic, és a saber: tecnològic, econòmic, social, mediambiental, arquitectònic, jurídic, cultural, etc.

El Subcomité de Normalització de les Destinacions Turístiques Intel·ligents organitzat per AENOR va aprovar per unanimitat a l'octubre de 2013 la següent definició de la destinació turística intel·ligent:

«Un espai turístic innovador, accessible a tots, consolidat sobre una infraestructura tecnològica d'avantguarda que garanteix el desenvolupament sostenible del territori, facilita la interacció i integració del visitant amb l'entorn, i incrementa la qualitat de la seva experiència en la destinació i la qualitat de vida dels residents».

5.1. Diferències entre una ciutat intel·ligent i una destinació turística intel·ligent

- La destinació turística intel·ligent ve impulsada pel sector turístic, tant públic com privat.
- El públic objectiu és el turista, no el ciutadà, encara que la conseqüència immediata serà que el resident també es vegi beneficiat, ja que millorarà la seva qualitat de vida.
- L'oferta està constituïda per productes i serveis turístics que s'experimenten en una destinació. Els límits geogràfics poden coincidir amb els de la ciutat o no (exemples: la Costa del Sol, Benidorm, etc).
- La interacció va més enllà de la pròpia estada en un lloc. En les destinacions turístiques intel·ligents comença abans que el visitant arribi a la desti-

nació, continua durant la seva estada i es perllonga fins després de la seva marxa.

Quins beneficis obté una destinació turística intel·ligent?

- Que existeixin factors diferencials en el desenvolupament de les infraestructures de la destinació generant un espai atractiu i innovador.
- Que es faciliti la presa de decisions i es generin experiències satisfactòries per al turista.
- Que s'incrementi la qualitat de vida del resident local.
- Que augmenti la competitivitat de les empreses situades en el territori, gràcies als sistemes que faciliten la gestió de la informació.
- Que millori la qualitat de la visita.

L'esquema conceptual d'una destinació turística es pot resumir de la següent forma:

Requisits de la norma

1 Objecte i camp d'aplicació
2 Termes i definicions
3. Context de la destinació turística
3.1. De la destinació turística a la destinació turística intel·ligent
3.2. Comprensió de la destinació turística intel·ligent i del seu context
3.3. Comprensió de les necessitats i expectatives de les parts interessades
3.4. Determinació de l'abast del sistema de gestió de la destinació turística intel·ligent
3.5. Sistema de gestió de la destinació turística intel·ligent
3.6. Desenvolupament i millora dels eixos de la destinació turística intel·ligent
3.7. Processos de la destinació turística intel·ligent
4 Lideratge
4.1. Lideratge i compromís
4.2. Política de la destinació turística intel·ligent
4.3. Rols, responsabilitats i autoritats en el DTI
5. Planificació
5.1. Requisits generals
5.2. Objectius d'una destinació turística intel·ligent i planificació per aconseguir-los

6. Suport

6.1. Recursos

6.2. Competència

6.3. Presa de consciència

6.4. Comunicació

6.5. Informació documentada

7. Operació

7.1. Planificació i control operacional

7.2. Requisits mínims relatius als eixos

8. Avaluació de l'acompliment

8.1. Seguiment, mesurament, anàlisi i avaluació

8.2. Auditoria interna

8.3. Revisió per la direcció

9. Millora

9.1. Generalitats

9.2. No conformitats i accions correctives

9.3. Millora contínua

5.2. Estructura d'una destinació turística intel·ligent

Una sèrie de factors interrelacionats expliquen l'interès que susciten les destinacions intel·ligents i justifiquen el desenvolupament d'iniciatives emparades per aquest concepte. Aquests factors s'agrupen en cinc àmbits fonamentals: tecnologia, demanda, eficiència, competitivitat i sostenibilitat.

1) Tecnologia

Les tecnologies s'han introduït en totes les baules de la cadena de valor turística i s'han convertit en un factor clau de competitivitat. Des del trànsit de les Centrals de Reserves (CRS) als sistemes globals de distribució (GDS) a la segona meitat del s. XX, assistim actualment a un complex escenari on les aplicacions tecnològiques es multipliquen de manera vertiginosa i afecten a tots els àmbits de l'activitat turística.

La tecnologia constitueix, per tant, un factor fonamental de canvi al mercat turístic, la importància del qual s'accentua en les destinacions intel·ligents, on conflueixen les tecnologies de major impacte en l'activitat turística (Tics) amb les pròpies de la gestió urbana, afavorides per l'enfocament de les *Smart Cities*.

