

Universidad de Huelva

Departamento de Economía



Inteligencia territorial y turismo : la gestión pública de los Destinos Turísticos Inteligentes

Memoria para optar al grado de doctor
presentada por:

Javier Perogil Burgos

Fecha de lectura: 12 de septiembre de 2017

Bajo la dirección de los doctores:

David Flores Ruiz

María de la O Barroso González

Huelva, 2017



Universidad de Huelva

Facultad de Ciencias Empresarias

Departamento de Economía



Inteligencia Territorial y Turismo:

La gestión pública de los Destinos Turísticos Inteligentes

2017

TESIS DOCTORAL

Presentada por: Javier Perogil Burgos

Dirigida por: Profesores Doctores David Flores
Ruíz y María de la O Barroso González

Índice

Preliminares	1
Agradecimientos	3
Resumen	5
Capítulo 1. Introducción, justificación, objetivos, hipótesis y metodología y estructura de la investigación	7
1.1. Justificación y delimitación de la Investigación	9
1.2. Objetivos e hipótesis de la investigación	12
1.2.1. Objetivos	12
1.2.2. Hipótesis.....	14
1.3. Metodología y Estructura de la investigación.....	16
1.3.1. Metodología.....	16
1.3.2. Estructura de la investigación.....	22
Capítulo 2. Inteligencia Territorial	25
2.1. Introducción	27
2.2. Conceptos claves	28
2.3. Objetivos de la Inteligencia Territorial	34
2.4. Componentes de la Inteligencia Territorial.....	37
2.5. La Inteligencia Territorial y la exclusión social	40
2.6. Inteligencia territorial y desarrollo sostenible	42
2.6.1. Concepto de desarrollo sostenible.....	42
2.6.2. Desarrollo sostenible aplicado al turismo.....	47
2.6.3. Relación de la Inteligencia Territorial y el Desarrollo Sostenible	50
2.7. Inteligencia territorial y gobernanza	52
2.7.1. Concepto de gobernanza.....	52
2.7.2. Actores del proceso	56
2.7.3. Principios de la Gobernanza	59
2.7.4. Gobernanza e Inteligencia Territorial	62
2.7.5. Gobernanza versus gobernabilidad	64
2.7.6. La Gobernanza en la Gestión Pública	68
2.7.7. Gobernanza y turismo.....	77
2.8. Proyectos de Inteligencia Territorial: ejemplos desarrollados.....	86
2.9. Conclusiones	100
Capítulo 3. La Política Turística y la Gestión de los Destinos Turísticos	103
3.1. Introducción	105

3.2. Política Turística	106
3.2.1. Definición	106
3.2.2. Antecedentes de la Política Turística.....	108
3.2.3. Objetivos de la Política Turística.....	125
3.2.4. Instrumentos	129
3.2.5. Principios	131
3.2.6. Funciones	132
3.2.7. Elementos necesarios para la existencia de la Política Turística.....	135
3.2.8. Política turística y política general.....	136
3.2.9. Responsabilidad/organización de la Política Turística	139
3.2.10. La política turística en el marco de la Inteligencia Territorial	141
3.3. Gestión de Destinos Turísticos	144
3.3.1. Gestión pública del turismo.....	144
3.3.2. Turismo y administración pública: el papel de la administración en el turismo	146
3.3.3. Marco Normativo.....	153
3.3.4. Competencias de la Administración Pública	156
3.3.5. Organización de las administraciones	161
3.3.6. La gestión turística municipal.....	165
3.3.7. La importancia de administración local en el turismo.....	167
3.3.8. Municipio y gestión turística	167
3.3.9. Modelo de Gestión: definición, componentes y tipos	169
3.4. Conclusiones	181
Capítulo 4. Destinos Turísticos Inteligentes	183
4.1. Introducción	185
4.2. Inteligencia Territorial en los destinos turísticos	186
4.3. El destino turístico	191
4.3.1. Concepto	191
4.3.2. El destino como sistema	196
4.3.3. Una aproximación a la definición	199
4.3.4. Características	202
4.3.5. Funciones	203
4.3.6. Componentes	205
4.3.7. Entorno	210
4.3.8. Tipos	212
4.4. Diferencia entre núcleo turístico y destino turístico.....	215
4.5. Relación del destino con la geografía del territorio	217

4.6. Antecedentes de los Destinos Turísticos Inteligentes. Las ciudades inteligentes.....	220
4.7. El Destino Turístico Inteligente	226
4.8. Diferencias entre un Destino Turístico y un Destino Turístico Inteligente .	233
4.9. Transformación de un destino turístico en un DTI	236
4.10. Sistema turístico inteligente	242
4.11. Turistas inteligentes	252
4.12. Destinos Turísticos Inteligentes: ejemplos.....	257
4.13. Conclusiones	269
Capítulo 5. Análisis de casos de Destinos Turísticos Inteligentes.....	273
5.1. Introducción	275
5.2. Objetivos	276
5.3. Metodología de investigación	277
5.4 Contextualización del estudio. Antecedentes	283
5.5. Proceso de conversión	285
5.5.1. Proceso de certificación de AENOR.....	286
5.5.2. Proceso de evaluación de Segittur	294
5.6. Cuestionario a expertos.....	299
5.7. Casos objeto del estudio	307
5.7.1. Palma de Mallorca.....	308
5.7.2. Badajoz.....	317
5.7.3. Benidorm	324
5.7.4. Análisis comparativo.....	331
5.8. Conclusiones	333
Capítulo 6. Propuesta planteada: modelo, requisitos y fases del proceso de transformación de un Destino Turístico Inteligente.....	339
6.1. Introducción	341
6.2. Modelo de Gestión Turística Inteligente.....	342
6.2.1. Funcionamiento del modelo inteligente.....	352
6.2.2. Estructura organizativa	353
6.2.3. Herramientas del modelo	359
6.3. Requisitos de un DTI	366
6.3.1. Requisitos generales	366
6.3.2. Requisitos específicos	368
6.4. Fases del proceso de transformación de un DTI	373
6.5. Conclusiones	377

Capítulo 7. Limitaciones, Conclusiones y Recomendaciones de la investigación	379
7.1. Introducción	381
7.2. Limitaciones de la investigación	381
7.3. Conclusiones	383
7.4. Recomendaciones	389
Bibliografía	391
Anexos	415

*Sólo hay dos clases de personas realmente fascinantes:
las que lo saben absolutamente todo y las que no saben absolutamente nada.*

Oscar Wild

Inteligencia Territorial y Turismo

Gestión Pública de los Destinos Turísticos Inteligentes

Preliminares

Agradecimientos

No habría sido posible desarrollar la presente investigación sin la ayuda, asesoramiento y colaboración de aquellas personas que han participado en la misma.

Mi más sincero agradecimiento al profesor David Flores Ruiz, tutor de la tesis, quien abrió el camino del presente estudio permitiéndome adentrarme en una temática que hasta el momento me resultaba desconocida y a María de la O Barroso González, directora también de la tesis.

A Antonio Fernández (Turismo Badajoz), Blanca Miedes Ugarte (Universidad de Huelva), David Giner (Invat.tur), Jesús Medina Martínez (Biblioteca de la Universidad de Huelva), Leire Bilbao (Visit Benidorm), Mercedes Morales (Marbella Exclusive) y Tomeo Crespí (ConSORCI Platja Palma) que desarrollan excelentes trabajos en sus respectivos departamentos y cuyas contribuciones han enriquecido el estudio.

Y por último, a aquellos que me han apoyado durante todo este tiempo y que han creído en mis posibilidades, a mis padres, mi hermana y mis amigos.

Resumen

El presente documento está dedicado al estudio de la gestión pública de los destinos turísticos inteligentes.

Tal y como se establece a lo largo del estudio, la motivación principal del mismo se ha visto influenciada por el interés de comprobación de si realmente existen relaciones directas entre la Inteligencia Territorial (IT) y los llamados Destinos Turísticos Inteligentes (DTI), y en caso de existir, establecer la posibilidad de aplicación de los principios inteligentes a la gestión pública de los destinos, su forma, criterios y posibles debilidades en el proceso.

Así mismo, se ha pretendido aclarar no sólo conceptos clave, sino también el formato y composición de un posible modelo de aplicación de desarrollo inteligente a seguir por aquellos destinos interesados en el desarrollo de estrategias de inteligencia turística.

Por último, se ha creído conveniente analizar la orientación concedida a la inteligencia de aquellos destinos que están inmersos en pleno proceso de conversión, proponiendo también su ordenación y cuestionario de autoevaluación.

Palabras clave: destinos, turísticos, inteligentes, inteligencia, territorial, modelo, desarrollo, sostenibilidad, gobernanza, innovación, tecnología.

Capítulo 1

INTRODUCCIÓN, JUSTIFICACION, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Justificación y delimitación de la Investigación

El turismo, tal y como afirma la Organización Mundial del Turismo (OMT) es uno de los sectores económicos con mayor trascendencia en las economías mundiales, protagonizando actualmente un crecimiento continuado:

Durante décadas, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. El turismo mundial guarda una estrecha relación con el desarrollo y se inscriben en él un número creciente de nuevos destinos. Esta dinámica ha convertido al turismo en un motor clave del progreso socioeconómico (OMT, 2015).

Tal y como refleja la OMT, la actividad es un elemento clave para la consecución del progreso social y económico del territorio, existiendo también vínculos directos con el desarrollo sostenible y responsable y la lucha contra la pobreza en zonas especialmente deprimidas. No obstante, a pesar de conceder al negocio turístico estas habilidades como solución a las anteriores cuestiones, en la mayoría de destinos impera la consecución de la rentabilidad económica, produciéndose impactos negativos en aquellos territorios afectados. Sirva como ejemplo la sobreexplotación que ha sufrido gran parte de la costa española, comprometiendo la sostenibilidad de los recursos naturales, culturales y sociales además de propiciar la especulación urbanística.

Últimamente, se están produciendo una serie de cambios estructurales en este entorno turístico en continua transformación que, además de suponer una posible amenaza al sistema de desarrollo convencional (principalmente económico), ofrece un amplio cambio de actuación con interesantes aportaciones derivadas del reciente concepto de Inteligencia Territorial.

De un tiempo a esta parte, un nuevo concepto también ha comenzado a usarse en la jerga turística, se trata de los Destinos Turísticos Inteligentes que, a simple vista, recuerdan a la ya nombrada Inteligencia Territorial pero, ¿es realmente un concepto aplicable al turismo? y en caso de serlo, ¿su aplicación y gestión se están realizando de forma correcta?

La búsqueda de las cuestiones antes propuestas han puesto de manifiesto la falta de literatura específica sobre el tema a investigar ralentizándose el proceso de estudio, incluso haciéndolo más complejo y dificultoso. Esta debilidad también ha ofrecido la posibilidad de convertirse en fortaleza, en tanto en cuanto brinda la posibilidad de definir una nueva bibliografía que sirva de precursora a futuras publicaciones.

La juventud del sector turístico propicia una cierta falta de rigurosidad y descontrol literario que, lejos de sentar una base medianamente seria al mismo, lo convierten en un sector donde la improvisación, la dependencia de nuevas modas e incluso la originalidad y creatividad de algunos autores alteran su verdadera base definitoria. Sirvan como ejemplo la diversidad de criterios a la hora de establecer una cuestión tan básica como los diferentes tipos de turismo que, lejos de incorporarse a las clasificaciones global y técnicamente aceptadas, proliferan libremente.

La posible aplicación del concepto de Inteligencia Territorial, ya desarrollado o en proceso de desarrollo en algunos territorios (tal y como queda reflejado en los siguientes apartados de esta investigación), ha contribuido a la re-conceptualización del propio desarrollo del territorio, del modelo adecuado para el mismo y de la participación de todos y cada uno de los agentes implicados en éste, podría decirse que el desarrollo, concretamente el inteligente, tiende a ser globalizado en términos no únicamente empresariales, sino también de participación de los diferentes actores que habitan el espacio.

El turismo encuentra un nexo de unión con la Inteligencia Territorial, pues posibilita el desarrollo del territorio donde se desenvuelve pero, obviamente, existen grandes matices diferenciadores. El interés de la Inteligencia por la participación ciudadana, su visión eco-eficiente, el tratamiento de la información... quedan lejos del desarrollo turístico imperante en la mayoría de destinos, concentrados principalmente en conseguir la rentabilidad económica o, en algunos que padecen el subdesarrollo, en mitigar la pobreza.

De este punto parte la investigación, de las posibles relaciones entre ambos conceptos y de la aplicación (correcta o no) de los principios inteligentes a la actividad turística que, a juzgar por los ejemplos existentes en la actualidad, y con

un simple vistazo previo, determinan una cierta tendencia al uso casi en exclusiva de los Destinos Turísticos Inteligentes desde un punto de vista meramente tecnológico con algunas miras hacia la sostenibilidad.

Las cuestiones planteadas son concisas y simples pero permiten comenzar una interesante investigación que pretenderá clarificar el tema tratado.

Es preciso por tanto, ahondar en la posibilidad de aplicación del concepto de Destino Turístico Inteligente, tecnificarlo y valorar su posible desarrollo tomando como base de referencia los principios establecidos por la Inteligencia Territorial, establecer, al fin y al cabo, si es posible hablar de la inteligencia Territorial en el turismo en toda la amplitud del concepto.

1.2. Objetivos e hipótesis de la investigación

El establecimiento de los objetivos e hipótesis de investigación son elementos primordiales para este documento pues guiarán la labor de estudio y análisis a lo largo de todo su desarrollo.

Finalizado el apartado de justificación, en el que se ha permitido contextualizar a grandes rasgos el tema a investigar, es preciso concentrarse en los objetivos e hipótesis de la investigación.

1.2.1. Objetivos

El objetivo principal de la investigación es **determinar, estudiar y analizar** la aplicación de los **principios y características de la Inteligencia Territorial** en la gestión pública de los **destinos turísticos** llamados **inteligentes** y establecer si el **concepto** inteligente está siendo aplicado a los destinos de una **forma correcta, completa y adecuada**.

Siguiendo esta línea es posible diferenciar dos tipos de objetivos encaminados a la consecución del objetivo principal, que son los objetivos teóricos y los empíricos.

Objetivos teóricos

Los objetivos fijados en este apartado son:

- Realizar una selección y clasificación de las diferentes fuentes bibliográficas sobre los temas tratados en el estudio, especialmente sobre la Inteligencia Territorial y los Destinos Turísticos Inteligentes, así como otros temas de referencia, como por ejemplo la gobernabilidad, la sostenibilidad y las ciudades inteligentes, referentes éstas últimas de los destinos inteligentes.
- Estudiar con profundidad los temas arriba expuestos, determinando, estableciendo y aclarando conceptos clave necesarios para la realización de la investigación

- Determinar las relaciones entre los dos términos principales del estudio, por un lado la Inteligencia Territorial y su aplicación al turismo y por otro los Destinos Turísticos Inteligentes.

Objetivos empíricos

En cuanto a los objetivos empíricos, se destacan:

- Estudiar y analizar el funcionamiento de la Inteligencia Territorial en el territorio de una forma genérica, así como el estudio de proyectos y experiencias puestas en marcha.
- Analizar el funcionamiento de los modelos aplicados a los DTI.
- Evidenciar los nexos de unión existentes entre Inteligencia Territorial y Destinos Turísticos Inteligentes.
- Aportar, en la medida de lo posible, una propuesta de modelo de desarrollo.
- Proponer sistemas de clasificación del proceso de conversión y autoevaluación de los destinos aspirantes a inteligentes.

1.2.2. Hipótesis

Una vez fijados los objetivos, es momento de establecer la hipótesis del estudio, que viene a ser la respuesta a las preguntas o problemáticas de la investigación, que son las siguientes: ¿Existe alguna conexión entre los Destinos Turísticos Inteligentes y la Inteligencia Territorial?, ¿se está trabajando según marca la Inteligencia Territorial en lo referente a los Destinos Turísticos Inteligentes?, cuando se habla de Destinos Turísticos Inteligentes, ¿se está hablando de Inteligencia Territorial en toda su amplitud?, ¿qué se entiende por Destino Turístico Inteligente?, ¿están correctamente definidos y orientados estos destinos?

Para la comprobación de las problemáticas marcadas en las hipótesis, se ha hecho uso de, por un lado, el estudio y análisis de la bibliografía y literatura existente sobre la temática tratada y por otro, un estudio de casos combinado, en el que se han estudiado las conclusiones extraídas de un cuestionario de opinión al que han sido sometidos los técnicos especialistas participantes, un análisis de los procesos de conversión y un estudio de investigación sobre tres casos específicos de DTI.

De esta manera, se ha conseguido establecer la respuesta a las preguntas de investigación marcadas.

Teniendo en cuenta que la hipótesis está conectada directamente con la problemática de investigación y que surge de los objetivos marcados en el estudio, la idea con la que se ha estado trabajando está relacionada con la gestión pública de los DTI, así como a determinar si su gestión está orientada casi en exclusiva a las iniciativas tecnológicas y si los principios que marcan la Inteligencia Territorial (origen por otro lado de los DTI) están siendo empleados en toda su amplitud. Es decir, ¿al hablar de DTI se está hablando de Inteligencia Territorial en toda su concepción, o en cambio el concepto está sesgado e incompleto?

Las hipótesis a contrastar son las siguientes:

- Existe una aplicación incompleta de los principios que marca la Inteligencia Territorial en los Destinos Turísticos Inteligentes, compartiendo denominación (inteligentes) pero no filosofía de trabajo.
- Al hablar de Destinos Turísticos Inteligentes se refiere a destinos donde se ha desarrollado principalmente tecnología inteligente (Tecnologías de

la Información y la Comunicación), defiriendo los principios que rigen la Inteligencia Territorial de los Destinos Turísticos Inteligentes.

- La mayoría de destinos llamados DTI han desarrollado principalmente las nuevas tecnologías y, en menor medida, la sostenibilidad.
- Hay una escasa participación de la población residente en el territorio donde se reciben los proyectos inteligentes, siendo la administración pública, en la mayoría de los casos, la precursora del inicio de los mismos.
- Hasta el momento, no existe una metodología de trabajo común, a excepción de una norma que establece un cierto orden en el eje tratado.

Todas estas hipótesis han guiado el siguiente documento de investigación en la búsqueda de la comprobación de su afirmación.

1.3. Metodología y Estructura de la investigación

1.3.1. Metodología

Establecidos los objetivos de la investigación, las problemáticas y las diferentes hipótesis planteadas, es preciso desarrollar con detalle el marco metodológico empleado, con el fin último de evidenciar los mecanismos utilizados para el análisis de la problemática de investigación, es decir, a qué tipo de análisis se ha sometido el tema y que métodos y técnicas se han utilizado.

En general, se ha procedido a estudiar y seleccionar material bibliográfico para asentar, asesorar y guiar el proceso de investigación. No obstante, es preciso diferenciar la metodología aplicada para el desarrollo del marco teórico y para el análisis de casos, que si bien están conectadas entre ellas, existen diferencias a remarcar.

Para el desarrollo del **marco teórico** se ha llevado a cabo una comparación de las distintas fuentes de información encontradas, con sus correspondientes referencias bibliográficas (recogidas en el apartado “Bibliografía” de esta tesis). Este marco teórico referencial se caracteriza por su naturaleza amplia y variada. Para acreditar la investigación se han seleccionado estudios previos sobre la temática estudiada teniendo en cuenta su procedencia, autoría, ámbito de aplicación y precisión. A continuación se desarrolla de una forma más concreta este proceso.

Investigación bibliográfica y documental

Dada la amplitud de los temas incluidos en la investigación (turismo, política turística, gestión pública, inteligencia territorial, destinos turísticos, destinos inteligentes...) ha sido necesario la selección previa de aquel material que no únicamente ofreciera información básica sobre estos campos, sino que además permitiera intuir cierta conexión entre ellos y ofreciera, incluso, nuevos interrogantes sobre la temática estudiada, hechos que han facilitado contribuir a la

consecución de las respuestas a las preguntas de la investigación, la comprobación de la hipótesis marcada y el logro de los objetivos fijados.

El procedimiento que se ha desarrollado ha sido el siguiente:

Fase 1: Definición del tipo de fuentes bibliográficas y documentales necesarias. En primer lugar, ha sido ineludible la determinación del tipo de fuentes imprescindibles para comenzar con el proceso de investigación. En este sentido, se establecieron como temáticas orientadoras aquellas que tenían que ver con las siguientes palabras clave: turismo, desarrollo, inteligencia, territorial, territorio, destino, turístico, inteligente, gobernanza, sostenibilidad, innovación y tecnología entre otras. Esta criba preliminar ofreció un amplio conglomerado de información, datos, referencias y testimonios con los que comenzar a trabajar en el estudio.

Fase 2: Clasificación de las fuentes anteriores. Una vez obtenidas todas las fuentes, fue preciso ordenarlas y clasificarlas siguiendo los próximos criterios de selección: rigurosidad, conexión con el tema tratado, aportación a la consecución de los objetivos de la investigación, pertinencia y actualidad.

Fase 3: Registro de las fuentes consultadas que, como ya se ha comentado, aparecen especificadas en el apartado “Bibliografía” de este documento y con el que se pretende facilitar al lector futuras acciones de investigación, comprobación, consulta o ampliación de la información.

Por lo que respecta al **análisis de casos**, se ha empleado una doble metodología. Por un lado, se ha desarrollado una metodología Delphi, como “Interrogación a expertos con la ayuda de cuestionarios sucesivos, a fin de poner de manifiesto convergencias de opiniones y deducir eventuales consensos” (Astigarraga, p. 2), para la que se elaboró un cuestionario de expertos y por otro, un estudio-diagnóstico de tres destinos turísticos.

En cuanto a la elaboración del **cuestionario**, se han tomado como referencia las fases que marca Astigarraga, y son las siguientes (Astigarraga):

- Formulación del problema. La elaboración del cuestionario y el sometimiento de los técnicos a las preguntas planteadas tenían como

objetivo principal la determinación de la problemática establecida, que venía a establecer la opinión de los mismos sobre diferentes aspectos de definición, orientación, regulación y desarrollo de los destinos turísticos inteligentes.

- Elección de expertos. Los expertos fueron seleccionados de entre un grupo de técnicos especialistas responsables de proyectos de desarrollo turístico inteligente. Se optó por un perfil técnico pues el objetivo era determinar qué orientación concedían al proceso de desarrollo aquellos responsables de la determinación, diseño y propuesta de actuaciones sobre los destinos.

- Elaboración y lanzamiento del cuestionario. El cuestionario (cuyas características son explicadas en el capítulo dedicado al análisis de casos) fue elaborado incluyendo diferentes asuntos clasificados en varios bloques, que son fines, proceso, objetivos, agentes y aspectos a mejorar. De esta manera se considera quedaron recogidos los principales cuestiones relacionadas con la temática en su mayor amplitud, permitiendo obtener una información real de las opiniones de cada experto). Una vez finalizado, fue remitido a los técnicos seleccionados para ser rellenados (Modelo de cuestionario disponible en Anexo 1).

- Desarrollo práctico y explotación de resultados. Una vez recibidos los cuestionarios completados, la información fue extraída mediante la realización de operaciones estadísticas (media, moda, varianza...), es decir, utilizando mediadas cuantitativas y además, se utilizaron para varios bloques de respuesta (dadas sus características) técnicas de observación cualitativas.

Tal y como se ha informado anteriormente, el estudio de casos disponía, además de un cuestionario a expertos, de un **estudio diagnóstico de tres destinos** denominados inteligentes.

Las fases del mismo fueron las siguientes:

- Selección de destinos. De todos los destinos analizados a lo largo de la investigación, fueron seleccionados tres de ellos (Palma de Mallorca, Badajoz-Elvas y Benidorm) por las características representativas y diferenciadoras relacionadas con la inteligencia turística. Los tres destinos, aun estando en fases diferentes del proceso de transformación y con objetivos y áreas trabajadas distantes, tenían un denominador común, su carácter pionero en la orientación dada al proyecto de inteligencia, relacionado o bien con un sistema de información (Badajoz-Elvas), con un desarrollo tecnológico referente (Palma de Mallorca) o con un proyecto de transformación trabajado casi en la totalidad de los ejes inteligentes (Benidorm).
- Estudio bibliográfico, que fue realizado a través del estudio, consulta y análisis de informes, notas de prensa, presentaciones...
- Entrevista con los técnicos responsables/implicados, para obtener una información más precisa de determinadas cuestiones.
- Elaboración de un cuadro comparativo (de elaboración propia) que ha servido para la comparación de los destinos estudiados (disponible en el capítulo V).
- Y Diagnóstico y Extracción de conclusiones, donde quedan expuestas, ordenadas y descritas las principales conclusiones del estudio.

Al cuestionario de expertos y al análisis de casos se le une además un **estudio sobre el proceso de conversión de un DTI**. Para ello se ha estudiado, por una parte, el proceso de certificación que **AENOR**, la Asociación Española de Normalización y Certificación, lleva a cabo a través de su norma UNE 178501 (Sistema de gestión de los destinos turísticos inteligentes. Requisitos).

Por otra parte, se ha estudiado también el proceso de evaluación al que **Segittur** (Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las

Tecnologías Turísticas, S.A.M.P., dependiente del Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital) somete a aquellos destinos que muestran intenciones de convertirse en inteligentes a través de la presentación de acciones específicas en la materia.

Este apartado ha ofrecido una interesante información que ha contribuido a la elaboración posterior de las propuestas planteadas y de las conclusiones finales.

En el capítulo 5 queda recogida con mayor precisión, detalle y amplitud la metodología referida al análisis de casos.

A continuación, se presenta la estructura metodológica esquematizada:

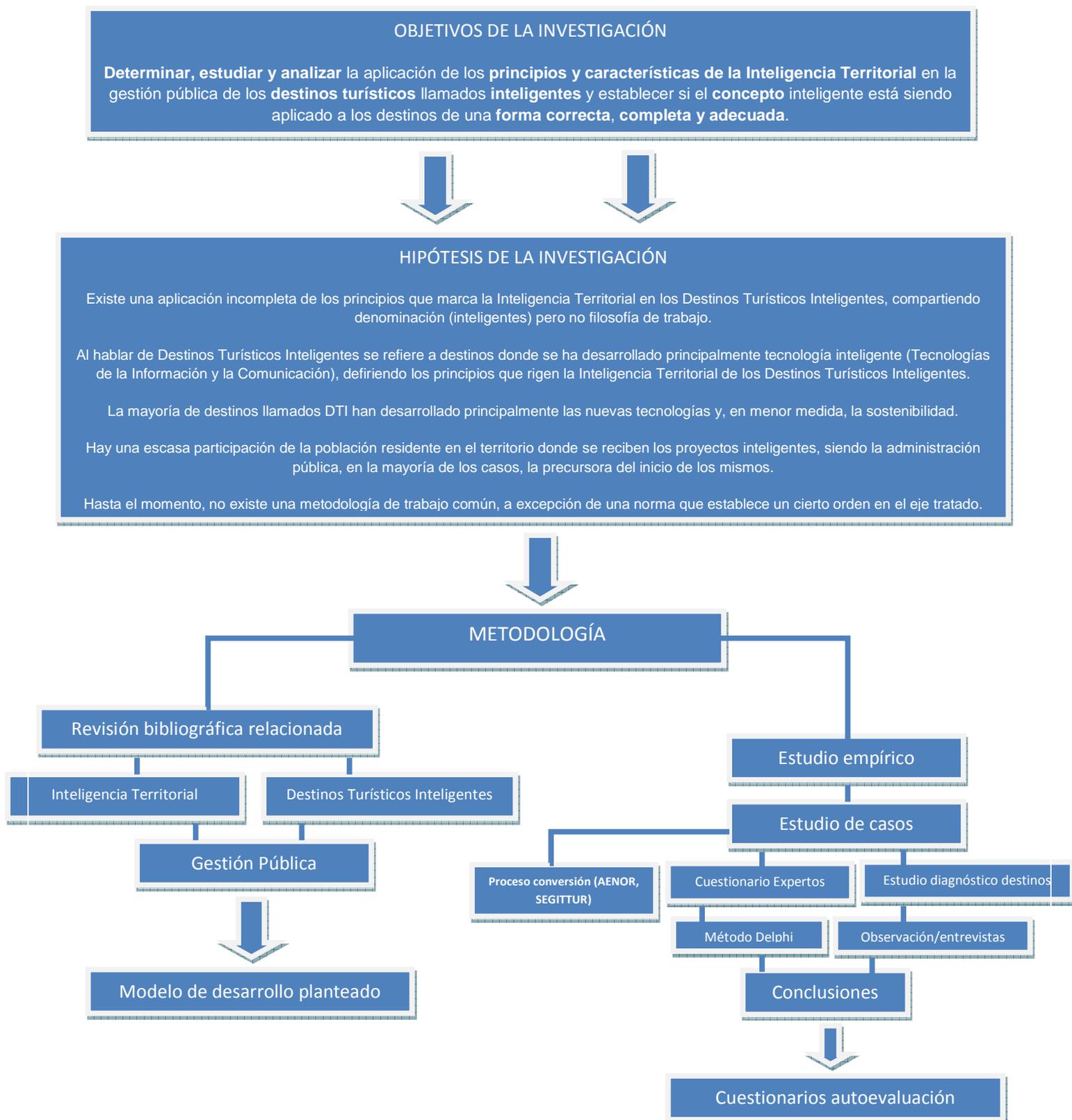


Figura 1. Estructura metodológica esquematizada. Fuente: Elaboración propia.

1.3.2. Estructura de la investigación

Tal y como se observa en el índice, la presente tesis doctoral ha sido estructurada en siete capítulos, repartidos en dos bloques principales. Una primera parte, identificada con el marco teórico conceptual y una segunda parte, relativa al estudio empírico de comprobación relacionada con un estudio de casos.

Para el diseño de la estructura, se ha optado por seguir una ordenación secuencial, que permita la conexión entre los diferentes temas tratados, creando relaciones entre ellos y pretendiendo que todos se desenvuelvan en un contexto común. De esta manera, el orden establecido permite al lector obtener una información presentada de una forma ordenada para facilitar la asimilación de contenidos y su interrelación con los diferentes capítulos.

Igualmente, se ha pretendido que el diseño de la distribución facilite alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

Primera parte

La primera parte viene a ser el marco teórico conceptual de la investigación, incluyendo capítulos (del 1 al 4) donde las referencias bibliográficas han sido estudiadas, analizadas y sometidas a valoración. Este marco teórico, si bien es el grueso de la investigación, precisa de la siguiente parte (estudio empírico) para estar realmente justificado y completo. La información sobre los diferentes capítulos es la siguiente:

- Capítulo 1. Introducción, justificación, objetivos, hipótesis y metodología. El capítulo número 1 introduce al lector en el tema a investigar, guiando y determinando la labor de investigación posterior. En el mismo queda contextualizado el tema a investigar así como sus objetivos principales, preguntas/problemáticas de la investigación, hipótesis y metodología empleada. Es el capítulo habitual en toda labor de investigación que antecede a los siguientes capítulos de desarrollo.