Hernández i altres (2011) consideren l'Internet del futur com un dels pilars essencials de les *Smart Cities*, que conceben com a plataformes d'innovació oberta, a partir de tres elements fonamentals:

- *Internet of Things (IoT)*: una xarxa d'infraestructura basada en protocols de comunicació estàndard i interoperables on elements físics i virtuals s'integren en una xarxa d'informació.
- *The Internet of Services (IoS)*: elements facilitadors flexibles, oberts i estandarditzats, que permeten l'harmonització d'aplicacions en serveis interoperables, així com l'ús de la semàntica per a la comprensió, combinació i el processament de dades i informació des de diferents proveïdors, fonts i formats.
- *The Internet of People (IoP)*: les persones formen part de les xarxes intel·ligents ubiqües, connectant-se, interactuant i intercanviant informació sobre si mateixos i del seu entorn.

2) Demanda

El comportament de la demanda s'ha vist modificat per factors diversos, però cal destacar especialment la notable influència de les Tics en facilitar al consumidor els processos d'informació, reserva i compra de serveis turístics.

El turista està més informat, accedeix a la informació a qualsevol moment i la comparteix a través de les xarxes socials. Encara que aquest comportament és variable segons perfils i segments de demanda, es pot parlar d'un turista intel·ligent en la mesura en què disposa de major informació, és més exigent, està connectat i comparteix la informació. Si el turista ha evolucionat d'aquesta manera és evident que les destinacions han d'evolucionar en la mateixa direcció per satisfer les expectatives de la demanda i, fins i tot, anticipar-les.

Tres tendències que han de considerar-se en la gestió de les destinacions turístiques:

- El concepte SOLOMO (social, local i mobile), indubtablement associat al cicle del viatge (inspiració, informació, reserva, compra, estada, postestada).
- El turista com adprosumer (Maldonado, 2008), evolució del terme prosumer encunyat per Alvin Toffler en el seu llibre, *La tercera ona* (1979): perquè ha incrementat la seva capacitat de prescripció produeix informació i la comparteix amb els altres; i consumeix aquesta informació.

- La importància dels continguts generats pels usuaris (UGC: *user generated content*).

3) Eficiència

La creixent introducció de les Tics en la gestió empresarial obeeix a la necessitat d'incrementar la seva eficiència i guanyar en competitivitat. Els factors que han contribuït a aquesta millora tecnològica són diversos: l'ús de les Tics per part de la demanda; l'abaratiment i facilitat d'ús; els incentius públics; la necessitat d'integrar-se en sistemes interoperables amb proveïdors i canals de comercialització; o la major professionalització de les pimes turístiques.

En aquest context, l'ús de Big Data suposa una gran oportunitat per a l'estalvi de costos i la millora en la qualitat dels serveis en la mesura en què aporta informació per a la presa de decisions de manera més ràpida i eficaç, permet l'optimització contínua dels sistemes de treball i, fins i tot, possibilita l'anàlisi predictiva per a la planificació dels serveis públics.

4) Competitivitat

Les diferents anàlisis de la competitivitat en turisme incideixen en la importància de l'estratègia, planificació i gestió de la destinació com a via per millorar l'aprofitament dels recursos, adaptar-se millor als diferents contextos de mercat i obtenir avantatges competitius (Crouch i Ritchie, 2000; Dwyer i Kim, 2003). L'índex de competitivitat turística del Fòrum Econòmic Mundial (WEF, 2013), dissenyat a escala país, inclou un indicador relatiu a la infraestructura i l'ús de les Tics.

5) Sostenibilitat

L'objectiu de la sostenibilitat està associat clarament a la gestió racional dels recursos i a l'eficiència en tots els vectors ambientals propis d'una destinació turística. Les diferents dimensions de la sostenibilitat estan contemplades en el paradigma de les ciutats intel·ligents: l'econòmica vinculada a la competitivitat, la social a la qualitat de vida i l'ambiental a una gestió eficient dels recursos naturals.

L'equilibri entre desenvolupament turístic i preservació ambiental s'ha buscat, amb resultats desiguals, a través d'instruments de planejament urbanístic (plans generals), instruments de protecció ambiental (declaració d'espais naturals protegits) o mitjançant l'aplicació d'Agendes 21 locals. D'altra banda, les empreses han contribuït a la conservació del medi ambient mitjançant la implantació de sistemes de gestió mediambiental (ISO 14.0001; EMAS, etc).

5.3. La norma UNE 178501 que regula el sistema de gestió de les destinacions turístiques intel·ligents

Aquesta norma, pionera al món en la seva categoria, és la base i full de ruta per a un nou model de gestió de les destinacions turístiques al segle XXI. S'hi especifiquen els requisits d'un sistema de gestió de les destinacions turístiques intel·ligents a partir del qual l'ens gestor amb competències pot desenvolupar i implementar una política de gestió per a la destinació turística i establir objectius, metes i plans d'acció vinculats amb els quatre eixos sobre els quals s'assenta una DTI: innovació, tecnologia, accessibilitat i sostenibilitat.