- Capítulo 2. Denominado como *Inteligencia Territorial*, el capítulo resume aquellos aspectos básicos relacionados con la IT, desde sus definiciones básicas hasta componentes, modelos e incluso ejemplos de proyectos de ésta. Este capítulo es esencial para el resto del documento pues asienta aquellos conceptos clave que una vez asimilados, perpetuarán al resto de definiciones relacionadas con la temática tratada.
- Capítulo 3. *La Política Turística y la Gestión de los destinos turísticos.* Según indica el título del capítulo, el mismo estudia, por una parte, la Política Turística, poniendo en relieve su evolución, principios, funciones...y por otra parte, la gestión de los destinos turísticos, concretando en la gestión a nivel local para enlazar, junto con los cambios producidos en la política turística, con la Inteligencia Territorial y su nueva concepción de gestión del territorio, que conecta con los denominados DTI.
- Capítulo 4. *Destinos Turísticos Inteligentes.* El cuarto capítulo entra de lleno en la temática principal de la investigación, que son los DTI. Los mismos aparecen definidos, influenciados y determinados por los contenidos tratados en temas anteriores: la IT y su aplicabilidad al sector turístico y la nueva conceptualización de gestión de lo local y por ende, de los territorios turísticos. Los contenidos versan sobre los antecedentes de éstos, sus diferencias principales con respecto a un destino turístico, el proceso de transformación o el sistema turístico inteligente dentro del cual quedarían incluidos. Pero para entender los DTI es preciso conocer qué es un destino turístico. Por ello, la primera parte del capítulo realiza un breve recorrido por conceptos básicos, como su definición, componentes o tipos.

Segunda parte

Una vez finalizada la primera parte, dedicada al desarrollo del marco teórico conceptual básico que habilite el estudio, se consideró oportuno incluir los siguientes capítulos:

- Capítulo 5. Análisis de casos de DTI. Aparece estructurado en tres partes principales. La primera de está dedica al análisis del proceso de conversión de dos entidades referentes en DTI, AENOR (proceso de certificación) y Segittur (proceso de evaluación). Una vez estudiado el funcionamiento de ambas, la siguiente parte está dedicada a conocer bajo qué orientación trabajan los técnicos/responsables de proyectos de conversión de destinos turísticos en inteligentes. Y por último, se ha incluido un estudio de casos de tres destinos seleccionados que se encuentran en pleno proceso de transformación, finalizando con un análisis comparativo de ellos.
- Capítulo 6. Propuesta planteada: modelo, requisitos y autoevaluación de un DTI. El capítulo se diseña una vez finalizado todo el proceso de investigación, habiendo obtenido la información suficiente en el marco teórico y con las conclusiones extraídas del capítulo anterior. El mismo, pretende dar respuesta a las carencias encontradas, pretendiendo convertirse en una aportación o herramienta de trabajo que sirva de orientación para aquellos responsables de los proyectos de transformación en inteligentes así como para futuros investigadores, encontrando un punto de partida que permita profundizar, matizar y adaptar la propuesta planteada.
- Capítulo 7. Limitaciones, conclusiones y recomendaciones de la investigación, orientado a la extracción de las principales conclusiones de la tesis, en el que son incluidas no solamente éstas, sino también las limitaciones encontradas a lo largo del proceso de estudio e investigación y las recomendaciones consideradas destacables.
- Apartados finales. Por último, los apartados finales, donde se recogen las fuentes bibliográficas y los A

Inteligencia Territorial y Turismo

Gestión Pública de los Destinos Turísticos Inteligentes

Capítulo 2

Inteligencia Territorial

2.1. Introducción

El segundo de los capítulos presentados versa, como puede observarse en el título general, sobre la Inteligencia Territorial.

Hace un recorrido por aquellos temas considerados de utilidad para la finalidad genérica del estudio pues, se parte de la idea de una posible conexión entre la Inteligencia Territorial y los Destinos Turísticos Inteligentes, de ahí la inclusión en el documento de investigación.

Así mismo, la Inteligencia parece estar irrumpiendo en las nuevas dinámicas de desarrollo local. Del mismo modo se presume que los DTI podrían estar ejerciendo una cierta influencia en el modo de gestión de un destino, por ello es posible que “conecten” ambos conceptos, hecho que se comprobará a lo largo de los diferentes capítulos tratados.

Sin olvidar la funcionalidad que debe tener la labor de investigación para el ámbito de trabajo (gestión pública de los destinos inteligentes) el capítulo ha sido dividido en diferentes partes en las que se tratan aspectos de relevancia para la Inteligencia Territorial así como de gran influencia sobre la gestión del proceso turístico.

Por un lado, es preciso establecer una relación entre sostenibilidad, pobreza, exclusión social y turismo. Estos fenómenos son usuales en los desarrollos territoriales mal diseñados y con una carga importante de búsqueda de rentabilidad económica, de ahí la posible utilización de la gobernanza y la Inteligencia Territorial para evitarlos.

Por otro lado, el capítulo se diseña con la intención de estudiar el concepto de gobernanza, determinando aquellos aspectos básicos de ésta y creando una relación directa con la gestión pública.

Finalmente, se intentará relacionar los principios inteligentes con la realidad imperante de cada territorio, con el propósito de identificar y estudiar su funcionamiento, así como establecer las dinámicas de desarrollo de aquellos lugares donde la Inteligencia Territorial ya se está utilizando como estrategia del territorio.

¿A qué nueva conceptualización del desarrollo territorial conduce la irrupción de los principios inteligentes en las dinámicas de desarrollo?, ¿produce ésta una influencia en lo que se denomina gestión pública (del turismo)?, ¿cómo se está trabajando la Inteligencia en los territorios?, ¿existen ejemplos o proyectos pilotos que permitan su estudio?

Estas y otras cuestiones pretenden ser clarificadas a lo largo del documento, con la intención de suplir las necesidades de información e investigación encontradas y servir como base para el resto de la investigación.

2.2. Conceptos claves

La Inteligencia Territorial es un término reciente cuyo desarrollo se inicia en 1998 “para dar dimensión científica a la experiencia Catalyse”¹ (Luque, Caro y Zaya).

Es un concepto emergente estando su definición aún imprecisa, según afirma Girardot (2006), quien además justifica esta imprecisión debido a su carácter polisémico y a la dificultad para disociar el concepto a otros como la inteligencia económica, competitiva, colectiva, desarrollo comunitario...

Antes de proseguir, es necesario concretar su definición, que como puede observarse está formada por dos conceptos clave en la actividad turística: por un lado la inteligencia y por otro el territorio.

La Real Academia de la Lengua (RAE) ofrece ocho posibles definiciones en el Diccionario de la lengua española (2016), siendo dos de ellas las que se adaptan de una mejor forma al tema objeto de estudio, y son:

- “Capacidad de entender o comprender”
- “Capacidad de resolver problemas”

Ciertamente ambas son de especial interés por lo que representan, dos capacidades de gran importancia para cualquier ámbito, pero aún más para un campo como el desarrollo y el turismo que plantean problemáticas/conflictos económicos, de ordenación territorial...

¹ Según informa INTI (Red internacional de inteligencia territorial) Catalyse es un método que “ofrece herramientas de diagnóstico, evaluación y observación accesibles a los actores locales del desarrollo territorial sostenible”. (INTI, 2015). Las herramientas que ofrece el método permiten desarrollar proyectos relevantes, gestionarlos con criterios de eficiencia, evaluarlos y definir su impacto.

De igual manera se realiza la búsqueda para el término “territorial”, que viene definido por la RAE como “perteneciente o relativo al territorio” (RAE, 2016).

Una vez definidos ambos conceptos, surge una nueva cuestión: ¿a qué se refiere exactamente el término combinado?, ¿es la inteligencia que existe en un territorio?, ¿es un territorio inteligente?, ¿es la que tienen los individuos que habitan ese espacio?...

Tal y como afirma Gliemmo “el término inteligencia, normalmente, induce a confusión, y cuando se le añaden adjetivos la confusión aumenta; cada especialista o grupo involucrado en estas materias lo entiende de una manera distinta”. (Gliemmo (b), 2012). El término es un tanto complejo de determinar pero sin duda interesante en su estudio por lo que se intuye que el mismo abarca.

Con el fin último de aclarar y ordenar conceptos, Gliemmo (b) (2012) propone encuadrar a la inteligencia en cinco categorías ordenadas jerárquicamente en una estructura piramidal según su carga tecnológica, y son:

- Inteligencia artificial
- Gestión del conocimiento (o ingeniería del conocimiento)
- Inteligencia económica
- Inteligencia competitiva
- Inteligencia estratégica



Figura 2. Las 5 categorías de la Inteligencia. Fuente: Gliemmo (b) (2012).

Según se desprende de la figura, la IT no está incluida en ninguna de estas categorías como tal, si bien es cierto que en realidad se podría afirmar que se “nutre” de todas ellas, aunque con diferentes cargas dependiendo de la categoría.

En el año 2000 CAENTI² (Coordination Action of the European Network of Territorial Intelligence) presenta una primera definición que hace referencia a la complementariedad entre la producción de conocimientos y la acción territorial:

² CAENTI (Coordination Action of the European Network of Territorial Intelligence) es una iniciativa europea encargada de la investigación en el ámbito de la Inteligencia Territorial, promoviendo proyectos de investigación con dimensión europea. La CAENTI fue financiado por el sexto programa marco de investigación y desarrollo tecnológico de la Unión Europea en el programa específico “Integrar y reforzar el Espacio Europeo de Investigación” y en la séptima prioridad temática “Los ciudadanos y la gobernanza en una sociedad basada en el conocimiento”. Su andadura comenzó en 2006 con una duración estimada de tres años. CAENTI integra diferentes universidades y centros de investigación en los siguientes estados: España, Francia, Bélgica, Italia, Eslovenia, Hungría, Rumanía y Taiwán.

La inteligencia territorial es un medio para los investigadores, para los actores y para la comunidad territorial para adquirir un mejor conocimiento del territorio, además de controlar mejor su desarrollo. La apropiación de las tecnologías de la información y de la comunicación es una etapa indispensable para que los actores entren en un proceso de aprendizaje que les permita intervenir de forma pertinente y eficiente. La inteligencia territorial es notablemente útil para ayudar a los actores territoriales a proteger, definir, animar y evaluar las políticas y las acciones de desarrollo territorial sostenible (Girardot, 1999 en Girardot (2006).

De esta definición se desprenden varios elementos indispensables para el concepto:

- En primer lugar, se ha producido un cambio en la visión del espacio, que pasa de ser un mero encuadre de la actividad a un protagonista indispensable del desarrollo.
- En segundo lugar, prima el control sobre el desarrollo del territorio a través del conocimiento y la investigación.
- En tercer lugar, adquieren una importante relevancia las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, que permitirán una intervención pertinente y eficiente, así como el mantenimiento de la equidad y sostenibilidad del desarrollo del territorio³.
- Y por último, la inteligencia territorial servirá además como guía para las políticas y acciones de desarrollo territorial sostenible.

³ Girardot considera que “la inteligencia territorial pone las tecnologías de la información al servicio del desarrollo sostenible de los territorios en la sociedad del conocimiento respetando los principios de la gobernanza democrática: participación, enfoque integrado y partenariado” (Girardot 2006 en Girardot 2000). Esta idea de prestación de servicio de la tecnología a otros ejes, como por ejemplo la sostenibilidad, parece difuminarse en el ámbito turístico pues, lejos de ser una herramienta al servicio de otros ejes, se convierte en una acción con entidad propia y con un carácter individualizado, es decir, la acción tecnológica es el fin último de la acción, y no la mejora de la sostenibilidad a través de su uso, por ejemplo.

Girardot ahonda aún más en el término y, citando a Sandu (2005) afirma que el mismo “hace referencia a los cambios voluntarios en, para y por la comunidad”, adquiriendo así una nueva dimensión, la social, debido a la notabilidad que le concede a la propia comunidad que habita y se desarrolla en el territorio.

El mismo autor, en 2009, realiza un recorrido sobre la evolución del término y justifica su aparición y uso de la siguiente forma “La aparición del concepto de inteligencia territorial se corresponde con la ambición de organizar ENTI en torno a un proyecto de investigación” (Girardot, 2009). El término, si bien sirve como referencia para los estudios sobre la temática tratada, surgió para dar “uso y servicio” a la propia red (ENTI) permitiéndole así crear un marco teórico donde desarrollar el proceso⁴.

Girardot describe esta evolución y remite al año 1998 cuando el término fue sugerido para:

Ilustrar un enfoque de desarrollo de los territorios sobre la base de un enfoque científico, sistemático y multidisciplinario, que utiliza las tecnologías de la información y la comunicación, integra métodos de criterios múltiples y análisis espacial que implica los profesionales en el proceso de observación y la interpretación de los resultados (Girardot, 2009).

El autor proporciona una de las claves principales del concepto, que viene a ser un nuevo enfoque de desarrollo para los territorios de carácter científico, sistemático y multidisciplinario, es decir, es posible su seguimiento y aplicación científicas, tiene un carácter sistémico y afecta no sólo a una disciplina, sino a más de una de estas dentro de las cuales se puede enmarcar el turismo, cuya relación con este nuevo enfoque pretende analizar el presente documento.

En 1999 el término conecta directamente con la sostenibilidad quedando compuesto de la siguiente forma:

⁴ Este origen del término desde el ámbito científico y estudioso se contrapone a lo ocurrido en los destinos turísticos llamados inteligentes que, tal y como se comprobará a lo largo de la investigación, no solamente no encuentran su origen en la investigación sino que además ignoran la participación e implicación de los actores científicos en el proceso de conversión.

La inteligencia territorial es un medio para que los investigadores, actores y comunidad territorial no sólo adquieran un mejor conocimiento del territorio, sino también para manejar mejor su desarrollo⁵. La apropiación de las tecnologías de la información y la comunicación en sí es un paso esencial para los actores que se adhieran a un proceso de formación, lo que les permitirá actuar de manera pertinente y eficiente. La inteligencia territorial es particularmente útil para ayudar a los actores territoriales para planificar, definir, animar y evaluar las políticas y las acciones de desarrollo territorial sostenible (Girardot, 2009).

En un afán por conseguir una mayor precisión, en 2002 se perfila la definición:

El concepto de inteligencia territorial representa el conjunto de conocimientos multidisciplinar que, por un lado contribuye a la comprensión de las estructuras y dinámicas territoriales y por otra parte tiene como objetivo ser un instrumento para los actores del desarrollo sostenible del territorio (Girardot, 2009).

De esta manera, se reconoce a la inteligencia territorial su capacidad para servir como instrumento para los responsables del desarrollo (sostenible) del territorio.

Perego y Miguel (2014) prefieren definir el término como “campo científico multidisciplinar en el que el objeto es el desarrollo sostenible de un territorio y el sujeto una comunidad territorial”, su definición es prácticamente idéntica a la de Girardot (2008): “la inteligencia territorial es la ciencia que tiene por objeto el desarrollo sostenible de los territorios y por sujeto a las comunidades territoriales” (Girardot, 2008 en Gliemmo (b), 2012). Según se desprende de las afirmaciones, dos son los actores principales, el desarrollo del territorio (que adquiere una dimensión de sostenibilidad) y la comunidad, convertida en un elemento indispensable de participación.

⁵ Como se observa, todo gira en torno a la optimización del desarrollo del territorio, a la consecución de un desarrollo aceptable y consecuente, más que a un desarrollo que cumple únicamente con parámetros económicos o industriales.

La Inteligencia Territorial dispone de una serie de herramientas para observar y evaluar estratégicamente las necesidades de la comunidad, los recursos disponibles y la gestión del desarrollo. Según afirman Parego y Miguel (2014), la inteligencia territorial tiene como objetivo principal la lucha contra la pobreza y la exclusión social.

Los conceptos de desarrollo y métodos de trabajos, según siguen informando los mismos autores, han sido revisados debido a las siguientes circunstancias:

- Las políticas públicas del Estado han propiciado la participación de la sociedad civil en el desarrollo de las mismas, por tanto les ha sido concedido protagonismo en el proceso.
- Se produce una re-conceptualización de la pobreza que pasó a ser planteada como un “proceso de exclusión social”, conduciendo a su vez a un cambio de enfoque de la administración pública a favor de la individualización de las políticas sociales.
- La dimensión territorial de los fenómenos (por ejemplo el de exclusión) adquiere una mayor presencia en los actores del desarrollo.

Por tanto, y tomando como referencia las diferentes definiciones antes dadas, podría establecerse que la IT es una nueva fórmula para la consecución del desarrollo del territorio que implica un cambio en el modelo de gestión del mismo, que concede participación y protagonismo a los diferentes actores imperantes en el territorio partiendo del conocimiento y la sostenibilidad.

2.3. Objetivos de la Inteligencia Territorial

La inteligencia territorial tiene unos objetivos marcados, que según Luque et al. son los siguientes:

- Coordinar las dimensiones económicas, sociales, políticas y medioambientales a la hora de invertir.

- Desarrollar el conocimiento de los recursos territoriales.
- Implicar a los ciudadanos, con una mayor consulta y una participación más directa de la sociedad civil en los proyectos y en su ejecución.
- Adaptar los datos, materia prima de la acción, para hacer una lectura más clara y coherente de cara a los objetivos de conocimiento, previsión y toma de decisión.
- Organizar la difusión y el modo de compartir la información entre todos los actores.
- Desarrollar instrumentos de medida y de evaluación que permitan conocer los estados iniciales de los territorios (normalmente en forma de indicadores) pero además para aplicar los principios del desarrollo sostenible y evaluar las acciones llevadas a cabo.
- Precisar nuestra comprensión de los mecanismos del sistema territorial, en sus múltiples variantes a fin de favorecer los enfoques multidisciplinares.

Tomando como referencia los anteriores, se proponen los siguientes objetivos que, como bien pueden observarse, aparecen divididos en cinco grandes categorías, que son:

Objetivos estratégicos:

- Coordinar todas las dimensiones implicadas en el desarrollo (economía, sociedad, medio ambiente y política).
- Definir estrategias, programas y actuaciones beneficiosas para el territorio.
- Determinar los instrumentos y herramientas de actuación.

Inteligencia Territorial y Turismo

Gestión Pública de los Destinos Turísticos Inteligentes

Objetivos de gestión del conocimiento:

- Obtener, tratar, ordenar, clasificar, interpretar y difundir los datos e información con el objeto de tomar las decisiones más adecuadas.
- Apoyar los procesos de investigación.
- Aumentar el conocimiento de los territorios.
- Ayudar a la definición de las políticas de desarrollo

Objetivos de cohesión:

- Evitar el conflicto de intereses entre el ámbito económico y la comunidad.
- Apoyar y promover la participación de los diferentes actores del territorio en todos sus ámbitos (público, privado, político, social...).

Objetivos sociales y sostenibles

- Evitar la pobreza.
- Desarrollar modelos respetuosos con el territorio, la comunidad y el medio ambiente.
- Mejorar y mantener las economías tradicionales.

Objetivos de comunicación

- Promover el uso de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación.
- Mejorar los territorios mediante la modernización tecnológica e informática.

- Comunicar los programas, proyectos y actividades que influyan en la comunidad.

La totalidad de objetivos quedan resumidos en el siguiente cuadro:

OBJETIVOS DE LA INTELIGENCIA TERRITORIAL				
Estratégicos	Gestión del conocimiento	Cohesión	Sociales y sostenibles	Comunicación
Coordinar dimensiones inteligentes Definir estrategias, programas y actuaciones que beneficien el territorio Determinar instrumentos y herramientas	Tratar la información/datos Apoyar la investigación Aumentar conocimiento del territorio Definir políticas de desarrollo	Evitar conflictos intereses: economía-sociedad Apoyar/promover participación actores del territorio	Evitar la pobreza Desarrollar modelos sostenibles Mejorar/mantener economías tradicionales	Promover TIC. Mejorar territorios con la tecnología Comunicar a la comunidad

Figura 3. Objetivos de la Inteligencia Territorial. Elaboración propia.

De esta forma permanecen agrupados y recogidos la totalidad de objetivos principales asignados a la IT y que mediante el cumplimiento de los mismos será posible ejecutar los procesos establecidos para alcanzar el bien común del territorio.

2.4. Componentes de la Inteligencia Territorial

La IT trabaja alrededor de unos componentes o “ejes interrelacionados”, tal y como los denominan Luque et al., quienes especifican los siguientes:

- Geografía: entendida como ciencia que trata de la descripción de la Tierra (RAE, 2014) en referencia al ser humano, el territorio, las regiones, el paisaje y las relaciones que se dan entre ellos.
- Sistemática, cuya función es detectar los actores que interactúan en el territorio y la información que generan, pues marcará la gestión de la unidad territorial objeto de análisis. Dentro de la Sistemática se encuentran:
 - o Actores. En todo territorio existe una serie de actores que, haciendo uso de un léxico cinematográfico, son los protagonistas de las relaciones que en el mismo se dan. Pueden ser actores públicos, privados, asociaciones, ciudadanía en general... Luque et al. afirman que los mismos son responsables de “diversas relaciones estructurales y funcionales que generan un sistema complejo” (Luque et al.). Los mismos autores también consideran que las relaciones entre los actores y el territorio han generado nuevos conceptos (por cierto, básico para entender la IT) como por ejemplo “desarrollo sostenible”, “terroir⁶” o “gobernanza”.
 - o Escala: “tamaño de un plano, mapa, diseño, etc. según la escala a que se ajusta” (RAE, 2014).
 - o Datos. Los datos definen la información extraída en el proceso de estudio y documentación y sirven, entre otras cosas, para definir las posteriores actuaciones. La complejidad que entraña no sólo afecta a su interpretación sino también a la correcta obtención de los mismos.
- Informática, que tal y como es definida por la RAE (2014) es el “conjunto de conocimientos científicos y técnicas que hacen posible el tratamiento automático de la información por medio de computadoras”.

⁶ “Concepto francés que entiende el territorio como un producto social, el espacio construido por los actores” (Ormaux, 2010 en Luque et al.).

- Comunicación, otro de los conceptos primordiales en la temática tratada pues, para conseguir una correcta implicación de todos los actores en el proceso de desarrollo del territorio es imprescindible “comunicar” la información extraída en las fases anteriores, las actuaciones en las que se traducirá y la retroalimentación o “feedback” que supone un proceso de comunicación inverso.

Con el objetivo de ilustrar la clasificación antes enunciada, los autores (Luque et al.) proporcionan la siguiente imagen:

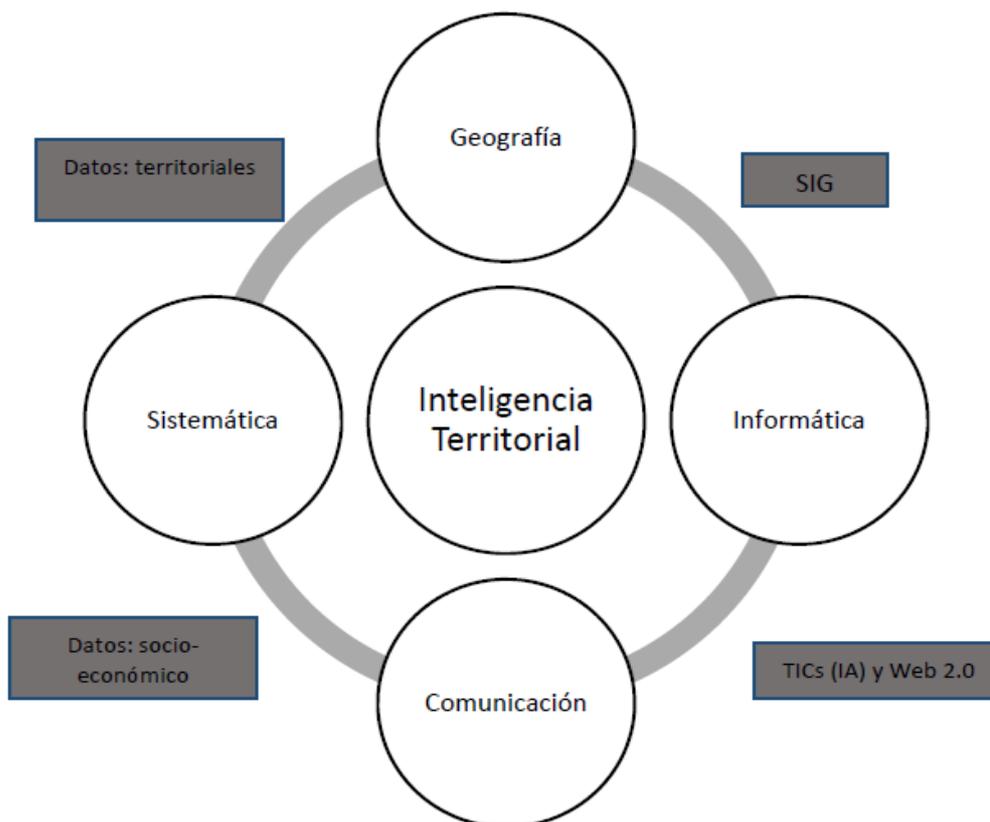


Figura 4. Elementos que integran la inteligencia territorial. Fuente: Luque et al.

De acuerdo a la figura, aparecen representados los cuatro grandes elementos que componen la IT (aunque no las motivaciones ni las relaciones que

existen entre estos): la Sistémica, la Comunicación, la Geografía y la Informática. De esta última, y en concreto de las TIC, Girardot (2006) indica que “representan un potencial importante para reforzar la colaboración de los actores distantes y para mejorar la información y la comunicación en el seno de la comunidad”. Por tanto, no son elementos aislados, sino interrelacionados entre sí, que forman un gran sistema que a su vez es “multisistémico”, es decir, un gran sistema formado por sistemas menores relacionados entre sí.

2.5. La Inteligencia Territorial y la exclusión social

Aunque la temática del estudio versa sobre temas meramente turísticos donde “a voz de pronto” parece no tener cabida parámetros como la exclusión social, se ha considerado interesante realizar un breve análisis de la relación entre la IT y la exclusión social por varios motivos:

- En primer lugar, la lucha de la exclusión social y la pobreza es uno de los caballos de batalla de la IT, sobre los que versa el concepto y donde fija su punto de mira principal, junto con la participación ciudadana.
- Y en segundo lugar, las nuevas orientaciones en el desarrollo turístico tienden a que el turismo no sólo sea considerado como una herramienta donde prime la actividad económica, sino que también tenga en cuenta otros criterios, como la sostenibilidad, el equilibrio con la población local, el mantenimiento de los trabajos tradicionales...

Los cambios producidos en el entorno económico han originado impactos en las sociedades locales, y algunas de ellas no se han actualizado correctamente.

Tal y como afirman Perego y Miguel (2014) la crisis petrolera de 1973 provocó una crisis internacional del empleo y un recrudecimiento de la pobreza, que en cierta medida podría haber sido evitable con una correcta gestión de los recursos naturales.

Además, los mismos autores indican que los adelantos en las tecnologías de la información y la informatización aumentaron la pobreza, la exclusión social y la precariedad debido a estos tres motivos:

- La automatización de los talleres (es decir, el desarrollo de la ingeniería industrial).
- La informatización de los servicios.
- Y la digitalización de la información que, paradójicamente, debería haber contribuido a paliar la pobreza y la exclusión mediante las mejoras tecnológicas pero consiguió el efecto contrario, “la reducción del poder adquisitivo del trabajo en beneficio del capital humano” (Perego y Miguel, 2014).

La aparición de las nuevas tecnologías (uno de los elementos principales de la IT) ha producido un declive en los modelos productivos industriales, una desconcentración de la industria y la globalización económica, que ha acarreado el favorecimiento de los grandes núcleos productores en detrimento de otras zonas que han quedado deprimidas y aisladas del proceso de desarrollo, conllevando una desigualdad territorial y un desfavorecimiento social⁷.

En este sentido, Perego y Miguel (2014), citando a Alguacil et al. (1999) hacen referencia al informe *Las condiciones de vida de la población pobre desde la perspectiva territorial. Pobreza y territorio*, cuyas ideas principales quedan indicadas de forma a continuación:

- La actividad en el territorio es fomentada pero, a un bajo coste.

⁷ La globalización turística ha producido efectos parecidos en los territorios. Por un lado, se encuentran aquellas zonas (destinos) sobreexplotados en donde la actividad ha ejercido un efecto negativo sobre el territorio (alteración económica, cultural, demográfica...) y por otro, las zonas “olvidadas” del sector que, si bien por falta de atractivos turísticos o por una incorrecta promoción/gestión de los mismos, permanecen al margen de los circuitos turísticos. Con frecuencia, suelen ser zonas con precariedad económica, con un escaso desarrollo industrial y, en zonas rurales, una acelerada despoblación. No obstante, existen territorios donde “aparentemente” se está desarrollando una situación intermedia, una acertada combinación entre territorio y turismo.

- La descentralización favorece a la empresa en su búsqueda de la rentabilidad, pero no al territorio ni a su comunidad, pues de no ser rentable o competitivo es sustituido rápidamente por otro, incrementándose en cada reubicación la precariedad social.
- La flexibilidad laboral y la heterogeneidad de las formas de empleo pueden producir situaciones complejas y desfavorecedoras para la población.
- La competitividad global ha conseguido sustituir los empleos tradicionales.
- Las inversiones en el suelo de los territorios considerados rentables causan un incremento en el precio del mismo, haciéndolo cada vez más inaccesible a la población que se ve obligada a moverse a zonas más económicas pero también más desfavorecidas y precarias.

Por todo, el objetivo final buscado es el equilibrio entre el aprovechamiento económico y la ausencia de conflicto social en el territorio con una visión a largo plazo. Para ello, es recomendable la puesta en marcha de alianzas que impliquen a todos los actores (en sus diferentes ámbitos: político, económico, privado, público...) involucrados en el desarrollo del territorio, así como una “nueva gobernanza territorial más participativa, más democrática y más inclusiva” (Perego y Miguel, 2014).

2.6. Inteligencia territorial y desarrollo sostenible

2.6.1. Concepto de desarrollo sostenible

“Es necesario imaginar un mundo más sostenible antes de poder trabajar para crearlo”. (UNESCO, 2016). De esta forma sentencia la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) la premisa básica que debe estar presente en las dinámicas de desarrollo y crecimiento mundiales. Una idea que se nutre principalmente del respeto a la sostenibilidad del territorio (tanto concreto como global) antes de trabajar sobre el

mismo o incluso idear su futuro económico que sin duda afectará al ámbito social, cultural y medioambiental.

Las diferentes versiones del concepto “desarrollo sostenible” encontradas en la búsqueda bibliográfica afianzan la afirmación de Girardot (2010), quien considera que el término tiene un carácter “extremadamente polisémico”. De esta manera, cita en *Inteligencia territorial y transición socio-económica* a Madoery (2008) que lo concibe como “otro desarrollo” y a Morin (2009) que habla de “desarrollo plural”.

Pero es posiblemente la definición de United Nations (Naciones Unidas) descrito por primera vez en 1987 la más completa y aceptada, considerando el desarrollo sostenible como “el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (United Nations).

A fin de cuentas, la voluntad de este desarrollo es el mantenimiento de los recursos para generaciones futuras, obteniendo así una dimensión de solidaridad intergeneracional con una gestión inteligente de los recursos, basada en el aprovechamiento de estos y no en su explotación.