La Secretaria d'Estat de Turisme va impulsar fermament la definició d'un marc homogeni que permetés tecnificar les destinacions turístiques sota el concepte de destinacions intel·ligents sota el concepte de forma alineada a les tendències de creació de ciutats intel·ligents, tal com apareix recollit en el Pla Nacional Integral de Turisme (PNIT) i en el Pla Nacional de Ciutats Intel·ligents.

Aquesta tasca es va encarregar pel Consell de Ministres a la SEGITTUR, que el 2013 va promoure, en el si del Comitè Tècnic de Normalització d'AENOR AEN/CTN 178 Ciutats Intel·ligents, la creació del Subcomité 5 Destinacions Intel·ligents.

La implementació de la norma UNE 178501 millorarà l'experiència del turista abans, durant i després del viatge; impulsarà la competitivitat i el posicionament turístic de la destinació, incrementarà l'eficiència en la gestió mitjançant la incorporació de la innovació i de la gestió de les dades, millorarà la sostenibilitat en els seus tres vessants: ambiental, social i econòmica; així com l'accessibilitat universal, a més d'incrementar la qualitat de vida dels residents.

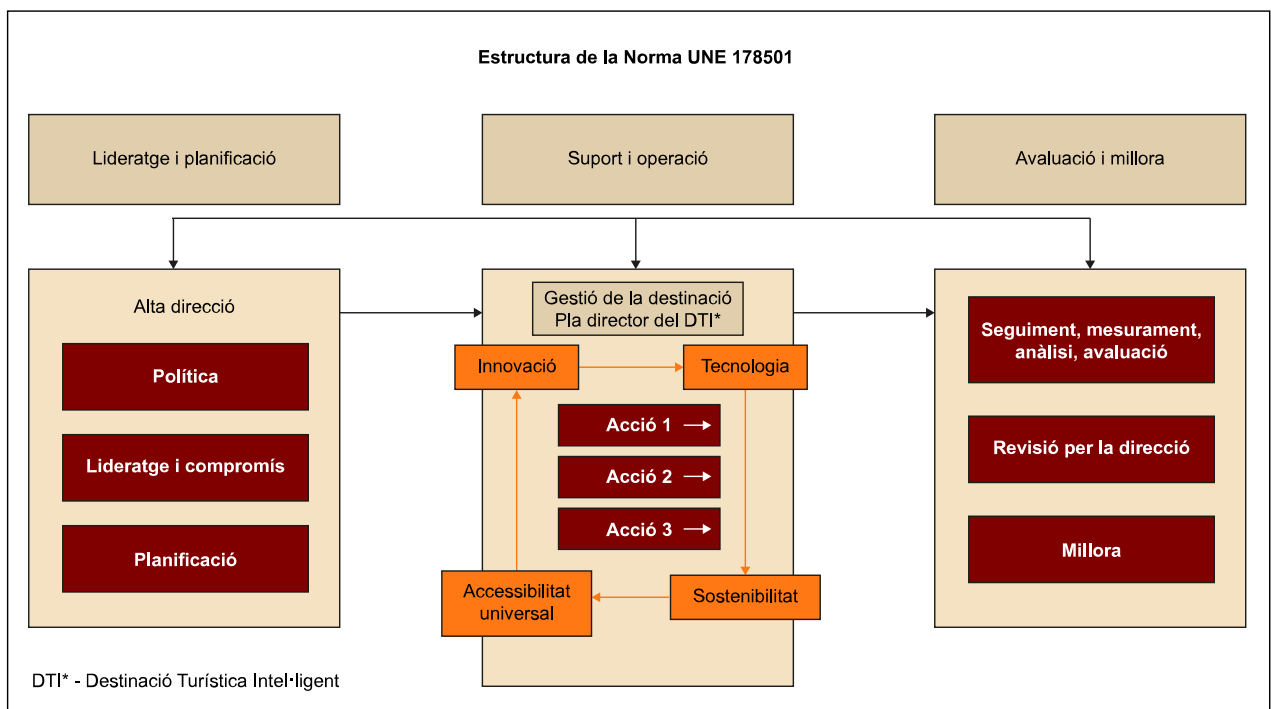
Aquesta norma planteja que tota destinació turística es basa en els següents eixos:

- **Innovació:** plantejaments innovadors interns i externs de gestió, que es tradueixin en millores significatives a les activitats abans, durant i després de l'estada del turista en la destinació.
- **Tecnologia:** mitjançant la incorporació de tecnologies que permetin l'ús i l'aplicació de dades i continguts sobre mercats, clients i productes. Tot això persegueix un augment de l'eficàcia i eficiència dels processos i serveis de la destinació.
- **Accessibilitat universal:** és una forma d'aportar valor a totes les iniciatives desenvolupades per les parts interessades. S'estén a tota la cadena de valor del turisme.

- **Sostenibilitat:** aquest àmbit contempla la gestió racional i eficient dels recursos, la qualitat de la vida dels turistes i residents, així com la competitivitat empresarial lligada al desenvolupament econòmic.

Estructura de la norma UNE 178501

Aquesta norma tècnica especifica els requisits d'un sistema de gestió de les destinacions turístiques intel·ligents a partir del qual l'ens gestor amb competències pot desenvolupar i implementar una política de gestió per a la destinació turística i establir objectius, metes i plans d'acció, tenint en compte els quatre eixos fonamentals sobre els quals s'assenta una destinació turística intel·ligent: innovació, tecnologia, accessibilitat universal i sostenibilitat.



La decisió de convertir-se en destinació turística intel·ligent suposa l'establiment d'una estratègia de revaloració de la destinació que permeti augmentar la seva competitivitat, mitjançant un millor aprofitament dels seus atractius, la creació d'altres recursos innovadors i la millora en l'eficiència dels serveis, que finalment impulsi el desenvolupament sostenible i faciliti la interacció del visitant amb la destinació. Per això serà necessari comptar amb un ens gestor de la destinació turística intel·ligent, que assumeixi el lideratge, planifiqui i asseguri el compliment dels objectius establerts a través de diferents accions.

Prèviament, les destinacions turístiques han de conèixer la seva pròpia realitat mitjançant la realització d'un diagnòstic de situació amb la finalitat de planificar la seva estratègia d'acord amb un Pla director. Aquest sistema de gestió és

aplicable a tota destinació turística, independentment de la seva tipologia, ja que és un sistema flexible que permet a cada destinació personalitzar els seus objectius i definir les seves pròpies accions per aconseguir-los.

Tal com defineix AENOR, entre els beneficis de la implementació de la norma UNE 178501 destaquen:

- La creació de sinergies positives d'acord amb una estratègia comuna.
- Millora de l'experiència del turista abans, durant i després del viatge.
- Major competitivitat i millora del posicionament turístic de la destinació.
- Eficiència en la gestió mitjançant la incorporació de la innovació i de la gestió de les dades (Big Data i Open Data) com a factor clau, així com d'eines tecnològiques orientades a realitzar aquests objectius.
- Millora de la connectivitat de persones, empreses, serveis i destinacions.
- Millora de la sostenibilitat en els seus tres vessants: ambiental, social i econòmica.
- Millora de l'accessibilitat universal, que és un dret i obre un mercat de centenars de milions de persones a tot el món.
- Increment de la qualitat de vida dels residents.

taula6

Exercicis d'autoavaluació

1. Els turistes seleccionen els llocs que volen visitar en funció d'un ampli espectre de variables. Identifiqueu els principals elements que intervenen en l'elecció de les destinacions turístiques.
2. Indiqueu les diferents fases que succeeixen en l'experiència turística dels viatgers i imagineu com n'afecten les expectatives.
3. Quins són els principals instruments que s'utilitzen per a intervenir sobre la qualitat a les destinacions turístiques?
4. Què s'entén per *població assistida en municipi turístic*?
5. Quins instruments s'han utilitzat principalment en els processos de planificació que afecten la qualitat a les destinacions turístiques?
6. Es vol incloure un diagnòstic sobre l'oferta turística com a part integrant d'un model de planificació turística per a una destinació. Sintetitzeu breument en què pot consistir aquest diagnòstic.
7. Identifiqueu, en els processos de planificació, quin tipus d'actuacions han estat sovint considerades per a millorar les destinacions turístiques consolidades, especialment les ubicades al litoral.
8. Identifiqueu, en els processos de planificació, quin tipus d'actuacions han estat considerades sovint per a desenvolupar les destinacions turístiques emergents.
9. Determineu els elements que es poden plantejar en un pla d'ordenació del territori per a millorar la qualitat de les destinacions turístiques.
10. Les administracions públiques tenen un paper rellevant a les destinacions turístiques. Exposeu quines competències i activitats relacionades amb el turisme se solen exercir a escala estatal, regional i local.
11. La participació ciutadana és un àmbit de treball rellevant per a millorar la gestió turística municipal. Quin tipus de mesures poden dur a terme els governs locals per a fomentar la participació ciutadana sobre temes relacionats amb la millora de l'activitat turística?
12. En una avaluació sobre la gestió turística municipal d'una destinació turística, quins elements considereu que poden resultar rellevants per a conèixer la situació del sistema d'informació i comunicació?
13. Identifiqueu quina és l'estructura bàsica que sosté el SICTED.
14. En què consisteix l'avaluació externa del model SICTED?