La definición continúa:

Contiene dos conceptos clave: el concepto de “necesidades”, en particular las necesidades esenciales de los pobres del mundo, a los que se concede prioridad absoluta y la idea de las limitaciones impuestas por el estado de la tecnología y la organización social en la capacidad del medio ambiente para satisfacer las necesidades presentes y futuras (United Nations).

Como se desprende de lo anterior, Naciones Unidas concede una mayor prioridad a las sociedades y colectivos más desfavorecidos, haciendo uso de las herramientas del desarrollo sostenible para intentar mediar el desequilibrio entre los unos y los otros. Esta visión es francamente interesante en el turismo, pues actualmente existen nuevas tendencias de desarrollo donde se prioriza el valor de desarrollo justo, equilibrado y respetuoso con los territorios y quienes los habitan

en detrimento de los ya tradicionales métodos de desarrollo en masa responsables de conflictos sociales, medioambientales y culturales.

Por otra parte, también es nombrada la tecnología, la cual, encuadrada en el contexto tratado de sostenibilidad, se entiende que debe ser utilizada como una herramienta que mejore no sólo los sistemas productivos, sino también la calidad de vida de las personas.

Se desprende por tanto una visión del “desarrollo sostenible” un tanto romántica, que no deja de ser preocupante por su viabilidad en ámbitos puramente económicos, basados principalmente en principios de rentabilidad y producción.

Por ello, sería conveniente alejar en cierta medida el exceso de asociación del concepto a los principios solidarios y de justicia social (que no dejan de ser necesarios y aplaudibles) para intentar encuadrar el término “desarrollo sostenible” en el ámbito económico y de desarrollo como uno de los pilares fundamentales de los mismos y no como una opción aconsejable y solidaria.

El desarrollo sostenible también contempla otra vertiente de gran importancia para el turismo, la satisfacción de las necesidades. De esta forma Girardot cita a Brundtland quien afirma que “el desarrollo sostenible se compromete a resolver las necesidades de las poblaciones (en primera lugar, la de los grupos más vulnerables, se añade⁸) sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de responder a las suyas” (Brundtland (1987) en Girardot (2010).

Por ello, el desarrollismo sostenible debe conseguir la satisfacción de las necesidades pero sin que esto repercuta en la consecución de esta satisfacción en las generaciones futuras.

El turismo, como actividad económica que es, busca la satisfacción de las necesidades de los turistas que no siempre, como es obvio, ha respetado el

⁸ El añadido a la definición de Brundtland es justificada por Girardot (2010) haciendo alusión a las experiencias obtenidos a través de los observatorios Catalyse donde queda evidenciado que los grupos y territorios más desfavorecidos son los más afectados por las degradaciones del planeta.

principio de sostenibilidad, de hecho, la actividad como tal es una de las que mayor poder de destrucción, cambio, modificación o alteración tiene no sólo sobre el medio ambiente, sino también sobre la cultura, la sociedad y la economía tradicional del sitio.

A modo de resumen, y utilizando un diagrama de Venn, se presenta la siguiente figura con el objetivo de mostrar gráficamente lo enunciado con anterioridad.

Tal y como se observa, el desarrollo sostenible resulta del equilibrio entre cuatro dimensiones, que son:

- Medio, que hace referencia a los recursos naturales, paisaje, fauna, flora...
- Patrimonio, teniendo una especial importancia la cultura, las tradiciones, la etnografía, los oficios tradicionales...
- Comunidad local, es otro de los pilares básicos, el respeto de esta, su integración en los procesos de desarrollo, su participación y su integración.
- Rentabilidad económica, básica para alcanzar el desarrollo no sólo para el sector privado, sino también para el público⁹.

De esta manera, una correcta combinación entre ambas llevaría al punto central de la figura, en el que todas las dimensiones que participan estarían contempladas en su justa medida. La variación de la posición central del desarrollo pasaría de ser sostenible a ser, por ejemplo, un desarrollo económico con escaso interés en el resto de ámbitos (en el caso de que el punto de equilibrio se desplazara hacia el desarrollo económico principalmente).

⁹ Esta afirmación de rentabilidad pública puede, como es obvio, suscitar diferentes impresiones. La intención de ser contemplada radica en que la propia administración pública también debe rentabilizar económicamente sus actuaciones, no con ánimo de lucro, sino con la intención de rentabilizar una inversión realizada con fondos públicos. La idea general no se resume en que la administración se convierta en una empresa más, sino que el concepto de "inversión pública" sea rentabilizado correctamente.

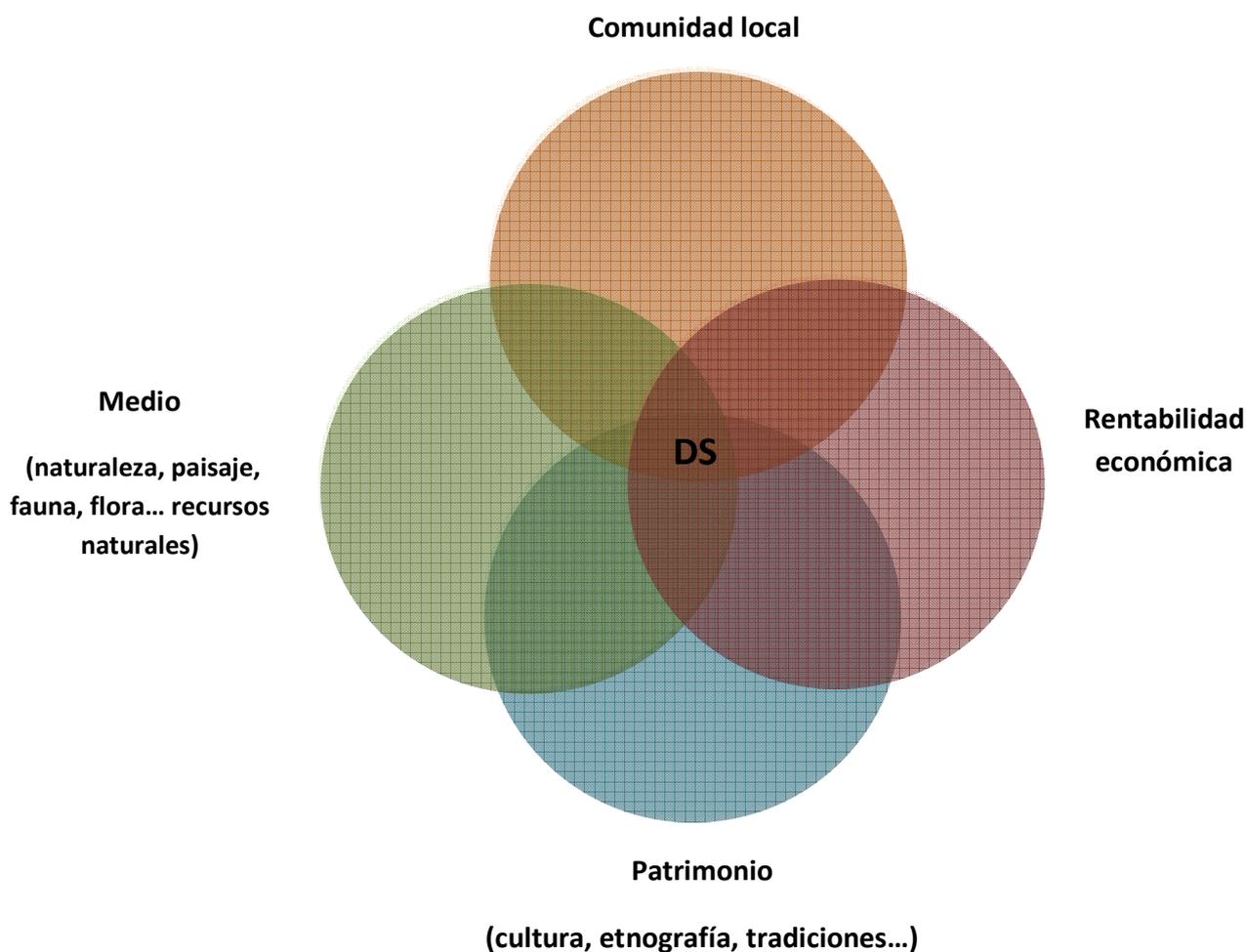


Figura 5. Desarrollo sostenible. Fuente: Elaboración propia.

Por último, es preciso realizar una matización entre los conceptos de sostenibilidad y desarrollo sostenible. La UNESCO (a), (2016) considera que la sostenibilidad “se refiere a una meta a largo plazo (por ej., un mundo más sostenible) mientras que el desarrollo sostenible se refiere a los muchos procesos y medios para lograrlos (por ej. la agricultura y la silvicultura sostenibles (...) la educación, (...) etc.” (UNESCO (a), 2016). De esta forma, y siguiendo lo arriba

enunciado, el desarrollo sostenible sería la herramienta principal para conseguir el fin último de todo desarrollo, la sostenibilidad.

La UNESCO (b) (2016) introduce otro concepto interesante en lo arriba enunciado, la educación, surgiendo una nueva tendencia llamada “Educación para el Desarrollo Sostenible o EDS” que según la misma organización “permite que cada ser humano adquiera los conocimientos, las competencias, las actitudes y los valores necesarios para forjar un futuro sostenible” UNESCO (b) (2016).

La EDS básicamente aspira a introducir los mensajes claves del desarrollo sostenible en la enseñanza, temas tales como el cambio climático o la reducción de la pobreza. Pero además exige cambios en la pedagogía con el fin de introducir métodos participativos de enseñanza y aprendizaje para motivar a los alumnos, promoviendo competencias como el pensamiento crítico, la elaboración de hipótesis...

2.6.2. Desarrollo sostenible aplicado al turismo

Siguiendo con la estela marcada por el concepto de desarrollo sostenible, el cual dispone de una visión global con posibilidad de ser adaptado a diferentes ámbitos, se considera interesante hacer una breve mención a su aplicación al sector turístico, por ser la temática principal que mueve este estudio.

Tal y como afirma Velasco: “la idea de sostenibilidad forma parte hoy de cualquier reflexión sobre el impulso del turismo”. No se concibe, por tanto, un desarrollo turístico sin contar con las pautas marcadas por la sostenibilidad.

Es la OMT la encargada de acercar esta definición, concretamente denominada Turismo Sostenible, y que viene a ser: “el turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas” (OMT, 2016).

La organización señala que este concepto es aplicado a todos los destinos y tipos de turismo, incluido el turismo de masas. Esta afirmación no se considera del

todo válida pues el turismo de masas, por su propia definición y convicción, se basa en parámetros distantes al turismo sostenible. La masificación del territorio nunca puede ser sostenible, por tanto el turismo sostenible no puede ser una herramienta para el turismo de masas, pues este se concibe desde un modelo de explotación de los recursos (no aprovechamiento) y de modificación y alteración del territorio de forma determinante, muy identificado con el turismo de implosión¹⁰, se trataría más bien de una alternativa.

Según la misma OMT (2016), el turismo sostenible debe:

- Optimizar el uso de los recursos medioambientales que contribuya a la conservación y biodiversidad biológica.
- Velar por la autenticidad sociocultural de las comunidades receptoras.
- Asegurar la viabilidad a largo plazo de las actividades económicas.

Así mismo, para un correcto desarrollo de este tipo de turismo, es preciso contar con el compromiso tanto de la administración pública en sus diferentes niveles como del sector privado, así como de la implicación de la comunidad receptora.

Existe otro condicionante para este tipo de desarrollo turístico que vuelve a remitir a la satisfacción de las necesidades de los turistas como uno de sus objetivos primordiales y el fomento entre ellos de las prácticas sostenibles. Son dos temas distintos los enunciados.

Por un lado, la satisfacción de los turistas tiene la posibilidad de abrir un cierto debate que puede poner en riesgo la aplicación de la sostenibilidad turística. El turista, como un cliente de cualquier sector productivo, busca la satisfacción de

¹⁰ Sabroal, 2008), citando a Cáceres Morales, 2001, indica que el turismo de implosión es un proceso que primero coloniza y luego transforma el espacio para convertirse en lugares diferentes a su origen de implantación". (Cáceres Morales, 2001 en Sabroal, 2008, p.424)

sus necesidades creadas por diferentes motivaciones (físicas, psíquicas, socioculturales...) cuya consecución no tiene por qué respetar los principios de sostenibilidad. Sirva como ejemplo el turista que busca satisfacer la necesidad de visitar un monumento cuyo estado de conservación desaconseja su visita por el riesgo y daños que podrían ocasionarse en el mismo. En esta situación, ¿sería posible satisfacer la necesidad del turista de forma sostenible? Obviamente no. Se podrían plantear alternativas, como la visita a una réplica del mismo, su difusión a través de medios digitales y tecnológicos... que aminorarían la necesidad del turista pero no su satisfacción plena. Por ello, se considera que la satisfacción de las necesidades del turista no debe contemplarse como un objetivo a cumplir del turismo sostenible, o mejor dicho, cualquier tipo de necesidad, sino una consideración sometida a las limitaciones que el propio territorio marca como “línea roja” a no sobrepasar.

Por otro lado, se nombra la difusión de las prácticas sostenibles por parte de los turistas. Este es un objetivo plenamente aconsejable y alcanzable usando por ejemplo, los principios de la Educación para el Desarrollo Sostenible, con el fin de concienciar los turistas y “educar” sus hábitos de consumo.

Márquez, Cuétara y Frías realizan una breve pero interesante reflexión sobre la sostenibilidad y sus diferentes tipos (económica, social y medioambiental) en las distintas etapas por las que pasa el producto turístico, lo que viene a ser el ciclo de vida del mismo.

De esta manera, afirman que la sostenibilidad económica y social variarían dependiendo de la fase en la que se encuentre el producto/destino, mientras que la sostenibilidad medioambiental permanecerá inamovible. Esta conclusión tiene una justificación básica, puesto que cada fase del ciclo de vida del producto/destino se caracteriza por un determinado desarrollo económico con relación directa en la sociedad y en la propia economía del lugar (Márquez, Cuétara y Frías).

Podría indicarse por tanto que el Desarrollo Sostenible Turístico sería aquel que contempla las necesidades de la oferta, de la demanda y del territorio en toda su amplitud (sociedad, política, medio ambiente....) haciendo uso de herramientas,

métodos e instrumentos que velen por el respeto y la conservación de aquellos valores y condiciones intrínsecos al territorio. Las necesidades de la oferta pueden ser, por ejemplo, la rentabilización de sus instalaciones o la venta de servicios. Las de la demanda la satisfacción de las necesidades de los clientes, como viajar a un lugar determinado o vivir una experiencia turística. Y por último, las necesidades del territorio son las más heterogéneas, pero limitantes de las anteriores, y son por ejemplo: el mantenimiento de los oficios tradicionales, las necesidades de desarrollo tecnológico y económico en una zona deprimida, el respeto al medio ambiente, la puesta en valor de recursos en peligro de extinción, etc.

Pero la aplicación de los criterios sostenibles no sólo tienen un beneficio sobre el medio ambiente, sino también sobre el desarrollo del territorio: “Con un criterio sostenible, además de lograr un efecto dinamizador y multiplicador, la rentabilidad global progresa a un ritmo constante” (Márquez et al., p.16). Los autores ponen en relieve así que, de seguir los criterios sostenibles el crecimiento puede llegar a ser más lento pero constante y respetuoso con el territorio.

2.6.3. Relación de la Inteligencia Territorial y el Desarrollo Sostenible

Inteligencia Territorial y Desarrollo Sostenible son dos conceptos relativamente recientes con grandes acepciones en los contextos actuales del desarrollo de los territorios y el turismo. A pesar de la individualidad de ambos, es inevitable la existencia de una interrelación entre ellos formando parte de una novedosa “teoría desarrollista” en donde tanto la una como el otro casan a la perfección.

Resulta conveniente, por tanto, crear un apartado propio donde los puntos en común de ambos sean comentados, con el objetivo de evidenciar el lazo de unión que existe entre estos.

Partiendo de la siguiente afirmación de Girardot: “La inteligencia territorial es la disciplina que tiene por objeto el desarrollo sostenible de los territorios y que tiene por sujeto a la comunidad territorial” (Girardot, 2009 en Gliemmo, 2014), queda expuesta la importancia que el desarrollo sostenible (de los territorios) tiene

para la inteligencia territorial, siendo considerado como el objeto de la misma, por tanto, no podría concebirse la inteligencia sin la sostenibilidad del desarrollo.

Así mismo, el desarrollo sostenible, junto con la gobernanza y las TIC, es un fundamento teórico básico de la Inteligencia Territorial (Perea, 2014). De hecho, podría afirmarse que existe una interrelación entre los tres componentes de la inteligencia, formando una cadena cuyos “eslabones” no sólo permanecen unidos, sino que además se retroalimentan y complementan entre ellos, como por ejemplo el beneficio que el desarrollo sostenible obtiene de las tecnologías avanzadas.

Ambos conceptos también comparten el enfoque “desde lo local a lo global”, haciendo alusión a la teoría imperante de la conceptualización del desarrollo del territorio, que considera recomendable concebir el desarrollo desde el ámbito local para expandirse, más tarde, a lo global:

“(…) la inteligencia territorial se plantea como investigación-acción. El hecho de que las comunidades humanas sean el foco principal viene explicado por la importancia que se le ha concedido al desarrollo sostenible desde un punto de vista de lo local a lo global. Esto es así, porque es mucho más factible lograr un desarrollo sostenible a escala local, donde los actores están en contacto directo con su territorio más cercano” (Perea, 2014).

No obstante, independientemente del enfoque del desarrollo, el sostenible no puede perder su visión global, relacionado con el equilibrio y mantenimiento de los recursos (principalmente naturales¹¹) del planeta. Es por ello que Girardot (2010) propone pensar globalmente para actuar localmente.

El autor plantea, así mismo, una reflexión sobre los modos de producción y de consumo de los países, necesaria para conseguir una mejora de la calidad de vida de las personas (haciendo uso, se entiende, del desarrollo sostenible y la IT).

¹¹ Que la carga de los recursos naturales sea especialmente importante en el desarrollo sostenible no justifica, en cambio, que el concepto haya sido simplificado a la relación entre la actividad económica y el medio ambiente, habiendo quedado ignorados la gobernanza y la participación social, muy apreciados, por otra parte, por la Inteligencia Territorial.

Este análisis que plantea Girardot, dada su amplitud de miras, debe hacerse desde un punto de vista global, pues el medio natural que se ve afectado por los diferentes procesos productivos y decisiones de desarrollo debe ser enfocado con una visión amplia, que vaya más allá de lo local, de ahí la afirmación: “el medio ambiente no puede constituir el nuevo resorte del crecimiento global sin un replanteamiento profundo de nuestros modos de producción y de consumo en los países industrializados con el objetivo de mejorar la calidad de vida de todos” (Girardot, 2010).

Tanto la Inteligencia Territorial como el desarrollo sostenible tienen una fuerte conexión con el territorio. La primera busca conocerlo mejor y el segundo, en cierta medida, precisa tener un conocimiento amplio del mismo para poder conservarlo.

En resumen, la sostenibilidad del territorio es garantizada por la IT y viene a ser una herramienta más de ésta en el afán desarrollista.

Así mismo, es considerada como uno de los ejes sobre los que se asienta tanto la IT como los DTI, por tanto, no se concibe la implantación de la Inteligencia sin tener en cuenta el argumentario del desarrollo sostenible.

2.7. Inteligencia territorial y gobernanza

2.7.1. Concepto de gobernanza

De acuerdo a la afirmación de la Comisión Económica y Social de las Naciones Unidas para Asia y el Pacífico (UNESCAP), el término gobernanza se caracteriza por su versatilidad dada la capacidad de ser usado en contextos varios, de esta forma lo define como concepto aislado de la siguiente manera: “proceso de toma de decisiones y el proceso por el que las decisiones son implementadas, o no” (UNESCAP). Esta definición, como se observa, está implícita en dos procesos diferentes, por un lado la toma de decisiones y por otro su posible implementación.

Pero como en apartados anteriores, en la búsqueda por una definición concreta y ampliamente aceptada de un término, se considera conveniente iniciar la búsqueda de la definición llegando al origen semántico del término, de ahí que se recurra a la Real Academia de la Lengua, que establece dos acepciones de “gobernanza”.

La primera la define como “arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía”. La segunda, un término más desusado, la define como “acción y efecto de gobernar o gobernarse” (RAE, 2016).

Obviamente, tomando como referencia el contexto en el que se está desarrollando el estudio, es la primera definición la más acertada. En la misma se observa el objetivo principal de esa “forma de gobierno”, el desarrollo económico, social e institucional duradero (identificándose así con los principios de la sostenibilidad) además de incluir los valores propios del desarrollo sostenible: equilibrio entre el Estado, la sociedad y el mercado (economía).

Para Velasco, el concepto comienza a aplicarse en la década de los noventa como alternativa a las tradicionales formas de gobierno. Esta nueva conceptualización de la gobernanza surge en un entorno diferente desarrollado en el siglo XXI como consecuencia, según la autora, de los siguientes factores (Velasco):

- Avances relacionados con la revolución tecnológica.
- Globalización de las economías.
- Extensión de las tecnologías de la información.
- Especialización de los agentes sociales.
- Incremento de la diversidad y complejidad social.

A estos factores puede unirse el cambio de la concepción de la vida política aparecido en los últimos años como consecuencia de la crisis económica, que ha dado lugar a un mayor compromiso de la sociedad con la vida pública-política surgiendo incluso nuevas corrientes y grupos políticos.

Algunos autores conceden a la gobernanza el poder de transformación y cambio de las fórmulas de gobierno tradicionales¹² en todos los niveles (de lo local a lo mundial). Es el caso de Velasco, que en estudio *Gobernanza del turismo: retos y estrategias de las redes de destinos turísticos* (Velasco) relaciona la gobernanza con “una transformación compleja que afecta a los modos tradicionales de gobierno y que afecta a todos los niveles –de lo local a lo mundial–”, concediendo al concepto la posibilidad de cambio en las fórmulas de gobierno existentes y su aplicación a los diferentes niveles jerárquicos.

Sobre esta última cuestión, sobre los niveles jerárquicos, la nueva conceptualización de la gobernanza no sólo afecta a todos ellos, sino que además modifica el sistema jerárquico vertical, influenciado por los diferentes rangos del sector público en la administración y por los principios del mercado en el sector privado, produciéndose una descentralización en la toma de decisiones protagonizada por los diferentes actores.

Así, concede una mayor importancia a la horizontalidad del funcionamiento del sistema gobernante, en el que los objetivos “ya no se fijan, sino que se negocian con los agentes sociales” (Velasco).

Existen también diferentes dimensiones atendiendo a la base ideológica de la gobernanza, tal y como afirman Muñoz-Mazón y Velasco (2015) refiriéndose a Torfing et al. (2012), al establecer que esta base ideológica podría ir desde una “posición neoliberal- con teorías y propuestas cuyo objetivo es la reducción o vaciamiento del Estado a favor del funcionamiento del mercado- a una posición neo estatal- con propuestas teóricas y acciones que proponen convertir la

¹² Esta idea también es defendida por el Instituto de la Gobernanza Empresarial y Pública (IGEP), que considera que la gobernanza no sólo afecta a la toma de decisiones final, sino también al funcionamiento de la propia institución que la practica, como por ejemplo la administración (IGEP (a), 2016).

gobernanza en una nueva herramienta de gobierno” (Torfing et all., 2002 en Muñoz-Mazón y Velasco, 2015)¹³.

Según el IGEP, el enfoque moderno de la gobernanza analiza lo siguiente (IGEP (b), 2016):

- Diseño interno de una estructura organizacional.
- Sistema de incentivos que regula las relaciones entre sus miembros.
- Impacto de las normas legales en sus acciones.
- Restricciones morales y sociales que pesan sobre la conducta de sus funcionarios, directivos o gerentes.
- Influencia de la organización de los distintos actores incumbentes con intereses potencialmente afectados por ella.

Como se desprende de lo anterior, el enfoque va orientado principalmente al control del correcto funcionamiento del proceso, preocupado por la aplicación de las normas y por el comportamiento de los actores que intervienen.

El mismo instituto determina cuáles son las disciplinas académicas involucradas en su estudio (IGEP (b), 2016):

- Teoría del comportamiento de las organizaciones y los aspectos sociales del Management.
- Teorías económicas de los costos transaccionales y la economía institucional.
- Teorías jurídicas sobre la personalidad de las sociedades y el derecho laboral.
- Teorías financieras sobre “corporate governance” y su regulación legal.
- Nuevas teorías sobre recursos humanos y liderazgo.

¹³ Con vistas a la incorporación de la gobernanza en la gestión de los destinos turísticos, sería preciso definir la base ideológica de la misma, es decir, si el sector se inclinaría por una gobernanza que “vaciará” el Estado (podría decirse la más pura) o bien prefería entenderla como una herramienta de gobierno (una visión más laxa). Tanto la una como la otra definirían no únicamente la toma de decisiones sino el propio devenir del destino.

- Filosofía de la economía, la ética en los negocios, la ciudadanía corporativa y la responsabilidad social empresarial (RSE).
- Estudios de políticas públicas y las regulaciones de las relaciones entre el Estado, las empresas y las ONGs.

Como se observa, son numerosas las disciplinas académicas implicadas en el proceso de la gobernanza, desde las teorías sobre recursos humanos a las políticas públicas y regulaciones de las relaciones entre el Estado y otras entidades.

La gobernanza, en resumen, viene a ser una nueva forma de gobierno, un nuevo concepto más integrador, descentralizado, avanzado, multisectorial y participativo, donde tienen cabida la presencia de los actores sociales además de sus opiniones acerca de la actuación sobre el territorio.

2.7.2. Actores del proceso

La gobernanza, tal y como comienza a plantearse, permite conseguir un equilibrio de intereses mutuos entre los diferentes actores que la componen (instituciones, empresas, sociedad civil...) y una equidad en la toma de decisiones.

La gobernanza, por tanto, se centra, según UNESCAP, en aquellos actores, tanto formales como informales, que “están involucrados en el proceso de toma de decisiones y en su implementación, así como en las estructuras, formales e informales, que se han preparado para poder implementar las decisiones” (UNESCAP). De esta afirmación se desprende la doble vertiente de la gobernanza, la de los actores que participan en la misma y la de la estructura o modelo que desarrolla para poder implementar el proceso de “gobierno” de acuerdo a su criterio.

La misma UNESCAP analiza los componentes de la gobernanza, es decir, los actores que participan en el proceso, dividiéndolos entre actores formales e informales según el nivel de gobierno tratado.

Realiza, así mismo, una llamativa clasificación de actores según se den en zonas rurales o urbanas, quedando recogido los resultados en el siguiente cuadro:

Actores zonas rurales	Actores zonas urbanas
<ul style="list-style-type: none"> - Dueños de tierras - Asociaciones de campesinos - Cooperativas - ONGs - Institutos de investigación - Líderes religiosos - Ejército - Etc. 	<p>Además de los anteriores se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Medios de comunicación - Lobbies - Donantes internacionales - Corporaciones multinacionales - Etc.

Figura 6. Clasificación de los actores de la gobernanza según zonas rurales o urbanas.

Fuente: elaboración propia.

Dentro de la sociedad civil, y siguiendo lo establecido por UNESCAP, se incluyen la mayoría de los actores a excepción del gobierno y del ejército, incluso los grupos organizados de crímenes que “también influyen en el proceso de toma de decisiones, particularmente en las zonas rurales y a nivel nacional” (UNESCAP). La organización informa sobre la existencia de grupos o estructuras informales (mafias, familias locales influyentes...) que pueden ejercer influencia en el proceso de toma de decisiones. Por tanto, concluye que, si en el proceso se han tomado decisiones atendiendo a grupos informales esto ha sido el resultado de algún tipo de corrupción.

No obstante, a pesar de que exista la influencia de estos grupos en el proceso de gobernanza, su participación (independientemente de la forma en la que se haya manifestado) no puede ser tenida en cuenta, incluso, podría determinarse que no ha habido un proceso de gobernanza, pues esta se basa en la equidad y la participación de todos los actores y estos grupos, lejos de

manifestar su opinión, la imponen. Por tanto, de existir estos “actores” en el proceso no podría ser considerado como tal y por ende, no podría hablarse de gobernanza.

Por último, y haciendo referencia al funcionamiento de los actores, Muñoz-Mazón y Velasco (2015) proponen como hipótesis de trabajo el funcionamiento de redes sociales de colaboración y cooperación entre agentes que cuenten con el apoyo de un marco institucional. De esta forma, afirman: “generarán externalidades positivas, lo que produciría un desarrollo que contribuirá de manera decisiva al buen funcionamiento tanto del conjunto del sistema como de los actores que los componen” (Muñoz-Mazón y Velasco, 2015).

Esta idea de la cooperación a través de la gobernanza la refuerzan Pulido-Fernández, M. de la C. y Pulido-Fernández, J.I. (2015) cuando hacen referencia a Cerrillo, 2005; Duran, 2013, Mayntz, 2001; OMT, 2010; Vera et al., 2011, quienes consideran que tanto los actores públicos como privados cooperan a la hora de desarrollar la formulación y la aplicación de las políticas públicas, haciendo uso de organizaciones formales y redes.

Este funcionamiento implica una reformulación de la función del gobierno, concentrado ahora en facilitar el acuerdo o solución de los problemas entre los actores implicados y en cómo deben ser afrontados. Por tanto, una labor diferente pero que lejos de ser secundaria, como podría pensarse en un principio, es primordial, pues es la responsable de generar el ambiente adecuado para que el proceso de gobernanza y el diseño de políticas públicas sean desarrollados adecuadamente.

Dentro de los destinos turísticos coexiste una gran diversidad de actores, los cuales presentan percepciones e intereses respecto a la actividad turística que no siempre coinciden. Es por eso que es preciso reconocer al territorio como producto de la construcción social (material, simbólica y temporal) y por ende asociado al “ejercicio de *relaciones de poder*” (Manzanal, 2007, p. 33).

2.7.3. Principios de la Gobernanza

La Gobernanza precisa de una serie de principios que aseguren su correcta aplicación y cumplimiento. De hecho, parafraseando a otros autores, Pulido-Fernández y Pulido-Fernández afirman “No es suficiente con que estén presentes algunos de ellos, sino que deben de estar presentes todos ellos, y no puede haber discrepancia entre los mismos” (Edgar et al., 2006; Pulido y Pulido, 2013; Pulido et al., 2013 en Pulido-Fernández y Pulido Fernández, 2014. p. 686).

Pero la importancia de los principios no sólo radica en su existencia y aplicación, sino también en que haya un consenso entre ambos, e incluso una cierta complementariedad y armonía, es decir, que la aplicación de uno de ellos no implique la ignorancia de otro.

Así mismo, los principios “han de ser reconocidos de forma universal” (Pulido-Fernández y Pulido-Fernández, 2014. p.686), haciendo especial hincapié en los relacionados con los Derechos Humanos, la participación y la orientación al consenso, la equidad y la aplicación de la Ley.

Existen diferentes clasificaciones de principios, algunas de las cuales son identificadas a continuación.