Solucionari

Exercicis d'autoavaluació

1. En la demanda de les destinacions turístiques intervenen, principalment, tres tipus d'elements: d'una banda, resulta molt important la motivació principal i la motivació secundària (sol i platja, cultura, paisatges naturals, visita familiars/amics, festes, monuments, etc.); d'una altra banda, la disponibilitat d'informació (experiències, televisió, premsa, Internet, etc.) i, finalment, el poder adquisitiu dels viatgers, que sol provocar transformacions en les pautes de comportament.

2. L'experiència turística passa per diferents fases: s'inicia en origen amb l'elecció de la destinació que s'ha de visitar (disponibilitat de temps lliure i dates del viatge, desitjos compartits, informació, reserva...), a la qual cosa segueix el desplaçament (viatge d'anada, equipatges, transport en destinació, primers contactes, accessibilitat...), que es prolongarà amb l'estada al lloc (allotjament, àpats, compres, visites, festes...) i conclourà normalment amb la tornada al lloc de residència o d'origen (facturació, trasllats, viatge de tornada, equipatges...). A la destinació turística és l'experiència personal de cada individu, gràcies a la percepció durant l'estada, la que permet contrastar els nivells de qualitat turística; a mesura que augmenten els nivells de satisfacció també creix la fidelitat amb la destinació.

3. Entre els principals instruments per a intervenir sobre la qualitat a les destinacions turístiques destaquen els següents:

a) **Planificació.** Els processos de planificació que afecten la qualitat, tant en zones turístiques consolidades com emergents, es poden abordar des d'una perspectiva estratègica, territorial o específicament turística. En cadascuna d'aquestes perspectives es plantegen accions que solen comportar el diagnòstic, la participació ciutadana, la coordinació institucional, etc.

b) **Gestió turística sobre activitats i recursos.** Hi ha un ampli ventall de mesures que poden ser desenvolupades per a millorar la qualitat i l'eficiència de les destinacions per mitjà dels recursos i les activitats turístiques, com ara: promoció turística (elaboració de guies i fullets, assistència a fires, publicitat en mitjans de comunicació...), infraestructures turístiques (accessibilitat i dotació de recursos, equipaments...), instruments de comercialització i difusió turística (oficina de turisme, patronat de turisme...), intervencions concertades amb el sector privat sobre tipologies o subsectors (hoteleria, turisme rural, turisme cultural...), etc.

c) **Normalització en la gestió de la qualitat.** L'avenç en les metodologies de qualitat aplicades a les destinacions turístiques i la creació d'entitats específiques que contribueixen a l'acreditació i a la certificació de la qualitat fan que les directrius i els sistemes de gestió de la qualitat en destinacions estiguin tenint una rellevància cada vegada més gran.

4. La **planificació** i la **gestió municipal** exigeixen considerar la població assistida a les destinacions turístiques, és a dir, dimensionar les infraestructures i els serveis tant per a la població resident com per a la població flotant. La població empadronada, el turisme residencial i el turisme de segona residència integren el col·lectiu poblacional més estable. Per la seva part, la població flotant és formada per tres col·lectius: turistes (visitants que s'allotgen en diversos tipus d'allotjaments), excursionistes (visitants que no hi pernocten) i altres viatgers (com treballadors, emigrants, etc.). Les necessitats de serveis públics i privats són diferents en cada municipi i fins i tot diferents a cada territori dins del municipi, ja que el pes específic de cada col·lectiu al llarg de l'any marcarà unes necessitats concretes.

5. La millora de la qualitat de les destinacions turístiques s'ha plantejat utilitzant els instruments de planificació següents:

- De vegades, s'ha intervingut amb instruments dissenyats específicament per a la millora del turisme, com, per exemple, plans de qualitat turístics, plans estratègics de turisme, plans d'excel·lència, dinamització i de competitivitat turística.
- D'altres, s'han previst actuacions per a millorar la qualitat de les destinacions, i s'ha intervingut amb línies o eixos de plans estratègics integrals o multisectorials.
- I, finalment, també ha estat freqüent trobar iniciatives dins de plans territorials urbans i supramunicipals, que fomentaven la qualitat de les destinacions i de les activitats turístiques.

6. En un diagnòstic sobre l'oferta turística s'estudien tots els productes turístics de la destinació, com l'allotjament, la restauració, l'oferta de lleure, la intermediació, etc. i s'analitzen diverses característiques que poden ser rellevants per a millorar o augmentar la competitivitat i la qualitat: capacitat, volum o fluxos de demanda, estacionalitat, indicadors de prestació del servei, formació de la mà d'obra, etc. Tot això a fi de poder conèixer quins són els elements que permeten la millora.

7. La reestructuració de les destinacions turístiques consolidades, especialment al litoral, s'ha efectuat per mitjà de les actuacions següents:

- **Condicionament i millora de platges.** Es tractava de complementar les infraestructures i els serveis públics amb petites millores que eren percebudes pel turista: neteja i accessoris de bany, vigilància; serveis sanitaris i higiènics, ampliació de passejos marítims, parcs o zones lúdiques a platges, papereres, dutxes, etc.
- **Dotació d'equipaments, embelliment i senyalització:** enjardinament, creació de parcs urbans, mobiliari urbà, punts nets, senyalització turística, etc.
- **Diversificació i enriquiment de l'oferta turística.** Es pretenia fonamentalment desestacionalitzar la demanda i millorar la informació: creació d'oficines d'informació turística, centres d'interpretació, museus, senders, circuits i miradors, foment d'activitats culturals i de turismes específics, com el turisme nàutic, de golf, de congressos, etc.
- **Ordenació i actuacions en el medi ambient natural.** Estaven orientades a posar en marxa accions que potenciïn la sensibilització davant de les qüestions mediambientals: estudis d'impacte, aplicació de l'Agenda Local 21, plans especials de protecció, repoblacions i recuperació d'espais naturals.
- **Recuperació urbanística i del patrimoni.** Es tractava d'activitats que pretenien la millora de l'entorn urbà, i també la difusió de la riquesa cultural de les destinacions turístiques; per això, es van fer accions de rehabilitació de façanes, recuperació de nuclis històrics, integració urbana de solars, etc.

8. La planificació turística a les destinacions emergents o incipients ha pretès fomentar el desenvolupament sostenible, mitjançant múltiples actuacions:

- **Posada en valor i ús turístic de recursos.** S'ha tractat de preparar per a ús i gaudi turístic dels recursos locals: recuperació i embelliment del patrimoni, nuclis històrics, senyalització turística, accessibilitat i millora en transports, etc.
- **Creació de nous productes.** S'ha pretès diversificar l'oferta turística amb actuacions que a més reforcen les estratègies de comercialització: centres d'interpretació, museus, senders, circuits turístics, miradors...
- **Recuperació del medi ambient.** En aquest àmbit s'han previst actuacions per a millorar les zones de trànsit degradades i que tenien un fort impacte visual sobre els turistes: tapacontenidors, casetes i punts nets, enjardinament, regeneració de paisatge...
- **Enfortiment i integració de l'oferta i de l'estructura empresarial.** S'ha tractat de generar sinergies que serveixin per a potenciar la cultura emprenedora: formació de l'empresariat, ajuts a empreses, oficines d'informació...
- **Sensibilització i difusió de la destinació.** S'ha pretès transmetre al conjunt de la població la importància de l'activitat turística, alhora que s'ha fomentat la participació en tot tipus d'activitats complementàries: pesca esportiva, agricultura ecològica, etc.

9. A les zones amb rellevància turística, els plans d'ordenació supramunicipals haurien de definir l'estratègia que s'ha de seguir i determinar certs elements per a millorar la qualitat, com, per exemple:

- Les pautes o els criteris d'actuació per als instruments urbanístics municipals amb capacitat d'intervenir sobre el territori (PGOU, plans especials o parcials...), cosa que promou una certa especialització (diferenciació del sòl) i determina la relació entre l'oferta turística d'allotjament reglat davant l'oferta residencial.
- Els usos espacials comuns i els nous creixements urbanístics, a fi d'evitar l'encavalcament d'habitatges, de l'oferta turística i dels equipaments.
- Les disposicions dirigides a preservar o millorar el patrimoni natural, paisatgístic i cultural i arquitectònic, i també l'ordenació dels nuclis històrics per a garantir-ne la protecció i la conservació efectives.
- Els límits quantitius de la capacitat de càrrega del territori, i determinar les densitats edificatives, les mides mínimes de les parcel·les i altres especificacions urbanístiques per a millorar la qualitat.
- La recuperació o reconversió dels espais urbanístics obsolets, degradats i dels seus serveis turístics, i també la integració i interconnexió de l'oferta turística i els espais de lleure: passejos marítims, comerços, etc.
- L'estructura productiva que es vol consolidar, les tipologies o les modalitats turístiques que cal impulsar, els equipaments de lleure que poden donar singularitat turística al territori: instal·lacions nauticoesportives, camps de golf, centres eqüestres, balnearis, etc.
- La dotació i el dimensionament de les infraestructures i dels equipaments que afavoreixin l'accessibilitat, considerant a més l'estacionalitat turística.
- La integració d'un sistema de mobilitat turística dins del sistema de mobilitat del pla que garanteixi l'accessibilitat recreativa i paisatgística: zones per als vianants, senders, rutes turístiques, passejos marítims, carrils bici, mitjans i horaris de transport als aeroports, etc.
- L'harmonització i la implantació d'un sistema de senyalització turística comuna a tot el territori.