La Comisión de las Unidades Europeas (2001) propone cinco principios a los que llama “los principios de la buena gobernanza”, esenciales (según afirma) para “la instauración de una gobernanza más democrática”, aplicables a todos los niveles de gobierno. Son los siguientes:

- Apertura. El principio consiste básicamente en la intención de comunicar de una forma más activa y efectiva la labor que la administración pública desarrolla (la Unión Europea en el caso del escrito) y las decisiones adoptadas para fomentar la confianza de las instituciones.
- Participación. Se refiere a la participación de los ciudadanos en las diferentes fases del proceso de las políticas con el objetivo de conseguir una mayor confianza tanto en los resultados finales como en las Instituciones.

- Responsabilidad. La UE considera que es necesario clarificar el papel de cada institución y agentes que participan en su acción en el territorio (Europa) y asumir su responsabilidad.
- Eficacia. Las medidas, tal y como se afirma en el documento, deben ser eficaces y oportunas para así poder conseguir los objetivos fijados.
- Coherencia. Es preciso garantizar una visión coherente de las políticas y actuaciones desarrolladas que cuadren dentro del sistema complejo que forman las diferentes instituciones y otros actores.

Las actuaciones de la administración no sólo deberán regirse por estos cinco principios sino que también tendrán que tener en cuenta la proporcionalidad y subsidiariedad. Con ello manifiesta que el paso previo a poner en marcha una iniciativa hay que comprobar (Comisión de las Unidades Europeas, 2001):

- o Si la actuación de la iniciativa es realmente necesaria.
- o Si el nivel europeo es el más apropiado para dicha actuación (este requisito podría adaptarse al resto de instituciones en sus diferentes niveles).
- o Si las medidas previstas son proporcionales a los objetivos.

Pero la simplicidad aparente de los principios no garantiza el éxito de su aplicación, así lo reconoce el Foro por una nueva Gobernanza Mundial, pues es necesario un cambio conceptual profundo que abarque no sólo los conceptos, sino también mentalidades, instituciones y modos de hacer (FnGM (b)). Según informan en su página web, también proponen cinco principios que guardan cierta similitud con los anteriores, y son los siguientes:

- Legitimidad del ejercicio del poder. Tiene que ver con la confianza que los gobernantes deben ganarse de los ciudadanos, con la promoción del bien común y el establecimiento de una ética social reconocida y respetada.
- Conformidad con el ideal democrático y el ejercicio de la ciudadanía. Se refiere a la implicación de la sociedad en el devenir de la misma, sin existir abuso de poder ni descontrol en los gobiernos y promocionando un equilibrio entre derechos, poder y responsabilidades.

- Competencia y eficacia de las instituciones públicas y privadas, debiendo responder con eficacia a las necesidades de la sociedad.
- Cooperación y “partenariado”. La gobernanza debe organizar las relaciones y cooperaciones de los distintos actores (tanto públicos como privados).
- Relaciones entre lo local y lo global, entre las escalas de la gobernanza. Quiere decir que es preciso la organización de las sociedades para que la autonomía de las “comunidades de base” tengan una cohesión de la sociedad a nivel mundial.

Y por último se encuentra la propuesta de Pulido-Fernández y Pulido-Fernández, una clasificación de nueve principios que proponen los autores tomando como referencia a PNUD (1994) y Edgar et al. (2006, p.6). Los principios son:

Principios de buena gobernanza (Pulido-Fernández y Pulido-Fernández, 2014, p. 687).

- Participación. El principio hace alusión al derecho de todas las personas a participar en la toma de decisiones, ya sea de forma directa o a través de instituciones, como por ejemplo una asociación.
- Imperio de la Ley. Se refiere al respeto y aplicación imparcial de la Ley.
- Transparencia de la información, que debe estar a disposición de los interesados.
- Capacidad de respuesta a los interesados.
- Orientación al consenso. Se debe intervenir con miras a conseguir un consenso amplio sobre el mejor beneficio para el grupo.
- Equidad, que indica que todas las personas tienen oportunidades de mejorar o mantener su bienestar.
- Eficacia y eficiencia que permitan satisfacer las necesidades y un buen uso de los recursos.
- Rendición de cuentas de las decisiones tomadas (tanto por el gobierno, el sector público y las organizaciones sociales) ante el público.
- Visión estratégica de la buena gobernanza y del desarrollo humano, teniendo en cuenta las complejidades históricas, culturales y sociales.

En resumen, los principios por un lado permiten aplicar correctamente los valores de la gobernanza, manifestando su utilidad social y por otro, establecen no sólo las características que deben tener sino también su forma de utilización. De esta manera, el Forum por una nueva Gobernanza Mundial concluye con la aspiración de una gobernanza mundial “legítima, eficaz y democrática” (FnGM (b)).

2.7.4. Gobernanza e Inteligencia Territorial

La interdependencia que existe entre ambos conceptos está claramente evidenciada, es así como el blog “Empleo y Territorio” lo determina al afirmar: “la Inteligencia Territorial es un instrumento para la gobernanza territorial a la vez que la evolución de la gobernanza territorial potencia el desarrollo de la Inteligencia Territorial” (Empleoyterritorio.wordpress.com). De esta afirmación, lejos de convertirse en un juego de palabras, se extraen varias ideas.

La primera de ellas es la consideración de la IT como un instrumento o herramienta de la gobernanza, es decir, que esta última hace uso de la primera para llevar a cabo su cometido. Es una afirmación que casa perfectamente con la dimensión del tema tratado pues, los beneficios que reporta la IT (conocimiento sobre todo) facilitará la toma de decisiones protagonizada en el proceso de gobernanza.

La segunda idea es que la IT depende del desarrollo de la gobernanza, pues como se afirma en el blog Empleo y Territorio potencia su desarrollo. De hecho, la transformación de los diferentes componentes de la gobernanza (cognitiva, socio-política y tecnológica organizacional) permitirá el desarrollo de la Inteligencia Territorial (Empleoyterritorio.wordpress.com). Es decir, que la implementación correcta de ésta depende de la existencia o no del proceso de gobernanza, de hecho, es prácticamente una condición “sine qua non” sería imposible hablar de un proceso de Inteligencia completo.

El blog sigue informando:

Si la gobernanza territorial es poner en común lo que sabemos abordando acciones coordinadas y coherentes, la inteligencia territorial favorece este

proceso a través del análisis y evaluación de las acciones desarrolladas, generando conocimientos con el desarrollo de las nuevas tecnologías que ponen a disposición una gran cantidad de información e instrumentos para su análisis (Empleoyterritorio.wordpress.com).

Por tanto, se podría afirmar simplificando lo expuesto anteriormente que, en cierta medida, la gobernanza actúa y la Inteligencia estudia y evalúa, de ahí la justificación de la utilización del conocimiento generado por la Inteligencia por parte de la gobernanza, que no sólo hará uso de lo expuesto por la Inteligencia sino que también será evaluada y seguida por esta.

De la relación de ambos conceptos también habla Girardot, quien considera que la IT debe respetar los principios de la gobernanza democrática: “La Inteligencia Territorial pone las tecnologías de la información al servicio del desarrollo sostenible de los territorios en la sociedad del conocimiento respetando los principios de la gobernanza democrática: participación, enfoque integrado y partenariado” (Girardot, 2000 en Girardot, 2006).

El Centro de Investigación Internacional en Inteligencia Territorial, en su estudio científico e investigativo acerca de la Inteligencia Territorial establece como objetivo “producir conceptos, métodos y herramientas que faciliten los complejos procesos de gobernanza multi-nivel asociados a la innovación social, haciendo los procesos de participación de los actores involucrados más eficientes, más eficaces y más democráticos” (C3it, 2011, p.5). De esta manera, es reconocida no sólo la presencia de la gobernanza en el proceso de Inteligencia, sino además la complejidad de los procesos en sus diferentes niveles.

El Centro también establece a la gobernanza como una de las tres líneas principales de investigación, introduciendo a la misma incluso en la perspectiva de género “(...) con el ánimo de potenciar metodologías que equilibren los déficits de participación de hombres y mujeres en los procesos de toma de decisión territorial”¹⁴ (C3it, 2011, p. 11).

¹⁴ Esta alusión a la perspectiva de género no es una temática recurrente en turismo pero que sin duda alguna tiene la posibilidad de abrir un interesante debate sobre la participación y tratamiento

Girardot (2006) establece arranque de la IT en la relación entre el uso de las tecnologías de la comunicación y el respeto por los principios éticos de la gobernanza democrática, garantizando además el desarrollo sostenible.

El mismo autor también afirma que la Inteligencia se encarga de evaluar los principios de la gobernanza como una garantía de un equilibrio de todas las necesidades, así como de una distribución equitativa y la sostenibilidad de los recursos gracias al partenariado y la participación (Girardot, 2006). Una declaración de intenciones que marca una importante carga de la gobernanza dentro de la Inteligencia, que viene a ser un elemento clave para su correcta aplicación.

La misma CAENTI, que coordina la Red europea de Inteligencia Territorial establece, dentro de sus tres actividades, los Principios de la Gobernanza (además de las Herramientas para los actores y los Métodos Fundamentales).

Y por último, el mismo autor (Girardot), informando sobre la exigencia que desde hace años ha introducido la Unión Europea sobre la gestión de proyectos y evaluación indica, dentro de lo establecido por la IT, que “Desde Göteborg, en 2001, el desarrollo sostenible establece los principios de una buena gobernanza: participación, investigación equilibrada y partenariado” (Girardot, 2006, p.5).

En resumen, con esta breve reflexión sobre ambos conceptos, queda comprobada la relación entre ellos y su dependencia, correspondiente a las nuevas tendencias del desarrollo de los territorios que contemplan, como la vía desarrollista más adecuada, aquella que se basa en los principios marcados por la IT y la gobernanza.

2.7.5. Gobernanza versus gobernabilidad

La terminología turística o aquellos conceptos que tienen una acepción más amplia pero que son susceptibles de ser aplicados al sector sufren, en ocasiones,

de la mujer en el sector, así como su implicación en los órganos de gobierno responsables del mismo.

interpretaciones no del todo correctas que lejos de beneficiar al sector, lo confunden y distorsionan.

Este es quizás el caso de los términos que figuran en el título del apartado, gobernanza y gobernabilidad, que en ciertas ocasiones son utilizados de forma indistinta cuando tienen características que no sólo los definen, sino también los diferencian¹⁵.

Pero antes de ahondar en las diferencias entre ambos, es preciso resaltar qué se entiende por gestionar un destino pues, gobernabilidad y gobernanza, están íntimamente ligados con este.

Tal y como establece Velasco citando a varios autores, se entiende por gestionar un destino a las acciones cuya finalidad es conseguir el desarrollo turístico de un espacio administrando los recursos disponibles, además de incluir la participación de todos los actores interesados y la sostenibilidad (AECIT, 2001; Antón Clavé y González Reverte, 2005 y Valls, 2005 en Velasco). La autora señala también el papel primordial de las administraciones públicas en este proceso.

Una vez aclarado qué se entiende por gestionar un destino, es conveniente seguir en la andadura de determinar las diferencias entre gobernabilidad y gobernanza.

El concepto de gobernabilidad surgió, al igual que el de gobernanza, a finales del siglo XX (Velasco).

La gobernabilidad está relacionada con la capacidad del propio sistema político para satisfacer las necesidades de la ciudadanía¹⁶, ya sean, por ejemplo, la resolución de conflictos o el ofrecimiento de servicios. Relaciona por tanto la eficacia con la confianza que los ciudadanos depositan en el ente el cual gobierna.

¹⁵ La propia Real Academia de la Lengua, en su diccionario, determina significados iguales para los dos términos.

¹⁶ Según Prats, "a mayor Gobernabilidad mayor capacidad institucional de satisfacción de necesidades" (CEGL, 2011).

Esta idea la vienen a defender Coppedege (1996) quien es citado por Velasco, y Mayorga y Córdova (2007), que citan a Camou (2001, p.36), que viene a decir que la gobernabilidad debe ser entendida como “un estado de equilibrio dinámico entre el nivel de las demandas sociales y la capacidad del sistema político (estado/gobierno) para responderlas de manera legítima y eficaz¹⁷”. Por tanto, se pone de nuevo en relieve la responsabilidad de la administración (sistema político) por responder a la ciudadanía ante sus demandas.

Son los mismos autores quienes determinan una primera diferencia entre ambos conceptos, pues consideran que el término “gobernanza” debería ser restringido al análisis de las relaciones entre el Estado y la sociedad (en sus distintos niveles) con el objeto de políticas públicas.

La gobernabilidad, en cambio, sería más adecuada usarla al hablar de una dimensión más amplia sobre las relaciones entre Estado, sistema político y sociedad (Mayorga y Córdova, 2007).

Para el Centro de estudios en la gobernanza local (CEGL) la diferencia radica en que “la gobernabilidad es la capacidad de un sistema socio-político para auto-reforzarse, mientras que la gobernanza es el proceso de interacción entre actores estratégicos” (CEGL, 2011).

Queda por tanto establecido que la prioridad del último concepto es la interacción (implicación) de los actores estratégicos (dentro de los que se incluye a la sociedad civil) en el proceso. La gobernabilidad, en cambio, busca “gobernarse a sí mismo (como sistema sociopolítico se entiende) en el contexto de otros sistemas de los que forma parte” (CEGL, 2011).

El mismo Centro de estudios continúa en la determinación de diferencias, considerando que la gobernabilidad tiene que ver con la capacidad de respuesta (técnica y política) del Estado ante las necesidades de la ciudadanía. La gobernanza, en cambio, está más orientada a la calidad de respuesta, a las

¹⁷ La legitimidad y la eficacia son consideradas características inherentes al concepto de gobernabilidad, tal y como afirman Mayorga y Córdova (2007).

instituciones partícipes de la misma y al momento en el que aparece (CEGL, 2011).

Por tanto, la gobernabilidad va encaminada a dar respuesta ante el requerimiento social (a través de políticas) mientras que la gobernanza se preocupa por la “calidad” de la respuesta medida, por ejemplo, por el grado de actores implicados en el proceso. En realidad, tal y como sigue afirmando el CEGL la calidad y efectividad de la gobernabilidad está determinada por la gobernanza, pues de esta última depende la organización de los diferentes actores que han determinado previamente qué tipo de respuesta se da, cómo y cuándo (CEGL, 2011).

En resumen, y teniendo en cuenta las definiciones y características de ambos conceptos se considera que, a pesar de existir una diferencia sutil entre ambos, son términos diferentes. Posiblemente compartan su surgimiento, que es doble: por un lado intentar satisfacer las necesidades de la población (desarrollo) y el descontento con el funcionamiento del sistema político (gobierno).

Pero en realidad, la diferencia puede estribar en que mientras la gobernabilidad “hace uso” de la población y resto de actores para detectar cuáles son sus demandas y necesidades, la gobernanza no hace uso, sino que aprovecha a la población y resto de actores para que formen parte del proceso de gobierno.

La diferencia, por tanto, radica en el uso e implicación de los actores (no tradicionalmente gubernativos) en el proceso de gestión (del destino turístico, por ejemplo).

De esta manera se aprecia cómo la ciudadanía tiene un papel prominente en el proceso de gobernabilidad, pero como destinatarios de las acciones, no como actores implicados en la propia gestión del destino. La gobernabilidad busca, por tanto, mejorar su relación con la ciudadanía, no su implicación, que esto sería una característica de la gobernanza.

2.7.6. La Gobernanza en la Gestión Pública

A lo largo del actual capítulo se ha venido hablando sobre la gobernanza y su relación con la Inteligencia Territorial, el turismo y otras dimensiones.

Siendo fieles a la temática general tratada en el documento, que busca poner en relieve la gestión pública de los destinos, es preciso inaugurar un nuevo apartado que trate de explicar aquella relación e implicación existentes entre la gobernanza y la gestión pública, o lo que viene a ser lo mismo, el comportamiento de la administración ante un nuevo concepto que afectará a su gobernabilidad y gobierno, la gobernanza.

Parece ser que el cambio de diseño en la gestión pública actual parte de la globalización. Así lo afirma Guerrero: “La configuración conceptual de la gestión pública deriva de la globalización. Es el resultado de la estandarización de la administración pública, singular de cada país, bajo el mismo esquema de organización y funcionamiento” (Guerrero en Restrepo, 2009, p. 175).

El mismo autor que cita a Guerrero, Restrepo (2009), realiza un interesante recorrido sobre la evolución de la gerencia pública. Así, afirma que fueron los países anglosajones los territorios donde se desarrolló el llamado modelo del Estado gerencial, que encuentra en la gerencia de empresas privadas un guión a seguir. Este modelo queda resumido en la siguiente cita de Guerrero:

Cada administración pública individual debe quedar uniformada bajo un patrón universal, formado por cinco rasgos prominentes: el mimetismo organizativo de la empresa privada; la incorporación del mercado como proceso de confección de los asuntos públicos; el fomento a la competitividad mercantil; el reemplazo del ciudadano por el consumidor, y la reivindicación de la dicotomía política-administración, sublimada como la antinomia policy management¹⁸ (Guerrero en Restrepo, 2009, p. 175).

Si bien es cierto, la organización con tintes empresariales puede generar beneficios en la gestión pública, quizá este modelo abuse de su inspiración

¹⁸ El término “policy management” se refiere a la gestión basada en políticas. Consiste en la utilización de políticas en el entorno de la administración para simplificar la gestión antes situaciones que puedan ocurrir (Rouse, 2011).

empresarial al considerar, por ejemplo, a los ciudadanos como clientes y en concentrarse en la búsqueda de la competitividad mercantil, ambos puntos de vista erróneos para su aplicación al entorno público, que debe disponer de otras consideraciones sociales.

El modelo derivó, tal y como sigue informando el mismo autor, en determinados problemas: baja calidad de los servicios (con la consiguiente bajada de la popularidad de la administración), trámites innecesarios, ineficacia para solucionar problemas relacionados con la inseguridad y la pobreza... en general, una serie de consecuencias que desacreditaron el modelo seguido.

A partir de este punto, es cuando surge la gobernanza “organizando un espacio público deliberativo que retroalimente la confianza en la interdependencia” (Restrepo, 2009, p.180) pues, ni ha funcionado el modelo que establece a una sociedad dependiente “ordenada y regulada” por la administración, ni un modelo más libre de autorregulación.

La situación política generalizada ha propiciado desafección hacia la clase política y por ende, a la administración, es la gobernanza una sutil herramienta para la recuperación de la confianza de los ciudadanos en la administración, que irá más allá de un mero órgano que marca las directrices en su territorio, convirtiéndose ahora en un elemento con el que comparten aspiraciones.

Las nuevas tendencias de gestión, influenciadas por una nueva re-conceptualización de la función de la administración y otros órganos de poder, así como la situación de inestabilidad económica, social y política del planeta, están generando nuevas reflexiones sobre el papel que lo público y lo privado deberían tener en el devenir del territorio.

Ciertas corrientes abanderan la idea de reforma del Estado desde la raíz del mismo, surgiendo nuevas tendencias ideológicas materializadas, como es el caso de España, en grupos políticos que se presentan como una “cierta” alternativa al funcionamiento tradicional del sistema político y público.

La globalización también es la causante de este cambio de rumbo en la gestión pública: “obligando a los diferentes países a impulsar una serie de cambios institucionales, para mejorar el desempeño económico de los gobiernos”

(Moyado, 2011, p.221). Los cambios contemplados afectarán a la burocracia y a las herramientas usadas en la gestión.

Así mismo, la propia administración parece inmersa en un proceso “reductivo” en el tamaño de sus gobiernos, tendiendo a redimensionarlos en un tamaño menor que al parecer redundará en su mejora de gestión¹⁹. Esta es una idea que se relaciona con la tendencia imperante en el desarrollo local, que parte de lo local a lo global.

Igualmente, existe una corriente de pensamiento que considera que el Estado ya no dispone del monopolio sobre los conocimientos y recursos económicos e institucionales para gobernar y que, los actores no gubernamentales ejercen una influencia cada vez mayor en las decisiones sobre el territorio (Natera, 2004).

Pero, ¿cuál es el objetivo de la gobernanza en la administración pública?, ¿para qué sirve realmente?, ¿es útil su aplicación?

El objetivo principal al que se aspira es hacer una mejor gestión pública utilizando la gobernanza a través de la mejora de su eficacia y participación. Es preciso encontrar un equilibrio entre la nueva realidad socio-económica, política y social y la legalidad y funcionalidad de la administración pública.

La gobernanza implica una “transición” de protagonismo e implicación desde la estructura jerárquica administrativa convencional hacia estamentos sociales (y empresariales) obviados tradicionalmente de la gestión pública. Para Natera, esta transición se produce en una doble vertiente, desde el punto de vista territorial y de responsabilidad: “(...) una mayor descentralización administrativa tanto territorial-hacia las regiones y municipios- como funcional- hacia organismos autónomos, agencias independientes, ONG y organizaciones privadas o semipúblicas mediante procesos de privatización y/o externalización” (Natera,

¹⁹ Sobre el tamaño de la administración habla Restrepo, quien informa sobre el aumento considerable de su volumen orgánico después de la Segunda Guerra Mundial, al aumentar las prestaciones de la administración a la sociedad, derivadas del Estado social de Derecho (Restrepo, 2009).

2004, p. 8), por tanto, este traslado de “poder” adquiere una dimensión mayor que va más allá de una simple implicación de los actores sociales, viene a ser una nueva concepción de las relaciones entre la administración y la sociedad. De esta manera, existe una migración que viaja desde un esquema de gobierno centralizado a un sistema abierto en el que la interacción de los diferentes actores contemplados posee la capacidad de decisión sobre el territorio.

En esta misma línea se encuentran Villanueva y Pardo:

La gobernanza, según Aguilar Villanueva, inaugura y justifica una nueva manera de concebir la administración pública, y la nueva gestión pública (NGP) es a la vez causa y efecto de la nueva gobernanza. Se restaura la naturaleza pública de la administración pública, promoviéndose esquemas gerenciales alternativos a los tradicionales esquemas burocráticos (Villanueva en Pardo, 2007, p. 445).

Otros autores, como por ejemplo Pardo, ponen en relieve la utilidad de la gobernabilidad como herramienta de reforma: “la gobernabilidad está ligada a la capacidad para emprender reformas y que la eficacia de los gobiernos sería el resultado de la utilización óptima de esa capacidad” (Pardo, 2007, p.444). Por tanto, a una mejor aplicación de la gobernabilidad mayor eficacia de la administración.

Pero la gobernanza no sólo se presenta como una herramienta de mejora de gestión, que incluso puede, a través de la eficiencia, reducir el gasto público²⁰, sino que a través de su aplicación consigue una reestructuración de la jerarquía imperante, siendo ahora tanto el Estado como otros agentes (privados, sociales, económicos...) quienes participan en el diseño de su propia dirección.

Básicamente, el objetivo es tomar la decisión más adecuada para la consecución de la satisfacción del ciudadano. Restrepo (2009), quien cita a Estapé-Triays, establece los seis valores fundamentales que deberán regir el nuevo modelo de gestión pública:

²⁰ Sobre la reducción del gasto público es preciso tener en cuenta que el mismo no debe ser un objetivo a cumplir (al menos en el contexto que se está tratando) sino una consecuencia derivada de una correcta gestión y gobierno del territorio. La gobernanza no debe ser vista como una herramienta para el ahorro del presupuesto público, sino como una herramienta de gestión cuya correcta aplicación conlleva, entre otras consecuencias, el ahorro público debido a la correcta utilización de los mecanismos públicos.

- Satisfacción de las necesidades del ciudadano.
- Anticipación y previsión de las necesidades futuras.
- Responsabilidad de las decisiones tomadas ante la sociedad.
- Participación de la sociedad civil para la mejora de la prestación de los servicios.
- Asignación y empleo óptimos de los recursos públicos.
- Mejora continua.

Este nuevo modelo, por tanto, implica:

- Una revisión de la función de los empleados públicos, relacionada con su formación, sensibilidad social, capacidad de gestión...
- Una revisión de la clase política para mantener e incentivar el proceso y ejercer cierto control sobre el funcionamiento de la administración.
- Un adecuado uso tecnológico de las nuevas tecnologías de la información y comunicación así como un mejor tratamiento de la información.
- Una mayor consideración de la sociedad y su implicación en el proceso de gestión.

No obstante, la gobernabilidad también entraña riesgos, como puede ser la ingobernabilidad. Resulta difícil, tal y como afirma Lynn Jr (2004), especificar cuál es el interés público al existir tantos grupos con intereses distantes. Que en el proceso estén presentes diferentes agentes, a simple vista, entraña dificultad para la toma de decisiones y la operatividad del proceso pero, lejos de resultar un problema, debe entenderse como una oportunidad de nueva gestión que si bien es cierto propiciará más dificultad para la consecución de acuerdos, la diversidad de opiniones y puntos de vista redundará en el enriquecimiento, consenso y aceptación del rumbo tomado. Es lo que piensa Martín-Castilla, quien afirma: "En definitiva, resulta fundamental la gestión de la diversidad y el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece" (Martín-Castilla, 2005, p. 50). Más que la gestión de la diversidad se trataría de la gestión en la diversidad, contemplando así un entorno cambiante donde confluyen multitud de intereses y perfiles diferentes.

Otro de los riesgos es la identificación de la misma como una amenaza para la administración y su poder decisorio, es decir, para la legitimidad de la

administración. La gobernanza no debe entenderse de esta manera, sino como una alternativa de gestión en la cual la administración (en todos sus niveles) y el resto de actores del territorio se interrelacionan a través de redes de colaboración y cooperación, con el fin último de conseguir la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos a través de la eficiencia en la gestión.

A estas redes se refiere también Putnam (1993) citado por Natera (2004) al nombrarlas como componentes, junto con la confianza social y las normas, del llamado capital social. Las personas, a través del funcionamiento de las redes, consiguen resolver los problemas comunes y obtener el beneficio comunitario.

Treviño (2011) habla sobre la presión que recibe la administración y los órganos de gobierno públicos que está derivando en la reconsideración de su relación con la sociedad a la que gobierna y regula. Las causas han sido las siguientes:

- Desplazamiento del Estado como actor principal de la política pública debido a las presiones sometidas por otros organismos (privados, empresariales, no gubernamentales...).
- La aparición de redes sociales y su influencia en el diseño de políticas que anteriormente eran diseñadas y ejecutadas jerárquicamente por los poderes públicos.
- Y por último, una razón que viene a ser consecuencia de las anteriores, y es la nueva relación entre lo público y lo privado que ha determinado lo que es llamado "nueva gerencia pública".

A estas causas también puede unirse el proceso paulatino de privatización y subcontratación de servicios que directa e indirectamente influyen en la gestión de lo público, dando lugar a un nuevo concepto avalado por diferentes autores llamado "estado hueco" (hollow state) (Treviño, 2011). Treviño, además, describe cuatro enfoques de la gobernanza sobre la administración y gestión pública oscilantes dependiendo de la implicación de los sectores sociales, privados, organizacionales... en la gestión pública, hablándose así de una gobernanza tradicional (el estado ejerce su potestad jerárquica sobre la regulación de aspectos que afectan a los ciudadanos), gobernanza como nueva gerencia pública (caracterizada por la inclusión del sector empresarial en la gestión pública), gobernanza como nuevo servicio público (contempla la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones) y por último, la gobernanza como conjunción

administrativa, que hace referencia a las relaciones interinstitucionales en la administración pública frente a los nuevos retos a nivel local.

Resumiendo, “En su expresión más general, la gobernanza se refiere a un cambio en el equilibrio entre el Estado y la sociedad civil” (Natera, 2004, p. 10). Ya se ha informado sobre la incorporación de la sociedad civil en el proceso de gobernanza, refiriéndose a la misma como la ciudadanía que habita el territorio a gobernar pero es preciso no olvidar que existen otros participantes de gran trascendencia que deben estar presentes, como las empresas privadas, los órganos docentes y de estudio (universidades, laboratorios de investigación, observatorios...), asociaciones, fundaciones...cuya inclusión facilitará la aplicación del concepto en toda su amplitud.

En esta línea se encuentra Sánchez, quien afirma:

En la gobernanza moderna, las instituciones estatales y no estatales, los actores políticos y privados, participan y a menudo cooperan, en la formulación y la aplicación de políticas públicas. La estructura de la gobernanza moderna no se caracteriza por la jerarquía, sino por actores corporativos autónomos y por redes entre organizaciones (Sánchez, 2001, p. 296).

Para Rohdes (2007) el término gobernanza puede adquirir distintos significados dependiendo del campo donde se opere, incluso, advierte que dentro del ámbito de la administración pública es posible encontrar diferentes perspectivas (Rohdes, 2007 en Treviño, 2011).

La descentralización del Estado, y el caso particular de España, cuyas competencias (al menos en materia turística) han sido transferidas a los gobiernos autonómicos, abren un interesante ámbito de estudio en el que cabría plantearse el protagonismo de la gobernanza en la descentralización del estado español a favor de las autonomías.

Si bien el funcionamiento de estas últimas sigue basándose en un sistema centralizado (aunque a nivel autonómico), la disminución del grueso administrativo y burocrático derivado de la escala de trabajo, que difiere considerablemente del nivel estatal al autonómico, facilita la tarea de aplicación de los principios de la gobernanza, que la aproxima aún más al nivel de aplicación que parece más adecuado, el local.

Como consecuencia de la situación actual, es necesario ofrecer nuevos instrumentos y regulaciones que sirvan de puente entre los diferentes actores implicados en el desarrollo territorial, aunque “la reforma a la gestión pública plantea retos conceptuales, políticos y administrativos muy complejos” (Lynn Jr., 2004, p.124).

Pero la aplicación de la gobernanza a la gestión pública no sólo afecta a la relación de la misma con el resto de participantes y operadores del proceso, sino también a la interacción de ésta con el resto de administraciones en sus diferentes niveles. Es preciso establecer una red de colaboración entre éstas que permita la ejecución de acciones de forma correcta y ordenada, así como el tratamiento adecuado de la información, lo que Martín-Castilla llama “tecnologías solidarias” que “(...) suponen un motor de cambio y modernización de la Administración pública (...)” (Martín-Castilla, 2005, p. 51).

Por todo, se requiere una versatilidad y flexibilidad mayores de la administración que le permitan una mejor adaptabilidad ante la nueva situación (o situaciones) y los nuevos conceptos. Estos nuevos conceptos se orientan, entre otros, a una visión de la capacidad de la administración insuficiente para dirigir al territorio. En este sentido, Aguilar afirma lo siguiente:

(...) en las actuales condiciones sociales (nacionales e internacionales) el gobierno es un agente de dirección necesario pero insuficiente, aun si dotado con todas las capacidades requeridas y aun si sus acciones aprovechan a cabalidad las muchas capacidades que le han sido otorgadas. Por consiguiente, se requieren y se valoran las capacidades sociales para una dirección satisfactoria de la sociedad (Aguilar, 2007, p. 6).

Abre una reflexión, por tanto, de la función y presencia de la propia administración en el territorio (también de su incapacidad para enfrentarse a las necesidades de la población) y de la importancia recogida de la aportación de la sociedad que habita en el mismo.

Sería conveniente, así mismo, realizar una reflexión no sólo sobre el papel que desempeña la administración en el destino, sino la visión que la misma tiene

sobre el territorio donde opera. De esta manera, el territorio y destino no debe ser concebido como un producto a promocionar, comercializar y vender sino como un territorio habitado que hace uso de las actividades económicas (del turismo en el caso que nos ocupa) para mejorar la calidad de vida de aquellos que viven en el lugar a través, por ejemplo, de la creación de empleo, generación de riqueza, puesta en valor de recursos, dinamización cultural...

Pero la administración puede llegar a entrar en conflicto con la propia política, en tanto en cuanto ambas no siempre comparten el mismo objetivo: conseguir el bien común. La política, tal y como afirma Lynn Jr. (2004), está sometida a una serie de presiones que le exigen inmediatez y rapidez en los problemas y carencias sociales, cuyas soluciones pueden funcionar a corto plazo pero comprometer su éxito a medio y largo plazo, es decir, su sostenibilidad. Así mismo, la inversión económica también se verá afectada, pues es común que los beneficios a largo plazo precisen de una mayor inversión que los alcanzados en un horizonte temporal menor.

Otro conflicto que se desprende de la participación de agentes varios en el proceso es la disparidad de intereses y el sometimiento de presión a la administración para alcanzar todos ellos. En este sentido, la administración deberá actuar en aras del bien común aunque es una tarea ardua y compleja determinar cuál será, entre todos los demandados a conseguir, el más beneficioso para la colectividad.

Es preciso cambiar la conceptualización del funcionamiento y protagonismo de la administración en el proceso de decisiones así como en el diseño de las políticas públicas. La sociedad civil no puede ser considerada como los clientes para los que trabaja el ente público, sino como agentes decisorios que no sólo reciben los beneficios (o no) de las políticas públicas sino que participan en la composición y configuración de las mismas.

Así mismo, la administración debe estar abierta a nutrirse de información, inteligencia y organización a través de la utilización de los principios que establece, por ejemplo, la Inteligencia Territorial y por ende la gobernanza, que lejos de perjudicarla o mermar su capacidad la fortalecerá. Las acciones directivas serán compartidas, o al menos variadas, al permitirse (y escucharse) las aportadas por la sociedad apareciendo ahora diferentes focos emisores direccionales que confluirán (o al menos deberían) en un punto concreto compartido por todos, el bien común.

No obstante, la gobernanza no puede ser vista como la panacea que dará solución a los problemas planteados en la gestión del territorio, sino que, como señala Sánchez:

(...)no es una fórmula mágica, sino tan sólo, una visión y praxis diferente del gobierno, orientada en función de la sociedad civil y de la ciudadanía, que utilizará la negociación, el pacto y el consenso, antes que la jerarquía, la fuerza y la imposición sin diálogo (Sánchez, 2001, p. 372).

La administración, en su responsabilidad de buena gestión, deberá concentrarse, por un lado en cómo toma las decisiones la sociedad y qué papel tienen ésta y la propia administración pública en este proceso.

2.7.7. Gobernanza y turismo

La Comisión Económica y Social de las Naciones Unidas para Asia y el Pacífico (UNESCAP) afirma que dependiendo del contexto existen varios tipos de gobernanza, como por ejemplo gobernanza corporativa, gobernanza internacional, nacional y gobernanza local (UNESCAP).

En lo que al ámbito turístico se refiere, existen posturas que consideran que la gestión turística debe incorporar en su proceso dos principios, “la implicación de todos los actores interesados y la sostenibilidad”, así lo afirma AECIT, 2001, Antón Clavé y González Reverte, 2005, y Valls, 2005 en Velasco, p.2. Por tanto, ¿podría hablarse igualmente de gobernanza turística?

Las nuevas tendencias en la gestión pública del turismo²¹, la actualización del desarrollo turístico y la reconceptualización de lo que se entiende por turismo y desarrollo, que ha incluido nuevas dimensiones como la sostenibilidad, la participación social y la responsabilidad de la actividad y nuevas formas de

²¹ La OMT también se hace eco de la progresiva importancia que la gobernanza está adquiriendo en el sector, de esta forma sentencia: “es posible observar una recurrente propensión entre actores y estudiosos del turismo a emplear cada vez más el término, ya sea a través de foros de expresión y reuniones especializadas del ámbito turístico, o como parte de programas de actividades de carácter gubernamental y en menor medida en investigaciones de carácter académico” (OMT, 2010, p.18). Se desprende así que, aun existiendo un déficit de investigaciones de carácter académico, el término comienza a estar presente sobre todo en ámbitos especializados.

colaboración y actuación, como por ejemplo el trabajo en red, vienen a confirmar la respuesta afirmativa a la anterior pregunta.

Ya lo afirman también otros autores indicando la frecuencia de utilización del término gobernanza en turismo, mostrando su eficacia en la gestión de los destinos (Pulido y Pulido, 2013 en Pulido- Fernández y Pulido-Fernández, 2014).

Muñoz-Mazón y Velasco (2015) reflexionan sobre el nuevo contexto en el que se está desarrollando la gobernanza y el turismo, considerando la necesidad de reinención y búsqueda de un punto de vista más estratégico, que sustituya las actuaciones tradicionales por otras nuevas que generen confianza entre los actores participantes en el sistema turístico (Velasco, 2013 en Muñoz-Mazón y Velasco, 2015).

Así lo corroboran también Pulido-Fernández y Pulido-Fernández, quienes afirman que “la gobernanza se ha convertido en uno de los conceptos más utilizados en el ámbito de la gestión de destinos turísticos” (Pulido-Fernández y Pulido-Fernández, 2014, p. 685), aunque según informa la OMT “se puede afirmar que en el caso del turismo no sólo son recientes sino incipientes los desarrollos emprendidos en torno al tema hasta el momento” (OMT, 2010, p.18).

La misma organización es la que informa sobre la existencia de un proyecto de gobernanza para el sector turístico vigente durante los años 2010 y 2011, cuya finalidad, tal y como informa en la página web www.statistics.unwto.org era “desarrollar un planteamiento estratégico orientado a la construcción de una gobernanza para el sector turismo” (UNWTO). La base teórica en la que estaba basado el proyecto cumplía los siguientes puntos:

- Delimitación de las dimensiones de la gobernanza en el sector turístico.
- Establecimiento de una definición operativa de gobernanza para dicho sector.
- Diseño estratégico basado en tres ámbitos específicos:
 - o Relaciones institucionales a nivel internacional de las diferentes organizaciones, Naciones Unidas, miembros afiliados y agentes del sector.

- Relaciones de las administraciones nacionales de turismo con el resto de agentes nacionales.
- Relaciones de las administraciones nacionales y subnacionales de turismo para actuar con una mayor eficacia.

Así mismo, la organización informa de las dos fases en las que fue desarrollado el proyecto, que son:

- 1ª fase de establecimiento del estado de la gobernanza turística.
- 2ª fase de generación de una propuesta de plan para la gestión estratégica.

Con estos estudios queda demostrado que, si bien el turismo comienza a utilizar el proceso de gobernanza, aún no ha tomado una dimensión verdaderamente significativa, realidad que podrá comprobarse en apartados sucesivos.

La idoneidad de la aplicación y observación del desarrollo de la gobernanza en el ámbito turístico queda recogida por Velasco, quien enumera las siguientes razones (Velasco):

- Necesidad de colaboración entre el sector público y privado. El turismo necesita, para ser impulsado, la consonancia de ambos sectores.
- Utilización de recursos públicos cuyas competencias dependen de distintos niveles de gobierno.
- La población receptora debe estar implicada, y la gobernanza contempla la participación de la sociedad civil.
- Transversalidad del turismo, en el que participan diferentes subsectores empresariales con diferentes características, intereses y métodos de trabajo implicando una cierta complejidad.
- Éxito en experiencias de colaboración público-privadas, como por ejemplo Turisme de Barcelona o los Convention Bureau.

No obstante, que el término gobernanza esté comenzando a tener una aplicación turística no significa que siempre sea correctamente utilizado. De hecho, los mismos autores comienzan su artículo con una hipótesis afirmando que

“la gobernanza se mantiene aún más como una declaración de intenciones-incluso como una excusa irracional e hipócrita para legitimar procesos de desarrollo turístico controvertidos-que como una verdadera herramienta útil al servicio de los actores implicados en la gestión del destino.” (Pulido-Fernández y Pulido-Fernández, 2014, p. 686). Hecho que comprueban al analizar la realidad de aquellos destinos que incluso asegurando que están inmersos en procesos de gobernanza no cumplen con muchos de los principios que caracterizan su existencia²².

La gobernanza implica colaboración, lo que vienen a definir Muñoz-Mazón y Velasco (2015) como “teoría de la colaboración” que, según afirman, ofrece numerosas posibilidades en lo que a la gestión y planificación de destinos turísticos se refiere, sin perder de vista las diferentes posturas de los actores implicados con respecto al desarrollo turístico local.

La aplicación de la gobernanza conlleva, como se acaba de afirmar, la colaboración, y este concepto posibilita hablar de diferentes niveles de cooperación en el ámbito turístico. Para Merinero, Pulido, Muñoz-Mazón y Velasco el tipo de colaboración está relacionada con la situación que da origen a la estrategia de cooperación, justificada, por ejemplo, con la gestión de una ayuda, programa, financiación excepcional... De esta manera estas colaboraciones pueden darse de manera puntual, teniendo una limitación en el tiempo y siguiendo lo que llaman una “lógica técnico-económica” (Merinero, 2009; Merinero y Pulido, 2009 en Muñoz-Mazón y Velasco, 2015).

En otras ocasiones, la colaboración puede ser desarrollada en un horizonte temporal más largo, ajustándose más que a una colaboración (puntual) a una estrategia de desarrollo, que implicaría, por ejemplo, una concienciación de los agentes, la modificación de sus comportamientos y el compromiso del mayor número de grupos (Muñoz-Mazón y Velasco, 2015).

²² Es un hecho habitual en la justificación de los proyectos y acciones llevadas a cabo para el sector turístico, donde se usan términos y conceptos que no son dimensionados en toda su amplitud, sino utilizados únicamente como reclamo comunicativo.

Obviamente, una vez finalizado el llamado “proceso de colaboración”, en caso de haber conseguido resultados positivos es muy posible que los diferentes actores vuelvan a mostrar su interés por colaborar. La permanencia de los grupos de colaboración generará redes de trabajo que les permitirá no sólo mejorar los procesos en curso sino de afrontar nuevos retos y programas.

La participación activa de los diferentes actores implicados en el proceso de desarrollo acogido a los principios de la gobernanza no siempre es fácil, de hecho, a pesar de disponer de resultados que recomiendan su aplicación, los responsables del proceso deben estimular la participación de los diferentes agentes. De esta estimulación hablan Muñoz-Mazón y Velasco (2015), quienes consideran que las instituciones deben establecer incentivos a los actores que les convenzan de su participación y eviten las reticencias que pudieran surgir en el sector²³.

La colaboración entre los agentes públicos y privados acarreará diferentes beneficios a ambos grupos, algunos de los cuales son obvios: aumento de la fortaleza del destino, mejora en el funcionamiento, mayor rendimiento en las acciones... siendo el éxito de la participación justificado por dos componentes básicos: “la confianza entre los participantes y el hecho de que quien aporta información tiene garantizada la confidencialidad de la misma y, además, a cambio obtiene un beneficio concreto, que puede ser la adquisición de información con valor agregado” (Madrid, 2009 en Pulido-Fernández y Pulido-Fernández, 2014). Esta afirmación nombra un valor clave en los negocios, la información, una poderosa herramienta que permitirá adaptar las estrategias empresariales para conseguir los objetivos marcados. Esta retroalimentación de información es posiblemente el mejor de los incentivos para seducir a los actores privados, quienes, atraídos por el conocimiento de información, participarán activamente en el proceso de desarrollo y gestión del destino usando los principios de la gobernanza.

²³ Aunque las autoras no especifican el tipo de incentivo a utilizar para conseguir la motivación de los agentes en la colaboración, se considera no adecuado el sistema de “gratificación”, al menos el de índole económica, pues se entiende que el proceso de gobernanza es una “filosofía de trabajo en común”, con valores definidos y con beneficios comunes, por tanto, la colaboración en la gobernanza debería venir dado por el autoconvenimiento de los actores en su participación, no por interés que despierta un incentivo.

Del beneficio de la cooperación destaca la creación de lo que Moscoso llama “redes de cooperación y coordinación” entre los actores implicados en la cadena de valor del turismo, tanto los implicados directa como indirectamente y siguiendo una organización horizontal (Moscoso).

La funcionalidad de este trabajo en red no sólo beneficiará en la organización de los actores y en la democratización de su participación, sino que además conseguirá un efecto positivo en la competitividad del destino, adoptando nuevas políticas y una planificación integral que tengan en cuenta las distintas dimensiones del fenómeno turístico (González Velasco, 2010; Pere Torres & Jordi Rodó, 2004 en Moscoso).

El fin último de la gobernanza es aplicarla al proceso de gestión del destino a través de la política turística, o como señala Moscoso, en planes integrales y prospectivos de turismo que incluyan investigaciones sobre nuevas metodologías y herramientas que consigan reducir los desequilibrios territoriales e incrementen el proceso de participación y cohesión social (Moscoso). Esta idea de resolución o disminución de desequilibrios también la sigue Velasco, que relaciona la gobernanza con el gobierno, al que a su vez lo enlaza con los “procesos de decisión colectiva que permiten gestionar los conflictos sociales” (Velasco, p.6.).

Llegados a este punto es preciso determinar qué se entiende por gobernanza turística. Para la OMT no existe una definición específica, sino una propuesta preliminar de base para su conceptualización que viene a ser la siguiente:

Entendemos por gobernanza turística el proceso de conducción de los destinos turísticos a través de los esfuerzos sinérgicos y coordinados de los gobiernos en sus diferentes niveles y atribuciones, de la sociedad civil que habita en las comunidades receptoras y del tejido empresarial relacionado con la operación del sistema turístico (Madrid, 2008 en OMT, 2010, p.19).

Otra definición la presentan Pulido-Fernández y Pulido-Fernández citando a varios autores, considerando a la gobernanza turística como:

Una práctica de gobierno que se puede medir, que tiene como objetivo dirigir efectivamente el turismo en los diferentes niveles de gobierno, a través de las formas de coordinación, colaboración y/o cooperación, que sean eficaces, transparentes y sujetas a rendición de cuentas, que ayudará a alcanzar los objetivos de interés colectivo que comparten redes de actores involucrados en el sector, con el objetivo de desarrollar soluciones y oportunidades a través de acuerdos basados en el reconocimiento de las interdependencias y responsabilidades compartidas (Duran, 2014:14; OMT, 2010: 22 en Pulido-Fernández y Pulido-Fernández, 2014, p. 684).

De la definición se desprende la voluntad de la gobernanza por estar presente en los diferentes niveles de gobierno pero no impuesta, sino bajo criterios de coordinación, colaboración y cooperación. Otra definición es la ofrecida por Velasco:

La gobernanza turística ha de ser entendida como los procesos de decisión público-privados que van a mejorar la gestión de los conflictos que inevitablemente provoca la actividad en el destino. La gobernanza supondría avanzar un paso más en el gobierno del turismo²⁴ (Velasco González, 2007 en Velasco, p.6).

Velasco entiende la gobernanza como un proceso con implicación en el ámbito público-privado con un interés claro en la gestión de los conflictos.

Siguiendo la última frase de la autora, que presenta la gobernanza como un avance dentro del gobierno de la actividad turística, se propone la siguiente definición de la gobernanza turística, que vendría a ser un nuevo planteamiento gubernativo basado en los principios de colaboración, pluralidad social y sectorial, solidaridad y equidad²⁵. Sería por tanto una nueva forma de entender la gestión

²⁴ La Cumbre Mundial del Desarrollo Sostenible (ST + 20) (2015), en la Carta Mundial del Turismo Sostenible reconoce la dimensión de la gobernanza turística, definiéndola como uno de los grandes desafíos actuales: “la gobernanza sostenible de los destinos, más allá de las competencias de gobiernos y administraciones, se configura como uno de los grandes desafíos actuales” (Cumbre Mundial del Desarrollo Sostenible, 2015, p. 20).

²⁵ La misma Cumbre, también en la Carta Mundial del Turismo Sostenible determina la importancia de que los nuevos modelos de gobernanza no sólo garanticen la participación y la presencia de

turística²⁶ en la que no sólo tiene presencia el sector público-privado sino también la sociedad civil y el medio donde se desarrolla, aplicando sus fundamentos y siguiendo una metodología participativa amplia.

La funcionalidad de la aplicación del término de la gobernanza en lo que a la gestión turística se refiere es reconocida por la propia OMT (2010), estableciendo las siguientes razones:

- La sostenibilidad del crecimiento turístico y el desarrollo de la actividad hacen necesarios que los actores políticos, económicos y sociales intervengan en cualquier nivel, para así lograr puntos en común, complementariedad y sinergias que facilitarán el establecimiento de objetivos comunes beneficiosos para la sociedad y limitantes en cuanto al impacto negativo del turismo en el territorio.
- Las relaciones intergubernamentales y las desarrolladas entre el gobierno y los agentes facilitan la comprensión del gobierno como agente del turismo, que repercutirá en la sostenibilidad de la producción turística, así como en la eficiencia y promoción de valores comunes.
- Por último, con esta perspectiva, las administraciones de temática turística, protagonizan un rol principal articulando plataformas de discusión, análisis y negociación con el objetivo de solucionar las problemáticas que incidan sobre la producción turística.

Y por último, conforme al término en el que se tiene concebida a la gobernanza (como una práctica de gobierno orientada a dirigir el sector turístico) adquiere, tal y como afirma la OMT una multidimensionalidad que “connota diversas propiedades, atributos o características articulados en torno a dos

todas las partes interesadas (especialmente a nivel local) sino también mecanismos de redistribución justos.

²⁶ El enfoque de la gestión pública que permite el término es considerado de utilidad por la propia OMT (2010), que afirma que este permite:

- Coordinar, organizar y dirigir los actores críticos en la definición y realización de objetivos
- Comprender el papel que desempeñan los gobiernos como agentes relevantes en la producción sostenible del turismo
- Fortalecer el papel de las Administraciones del Turismo como eje para el desarrollo de redes de políticas públicas.

elementos nodales interrelacionados: la acción directiva y la eficacia directiva” (OMT, 2010, p.22).

La primera se refiere a la acción de dirección del gobierno, que permanece condicionada tanto por la coordinación y colaboración como por la participación de redes de actores²⁷.

La segunda, en cambio, se refiere a la forma de la que es conducido el proceso relacionado con las metas y oportunidades, estableciendo los medios e instrumentos (en relación a sus capacidades y recursos) para la realización en forma co-responsable.

Estas dos dimensiones son medidas en base a una serie de indicadores, cómo por ejemplo número de interacciones públicas por ámbito sectorial, frecuencia de prácticas para la realización de metas... atendiendo a dos tipos de mediciones, la nominal y la ordinal.

En definitiva, según las conclusiones extraídas de la I Jornada de Transferencia de Conocimiento en Turismo, organizada por Invat.tur y Protector, se pone en relieve la necesidad de aplicación de los principios de la gobernanza al turismo, concretamente a la fórmula de gobierno de los destinos: “(...) necesitan evolucionar (los destinos) su gestión hacia un modelo de gobernanza en el que el liderazgo de la administración pública sea esencial y donde sea requisito encontrar sinergias e intereses comunes de los distintos agentes” (Generalitat Valenciana, 2015).

Es interesante la visión de la propia Generalitat que considera que la Administración Pública debe liderar el proceso de gobernabilidad, sin duda una declaración de intenciones francamente interesante aun sabiendo que este proceso de gobernanza conllevará por una parte la pérdida de “mando” de la propia administración a favor de los nuevos agentes participantes así como una mayor complejidad de los trámites e iniciativas a desarrollar en el destino.

²⁷ Estas redes de actores están formadas por partenariados público-privados, que vienen a ser organizaciones con o sin fines de lucro, ciudadanía...

2.8. Proyectos de Inteligencia Territorial: ejemplos desarrollados

Una vez analizado el marco teórico en el que se desarrolla el concepto de Inteligencia Territorial es preciso ahondar aún más en el mismo, en el sentido de encontrar ejemplos palpables y reales que aprueben la viabilidad del concepto en la realidad del territorio.

Si bien es cierto que el concepto presenta novedad y una cierta complicación en su aplicación a la realidad, numerosos son los lugares donde se han desarrollado interesantes iniciativas con la referencia de la Inteligencia Territorial que, no únicamente ha resultado como marco teórico de estudio y análisis, sino también como referencia práctica a usar para conseguir un correcto desarrollo (según los principios inteligentes).

La selección de proyectos e iniciativas han sido extraídas de dos publicaciones que, como puede comprobarse en las referencias bibliográficas, son atribuidas a Bozzano: *Inteligencia Territorial. Teoría, Métodos e Iniciativas en Europa y América Latina* y a Nefatti y Girardot: *L'Intelligence Territoriale 25 ans déjà!*

El estudio de estas iniciativas ayuda a asimilar el concepto de Inteligencia Territorial, a interpretar sus características y funcionalidades y a evidenciar la posibilidad de aplicación a cuestiones reales.

Independientemente de la temática tratada en cada una de las iniciativas, muy variadas por otra parte, en la mayoría de los casos están presentes los principales ejes inteligentes que marca la INTI, y que son: Territorio, Observación, Gobernanza e Inteligencia así como los dos temas transversales: Género y Vulnerabilidad.

Algunos de los proyectos estudiados, como puede comprobarse en la bibliografía consultada, pretenden sentar los principios básicos de desarrollo inteligente de un territorio o establecer una metodología de trabajo que permita el correcto funcionamiento de un sector concreto.

Otros de ellos, en cambio, responden al establecimiento de una respuesta soluble ante una determinada problemática. Sirva como ejemplo el caso del OHPEI Ordenamiento Hídrico y Plan de Emergencia por inundaciones en la zona norte del partido de La Plata (Buenos Aires, Argentina) (Romanazzi, Espósito, San Juan y Arteaga, 2012), en el que se aplica la validación social recurrente de la base principal de la Inteligencia Territorial sobre un tema que a priori suele ser desarrollado y aceptado únicamente por la administración u organismo competente, en este caso se somete al cuestionamiento social.

En total ocho proyectos estudiados con los que se pretende analizar, a grandes rasgos, las principales actuaciones de los mismos.

Observatorios

Los observatorios no sólo son herramientas de investigación científica con respecto a una temática fijada, en este caso al desarrollo del territorio, sino que además pueden ofrecer la posibilidad de afianzar los vínculos entre la comunidad científica y los actores locales, sin duda, una excelente utilidad que permite justificar y acercar el trabajo que realizan los primeros con respecto a la mejora de las condiciones de los segundos. Este es el caso, por ejemplo, del observatorio de Chaco (Argentina), que será tratado más adelante.

Otros de ellos, ponen a disposición de los actores locales metodologías de trabajo específicas con el fin de influir en las decisiones que los gobiernos locales toman sobre el territorio, una línea en la que trabaja el observatorio de Crespo (Entre Ríos- Argentina).

Y por último, el observatorio que será analizado en primer lugar, dada su cercanía y vinculación, el OLE de Huelva, que colecciona un extenso catálogo de participaciones en proyectos y estudios específicos relacionados con el territorio onubense y andaluz.

Observatorio Local de Empleo de la Universidad de Huelva (OLE-UHU)

El observatorio, considerado como una de las experiencias pioneras de Inteligencia Territorial en Europa (Miedes, 2012), es analizado en el siguiente apartado dada su utilidad para la temática objeto de estudio, al ser considerados los observatorios como herramientas esenciales de la Inteligencia Territorial.

Tal y como afirma la autora del artículo, el proyecto nació con el objetivo de:

Construir una plataforma de investigación-acción en la ciudad de Huelva, la cual, mediante una metodología de observación estratégica y evaluación participativa conectase las investigaciones de la universidad pública, recién creada, con los proyectos de desarrollo del tejido económico y social urbano (Miedes, 2012, p. 231).

En un principio el ámbito de actuación se concentraba en la ciudad de Huelva aunque poco después se amplió al resto de la provincia y la región.

Su experiencia está avalada por los más de 60 proyectos de investigación y de transferencia tecnológica en los que ha trabajado, cuya financiación ha venido de diferentes administraciones y entidades (Unión Europea, Junta de Andalucía, Diputación de Huelva, Ayuntamientos, asociaciones empresariales, ONG...).

Los trabajos del observatorio han sido inspirados por la participación y el partenariado, permitiendo la consolidación de redes de actores en los territorios tratados.

Tiene una conexión directa con la INTI (International Network of Territorial Intelligence) de la cual es miembro fundador y ha derivado en la creación del C3IT (Centro de Investigación Internacional de Inteligencia Territorial).

Sus actividades cuentan con la participación de centenares de actores socioeconómicos públicos y privados así como numerosos investigadores de diferentes disciplinas (economía, sociedad, educación, medioambiente...).

El ámbito de estudio se centra en seis ejes:

- Territorio: desarrollo territorial sostenible y su articulación local-global.
- Observación: conceptualización y producción de indicadores territoriales para el desarrollo sostenible y desarrollo de software.
- Gobernanza: el observatorio se implica en este eje desde dos puntos de vista, potenciando la investigación de la gobernanza participativa, territorial... y participando activamente en partenariados de desarrollo local, provincial y regional.
- Inteligencia, que viene a ser uno de los ejes menos trabajados.
- Vulnerabilidad, referida a las posibles tensiones que genera el modelo de desarrollo actual en la población de los territorios más desfavorecidos.
- Género: eje especializado en la desigualdad entre hombres y mujeres en el ámbito socio-económico y laboral.

En realidad, el observatorio pretende que aquellas decisiones tomadas en los territorios y que, tienen que ver con su proceso de desarrollo, sean las más acertadas y respetuosas con el equilibrio social, económico y ambiental, en las cuales esté presente la participación colectiva.

El OLE-UHU trabaja en una triple perspectiva:

- Contribuye a articular conocimientos multidisciplinares y transdisciplinares (teorías, modelos e indicadores).
- Dinamiza las redes de actores territoriales.
- Produce métodos y herramientas para facilitar el desarrollo.

En definitiva, un observatorio de referencia en cuanto a la Inteligencia Territorial que, a través de su funcionamiento, contribuye a la generación de contenidos teóricos y experienciales en territorios diversos.

Otros observatorios

Además del observatorio onubense, existen otros dos observatorios cuyas características son interesantes de analizar, se tratan de los situados en Ciudad de Crespo (Entre Ríos-Argentina) y en Colonia Benítez (Chaco-Argentina).

Observatorio OIDTe Crespo de Inteligencia y Desarrollo Territorial en la Ciudad de Crespo, Entre Ríos (Argentina)

Este observatorio intenta poner al alcance del ciudadano herramientas que les permita las “mediaciones solubles en el corto plazo” (Seiler, 2012, p.299). Busca, así mismo, incidir en las decisiones que el gobierno municipal toma en el territorio.

No deja de ser interesante la aportación del OIDTe, pues potencia que las decisiones que toma la comunidad local son validadas y asesoradas por el sector científico.

El trabajo del observatorio queda resumido en los siguientes proyectos:

- Fortalecimiento del Equipo Interdisciplinario de Trabajo en Escuelas Secundarias “Centro de Ayuda al Niño” (CAN), basándose en los principios de la Inteligencia Territorial los grupos participantes debaten sobre las diferentes problemáticas que sufren.
- Constitución de “mini OIDTe” barriales en torno a la violencia de género y expectativas sociales, encargado de procesar la vulnerabilidad de los barrios más atrasados desde el punto de vista social, laboral, de género, salud y educación.
- Vinculación Empresas locales y Escuela Técnica nº 35 Gral. José de San Martín, con un marcado afán formativo y práctico.

Los tres proyectos nombrados, así como la consecución de sus objetivos a corto plazo, incrementarán la participación e implicación de la Inteligencia Territorial.

Observatorio OIDTe Colonia Benítez de Inteligencia y Desarrollo Territorial de la localidad de Colonia Benítez, Chaco (Argentina): Estrategias de intervención universitaria

El OIDTe Colonia Benítez busca la consecución del consenso entre los actores científicos y los actores locales sobre el reconocimiento de los problemas

territoriales, de sus soluciones y de las acciones en función de las potencialidades que ofrece el medio (Lilián, Fantín, Pértile, Ramírez, Monzón y Bataglia, 2012).

Tal y como afirman los autores, el proyecto, apoyado en los principios de la Inteligencia Territorial, alcanzó el consenso entre los diferentes actores (sociales, económicos y políticos), intentando crear un territorio sostenible.

El observatorio ha trabajado con los diferentes actores del territorio a través de talleres, encuestas y entrevistas, que sirvieron para poner en relieve la intención de revalorizar a Colonia Benítez como capital botánica provincial así como centro de actividad ictícola, con tintes turísticos y económicos tanto una como la otra.

Este observatorio funciona como estimulante del territorio y asume la función de abanderar su proceso de transformación inteligente.

Iniciativas en La Plata, Berisso y Punta Indio (Argentina) y Lavalleja (Uruguay)- Inteligencia Territorial y Turismo

Enmarcada dentro del proyecto GDRI INTI 2011-2014 y coordinada por el Equipo de Investigación TAG “Territorio Actores Gobernanza para la Transformación” Universidad Nacional de La Plata (UNLP)-CONICET, la investigación denominada *Inteligencia Territorial y Turismo. La Perspectiva EIDT y los Observatorios OIDTE, Equip TAG territorios posibles. Casos en Iniciativas en La Plata, Berisso y Punta Indio (Argentina) y Lavalleja (Uruguay)*, incluye cuatro casos ubicados en La Plata (Argentina), Lavalleja (Uruguay), Punta Indio (Buenos Aires-Argentina) e Isla Paulino (Buenos Aires- Argentina) en la cual es relacionada la Inteligencia Territorial con el desarrollo turístico.

Tal y como informa el autor, el objetivo general de la iniciativa es: “contribuir, desde la Inteligencia Territorial hacia la construcción de proyectos que vinculen la Inteligencia Territorial y el Desarrollo Turístico Sustentable con aportes de diversos actores...” (Gliemmo (a), 2012, p. 379). La temática gira en torno a la compatibilidad del uso turístico del territorio con la sostenibilidad del mismo.

Las escalas de trabajo (dimensión de los destinos) así como sus recursos susceptibles de aprovechamiento turístico (patrimonio histórico-artístico y natural) varían entre ellos.

El proyecto es estudiado desde cuatro ejes de investigación y tema transversal, que son los siguientes:

- Territorio, en el que se relaciona la idea del aprovechamiento turístico del mismo y su atraktividad turística.
- Inteligencia, tratada en un contexto de “transición socio ecológica y enfoques multidisciplinares en la producción científica” (Gliemmo (a), 2012, p. 380). Se busca el impulso de la gobernanza del desarrollo sustentable bajo parámetros de la Inteligencia Territorial.
- Gobernanza. Este eje pretende poner en relieve la autonomía territorial y la participación en el proceso de desarrollo del territorio, en el cual exista una interrelación entre la sociedad civil, el mercado y el Estado.
- Observación. Que trata del estudio de los diferentes proyectos que aspiran a ser desarrollados a través de la inteligencia territorial.
- Vulnerabilidad: está considerado el eje transversal y tiene una relación directa con el concepto de sustentabilidad. En realidad, identifica la fragilidad de los recursos (patrimoniales, ecológicos, culturales, humanos...) y la necesidad de “defenderlos” de un desarrollo agresivo. Según establece el autor, se trata no solamente de preservar la biodiversidad sino también la sociodiversidad, así como evitar el desarrollo abusivo, injusto y perjudicial.