10. A escala estatal, les administracions nacionals de Turisme, dependents de les secretaries d'Estat i ministeris, exerceixen activitats de coordinació regional sobre l'exercici de competències regulades, cooperen amb agents públics i privats en temes d'innovació i qualitat, elaboren estudis i estadístiques, i promociónen la imatge del país a l'estranger.

Els governs regionals o autonòmics solen ser les administracions intermèdies que més importància tenen en la política turística, ja que tenen la capacitat per a legislar i ordenar els recursos i activitats turístics que es desenvolupen al seu territori. A més, exerceixen les seves polítiques subvencionant activitats en entitats locals (ajuntaments) i en entitats turístiques, a fi de crear o millorar els productes turístics.

Les funcions turístiques que amb més freqüència desenvolupen les entitats locals estan relacionades amb la promoció, informació i planificació turística municipal, si bé també són habituals altres activitats com el foment de la qualitat, suport a la comercialització i xarxes empresarials, formació, prestació de serveis turístics i gestió de recursos i equipaments.

11. Els responsables turístics municipals s'han de preocupar que el turisme s'integri a la comunitat de manera harmoniosa. Per a això, s'han de prendre mesures que afavoreixin la participació popular: facilitar informació (dubtes, queixes, butlletins...), fomentar una cultura turística (defensa de la identitat, tracte amigable...) i fer consultes periòdiques sobre temes relacionats amb el turisme (expectatives, opinió, pressupostos participatius, denúncies sobre problemes...). Per a aconseguir la participació es poden aplicar programes concrets com convocatòries de reunions informatives sobre temes d'interès per al turisme, fer campanyes de cultura turística, convocar reunions i tallers de treball entre Govern local i comunitat, efectuar assemblees públiques, consultes sobre decisions importants, donar a conèixer les accions turístiques previstes i publicar articles o notícies en la premsa sobre esdeveniments turístics.

12. En l'avaluació de la comunicació d'una destinació turística es pot tenir en consideració l'existència dels elements següents:

- Inventari d'atractius, activitats i productes turístics locals.
- Directori d'empreses de serveis turístics.
- Directori d'empreses i organismes de suport.
- Disseny de marca de la destinació.
- Pla de comunicació de la destinació.
- Disseny del portal turístic del municipi.
- Comunicació actualitzada de l'oferta de la destinació en una pàgina web.
- Integració a la comercialització de la destinació a Internet.
- Espais per a l'atenció i la informació turística.
- Disponibilitat de materials d'informació.

13. La posada en marxa del SICTED se sosté en tres pilars bàsics, cadascun dels quals segueix diferents manuals:

- **Ens gestor.** És la figura que dinamitza la marxa del projecte a la destinació i coordina els agents que participen en l'activitat turística. El seu treball s'efectua segons el Manual per a la implantació de l'ens gestor.
- **Metodologia comuna.** Es tracta d'estàndards intersectorials i sectorials, ja que les entitats adherides disposen d'un manual de bones pràctiques i d'una guia tècnica d'implantació per a conèixer els requisits mínims establerts. Aquest treball es fa a partir del Manual per a la implantació dels estàndards intersectorials i sectorials.
- **Quadre de control.** És l'eina que permet el seguiment i control de la situació i evolució dels nivells de qualitat, per a la qual cosa hi ha un manual per a la implantació del quadre de control.

14. Les empreses que participin en el SICTED s'han de sotmetre a una avaluació externa; hi ha dues modalitats diferenciades d'avaluació: d'una banda, hi ha l'avaluació per a la distinció i la renovació del distintiu, l'abast de la qual és complet i en la qual s'avaluen cada dos anys la totalitat dels requisits del manual de bones pràctiques; i, d'una altra banda, hi ha l'avaluació de seguiment, l'abast de la qual és parcial, i s'intercala entre la de distinció i la de renovació, per tant també es fa cada dos anys. En l'avaluació de renovació es revisen tots els requisits del manual de bones pràctiques, mentre que en l'avaluació de seguiment únicament es comprova el compliment d'una selecció específica de requisits clau.