Los proyectos coinciden en considerar al turismo como una alternativa al desarrollo para encontrar el equilibrio entre los intereses económicos, sociales y ambientales (Gliemmo (a), 2012),

Destaca el Observatorio OIDTe Lavallega de Inteligencia y Desarrollo Territorial al ser considerado como una estrategia local de desarrollo turístico que permite la conservación de la biodiversidad, el patrimonio y la mejora de la calidad de vida de los habitantes.

Participación de las agricultoras a la gobernanza de sus territorios para la construcción de la Inteligencia Territorial. Una iniciativa en Paraguay.

La presente iniciativa tiene un marcado enfoque de género y participación pues, a grandes rasgos, busca el reconocimiento de las agriculturas de Paraguay y su representatividad dentro del territorio, de ahí su implicación desde el punto de vista inteligente.

Tal y como indican sus autoras, el objetivo general es:

Reforzar la capacidad productiva y organizativa de las productoras de cuatro regiones rurales de Paraguay para mejorar la seguridad alimentaria y contribuir a su plena participación en la gobernanza de sus territorios a fin de asegurar un desarrollo sostenible, basado en el partenariado, en la igualdad de género y el conocimiento de técnicas de producción agrícolas sustentables (Puiggros y Figueredo, 2012, p. 400).

Las autoras siguen informando de la inexistencia de reconocimiento y participación (a pesar de suponer la mano de obra mayoritaria en la las zonas rurales del país) de las agricultoras.

La iniciativa se ha traducido en un proyecto de cooperación internacional con una duración de 24 meses del que destacan los siguientes objetivos específicos:

- Reforzar las capacidades productivas y organizativas de las agricultoras
- Mejorar los conocimientos de salud primaria y reproductiva
- Sensibilizar a la comunidad de los derechos de las mujeres
- Sensibilizar a las agricultoras al enfoque eco-sistémico y a la glocalización²⁸

²⁸ El término glocalización (enlazado con el de globalización) es definido como la adaptación de la empresa a las peculiaridades y características de cada entorno. (Cid, 2012). En definitiva, viene a ser una adaptación de la empresa local a un entorno globalizado.

El proyecto se basa en los componentes teóricos de la Inteligencia Territorial siguientes (Puiggros y Figueredo, 2012):

- Desarrollo de comunidades y territorios con enfoque de sostenibilidad (partenariado y género) como alternativa al desarrollo principalmente económico.
- Trabajo compartido con otros actores territoriales
- Pensar globalmente y actuar localmente
- Utilizar la agricultura ecológica como vector de desarrollo

Como resultado de la iniciativa se obtiene el reconocimiento de las agricultoras y su aportación a la economía, al desarrollo del territorio y a la construcción de la identidad del lugar.

Metodología de planeación participativa para el impulso del desarrollo rural: “Hacia la Autogestión”. Una iniciativa en Sinaloa, México.

El presente proyecto se desenvuelve en un entorno rural, concretamente agrícola y desfavorecido, situado en Sinaloa (México). El mismo nace con la intención de responsabilizar a los campesinos del desarrollo de su propio territorio, una de las bases ideológicas de la Inteligencia Territorial, el protagonismo de la comunidad con respecto a la evolución de su territorio.

El objetivo principal, según se especifica en su documento de presentación, es:

Brindar los instrumentos que permitan a las organizaciones campesinas planificar su desarrollo económico y social en función de intereses propios y comunes, en la búsqueda de autogestión y por ende sean de utilidad para capacitar a los campesinos para que ellos, sean los responsables de promover sus propios procesos organizativos (Canal, 2012, p. 405).

De esta manera, la comunidad campesina recibirá una metodología concreta referida a la organización y planeación del desarrollo de las organizaciones campesinas (de orden superior, según informa la autora) que

consigan una cierta repercusión en el ámbito socio-económico del territorio donde operan.

Como en el resto de proyectos estudiados, la iniciativa se mueve bajo los cuatro ejes que marca la INTI (observación, territorio, inteligencia y gobernanza) así como los dos temas transversales (vulnerabilidad y género), que se describen a continuación:

- Observación, que permitirá la aplicación de la metodología a otros ámbitos no necesariamente del entorno campesino.
- Territorio. Se deberá facilitar que las comunidades campesinas puedan planificar su desarrollo económico y social en función de sus intereses.
- Inteligencia, que permita ofrecer estrategias e instrumentos para resolver los problemas y adaptarse a cualquier situación socioeconómica y territorial.
- Gobernanza, trabajando en el concepto de autonomía organizativa, técnica, financiera y comercial.
- Vulnerabilidad de las organizaciones campesinas que se encuentran en condiciones de marginalidad, buscando mejorar su bienestar social, sus condiciones de vida, que sean protagonistas de su propio desarrollo y evitar la imposición de las políticas gubernamentales.
- Género, que básicamente se concentra en la participación e implicación de la mujer en los procesos de decisión y planificación.

En definitiva, el proyecto busca promover la participación e implicación de los actores marginados del territorio (campesinos) así como promover su empoderamiento, para conseguir un mayor protagonismo de la comunidad en su territorio.

Transformaciones territoriales en los oasis intermontanos de la provincia de San Juan (Argentina). El aporte de la Perspectiva EIDT.

El presente proyecto resulta interesante para la temática tratada pues está directamente relacionado con el turismo. Tal y como se describirá a continuación,

intenta, en cierta medida, proteger al territorio de un desarrollo urbanístico descontrolado.

Según informa la autora, el objetivo general es: “Contribuir en la elaboración de una herramienta teórica metodológica útil para establecer pautas urbanas-arquitectónicas apropiadas para intervenciones en los asentamientos rurales de los oasis intermontanos, con los aportes de la Perspectiva EIDT” (Cueli, 2012, p. 348).

La propuesta del actual proyecto reconoce el potencial turístico del territorio a tratar (provincia de San Juan- Argentina) y se adelanta a las futuras intervenciones urbanísticas, con lo cual no deja de ser altamente útil para la definición de una futura política turística respetuosa con los recursos endógenos (paisaje, arquitectura, medio natural...).

Se reconoce, así mismo, la vulnerabilidad a la cual será sometido el territorio a través del proceso de globalización al que inevitablemente será sometido a razón de diferentes causas (localización estratégica, revitalización de la actividad minera...) y busca el equilibrio entre la historia y aspecto del territorio con la intención desarrollista del mismo.

El Proyecto de Acción Concertada del Departamento del Doubs, Mosaïque (Francia)

La iniciativa llevaba a cabo en el Departamento del Doubs, en Francia, es sin duda, una de los análisis obligados dada la representatividad de la temática tratada pues, como se comprobará más adelante, gira en torno a la pobreza y la Inteligencia Territorial que tiene una vinculación directa con la misma y con la necesidad de ofrecer herramientas para atajarla.

Tal y como afirman los autores, el proyecto ha servido de acción modelo del Tercer Programa Europeo de Lucha contra la Pobreza desarrollado entre 1989 y 1993. La acción, denominada en un principio “Mosaïque” derivó más adelante en “Catalyse”, una metodología diseminada desde 1994 por diferentes puntos de Europa (Girardot y Brunau, 2012).

El objetivo general fue la “Construcción de un partenariado multisectorial público-privado de nivel territorial (departamento francés) para luchar contra la pobreza” y su principal resultado la “Construcción de Inserción del Departamento del Doubs (1994), iniciativas de inserción socio-económico, protección salud 100% de los más pobres, método Catalyse de diagnóstico y evaluación” (Girardot y Brunau, 2012, p. 223).

A lo largo del artículo, los autores explican el funcionamiento en el proceso de definición de la metodología que permitiría, más adelante, atajar los principales problemas derivados de las carencias de un determinado grupo social: exclusión social, bajo nivel de alfabetismo...

Uno de los principales logros de la acción fue la consecución de la implicación de diferentes agentes que operaban en el territorio, siendo estos los servicios públicos, las empresas privadas y las asociaciones de distintos sectores.

Pero no únicamente han tenido implicación los anteriores agentes, convertidos en actores institucionales y financiadores, sino también los propios ciudadanos a través de la expresión de sus aspiraciones y necesidades.

El funcionamiento del partenariado (o participación) no funcionaba de una forma jerárquica ni autoritaria, sino consensuada y a través del mismo se ha buscado la inserción de las personas “vulnerables” del territorio, aquellas que debido a diferentes razones han sido excluidas del proceso de desarrollo. Sin duda alguna, una iniciativa que marca una referencia en lo que respecta al funcionamiento de la metodología participativa e inteligente en un lugar determinado.

Además de las iniciativas que ya se encuentran en proceso de desarrollo existen otras que, aunque no presentan trayectoria de trabajo en la Inteligencia Territorial, permiten observar un desarrollo que puede aspirar a la aplicación de los diferentes principios inteligentes. Alguno de sus ejemplos se explica a continuación:

Proyecto: Usos y representaciones del centro histórico de Montevideo (Uruguay)

Es un interesante proyecto que abre un debate a reflexionar sobre la determinación del devenir de un barrio/ciudad concreta. En este caso se trata del centro histórico de Montevideo, en Uruguay, conocido también como Ciudad Vieja.

Con una clara vinculación al desarrollo turístico y cultural, existe una cierta tensión entre el Estado y el Gobierno Local con la población residente del barrio que parece haber sido desplazada en la toma de decisiones sobre las posibles actuaciones y usos a aplicar en ese espacio. Así lo afirma la autora: “El vecino, el ciudadano, no tiene poder de acción para transformar la ciudad, más allá de los presupuestos participativos que se proponen desde la municipalidad” (Gayoso, 2012, p. 420).

El proyecto, que busca evidenciar las tensiones entre los actores públicos y la ciudadanía permite abrir una reflexión sobre cómo enfrentarse a la organización de un barrio, en este caso con una importante relación turístico-cultural que armonice el interés administrativo y gubernamental con el ciudadano, que, por otra parte, deberían ser semejantes puesto que los primeros deberían planificar atendiendo a lo deseado por los segundos.

Así mismo, se hace mención también a la reutilización de un conjunto histórico y su actualización a los usos actuales que la sociedad demanda, que abarcan no sólo el sector turístico, sino también cultural, urbanístico, comercial y financiero.

Una vez finalizado el breve estudio sobre proyectos e iniciativas de inteligencia territorial, es posible establecer las siguientes conclusiones:

- La mayor parte de los proyectos trabajan sobre los mismos ejes (que marca la Inteligencia Territorial), que son observación, territorio, inteligencia, gobernanza, vulnerabilidad y género. Si bien es cierto que todos ellos tienen una repercusión e importancia elevada en el desarrollo del lugar, llama la atención el eje transversal “vulnerabilidad”,

pues permite abrir una interesante reflexión sobre la exclusión social en los procesos de desarrollo, y aplicándolo a la temática de la investigación, al turismo y su implicación en el destino.

- Los proyectos contribuyen a la creación teórica de la temática tratada pues, la literatura existente nace, en la mayoría de los casos, no de la intención teórica o de investigación, sino de la puesta en marcha de los proyectos a realizar, por tanto, los proyectos no sólo enriquecen el lugar en el que son desarrollados sino también realizan una labor de documentación y divulgativa de la materia tratada.
- Se concede, por otra parte, una importante presencia a la participación ciudadana en todos los proyectos e iniciativas propuestos evitando, por otra parte, temática relativa a las nuevas tecnologías, tan presentes en los proyectos turísticos llamados “inteligentes”, como podrá comprobarse más adelante.
- Existen también, en las diferentes iniciativas, conexiones directas con los principios básicos de la Inteligencia Territorial y con la población que habita y reside en el territorio a tratar.
- Los diferentes proyectos estudiados se localizan en Europa y Latinoamérica. A simple vista se aprecia que los proyectos latinoamericanos se caracterizan por su alta implicación de la población (quizá sea debido a las graves situaciones de vulnerabilidad social que algunos territorios presentan), mientras que los europeos están más centrados en cuestiones de índole científica.
- Y se percibe también, que tratan temas específicos para problemáticas concretas, pero quizá el concepto debería ser tratado de una forma global, que aspirara a influir y modificar todos los aspectos que condicionan y comprometen el desarrollo de un territorio, pues la Inteligencia Territorial sería concebida en este caso como un modo de gestión, más que una herramienta soluble de problemáticas concretas.

- Por último, ha quedado comprobado en la literatura consultada que hay un tratamiento especial del ámbito social siendo la voluntad general conseguir el desarrollo o conseguir los desajustes que sufra el territorio. Pero esta afirmación invita a una reflexión sobre la aplicación de la Inteligencia Territorial en el sector turístico, formulando la cuestión de si es posible aplicar una metodología y forma de gestión con un vínculo de empoderamiento social tan alto a un sector, el turístico, tan influenciado y determinado por la consecución de la rentabilidad económica. Quizá, debería de comenzar a aplicarse una Inteligencia Territorial “pura” a los diferentes sectores económicos, especialmente al turismo, cuya base social es clave para alcanzar el éxito pues la población valida el desarrollo de la actividad.

2.9. Conclusiones

Finalizado el estudio del segundo capítulo, en el que han sido tratados diferentes temas que versan sobre la Inteligencia Territorial y el turismo, es posible extraer las siguientes conclusiones:

- Se ha comprobado la existencia de una relación directa entre la Inteligencia Territorial y la exclusión social, el desarrollo sostenible y la gobernanza. De esta manera se permite ahondar sobre la utilidad del nuevo concepto de inteligencia, usando el mismo (también en el ámbito turístico) como una opción para evitar aquellos efectos negativos derivados de un desarrollo (en el ámbito local) inadecuado. Esto ha acarreado un desarrollo agresivo y desequilibrado contra el medio ambiente (provocando el agotamiento o incluso la desaparición de los recursos endógenos), la aparición de la pobreza y/o desigualdad social y la falta de implicación de la sociedad (población residente) en el devenir del territorio que habitan.
- Así mismo, los tres ámbitos tratados ejercen una clara influencia en el turismo y en su nuevo concepto de gestión (usando los parámetros de la IT). De una correcta aplicación de estos principios, la gestión del destino permitiría hablar de una gestión turística inteligente, o incluso de un sistema

turístico inteligente, concepto que se desarrollará con mayor amplitud más adelante.

- La IT se presenta como una solución ante los desagavios producidos por los desarrollos económicos descontrolados que, con frecuencia, son los responsables de la exclusión de determinados sectores de la población, el agotamiento y deterioro de los recursos (no únicamente los naturales) y la ignorancia de la sociedad (población) en los procesos de gobierno. Las políticas de gobierno y las propias dinámicas de las administraciones se caracterizan por considerar a la población como meras receptoras de las actuaciones, pero no como participantes de la misma, de ahí que los proyectos desarrollados hasta el momento, tal y como ha sido posible comprobar a lo largo de este capítulo, concede una presencia directa y real a la población, viéndola no sólo como una figura receptora, sino también como un agente responsable del diseño de la propia actuación.

- Los diferentes proyectos analizados ofrecen una idea práctica del trabajo desarrollado en este ámbito hasta la fecha, permitiendo así establecer las dinámicas y principales corrientes de funcionamiento en proyectos de Inteligencia Territorial. Ha quedado en relieve su utilización y desarrollo en territorios concretos como herramienta de gestión de problemáticas y/o proyectos determinados. Todos ellos han propiciado un cambio en la configuración de la gestión de los territorios, ofreciendo una nueva fórmula de tratamiento de lo público, concediendo un mayor protagonismo a la población que reside en el mismo.

- Y por último, en el sector turístico comienza a aparecer una nueva fórmula de participación nombrada con anterioridad, la gobernanza, de especial relevancia en este ámbito pues, con una correcta aplicación, se le concedería una importancia clave a los agentes sociales del territorio, aumentando así su implicación el proceso de desarrollo y por ende, repercutiría en la idoneidad y aceptación del tipo de política a desarrollar en el territorio que habitan. Obviamente, la irrupción de la gobernanza en el ámbito turístico influirá en los modelos de gestión pública del destino, con una implicación no únicamente de la población en el sistema, sino además

del cambio en la configuración de las políticas públicas de desarrollo turístico. Por tanto, la gobernanza ofrece una “desconfiguración” de la política turística convencional, a favor de una política más participativa e inclusiva, a fin de cuentas, más inteligente que las actuales. Sobre política turística y la gestión de los destinos tratará el siguiente capítulo.

Capítulo 3

La Política Turística y la Gestión de los Destinos Turísticos

3.1. Introducción

El siguiente capítulo ha sido diseñado teniendo en cuenta dos secciones principales. Por una parte la Política Turística y por otra la Gestión de los destinos.

Antes de seguir avanzado en lo que a inteligencia turística y destinos inteligentes se refiere, es preciso estudiar dos dimensiones que contribuirán a la contextualización de las diferentes dinámicas políticas y de gestión que a lo largo del tiempo se han desarrollado en los territorios turísticos, así como su evolución y adaptación a los cambios producidos en el sector.

En primer lugar, el capítulo se centra en la política turística, tratando temas básicos para la misma, como su definición, objetivos, instrumentos, funciones... que darán al lector una idea clara de la temática estudiada.

Así mismo, se ha incluido un apartado referente al desarrollo de las diferentes políticas turísticas a nivel nacional y europeo con el objetivo de evidenciar las dinámicas que en ambas escalas se han producido y se están produciendo, que como se observará, se han ido perfilando a la vez que el negocio turístico ha evolucionado.

La primera parte finaliza con una reflexión sobre la política turística en el marco de la Inteligencia Territorial, tratada en el capítulo anterior y que servirá de precedente para desarrollar capítulos posteriores.

La segunda parte del capítulo está centrada en la gestión pública del turismo, concretamente en su ámbito local, pues es preciso conocer cómo funcionan los territorios (a nivel local), cómo son gestionados y qué tipo de organización están llevando a cabo para entender en qué ámbito se van a desarrollar los Destinos Turísticos Inteligentes (tratados en el siguiente capítulo).

Por último, se realiza también un análisis de los modelos de gestión de los territorios enumerando los tipos que hasta ahora están disponibles, cuyas características facilitarán la tarea de diseño de un posible modelo de gestión turístico inteligente.

3.2. Política Turística

Resulta extraño, a la vez de incongruente, hablar de la gestión pública del turismo sin mencionar la política turística o al menos, la política “a secas”.

Las administraciones, como instituciones responsables (en gran parte) del desarrollo de sus territorios, precisan de un “guión” previamente establecido donde queden recogidas las voluntades de la institución que atañen a su ámbito competencial; cuestiones tan básicas como la estrategia a seguir para conseguir los objetivos marcados (en el destino, por ejemplo) o las acciones a llevar a cabo para alcanzarlos.

En turismo, como se comprobará más adelante, las diferentes políticas especializadas han sido tan cambiantes como las circunstancias políticas del país, dependiendo de la voluntad y perspectivas de los dirigentes responsables del momento.

Quizá este haya sido uno de los mayores causantes de las diferentes visiones por las que la política ha pasado, además de ser influenciada por cuestiones coyunturales ajenas a la institución gobernante pero que han conseguido modificar el devenir del sector.

A continuación, se describen diferentes aspectos relacionados con la política turística, desde su definición hasta la política a nivel nacional e internacional que ofrecerá una imagen aproximada para afrontar más tarde la inclusión de la Inteligencia Turística en la misma.

3.2.1. Definición

Al igual que para el resto de conceptos y temas tratados en turismo, existe una cierta variedad de definiciones atendiendo a la visión propia de cada autor u organismo encargado de la descripción.

En primer lugar, es preciso definir qué se entiende por “política turística” y para ello se recurre a las siguientes definiciones:

Para Miralbell, Arcanons, Capellà, González y Pallàs la política turística no es más que “una especialización o micropolítica que la Administración Pública usa para establecer una serie de directrices de ordenación, planificación, promoción y regulación de la actividad turística” (Miralbell et al., 2010, p.39). A partir de esta definición, se podría intuir que la turística sería un “apéndice” de la política general, posiblemente la económica, dadas las características de la actividad.

Aunque una versión “nacionalizada” y con visión de país, pero igualmente válida en su concepción, SERNATUR (Servicio Nacional de Turismo del Gobierno de Chile) considera que la política nacional de turismo “es un instrumento de planificación elaborado por el Servicio Nacional de Turismo en el que se plantean las grandes orientaciones que como país se persiguen en cuanto al desarrollo turístico” (SERNATUR, 2008, p. 23). SERNATUR por tanto, “planea” a través de su política turística su “hoja de ruta” relacionada con el turismo.

El blog Politicaturisticabaleares.blogspot.com.es la determina como el “conjunto de acciones que impulsan actores públicos con la intención de alcanzar objetivos diversos relacionados con la variedad de fenómenos y relaciones que supone el proceso de atracción, estancia o residencia ocasional de ciudadanos en un territorio determinado” (Politicaturisticabaleares.blogspot.com.es, 2012).

Otra definición propuesta por Arcoraci responde como “el conjunto de medidas adoptadas por la Administración Nacional de Turismo (ANT) para el mayor aprovechamiento de los recursos turísticos” (Arcoraci, 2009, p. 1).

Al igual que en el resto de asuntos tratados, quizás sea la definición de la Organización Mundial del Turismo (OMT) la referencia más globalizada. Para esta organización es “la acción que desarrolla el sector público desde el conjunto de administraciones e instituciones que lo componen que afectan de manera relevante a la actividad pública” (OMT en Arcoraci, 2009, p.1).

Para Velasco es:

El conjunto de acciones que impulsan actores públicos-en ocasiones en colaboración con actores no públicos- con la intención de alcanzar objetivos diversos relacionados con la variedad de fenómenos y relaciones que supone el proceso de atracción, estancia o residencia ocasional de ciudadanos en un territorio determinado (Velasco, 2013, p.474).

Teniendo en cuenta todas las definiciones expuestas, es posible definir la política turística como el conjunto de actuaciones y medidas relacionadas con la actividad turística que las administraciones públicas pretenden emprender y realizar con el objetivo de mejorar el aprovechamiento de los recursos con fines turísticos.

Todas estas definiciones tienen un denominador común, la administración pública, que viene a ser la encargada de su planeamiento y desarrollo.

Quizás en las diferentes definiciones debería tenerse en cuenta el aspecto multidisciplinar del negocio del turismo a través de las distintas dimensiones con las que es vista la política turística, que no únicamente es la económica, sino también la urbanística, territorial, de desarrollo, medioambiental, cultural e incluso social, por el hecho de que toda la población tiene derecho a disfrutar del turismo.

3.2.2. Antecedentes de la Política Turística

Una vez conocida la definición del término, y con el objeto de comprender la evolución que la política turística ha tenido a lo largo del tiempo, se presentan dos apartados. El primero de ellos, analiza, brevemente, la evolución de la política (del turismo) a nivel nacional. El segundo, por su parte, se centra en los principales rasgos que muestra a nivel europeo.

De esta manera, se obtiene una idea relativamente clara de la evolución de ambas y de la óptica con la que son vistas en la actualidad que, sin duda, aportarán conocimientos para contextualizar y comprender la política turística actual, muy centrada a nivel local.

3.2.2.1. Política Turística Nacional

Para Velasco “el modelo del turismo español tiene su origen en el modelo de política turística de la etapa franquista” (Velasco, 2002. p.7), caracterizada, sobre todo en sus inicios, en el crecimiento de la actividad turística, especialmente en aquella identificada con la tipología “sol y playa”. Este modelo convirtió a España en una de las mayores potencias turísticas a nivel mundial pero sus consecuencias (explotación de los recursos, agotamiento del producto, desarrollo urbanístico agresivo...) aún hoy día siguen afectando al negocio.

A pesar de la tradición turística del país, lo referido a “política turística” es relativamente reciente. Tal y como son citados Bote y Marchena en Barroso y Flores “la política turística se configura como una rama joven de la política económica general (...), sujeta a los continuos debates teóricos que se producen en la teoría económica del turismo” (Barroso y Flores, p.2).

La juventud a la que se refieren Bote y Marchena no han impedido el desarrollo y transformación de la misma, que ha evolucionado, tal y como se comprobará a continuación, de un modelo centralizado a la concepción de la política turística desde el punto de vista del desarrollo local. Ésta ha protagonizado por tanto, diferentes estados atendiendo no sólo al entorno cambiante de la actividad, sino también a la voluntad y concepto político del momento.

Para disponer de una idea clara del desarrollo histórico de la política turística en España, es imprescindible la consulta del documento escrito por Carmelo Pellejero: *La Política turística en España. Una perspectiva histórica* en la que hace un completo recorrido por los diferentes momentos históricos de la misma, que se inicia en los primeros años del siglo XX para terminar con la etapa de gobierno marcada por el Partido Popular.

En el recorrido histórico que presenta Pellejero (2004), las diferentes políticas son analizadas teniendo en cuenta el contexto histórico en el que se desarrollan, siendo divididas por el autor en tres grandes momentos coincidentes con los hechos históricos más importantes de la historia reciente del país, que son:

- La monarquía de Alfonso XIII y la II República (1902-1936).
- La Dictadura de Franco (1929-1975).
- Y la monarquía de Juan Carlos I (1975-2000)

Monarquía de Alfonso XIII y la II República (1902-1936)

Este apartado queda dividido a su vez en:

- Monarquía Parlamentaria (1902-1923). Este período se caracterizó por el proteccionismo y la intervención estatal del turismo (a pesar de ser aún una actividad minoritaria). El objetivo de la Administración era promover el turismo para aumentar el número de visitantes extranjeros y por consiguiente la entrada de divisas. De esta manera nace en 1905 la Comisión Nacional encargada del fomento de las excursiones artísticas y de recreo orientada al público extranjero. Según apunta el autor este nuevo organismo contribuyó a la promoción del país en el extranjero y la ordenación de la actividad, en concreto en lo concerniente al alojamiento (Real Orden de 17 de marzo de 1909 por la que se dictaron las normas que regirían los hoteles, fondas, casas de huéspedes, de viajeros, de dormir y posadas). En 1911 se crea la entidad que sustituiría a la Comisión Nacional, la Comisaría Regia del Turismo y Cultura Artística que además de tener las mismas responsabilidades que la anterior debía velar por la protección de la riqueza artística de España.
- Dictadura de Primo de Rivera (1923-1930). La primera etapa estuvo marcada por la continuidad de la política desarrollada hasta el momento, hasta que en 1928 se crea el Patronato Nacional de Turismo, que a pesar de las limitaciones económicas contribuyó al desarrollo y modernización del país de cara al turismo, con la mejora de las comunicaciones e industria hotelera o la creación de agencias informativas en territorio nacional y en el extranjero que desarrollaron una gran labor de información y divulgación del país.

- República (1931-1936). El período republicano fue un tanto convulso para el turismo. A la liquidación y posterior restablecimiento del Patronato de Turismo se le unen, como acciones desarrolladas en este tramo, el incremento de establecimientos de la Red de Paradores y Albergues de Carretera y las labores de promoción (ver Anexo 2).

Dictadura de Franco

Este apartado, al igual que el anterior, se divide en:

- 1939-1950. Este período se inicia con la creación primero del Servicio Nacional de Turismo y poco después en la Dirección General de Turismo. Las medidas fueron intervencionistas y controlaron por ejemplo la industria hotelera, fijando incluso un precio mínimo y máximo para los servicios de alojamiento, con la idea de favorecer mediante el control la entrada de divisas extranjeras. El resto de medidas son mayoritariamente de regulación y ordenación de la actividad, sobre todo la hotelera, así el apoyo a la misma, mediante la creación, por ejemplo, del crédito hotelero.
- 1951-1962. El mayor hito de estos años fue la creación del Ministerio de Información y Turismo en julio de 1951. A pesar del aperturismo protagonista de este tiempo, en lo referido al sector turístico se siguió una política continuista (también en el aspecto presupuestario) e intervencionista (con la regulación por ejemplo de las profesiones de guías, guías-intérpretes y correos de turismo).
- 1962-1975. El objetivo de la política durante este período fue el “crecimiento máximo” aunque las dotaciones presupuestarias del Ministerio siguieron siendo insuficientes, así como las infraestructuras y servicios. Se desarrolló una amplia legislación sobre la oferta, así mismo se contribuyó a la formación de los recursos humanos destinados al sector y se creó, entre otros, el Instituto de Estudios Turísticos.

La monarquía de Juan Carlos I (1975-2000)

- Transición y Unión de Centro Democrático (1975-1982). El cambio más significativo fue el modelo autonómico que propició el proceso descentralizador a favor de las autonomías. Es preciso destacar, además, la desaparición del Ministerio de Información y Turismo y la aparición posterior de nuevos ministerios donde se encuadraba al Turismo (cuya adscripción fue siempre a ministerios de índole económica), la contribución a la modernización de la oferta, el control urbanístico en zonas saturadas, la potenciación de la inversión exterior y la legislación sobre espacios naturales y costas entre otros. En general, se desarrolló una política menos intervencionista que en las etapas posteriores.
- La etapa socialista (1982-1996). Durante la etapa socialista se distinguen dos subperíodos. El primero se desarrolló hasta finales de los ochenta y fue protagonizado por la culminación de la cesión de competencias a las Comunidades Autónomas (que optaron por una política continuista, al igual que la del Gobierno). Básicamente fue el mayor logro de estos años pues la actividad del Gobierno, según afirma el autor, fue insuficiente y algo dejada. En el segundo subperíodo (años 90) cambió la estrategia “de costes” por la estrategia “de calidad”, “de sostenibilidad”, “de diferenciación”... todos conceptos que hoy día siguen de plena actualidad. Así mismo, se realizaron importantes reestructuraciones en la organización administrativa y surgió, por ejemplo, Turespaña (1990) a partir del cambio de denominación del Instituto de Promoción del Turismo. Las reformas, cambios y logros de esta amplia etapa son numerosos, y son explicados con detalle en el documento de Pellejero, siendo algunas de ellas las nuevas formas de clasificación de los establecimientos hoteleros, protección de costas, regulación de las actividades propias de las agencias de viajes... Por último, dos iniciativas merecen la atención, son El Libro Blanco del Turismo Español y el Plan Marco de Competitividad el Turismo Español (Plan Futures) representado el inicio de una estrategia turística nacional.

- Política turística del Partido Popular (1996-2000). Con la entrada del nuevo gobierno se realizaron cambios en los ministerios y secretarías. Así mismo, aparecieron los Planes de Dinamización, Excelencia y Competitividad.

Siguiendo la estela de la anterior clasificación, pero más resumida y concisa, Velasco (2002) divide la política turística española en fases, aunque como novedad comienza en el año 1951, coincidente con el inicio del desarrollo masificado del turismo. Estas fases son las siguientes:

- Fase inicial (1951-1962): en la que el Gobierno se concentró en la expansión del turismo.
- Fase de desarrollo (1962-1974): la política turística continúa la estela de la anterior y apoya el crecimiento abrumador como garantía de éxito.
- Fase de modernización (1974-1982). Hay una cierta inactividad del Gobierno y surge el conflicto del modelo cuantitativo (a mayor cantidad de turistas más beneficio pues reportará más divisas) incluyendo el concepto de sostenibilidad.
- Fase de adaptación institucional (1982-1991), protagonizada por la cesión de competencias en materia turística a las comunidades y la reorganización administrativa.
- Fase de innovación (1991-1996). Se apuesta por un nuevo modelo de política turística donde el Gobierno recupere el liderazgo. Se comienza a tener en cuenta la competitividad y los efectos de la actividad en el entorno social, cultural y medioambiental.
- Fase de Cooperación (1996-2000) en la que se le concede un mayor protagonismo a los actores privados.

En general, en lo relativo a los antecedentes de la Política Turística Española, ha quedado de manifiesto el paso de un modelo centralizado,

especializado en el crecimiento (sobre todo del turismo de sol y playa) al modelo descentralizado, con la cesión de competencias a las autonomías y la incorporación, a la estrategia nacional, de conceptos claves: sostenibilidad, calidad, diversificación...

La aparición de los planes nacionales de Turismo marcará el paso de un período basado en el crecimiento máximo del turismo a otro en el que las competencias son atribuidas a las Comunidades Autónomas:

Dándose paso a un nuevo periodo en el que surge la necesidad de coordinar las actuaciones en materia de turismo y en el que se perfilan nuevas políticas de diferenciación de la oferta turística española en base a atributos como la calidad, la sostenibilidad, el conocimiento o la innovación. (Tourspain.es.).

Este nuevo período dará paso a los planes nacionales de turismo enmarcados en la política turística nacional, y son los siguientes:

FUTURES I. Plan Marco de Competitividad del Turismo Español 1992-1995

Está considerado como el primer plan nacional de la Administración General del Estado y las Comunidades Autónomas. Su objetivo principal era diseñar una estrategia para consolidar la capacidad competitiva del turismo. FUTURES I puso en marcha otros planes centrados en la mejora de la calidad, la formación de recursos humanos, las nuevas tecnologías y la diversificación de productos. Con el mismo se propició, además, las líneas estables de comunicación entre agentes públicos y privados.

FUTURES II. Plan Marco de Competitividad del Turismo Español 1996-1999

FUTURES II dio continuidad a FUTURES I, sin embargo, se aprovechó para reformular su planteamiento concediendo una mayor importancia a un modelo basado en la coordinación, sensibilización, corresponsabilidad y la sostenibilidad.

Plan Integral de Calidad del Turismo Español (PICHTE)

El PICHTE se enmarca dentro de un período de recuperación del sector turístico nacional como consecuencia del deterioro del turismo español de los años 80 e inicios de los 90. Parte de la base de la calidad como principio integral del sector empresarial, los destinos y la sostenibilidad medioambiental.

Plan del Turismo Español Horizonte 2020

El Plan da respuesta a las nuevas exigencias del entorno centrándose en la economía del conocimiento, la orientación al cliente y la sostenibilidad del modelo.

La crisis financiera de 2008 y el fin de ciclo económico de la industria turística han sido abordadas a través del Plan Nacional e Integral del Turismo 2012-2015, con el objetivo de asegurar el liderazgo y la competitividad del modelo turístico español.

3.2.2.2. Política Turística Europea

El Turismo es una importante actividad económica en la UE (Unión Europea) con un impacto de amplio alcance en el crecimiento económico, el empleo y el desarrollo social, pudiendo ser una poderosa herramienta en la lucha contra la crisis económica y el desempleo (European Commission, 2016).

No obstante, la importancia que la Administración europea reconoce actualmente al turismo no estuvo presente en los inicios de la Unión, tal y como lo demuestra el Tratado de Roma por el que se crea la Comunidad Económica Europea en el año 1957, en el que la actividad turística no quedaba contemplada dentro las actividades con un tratamiento en común. En realidad, el negocio turístico, tal y como es entendido en la actualidad, no tenía una gran presencia en las economías de los países, donde en algunos de ellos aún no se había experimentado un desarrollo aceptable de este sector.

El boom del turismo de los años setenta y la incorporación a la Unión de países del sur de Europa con una importante industria turística cambia el tratamiento europeo del turismo, iniciándose así reflexiones sobre la conveniencia de una actuación en común.

La preocupación por el turismo se incrementa en los años ochenta influida por varios motivos, por un lado la crisis industrial que se venía padeciendo y la posibilidad de minimizar sus efectos a través de la utilización de la actividad turística y por otro, por la incorporación a la Unión de Grecia así como las intenciones de inclusión de España y Portugal, tres importantes destinos donde el turismo juega un papel determinante en sus economías.

De esta manera, en 1982, la Comisión presenta al Consejo la Comunicación "*Para una política Comunitaria de Turismo. Primeras orientaciones*" acompañada de "*La Comunidad Europea y el Turismo*", que se pueden considerar como la primera formulación coherente y global sobre la materia en la Comunidad y plantea la conveniencia de poner en marcha una política común (Valdés, 2004).

Dos años más tarde, en abril de 1984, la Comisión lanza dos documentos en los que se analiza la importancia del turismo para la Comunidad, la necesidad de una política común y las líneas y materias sobre las que se va a ir actuando, que son "*Resolución del Consejo del 10 de abril de 1984 concerniente a una política comunitaria del Turismo (84/C115/01)*" y "*Para una política comunitaria de Turismo, primeras orientaciones (84/C115/02)*".

Ya en la década de los años 90, la Comisión continúa profundizando en materia turística y sus efectos y publica "*Medidas comunitarias para el fomento del Turismo Rural*" y "*Turismo y desarrollo regional*", ambos documentos muy útiles para el estudio del turismo desde diferentes puntos de vista. Así mismo, declara el año 1990 como Año Europeo del Turismo, incluyendo la realización de actividades de promoción del sector y tomando medidas en lo referido a turismo social, juvenil, cultural, rural y medio ambiental.

Es preciso señalar la labor de apoyo al turismo del Parlamento Europeo, siempre favorables a esta actividad.

No obstante, los resultados actuales no han sido del todo exitosos. Tal y como afirma Valdés, a partir de los años ochenta se producen intentos de poner en marcha una política común del turismo que después de varios años de discusiones ha fracasado. Así, la participación de la Unión Europea en el turismo, en los últimos años, se ha quedado en normas que se adoptan en el marco de otras políticas comunes y algunas actuaciones específicas con líneas de actuación basadas en la inversión, el crecimiento, el empleo y el desarrollo turístico sostenible (Valdés, 2004).

Quizá la afirmación de Valdés no esté falta de razón pero, si bien es cierto aún hoy día no existe una visión común del turismo a nivel europeo, la realidad nos remite a ciertos avances no sólo en los campos que el autor señala, sino también en promoción y derechos de los consumidores que han tenido una enorme influencia en los viajes.

La Comisión Europea reconoce la importancia del turismo en su territorio. Europa es el primer destino turístico del mundo (...) la industria del turismo se ha convertido en un sector clave de la economía europea que genera, directa e indirectamente, más del 10% del PIB de la UE y da empleo a 9,7 millones de trabajadores en 1,8 millones de empresas. (Comisión Europea, 2015).

Atendiendo a las llegadas de turistas internacionales en el año 2014 en el mundo (1.133 millones) y en Europa (582 millones) es posible determinar que Europa es el primer destino turístico mundial (51% del total).

La política del turismo contribuye a la consecución de objetivos en materia de empleo y crecimiento y se prevé que el carácter medioambiental y sostenible del turismo cobrará una mayor importancia, aunque ya está presente el turismo sostenible, responsable o ético.

No obstante, como consecuencia de las fluctuaciones económicas mundiales y de las propias características del sector, la actividad se enfrenta a nuevos desafíos que la Comisión aspira a tratar con políticas y acciones.

La misma Comisión asume la importancia del turismo en la promoción de la imagen de la Unión, como medio de difusión no sólo de su diversidad cultural y lingüística, sino también de sus propios valores y modelo, importancia que queda reconocida expresamente en el artículo 195 del Tratado de Lisboa.

Sin embargo, y a pesar de lo anteriormente enunciado, la Unión no tiene competencias exclusivas ni compartidas en el referido ámbito turístico, si bien es cierto que sí incluye el turismo como competencia para apoyar, coordinar o complementar la acción de los Estados miembros, aunque no puede adoptar actos jurídicamente vinculantes que obliguen a la armonización de las legislaciones y reglamentaciones nacionales, tal y como establece el artículo 6 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE).

Teniendo en cuenta el artículo 195 del TFUE, la Unión Europea tiene competencias para:

- Promover la competitividad de las empresas de este sector y crear un entorno favorable a su desarrollo.
- Propiciar la cooperación entre los Estados miembros, en particular mediante el intercambio de buenas prácticas.
- Y por último, desarrollar un enfoque integrado del turismo garantizando la toma en consideración de este sector en sus demás políticas.

Además de estas competencias anteriormente especificadas, la Unión, junto con los Estados miembros y asociaciones del sector, ha realizado actuaciones con el objeto de aumentar la competitividad del sector y reforzarlo. Así mismo, ha establecido mecanismos de protección a los viajeros y consumidores.

De conformidad con el Tratado de Lisboa, la política europea del turismo tiene como objetivo principal fomentar la competitividad del sector, sin olvidar que, a largo plazo, la competitividad está estrechamente relacionada con la «sostenibilidad» del modo de desarrollo (COM, 2010)

Los objetivos de la política turística europea son (CE, 2014):

1. Fomentar la competitividad del sector turístico en Europa
2. Promover el desarrollo de un turismo sostenible, responsable y de calidad.
3. Consolidar la imagen de Europa como conjunto de destinos sostenibles y de calidad
4. Maximizar el potencial de las políticas financieras de la UE para el desarrollo del turismo.

Así mismo, la Comisión ha elaborado un plan evolutivo de aplicación. En él se esbozan las principales iniciativas relacionadas con el turismo que se llevarán a cabo en colaboración con las administraciones nacionales, regionales y locales, las asociaciones del sector y las demás partes interesadas públicas y privadas (CE, 2014).

Otras políticas y programas de la Unión Europea que afectan al turismo son:

- El Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER). Presta apoyo a los modelos de turismo más sostenibles que permiten, entre otros objetivos, mejorar el patrimonio cultural y natural.
- El Fondo Social Europeo (FSE). Cofinancia proyectos para incrementar la productividad y la calidad del empleo y los servicios en el sector turístico a través de la educación y la formación.
- Los programas europeos de aprendizaje permanente y Erasmus para Jóvenes Emprendedores.
- El Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER). Impulsa la mejora de la calidad de los productos agrícolas y del medio rural, fomentando el turismo como actividad diversificadora de la economía rural.
- El Fondo Europeo de la Pesca (FEP). Promueve la diversificación de las zonas dependientes de la pesca, mediante alternativas como el turismo ecológico.
- El Programa Marco para la Innovación y la Competitividad (PIC), que refuerza la competitividad de las empresas de la UE y, en particular, de las PYME.

- La investigación financiada por el Séptimo Programa Marco de Investigación y Desarrollo Tecnológico (TIC, aplicaciones satelitales, patrimonio cultural, uso del suelo) puede también beneficiar al sector turístico.

El turismo posee un fundamento jurídico propio reconocido por el Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea como queda recogido en el artículo 6 letra d: “La Unión dispondrá de competencia para llevar a cabo acciones con el fin de apoyar, coordinar o complementar la acción de los Estados miembros. Los ámbitos de estas acciones serán, en su finalidad europea:... d) turismo” (Diario Oficial de la Unión Europea, 2010).

No obstante, no dispone de una financiación autónoma en las nuevas perspectivas financieras (2014-2020) (Soave, 2015).

En la Unión existen tres grandes campos de acción donde quedan recogidas la mayoría de acciones. Estos tres bloques son:

Política general

El reconocimiento de la importancia del turismo al empleo en Europa ha venido creciendo desde el año 1999 cuando el Consejo Europeo trató sobre “Turismo y empleo”.

Dos años después, la Comisión propuso un marco de actuación y medidas para estimular el sector europeo del turismo. En 2002 se dio un impulso a la cooperación entre agentes públicos y privados del sector para convertir a Europa en el principal destino turístico. Algunas de las principales acciones y medidas son:

- Primera Cuenta Satélite europea
- Portal de promoción de Europa como destino turístico
- Celebración del Foro Europeo del Turismo
- Publicaciones de la Comisión sobre comunicaciones acerca de las políticas para el desarrollo del sector turístico.

Medidas especiales

Las medidas especiales han sido definidas en favor de los turistas y los viajeros, dentro de las que sobresalen las medidas para facilitar el paso de fronteras y la protección de la salud, la seguridad y los intereses de los turistas, como por ejemplo la recomendación del Consejo (86/666/CEE) orientada a la seguridad de los hoteles contra los riesgos de incendio, la Directiva relativa a los viajes combinados y a los servicios asistidos de viaje, la adopción de reglamentos en materia de derechos de los pasajeros en todos los ámbitos de los transportes o la Directiva 2006/7/CE de la gestión de la calidad de las aguas de baño.

Así mismo, a petición del Parlamento, la Comisión ha presentado iniciativas sobre temas actuales relacionados con el turismo, que son:

- EDEN, orientado a la promoción de los destinos turísticos europeos emergentes cuyo desarrollo se base en los principios de la sostenibilidad.
- Calypso, centrado en el turismo de personas mayores, jóvenes no privilegiados, familias pobres y personas con movilidad reducida, o lo que viene llamándose “Turismo Social²⁹” con el objetivo de contrarrestar los desequilibrios estacionales del turismo y cuyos resultados hasta el momento han sido positivos.
- Turismo sostenible, que incluye interesantes iniciativas como la ruta europea del Telón de Acero (The Green Belt).
- Proyectos transfronterizos con el objetivo de diversificar la oferta europea de turismo.

²⁹ Aunque la definición de Turismo Social está ampliamente utilizada en el mercado turístico, es preciso señalar un cierto error de nombramiento, basando esta afirmación en el hecho de definir los tipos de turismo en función del recurso que ofrecen y no por el destinatario de los bienes/servicios que engloba.

- Proyectos de itinerarios accesibles destinados a personas con discapacidad, turistas de más edad y personas que atraviesan dificultades transitorias.
- Plataforma digital en materia de turismo con el fin de aumentar la innovación y digitalización de las PYME del sector.

Turismo sostenible, sector turístico y regiones

La Comisión considera que las regiones son las entidades más adecuadas para desarrollar el turismo bajo criterios de sostenibilidad y conseguir la estimulación de la competitividad de los destinos. De esta manera, apoya la creación de redes entre las principales regiones turísticas europeas, como NECSTouR³⁰, cuya función es servir de plataforma de intercambio de conocimiento y soluciones innovadoras en cuestiones de turismo sostenible y competitivo.

También se contemplan programas de financiación para el desarrollo regional y el empleo, como son:

- Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER)
- Programa Interreg
- Fondo de Cohesión para la financiación de infraestructuras en los ámbitos del medio ambiente y el transporte
- Fondo Social Europeo (FSE) (empleo)
- Programa Leonardo da Vinci (formación profesional)
- Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (Feader) (diversificación de la economía rural)
- Fondo Europeo de Pesca (FEP) (reconversión hacia el ecoturismo)
- Programa Marco para la Innovación y la Competitividad (CIP) retomado por el Programa COSME

³⁰ NECSTouR es la Red de la Región Europea para un turismo sostenible y competitivo que incluye 28 autoridades regionales de turismo y 30 representantes del sector académico y empresarial.

- Séptimo Programa Marco de Investigación y Desarrollo (retomado por Horizonte 2020)

Principales retos y oportunidades para el turismo europeo

La Unión Europea se plantea una serie de retos que, lejos de convertirse en un impedimento para el desarrollo de la actividad turística, supone una lista de oportunidades. Son los siguientes:

- Efectos de la crisis económica y financiera, que afecta al conjunto de las economías de los países de la Unión.
- Ofrecimiento de una oferta de calidad y sostenible para competir con otros destinos mundiales y nuevos destinos emergentes.
- Aumento de la oferta turística para la población mayor de 65 años, que está produciendo un cambio en la evolución demográfica.
- Adaptación a los nuevos hábitos de consumo.
- Respeto al medio ambiente y puesta en marcha de actividades que no contribuyan al cambio climático, la escasez de recursos hídricos y energéticos, presión sobre la biodiversidad...
- Evolución en lo referido a las tecnologías de la información y la comunicación (TICS), con el consecuente cambio en la relación de los consumidores con los destinos y la oferta.
- Disminución de la estacionalidad.

Otras políticas europeas que afectan al turismo

Conviene enunciar otras políticas europeas que afectan, en mayor o menor medida, al turismo. Son las siguientes:

- Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER), dedicado a fortalecer la cohesión socioeconómica dentro de la Unión.
- Fondo Social Europeo (FSE), que co-financia proyectos para incrementar la productividad y la calidad del empleo y los servicios en el sector turístico.

- Programas europeos de aprendizaje permanente y Erasmus para jóvenes emprendedores.
- Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER), que favorece el fomento del turismo como una actividad encaminada a la diversificación de la economía rural.
- Fondo Europeo de la Pesca (FEP), orientado también a la diversificación con alternativas turísticas, como por ejemplo el turismo ecológico.
- Programa Marco para la Innovación y la Competitividad (PIC), que refuerza la competitividad de las empresas de la Unión, concretamente las PYME.
- Séptimo Programa Marco de Investigación y Desarrollo Tecnológico.

Nueva política turística en la UE

La nueva política en la UE deriva en la necesidad de una mayor colaboración del turismo europeo. Además, establece una serie de consideraciones a tener en cuenta para definir las posteriores peticiones, solicitudes, consideraciones y recomendaciones, siendo algunas de ellas las siguientes:

- El sector turístico se ve afectado por numerosas políticas comunitarias.
- A pesar de que el Parlamento definió con claridad las directrices que debe seguir una política europea del turismo sostenible, es necesario recalcar algunos aspectos de esa política.
- Es necesario indicar enérgicamente la dimensión ambiental y social del turismo en aras de la sostenibilidad.

Por lo que respecta a la nueva política de la UE que también afecta al turismo, y haciendo un brevísimo recorrido, destacan actuaciones relacionadas con la política de visados (instando a su simplificación), estadísticas turísticas (promoviendo la aplicación de las Cuentas Satélite del Turismo), normas de calidad (armonización), continuidad con los sistemas de gestión de la calidad, protección de los consumidores (en transporte aéreo, marítimo y ferroviario, por ej.), promoviendo el turismo termal y el accesible, promoviendo la sostenibilidad

(social, económica y ambiental) , la promoción de los destinos turísticos europeos (a través del portal “European Tourist Destination Portal”)

Por último, merece también atención la Agenda por un turismo europeo sostenible y competitivo. Heredera de la Agenda 21, la Agenda por un turismo europeo sostenible y competitivo se crea por la necesidad de adoptar un enfoque global que tenga en cuenta la prosperidad del sector sin comprometer la cohesión social, la protección del medio ambiente y la promoción de la cultura de los destinos turísticos europeos.

Los objetivos de la Agenda son conseguir la prosperidad económica, la equidad y cohesión social, la protección del medio ambiente y la cultura a través de políticas adecuadas (gestión sostenible de los destinos y concienciación de las empresas y turistas sobre la sostenibilidad).

Se fija también una serie de retos que pretenden garantizar la seguridad de los turistas y las comunidades locales, reducir la utilización de los recursos y la contaminación de los lugares turísticos o disminuir la estacionalidad entre otros, así como unos principios, como el planeamiento a largo plazo, conseguir un turismo equilibrado y respetuoso o potenciar la intervención de todas las partes interesadas (EUR-Lex, 2008).

3.2.3. Objetivos de la Política Turística

El objetivo de toda política turística es conseguir un desarrollo turístico, esta es la idea que la FEMP (2008) afirma y que al parecer está generalmente aceptada.

No obstante, este desarrollo no será homogéneo en todos los territorios, sino que estará definido por las características y circunstancias del mismo así como la aparición de nuevos valores en el negocio identificados con la sostenibilidad, el aprovechamiento (que no explotación de los recursos), la satisfacción al cliente y la calidad en el servicio.

Para Velasco “Los objetivos tradicionales de la política turística están profundamente vinculados con la idea del turismo como sector económico del mercado” (Velasco, 2002, p. 5), por ello se han mantenido los objetivos de fomento de la actividad, con el fin de conseguir beneficios.

La misma autora también apunta a una doble motivación en la replanteamiento de los objetivos, por un lado la aparición de nuevos valores sociales y por otro la explicación de por qué un fenómeno puramente económico debe ser objeto de recursos públicos. Esta última idea, sin duda interesante, plantea un debate acerca de la visión y naturaleza del turismo, obviamente con una importante base económica pero que también dispone de un cierto componente de actividad cultural y social.

Arcoraci (2009) asocia los objetivos de la política turística en ocho niveles, que a pesar de estar orientados a la realidad del país donde se desarrollar (posiblemente Argentina) sirven como marco de referencia. Son los siguientes:

- Objetivo estructural:
 - o Mejorar la competitividad del lugar evitando, por ejemplo, la estacionalidad o mejorando la calidad.
 - o Optimizar los servicios de transporte, la profesionalización de los recursos humanos y la creación de un Barómetro Nacional de investigación y asistencia sectorial.

- Objetivo social:
 - o Incrementar los puestos de trabajo.
 - o Mejora la calidad de vida de las poblaciones receptoras.

- Objetivo Ambiental:
 - o Instalar el estudio de impacto ambiental como requisito previo a la inversión en infraestructura.
 - o Creación de áreas protegidas.

- Objetivo Territorial:
 - o Propiciar el tejido asociativo en función de comarcas, productos...
- Objetivo Cultural:
 - o Potenciar la integración de los actores culturales y las poblaciones receptoras con los turistas.
- Objetivo en Infraestructura:
 - o Adecuar los aeropuertos y puestos.
- Objetivo Legal:
 - o Poner en vigencia un marco legal que potencie la seguridad jurídica y la inversión turística.
- Objetivo Regional:
 - o Instalar en cada municipio una administración participativa local de Parque Nacionales, Monumentos Históricos...

Los objetivos de la política turística están orientados, en su mayoría, al turismo receptivo pues es el que permite, por ejemplo, la entrada de divisas en el país, la mejora de la imagen en el exterior o la inversión extranjera.

Por el contrario, la política turística no hace tanto hincapié en el turismo emisor pues, obviamente, no beneficia al país como los primeros, todo lo contrario, supone, por ejemplo, una salida de divisas o una “fuga” de inversiones.

Los objetivos estarán marcados dependiendo de los fines que pretenda alcanzar la administración, el tipo de negocio desarrollado, el momento de ciclo de

vida en el que se encuentre el producto/servicio, el tejido empresarial e incluso la visión política de los gobernantes del momento.

No obstante, y a modo de orientación, se ha confeccionado una lista donde aparecen algunos de los objetivos que debería incluir toda política turística, y son:

- Objetivos relacionados con la ordenación:
 - o Ordenar, regular, normalizar y/o actualizar la actividad (regulación de establecimientos, derechos y deberes de los empresarios/clientes...).
- Objetivos relacionados con los recursos:
 - o Poner el valor los recursos.
 - o Promover su protección.
 - o Adecuar los recursos a la actividad turística.
- Objetivos relacionados con la oferta:
 - o Apoyar la creación de nuevos productos.
 - o Mejorar la oferta.
 - o Adecuar la oferta a las nuevas tendencias del mercado.
- Objetivos relacionados con el tejido empresarial:
 - o Fomentar la colaboración público-privada.
 - o Estimular la actividad empresarial.
 - o Apoyar la financiación de las empresas a través de subvenciones, ayudas, regulaciones fiscales....
- Objetivos relacionados con la calidad:
 - o Fomentar la calidad del servicio.
 - o Velar por la satisfacción del cliente.

- Objetivos relacionados con la imagen/marca del destino:
 - o Mejorar la imagen del destino.
 - o Promocionar el destino.

3.2.4. Instrumentos

Para alcanzar los objetivos marcados es preciso contar con los instrumentos de la política turística, que serán la herramienta básica para desarrollarlos.

Velasco (2005) considera que los instrumentos son categorías ideales al servicio de los responsables de las políticas. Así mismo, afirma que “cada instrumento responde a una naturaleza, objetivos y carácter propio, y es su uso alternativo o simultáneo el que permitiría conocer estrategias concretas de las políticas” (Velasco, 2005, p. 175). Es decir, que existe una diversidad de instrumentos cuya combinación depende de la estrategia previamente diseñada.

- Instrumentos organizativos. Se refiere a las instituciones que sustentan a la política turística y que además, dadas sus características, están presentes en todas las políticas públicas. Puede ser una estructura pública o de naturaleza mixta. Como instrumentos organizativos se distinguen dos tipos:
 - o Estructura administrativa:
 - Estructuras político-administrativas tradicionales (Ministerios, Secretarías...)
 - Estructuras ejecutivas, que dependen de las anteriores y son organismos autónomos públicos, semipúblicos o privados.
 - o Estructura de coordinación y cooperación: surgen con la idea común de la cooperación. Se dividen en:

- Órganos de coordinación, entre los que se distinguen los que son un espacio de colaboración para agentes públicos que proceden de diferentes campos (Comisiones Interministeriales) y los que crean un espacio de trabajo para agentes públicos (Conferencias Sectoriales).
 - Órganos de cooperación, son organizaciones independientes que reúnen a agentes públicos y privados.
- Instrumentos programáticos
 - Planes Generales. Viene a ser el conjunto de acciones y programas que contiene el proyecto político que tiene un gobierno para un ámbito de acción específico. El plan tiene una vigencia determinada e incluye como objeto la totalidad del área trabajo y conlleva unos objetivos, unos instrumentos y unos medios para alcanzarlos.
 - Programas. Aunque no es fácil distinguir entre planes y programas, la diferencia se encuentra en que los programas se centran un aspecto/objetivo concreto de la política turística. La autora define programa como “actuaciones relacionadas entre sí y diseñadas por el Gobierno con el fin de general un efecto en una faceta concreta del ámbito de trabajo” (Velasco (a), p. 13).
 - Instrumentos normativos o de ordenación. Se refiere a las normas legales, de carácter vinculante y de aplicación directa.
 - Instrumentos financieros, que son las ayudas, créditos financieros, subvenciones... que suponen un estímulo a la iniciativa privada o del tercer sector.
 - Instrumentos de mejora del conocimiento, están relacionados con la I+D+I (Investigación, Desarrollo e Innovación), la información, el conocimiento...

- Instrumentos de comunicación, que son utilizados para dar difusión sobre determinados problemas, valores...

3.2.5. Principios

La política turística no sólo es una herramienta de los gobiernos o cualquiera de sus administraciones, sino que también es posible que el sector privado, las organizaciones no gubernamentales, asociaciones... aparezcan implicadas en la misma, de hecho, estos entes pueden llegar a definir, cambiar, adaptar o contribuir a la definición y actuación de las políticas turísticas.

Al igual que en otros apartados de este capítulo, se parte de las referencias que Velasco (2005) ha publicado sobre la temática de políticas turísticas, en este caso se trata de los principios. Según marca la autora, toda política turística debería regirse por los siguientes principios:

- Debe incluir un conjunto de decisiones articuladas a partir de un concepto común y coherente del turismo.
- Es preciso una materialización de las acciones, que exista voluntad y consenso para ejecutarlas.
- Las acciones deben ser impulsadas por el Gobierno del ámbito territorial donde opere. Sin embargo, este impulso puede ser ejecutado por órganos legítimos, en este caso deberá existir una coordinación entre el Gobierno y dichos órganos.
- Y por último, es preciso determinar unos objetivos concretos que permitan avanzar en dos líneas:
 - o Atraer a segmentos de turistas que mejor convengan al destino.

- Garantizar una estancia satisfactoria.

A estos principios se les puede añadir los componentes recogidos en el Manual de Modelos de Gestión Turística Local publicado por la FEMP (2008), orientados a los modelos de gestión turística pero que pueden ser aplicados también a un ámbito más genérico, como el de las políticas turísticas, y son los siguientes:

- Rol y relación con el resto de organismos e instituciones. No es más que un reparto de funciones y un diseño de relaciones entre los participantes de la política turística.
- Definición de la fórmula jurídica/ institucional más adecuada teniendo en cuenta las características del territorio donde se desarrollará la política.
- Ampliar y optimizar las fuentes de financiación. Está relacionado con una mejora y ampliación de las fuentes de financiación y su funcionamiento, que incluya nuevas fórmulas que consigan incluso la autofinanciación.

3.2.6. Funciones

Basándose en un informe genérico publicado por la OCDE en 1987 que trataba sobre los cambios de papel que el Estado ha asumido en el turismo, Velasco (2005) describe las diferentes funciones y objetivos que los Gobiernos han marcado en sus diferentes políticas turísticas.

Los mismos aparecen indicados en el siguiente cuadro resumen:

Fase	Funciones	Objetivos
<p>Despegue</p>	<p>Estímulo de la actividad turística en su territorio (infraestructuras).</p> <p>Planificación: relacionada con la anterior función. El Gobierno planifica en qué territorios se invierte en infraestructuras.</p> <p>Promoción del destino en el exterior.</p>	<p>Económicos: aumentar la entrada de divisas y promover la creación de empleo.</p> <p>Políticos: promover el turismo como elemento para la paz y reconocer el derecho a viajar libremente.</p> <p>Canalizar flujos turísticos hacia zonas pobres o donde el turismo puede funcionar como complemento al declive de la industria tradicional del territorio.</p>
<p>Crecimiento</p>	<p>Garantía: de los consumidores y ordenación de la actividad (comienzan los primeros problemas derivados del crecimiento).</p> <p>Coordinación y armonización entre agentes e intereses, debido a los efectos negativos del turismo (sostenibilidad).</p>	<p>Adaptar y mejorar: apoyar a la mejora empresarial, crear ofertas más atractivas y mejorar las plataformas de comercialización.</p> <p>Mejorar el producto turístico.</p> <p>Promover la cooperación entre los diferentes actores.</p>

Figura 7 (a). Funciones y objetivos de las políticas turísticas en función de la fase del destino turístico. Fuente: Elaboración propia a partir de Velasco (2005).

Tal y como se desprende del anterior cuadro, la autora identifica dos fases principales, la de despegue y crecimiento del destino turístico con diferentes funciones en cada una de ellas. Si bien es cierto que son las fases imprescindibles para cualquier destino, se echan en falta otras dos, las de madurez y declive que también afectan a los destinos turísticos.

A pesar de que estas dos últimas son fases que tienen particularidades propias, tanto las funciones como los objetivos podrían ser compartidos con la fase de crecimiento, aunque sería posible añadir otras nuevas, como por ejemplo las que aparecen a continuación recogidas en el siguiente cuadro:

Fase	Funciones	Objetivos
<p>Madurez</p>	<p>Intensificación de la promoción del destino con un carácter integral y diversificado.</p> <p>Promoción de una oferta complementaria que renueve el producto.</p> <p>Continuación con la planificación.</p> <p>Mejora de la ordenación.</p>	<p>Paliar las consecuencias negativas de su crecimiento y mejorar los servicios del mismo.</p>

Declive	Aumento de la calidad en el servicio.	Frenar el declive del destino y volver a recuperarlo.
	Fomento de la formación en recursos humanos.	Diversificar la oferta y la imagen del destino mediante la creación de nuevos productos.
	Creación de nuevos productos.	Atraer nuevos mercados.
	Identificación de nuevos mercados.	