Les avaluacions externes són un procés imparcial, objectiu i independent, que té per objecte determinar si les activitats, els productes i els serveis que ofereix una empresa o un servei públic turístic compleixen els requisits exigits en el Manual de bones pràctiques del SICTED. L'avaluació externa proporciona proves objectives dels incompliments en les bones pràctiques dels manuals, i també la necessitat de corregir i prevenir certes desviacions. Després de les avaluacions positives, els diferents gestors SICTED envien les sol·licituds de distinció

i informes d'avaluació al Comitè de distinció, que es reuneix anualment el mes de juny i desembre.

Bibliografia

Agència Valenciana del Turisme (2015). *Destinacions Turístiques Intel·ligents. Manual operatiu per a la configuració de destinacions turístiques intel·ligents*. Desenvolupament Tècnic: Universitat d'Alacant - Institut Universitari de Recerques Turístiques. <<http://iuit.ua.es/>>

Beas (2009). *Les polítiques turístiques en el marc de la restructuració de les destinacions litorals. Avaluació dels plans d'excel·lència turística al litoral català*. Tesi doctoral presentada a la Universitat Rovira i Virgili.

BOE (1985). Llei 7/1985, de 2 d'abril, reguladora de les bases del règim local. *Butlletí Oficial de l'Estat (BOE)* (núm. 80).

Bustamante Moreno, J. (2004). «Competitividad y financiación de los municipios turísticos: el apalancamiento fiscal». A: *XIII Simposio Internacional de Turismo y Ocio ESADE*.

Butler, R. W. (1980). «The Concept of a Tourism Area Cycle of Evolution: Implications for the Management of Resources». *Canadian Geographer* (núm. 24, pàg. 5-12).

Destinacions Turístiques Intel·ligents. Informe d'Anàlisi, Diagnòstic i Recomanacions de Palma de Mallorca. <http://smartoffice.palma.cat/portal/PALMA/smartoffice/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0_98401_1.pdf>

Exceltur (2007). *Estrategias turísticas integradas en los vigentes planes de ordenación del territorio, en zonas del litoral Mediterráneo, Baleares y Canarias*. La Alianza para la Excelencia Turística.

FEMF; SGT (2008). *Modelos de gestión turística local, Principios y prácticas*. Federación Española de Municipios y Provincias / Secretaría General de Turismo del Gobierno de España.

Kim, H-B. (1998). «Perceived attractiveness of Korean destinations». *Annals of Tourism Research* (núm. 25, vol. 2, pàg. 340-361).

López d'Àvila Muñoz, A; García Sánchez, S. *Destinacions turístiques intel·ligents*.

Martín Mesa, A. (2001). «Los planes estratégicos como instrumentos para la dinamización turística: el caso de Jaén». *Memoria del IV Congreso Andaluz de Turismo. Concierto de Cámaras de Comercio de Andalucía*. Ed. Consejería de Turismo y Deporte.

Ministeri de Medi Ambient (2007). *Estrategia Española de Medio Ambiente Urbano*. Ministerio de Medio Ambiente, Gobierno de España.

PGOU (2010). *Plan General de Ordenación Urbana de Marbella*. Ajuntament de Marbella.

Revista Aenor

SECTUR (2009). *Directrices de Gestión Turística de Municipios*. Secretaria de Turisme d'Argentina (SECTUR), Secretaria d'Afers Municipals (SAM) i Federació Argentina de Municipis (FAM).

Sureda i altres (1997). *La gestión turística de los municipios españoles. Encuesta ESADE de turismo municipal, La competitividad turística del municipio*. Barcelona: Centre de Direcció Turística, ESADE Barcelona.

Valls, J. F. (2001). «La regulación y gestión de los servicios públicos municipales como instrumento de política turística». *Memoria del IV Congreso Andaluz de Turismo. Concierto de Cámaras de Comercio de Andalucía*. Ed. Consejería de Turismo y Deporte.

Enllaços a pàgines web d'interès (per ordre de referència en el mòdul)

<http://www.turismodecordoba.org/plan-estrategico.cfm>

<http://www.turisme2015bcn.cat>

<http://www.mityc.es/turismo>

<http://cordobaestrategica.com>

<http://donostiafuture.com>

<http://www.mma.es>

<http://www.exceltur.org/>

<http://www.marbella.es/>

<http://www.unwto.org/>

<http://www.esade.edu/>

<http://www.sectur.gob.mx/wb/sectur/>

<http://www.calidadendestino.es>

<http://www.iram.org.ar>

<http://sdt.unwto.org>