Figura 7 (b). Funciones y objetivos de las políticas turísticas en función de la fase del destino turístico. Fuente: Elaboración propia.

Como se observa, las funciones y objetivos van encaminados a contrarrestar los efectos negativos del desarrollo en las distantes fases. Como herramientas posibles para alcanzar estos logros fijados se plantea el desarrollo de planes que incluyan programas y actividades concretas.

3.2.7. Elementos necesarios para la existencia de la Política Turística

Velasco (2011) explica, basándose en lo determinado por Meny y Thoenig (1992); Parsons (1995) y Knoepfel (2008), los elementos necesarios para considerar que existe política turística, y son los siguientes:

- El primer elemento está relacionado con la idea o concepción global del turismo, con la necesidad de enfrentarse al mismo no desde un punto de vista aislado, sino global, teniendo en cuenta sus relaciones con otros sectores y no analizándolo de una forma independiente.

- El segundo elemento se refiere a la necesidad de disponer de un presupuesto suficiente que permita el desarrollo de la política³¹.
- El tercero viene a decir que cada actor público debe actuar en su ámbito de competencia pero sin embargo, con una cierta coordinación y relación con otros actores públicos y privados de otros ámbitos (superiores o inferiores).
- El cuarto elemento indica la obligatoriedad de fijar unos objetivos y acciones concretos que permitan conocer las metas y la ejecución de un programa.
- Y por último, el quinto elemento indica que las acciones deben ser concebidas de una forma global, y así deben afectar e incluir a los distintos fenómenos y relaciones que afectan al turismo.

3.2.8. Política turística y política general

Barroso y Flores (2007), siguiendo lo establecido por Cuadrado et al. (1995) en *Introducción a la política económica*, establecen una relación de la política turística con las diferentes tipologías de política económica para determinar el papel de la política turística en la política general. Así, queda reconocida la importancia de ésta y su incidencia en el resto de políticas.

De esta manera, es posible determinar la relación de la política turística con:

- Política de ordenación (que tiene que ver, por ejemplo, con el establecimiento de normas, como las leyes turísticas) y la política de procesos (asignación de recursos, como los impuestos).

³¹ Obviamente, la disponibilidad de recursos financieros para poner en marcha lo establecido en la política fijada es absolutamente necesario. Es la labor de financiación una de las más determinantes para conseguir que las políticas, más allá de quedar fijadas como una declaración de intenciones, se materialicen en acciones y programas concretos.

- Políticas cuantitativas (relacionada con la intensidad de los instrumentos de la política, como aumentar la cuantía de un impuesto), cualitativas (que introducen cambios más sustanciales, como un nuevo impuesto) y de reformas (que pretenden cambiar el fundamento del sistema). La política turística puede encuadrarse en todas ellas, si bien la intención de la referencia a la de reformas no es la de cambiar el sistema económico, sino la realidad turística del territorio.
- Políticas macroeconómicas, microeconómicas y mesoeconómicas (relacionada con el desarrollo local siendo su objetivo es mejorar los indicadores económicos de los territorios). Los autores señalan que de ser considerada la política turística como sectorial, debería considerarse dentro de las políticas microeconómicas.
- Políticas instrumentales (que inciden en todo el sistema económico) y sectoriales (inciden sobre determinados grupos o sectores), estando la política turística identificada en esta última clasificación.

González y Miralbell, analizan la política turística desde una perspectiva empresarial, indicando así que existe una doble aproximación, por un lado el fomento y por otro la restricción.

El fomento va encaminado a facilitar la actividad privada, por ejemplo arbitrando conflictos entre empresas, propiciando nuevas categorías de la oferta, subvencionando actividades...

La restricción está orientada a la compensación de los errores de funcionamiento del mercado, como el control de las estructuras competitivas del mercado (monopolio), protección del acceso privado a los bienes públicos y la regulación de externalidades negativas.

Atendiendo a las relaciones explicadas en este apartado, la tipología de la política turística podría ser considerada como sectorial:

Por consiguiente, la política turística, al igual que el resto de políticas sectoriales -política agraria, política industrial, política pesquera, etc.-, debe contribuir a conseguir los objetivos finalistas de la política económica general -creación de empleo, distribución de la renta, crecimiento, etc. (Barroso y Flores, 2007, p. 7).

La peculiaridad de la actividad turística también se manifiesta en la propia política turística, diferenciándose del resto de políticas sectoriales en su peculiaridad y posterior complejidad. Citando en *Política Turística y Territorio a Bote y Marchena* (1996), Monfort (2000) y Pulido (2004), Barroso y Flores (2007) justifican dicha complejidad en base a dos características principales, que son:

- Multisectorialidad: es uno de los rasgos diferenciadores del turismo, la multitud de sectores de diversa índole implicados en la actividad (transportes, agencias de viajes, alojamiento, restauración...).
- Complejidad, dada la participación en la configuración de la oferta de la Administración Pública en todos sus niveles.

Añadido a estas dos características se propone otra que, si bien no forma parte de la propia naturaleza de la política, es un rasgo común a la misma, y que viene a ser una cierta falta de rigor a la hora de hablar de la misma, siendo confundida con una declaración de intención política o incluso sectorial concreta ignorando la naturaleza globalizada de la misma.

Así mismo, es preciso destacar el carácter horizontal de la Política Turística, dada la cantidad de sectores productivos que participan en la misma tomando una diferencia clara con el resto de política, con un carácter vertical más acentuado.

Hay un cierto dilema entre la concepción del turismo desde el enfoque de demanda o de oferta. El primero de ellos afianzaría la determinación de una política turística de carácter horizontal, dada la cantidad de sectores implicados en la actividad turística. El segundo, la visión desde el punto de vista de la oferta, simplificaría la concepción de la actividad, y por tanto su política turística, que sería vista con características de verticalidad.

A pesar de ser este último concepto más simplista y por tanto favorecedor en la delimitación de la política a seguir, suele ser el primero de ellos el más aceptado por la academia, tal y como afirman Barroso y Flores “para la mayor parte de la academia, este enfoque analítico de la Economía del turismo, tal y como expusimos anteriormente, es considerado más bien estrecho, impidiendo realizar un análisis amplio y coherente del fenómeno turístico” (Barroso y Flores).

3.2.9. Responsabilidad/organización de la Política Turística

González y Mirabel afirman que “el principal organizador de las políticas turísticas en la mayoría de países es el Estado, ya sea en solitario o junto con otras Administraciones públicas, si la estructura de estado es descentralizada” (González y Mirabel, p.24).

Atendiendo al sistema de delegación de competencias existente en España, se entiende que la organización de la Política Turística nacional o bien es compartida al menos con las Comunidades Autónomas o bien participan de ella de alguna manera.

Pero el grado de implicación de la Administración en la Política Turística no es el mismo en todos los países, ni tampoco tiene que ver con el nivel de especialización y/o desarrollo turístico, sino que depende del propio planteamiento que exista en cada Estado y su sistema político. De esta manera, tal y como afirman González y Miralbell existen países donde la política turística no está vinculada a la Administración Pública (como es el caso de Estados Unidos) y otros donde se produce todo lo contrario (como en España o Turquía). Tanto en el caso de los primeros como de los segundos, la Administración deberá velar por facilitar el correcto desarrollo de la actividad, evitando los posibles efectos negativos del Turismo y velando por el interés general, con independencia de su grado de implicación en la Política Turística.

No obstante, es preciso tener en cuenta que el nivel de gobierno ha variado “por consiguiente, mientras que la política económica general ha estado diseñada fundamentalmente por el nivel nacional -estatal-, con la mundialización de la economía estos centros de decisión están pasando a niveles supranacionales”.

(Barroso y Flores, 2007, p.16). Los territorios, a otros niveles, están protagonizando una mayor implicación en las políticas, también en la turística

La implicación de la Administración en la Política Turística ha quedado y queda determinada por los antecedentes históricos de los Estados en su relación con la actividad turística, pasando de los modelos más liberalizados a los más centralizados o incluso reacios al Turismo.

Las nuevas tendencias de desregularización y liberalismo económico han diluido y modificado la implicación del Estado en la actividad turística, y por ende, en la Política Turística.

Aunque las nuevas formas de organización de la Política Turística remiten a los modelos de gestión (que serán tratados en apartados posteriores), existe una tendencia que afecta a la política turística, y es la identificación de la misma no como política sectorial sino como política de cúmulos o cluster, “pues la misma política de cúmulos lo coloca (territorio) en el centro del análisis y de las actuaciones a implementar” (Barroso y Flores, 2007, p.18), es decir, se opta por esta nueva tendencia pues tiene en cuenta la importancia del territorio en la política turística, que queda obviado en la sectorial.

Los mismos autores justifican la identificación de la política turística con la política de cúmulos por las siguientes razones:

- Relación de complementariedad de los diferentes sectores productivos que intervienen en la actividad (transporte, limpieza, alojamiento...).
- En el aumento de la productividad del destino también intervienen la Administración, las instituciones, la población...
- Se entiende que el nivel más idóneo para aplicar la política turística es nivel comarcal o local, pues es en este nivel donde se produce la experiencia turística, por tanto, donde se aplica la política de cúmulos.

- En los destinos se encuentran los bienes (tanto públicos como cuasipúblicos) para cuyo disfrute es preciso encontrarse en ese territorio. La Administración tiende a la mejora de estos bienes y por ende, a la mejora del cúmulo.
- El fomento de la cooperación de todos los agentes implicados en el destino se traduce en el aumento de la productividad del destino.
- Y por último, partiendo del concepto que el territorio es el soporte y argumento de la actividad turística, la política turística debe desarrollarse en el mismo, por tanto, debe identificarse con una política de cúmulos.

Por tanto, si la tendencia actual del desarrollo turístico es conceder un protagonismo casi exclusivo a “lo local” como protagonista principal de la actividad turística y su desarrollo, es absolutamente coherente identificar la Política Turística con la Política de Cúmulos o Cluster, en detrimento de la Política Sectorial.

Esta teoría de los cúmulos también es reforzada por la idea al respecto de autores como González y Miralbell, quienes consideran que “no sólo los Gobiernos pueden llevar a cabo política turística, sino que también el propio sector privado o las organizaciones gubernamentales pueden estar implicados en ello” (González y Miralbell, p. 23). Los autores destacan como ventajas de su implicación en la política turística su flexibilidad y posibilidad de adaptarse a los cambios del mercado de una forma más rápida que la Administración Pública.

3.2.10. La política turística en el marco de la Inteligencia Territorial

La reciente presencia de la Política Turística en la literatura del sector, escasa e insuficiente por otra parte, se debe, en cierta medida, a que “la política turística se configura como una rama joven de la política económica general” (Bote y Marchena, 1996 en Barroso y Flores, 2007, p.2).

No tiene este apartado la intención de estudiar las especificidades de la política turística, pues eso ha sido ya desarrollo en apartados anteriores, sino la de

determinar, si existiera, la posibilidad de contemplación de la política turística en el ámbito de actuación determinado por la Inteligencia Territorial.

Quizá, la idea clave con la cual debería de encaminarse una primera reflexión para enlazar ambos conceptos sería la identificación de la importancia y protagonismo que el territorio (en su visión amplia y no básicamente territorial) toma en el propio proceso político.

Es sin duda una idea interesante que, a voz de pronto, repercutiría en la propia concepción del término “política turística”, incluyendo las nuevas variables que el segundo término “inteligencia territorial” establece.

Pero esta relación de territorio y política turística no es el único aspecto a analizar: ¿cuál sería el papel de la Administración Pública en esta relación?, ¿se vería afectada? Estas preguntas marcan así una nueva línea de análisis para cuyo entendimiento sería preciso determinar el protagonismo que tiene actualmente en la definición de las políticas turísticas.

Siguiendo las definiciones planteadas antes, es principalmente la administración (en sus estamentos más altos), bajando progresivamente en los últimos tiempos a niveles inferiores (autonómico sobre todo) junto con el sector privado en ciertas ocasiones, la encargada de definir y ejecutar la política diseñada al efecto (mercados, ordenación, tipo de promoción, líneas de financiación, proyección exterior...).

Pero la nueva política no sólo debe enfrentarse a la aplicación de la Inteligencia Territorial, sino también al efecto de la mundialización del que hablan Barroso y Flores (2007) cuya consecuencia directa ha sido el cambio de los centros de decisión, tendiendo ahora a los centros supranacionales.

El panorama mundial turístico también está padeciendo la desregularización y liberalismo, donde el Estado va perdiendo presencia en las Políticas Turísticas. Este hecho, a priori, puede favorecer la aplicación de los principios inteligentes pues la IT instaura un protagonismo en el diseño, programación y ejecución de la política turística compartido con el resto de agentes del territorio.

Otra tendencia que a priori reportaría beneficios a los principios inteligentes es la transición de la política sectorial a la de cúmulos, donde toma más protagonismo el territorio, favoreciendo así la Política Turística Inteligente. El desarrollo se entiende, ahora, que parte de lo local para llegar a lo global, y no al contrario, un concepto que ha sido avalado además por la situación que actualmente está sufriendo el sector:

Esta crisis no es una reacción a un único evento sino a una serie de eventos. Ha afectado a los viajes corporativos además de a los viajes de ocio. Ya es tiempo para pensar globalmente y actuar localmente (...) (Lofeudo en Fernández de Paz, 2009, p. 140).

Por tanto, por lo que respecta a la administración, podría afirmarse que hay un “traspaso” de protagonismo del Estado a los gobiernos autonómicos y locales. La IT se centra en territorios concretos, conceptualizando el mismo de una forma completa, evitando la segregación por sectores y actividades, e incluyendo una amplia variedad de agentes con responsabilidades y participaciones compartidas.

Llegados a este punto podría plantearse la siguiente pregunta: ¿tiene cabida, por tanto, la política turística en la Inteligencia Territorial?

Aunque la respuesta haya sido concebida después de una corta reflexión, podría afirmarse que sí la tiene pero, para que este binomio funcione es preciso realizar un cambio en la conceptualización de la propia política turística, considerándola como un proceso el cual debe ser más participativo y sostenible y concediendo especial relevancia al tipo de gobernabilidad a ejercer.

Así mismo, sería conveniente establecer el papel de la administración en esta nueva política.

La intención de relacionar a la política turística junto con la IT no es sólo gestionar desde un punto de vista racional y eficaz, sino también desde la defensa del interés público general, y esto implica un reconocimiento de la participación ciudadana y del sector privado en el proceso, así como el respeto a los principios

de la sostenibilidad. Es la idea que apoyan González y Miralbell, quienes consideran que la implicación del sector privado y las organizaciones gubernamentales favorecerá la flexibilidad y la capacidad de adaptación al mercado de una forma más rápida (González y Miralbell).

No obstante, de ser ampliamente aceptada la IT en lo que a turismo se refiere, el nuevo modelo de gestión resultante debería ser presentado como una herramienta de homogenización del mercado, que palie las consecuencias negativas de la descentralización y la excesiva heterogeneidad de los destinos y mercados.

3.3. Gestión de Destinos Turísticos

3.3.1. Gestión pública del turismo

El turismo es una actividad transversal que afecta e implica a sectores y actividades variados, generando un impacto social, territorial, económico, cultural y social, de ahí la necesidad de la presencia de la Administración Pública, con el interés de coordinar y aunar esfuerzos entre los implicados.

La Administración Pública es considerada como un elemento clave en el desarrollo de los destinos y las políticas adoptadas son determinantes en el éxito o fracaso de la actividad en su territorio de actuación.

La gestión pública por tanto debe estar comprometida en el diseño y ejecución de un programa de desarrollo y lograr la implicación de los participantes en el proceso, apoyando a nuevas iniciativas empresariales y generando un entorno favorable para el empresario.

La participación de la administración también ha generado ciertas limitaciones que deben ser resueltas, como por ejemplo la complejidad de normativas y procedimientos o la relación con el sector privado. De esta manera, en los últimos tiempos, están apareciendo nuevas formas de gestión de carácter mixto, es decir, con presencia público y privada. Son por ejemplo los Entes Mixtos de Gestión Turística.

La gestión pública del turismo ha evolucionado, ha pasado de la promoción, la regulación y ordenación de la actividad y la conservación del medio a la colaboración y trabajo activo con el sector privado, y más recientemente con los actores sociales. Por tanto, se podría afirmar que ha cambiado su papel en la gestión, o al menos, se ha matizado.

En la actualidad la Administración no sólo se limita a regular y promocionar el turismo, sino también a participar en el establecimiento de la política turística, contribuyendo a la creación de nuevos productos.

Existen numerosas actuaciones de cuyo desarrollo es responsable (en sus diferentes niveles), con el objeto de conseguir el desarrollo turístico del destino. Algunas de ellas son las siguientes:

- *Servicios, equipamientos e infraestructuras.* La administración deberá dotar al destino de los equipamientos, servicios e infraestructuras básicos para el correcto desarrollo de la actividad turística, siempre siguiendo los principios de sostenibilidad para minimizar el impacto sobre el medio. Dentro de este apartado se encuentran, por ejemplo, los transportes, el saneamiento de aguas residuales, asfaltado de calles, accesibilidad...
- *Gestión, mantenimiento y protección de recursos turísticos.* Son los recursos turísticos el principal reclamo del turista, su motivación para realizar el desplazamiento y visitar el destino. Dentro de estos recursos se encuentran algunos que dada su naturaleza son de especial fragilidad. Son por ejemplo los recursos culturales (patrimonio histórico-artístico material e inmaterial) y los recursos naturales (paisaje, medio ambiente, parques naturales...). Es obvio que para generar un desplazamiento es preciso usar los recursos turísticos, pero la administración no debe dejar atrás su protección y evitar la explotación y destrucción de los mismos, no sólo por la pérdida irreparable del patrimonio, sino por cuestiones obvias: si el recurso se destruye dejará de generar desplazamientos y consecuentemente ingresos para la comunidad. La administración se encarga por tanto no sólo de su

protección y mantenimiento, sino también de su difusión, a través de acciones de promoción, creando nuevos eventos (como festivales de música) etc.

- *Fomento de la innovación del destino.* Los productos turísticos también protagonizan un ciclo de vida. En España existe una gran variedad de productos (sol y playa, rural, de interior...) que se encuentran en diferentes fases de su ciclo. La Administración en este caso debe conseguir alargar el ciclo de vida de aquellos destinos que muestran sus primeros signos de agotamiento y declive, como por ejemplo el turismo de sol y playa, y potenciar nuevos productos, como el Turismo de Cine. A esta necesidad de fomento y mantenimiento de los productos turísticos la Administración responde con una línea de ayudas (subvenciones) que cubren diferentes ámbitos, como mejora de la calidad, renovación de instalaciones...
- *Promoción del turismo.* Es quizás unas de sus funciones más destacadas. Es usual que la misma haga promoción de productos de gran consumo y cuya importancia económica es notable. Así, el turismo es promocionado también con el objeto de mantener e incrementar su aceptación en el mercado nacional e internacional, contribuyendo al mantenimiento y creación de nuevas riquezas (empleo, beneficios económicos...). Pero no siempre la administración estatal o regional es la encargada de realizar la promoción, sino que a menudo es en el nivel local donde se realizan estas labores. Para sufragar los gastos en promoción, que suelen ser muy elevados, se suelen convocar ayudas públicas desde los ámbitos regionales y nacionales. El organismo clave para la promoción del destino España es Turespaña, que orienta sus acciones sobre todo en el exterior.

3.3.2. Turismo y administración pública: el papel de la administración en el turismo

La administración pública ha ejercido, y aún hoy día lo hace, una enorme influencia sobre el sector turístico. La normativa actual existente regula desde el

funcionamiento y requisitos de un alojamiento turístico hasta el funcionamiento de los servicios públicos de información turística.

No obstante, la administración pública se ha caracterizado por su no anticipación a las necesidades surgidas a partir del desarrollo del turismo, como por ejemplo la regulación de alojamientos o las normativas sobre turismo rural. No es ninguna novedad esta característica, pues la administración no se caracteriza, al menos en ciertos sectores novedosos, por su capacidad de anticipación, entre otras razones porque las necesidades de regulación surgen una vez aparecida la actividad, no antes.

De esta manera, el turismo se desarrolló en España con el impulso del Estado pero sin una tutela normativa de la administración, de ahí los problemas que aún hoy día continúa arrastrando, que afectan a la profesionalización del sector o la ordenación del territorio entre otros.

En la actualidad, la administración juega un papel determinante en la gestión del turismo: formación, promoción, regulación, normativas... Principalmente actúa en tres grandes ámbitos relacionados, obviamente, con el turismo:

- Servicios directos
- Servicios indirectos
- Cooperación público-privada

Servicios directos

Se entienden por servicios directos aquellos que afectan de forma directa a la actividad turística. En esta clasificación quedan contemplados los que son considerados propiamente turísticos además de aquellos que participan en la planificación, gestión y comercialización de los mismos. Dentro de estos servicios directos se encuentran:

- *Información turística*

El servicio de información turística, consistente en la prestación de información sobre los recursos, bienes y servicios turísticos ha sido ofrecido en

España de manera tradicional por la administración pública, de ahí sus características de objetividad y gratuidad.

El servicio se ha identificado principalmente con las oficinas de turismo. Desde la creación de las primeras en Barcelona a principios del siglo XX, a las que les siguieron las de Sevilla (coincidiendo con la Exposición Hispano-Americana) las oficinas de turismo, y por ende su servicio de información turística, se han multiplicado por España con una rapidez asombrosa, siendo fácil encontrar un servicio de información turística (que tiene múltiples variantes, como oficinas de turismo, puntos de información temporal...) en cualquier destino turístico (independientemente de su tamaño y relevancia turística).

La prestación de la información turística ha evolucionado a lo largo del tiempo, adaptándose a las nuevas tecnologías y aprovechando sus avances para alcanzar a un mayor público objetivo. A los medios convencionales, como la prensa, la radio y la televisión se ha unido Internet, que ofrece un amplio abanico de interesantes posibilidades al servicio de información, muy acentuado con la aparición de redes sociales, aplicaciones para móviles y tabletas... que han propiciado un nuevo tipo de oficina de turismo, la virtual, situándose así en consonancia con el muy desarrollado comercio turístico electrónico.

Las oficinas de turismo atienden a un público cada vez más variado. Su información no sólo es útil para los turistas y visitantes, sino también para los medios de comunicación, administraciones, guías turísticos o agencias de viajes.

Si bien es cierto el servicio de información juega un papel determinante en el éxito del destino turístico, es preciso evolucionar hacia modelos de información más flexibles y competitivos, que ofrezcan, como en otros países europeos, servicios de reservas y compra y venta de productos, aún poco desarrollados en España por la vocación pública del servicio de información turística así como por la normativa existente.

- *La promoción turística*

La promoción turística, entendida como la actividad encargada de la difusión de un destino dentro del mercado turístico, ha sido asumida tradicionalmente por la administración. Varias han sido las causas:

- Concepto del lugar a promocionar como un destino integral, en el que se incluyen recursos y empresas.
- Coste elevado.
- Individualismo del sector empresarial y falta de asociacionismo con fines comerciales colectivos.

En el ámbito turístico, la promoción es posiblemente la actividad donde empeñe la administración la mayor parte de su presupuesto, no siempre aceptado de buena manera por la misma. De aquí que en los últimos tiempos se haya reclamado la contribución del tejido empresarial implicado como beneficiarios directos de toda promoción turística.

Existen instituciones, áreas y organismos autónomos dependientes de la administración cuyo cometido principal es la promoción turística del destino, como por ejemplo Turismo Andaluz S.A. o Extremadura Turismo. En cambio, en algunas regiones, donde existe un alto compromiso del empresariado turístico, se han creado organismos mixtos que gozan de financiación pública y privada. Este es el caso de Turismo de Barcelona o la Sociedad Mixta de Turismo de Gijón.

A nivel estatal, en España, existe un organismo dependiente de la Secretaría General de Turismo del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, encargado de la promoción del país como destino turístico, se trata de TURESPAÑA. Tal y como se especifica en su página web, “es el organismo nacional de Turismo responsable del marketing de España en el mundo y responsable de crear valor para su sector turístico, mediante el impulso de la sostenibilidad económica, social y medio ambiental de los destinos nacionales” (TURESPAÑA, 2014).

TURESPAÑA se encarga de la promoción del destino turístico “España” en el exterior, para ello, dispone de una estrategia de promoción en colaboración con las Comunidades Autónomas, entes locales y el sector privado.

Dentro de sus cometidos también se encuentra el análisis de los mercados emisores de turismo y difusión del conocimiento e inteligencia de la economía del turismo, el apoyo a las empresas, instituciones y organismos a través de un Catálogo de Servicios de Marketing y Conocimiento, el desarrollo y seguimiento del Plan Nacional e Integral del Turismo y la estrategia e inversión de Paradores de Turismo de España, S.A.

Según se informa en la misma web, Turespaña:

Desarrolla su actividad en el exterior mediante la red de Consejerías Españolas de Turismo en el Exterior, que dependen de las Embajadas y Consulados de España. Actualmente son 33 Consejerías de Turismo en el exterior que actúan tanto como células de conocimiento y marketing como de plataformas de negocio para el sector (Turespaña, 2014).

Turespaña cuenta además con dos herramientas básicas en la promoción turística, que son:

- Las Oficinas de Turismo Españolas en el Extranjero
- SEGITUR

Las primeras, en colaboración con las embajadas y los consulados españoles, promocionan España como destino turístico en mercados extranjeros (Para ampliar información sobre estas oficinas, ver Anexo 3).

SEGITUR, en cambio, colabora con la promoción del destino nacional a través de las nuevas tecnologías, pues es la entidad encargada de los servicios informáticos de Turespaña, como por ejemplo la web turística. Gestiona también la información del resto de destinos autonómicos españoles además de la relativa a

empresas, ofreciendo así una amplia oferta turística en el portal de España complementando la labor de promoción iniciada por Turespaña³².

Servicios indirectos

Los servicios indirectos relacionados con la gestión pública del turismo son todos aquellos que sin ser considerados servicios directos propiamente dichos, como la promoción turística de la que se ha hablado anteriormente, contribuyen al desarrollo y promoción del destino. Estos servicios son:

- *Infraestructuras y equipamientos*

Las infraestructuras y equipamientos son básicos para conseguir el desarrollo de un destino turístico, ya sean carreteras, transportes, saneamiento de aguas... sobre todo tienen especial importancia aquellos que tienen que ver con los transportes, pues el turismo no es concebido sin el desplazamiento, y para el mismo son necesario los transportes.

Estas infraestructuras y equipamientos vienen a formar parte de lo que es conocido como oferta turística del lugar.

- *Entidades de estudios turísticos*

Dentro de este tipo de entidades, se encuentran los observatorios de turismo, encargados de la elaboración de estudios de coyuntura y de mercado del destino. Es un tipo de organismo identificado principalmente con la administración, pues es esta quien a menudo financia el mantenimiento de los observatorios cuyos estudios y conclusiones son tomados como referencia para el diseño de nuevas políticas turísticas.

³² SEGITUR desarrolla varios proyectos relacionados con la promoción turística, uno de ellos es el Programa Piloto de Promoción y Comercialización Online de Experiencias Turísticas de La Palma a través del Portal Oficial de Turismo de España, con cuyas acciones se pretende frenar la caída de visitantes alemanes a la isla (que es el principal mercado del lugar) y el otro es Study in Spain, programa que promociona España como destino idiomático, ofreciendo información a todos los usuarios interesados.

La labor de los observatorios permite conocer, por ejemplo, las tendencias en el mercado, el volumen y características de la demanda o la actividad de los principales competidores.

En España, a nivel estatal funciona el Instituto de Estudios Turísticos, que se encarga de la investigación de los factores que inciden sobre el turismo, así como la elaboración, recopilación y valoración de estadísticas, información y datos relativos al mismo (IET, 2014).

El IET (Instituto de Estudios Turísticos) ofrece una amplia colección de estudios y publicaciones de gran interés para técnicos y expertos en la materia³³.

Cooperación público- privada

El desarrollo turístico de un destino no es una tarea en exclusiva de la administración, sino todo lo contrario, se necesita la implicación y participación de todos los actores implicados en el mismo, que son también la sociedad y el tejido empresarial. Sin un debido equilibrio entre los actores implicados, la actividad turística gozará de poco éxito y futuro.

En los últimos tiempos han aparecido novedosas formas de gestión de destinos, encargados no solamente de la promoción del mismo, sino también del establecimiento de las bases de la política turística, su desarrollo y gestión. Se trata de los organismos de gestión de destinos con un carácter mixto, integrados por el sector público y el sector privado (que engloba a empresas del sector e incluso población común, como asociaciones, colectivos...).

Aunque los modelos de gestión turística suelen repetirse, la composición y funcionamiento de los entes mixtos difieren, sobre todo entre los diferentes países.

³³ El IET, a través del Centro de Documentación Turística de España (CDTE), está considerado como uno de los centros de documentación turística más importantes del mundo. Fue creado en 1985 y ofrece más de 112.000 referencias documentales informatizadas. La documentación disponible en su web está ordenada en diferentes categorías (Consulta Catálogos, Publicaciones CDTE, Revista de Estudios Turísticos, Serie Estudios del IET y Otras Publicaciones) entre los que se encuentran desde folletos turísticos o datos sobre Indicadores Coyunturales Turísticos a la prestigiosa Revista de Estudios turísticos (IET, 2014).

No obstante, el objetivo es el mismo, la gestión del destino de una manera conjunta y consensuada, en la que los protagonistas tengan la posibilidad de determinar por qué tipo de desarrollo se apuesta.

En este sentido tiene un especial protagonismo el partenariado en su vertiente turística.

3.3.3. Marco Normativo

La Administración Pública comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local (López, 2011).

La administración desarrolla una gran cantidad de actividades (entre ellas las relacionadas con el turismo) como medio de consecución de sus fines. Se caracteriza además por su búsqueda del interés público, y gestiona los recursos públicos con este objeto. Es también un nexo de unión inmediato entre el ciudadano y el poder político.

El modelo más habitual es el descrito por Max Weber en la Teoría de la Burocracia, basado en la racionalidad instrumental y en el ajuste entre objetivos y medios.

La presencia de la administración en el turismo se explica por varios motivos:

- Aprovechamiento de los recursos.
- Generación de riqueza y empleo.
- Ordenación y control de la oferta.
- Desarrollo de normativas de regulación.

De acuerdo con la Constitución queda organizada en tres niveles:

- Administración central o estatal.
- Administración autonómica.
- Administración local.

El turismo está presente en los tres niveles de organización, aunque las competencias en cada nivel difieren según lo establecido en la Constitución de 1978. También ejerce su influencia la incorporación de España a la Unión Europea, que ofrece directrices comunitarias convertidas después en normativas, como la Reglamentación de Agencias de Viajes.

Según el artículo 148.1.18 de la Constitución Española las Comunidades Autónomas tienen las competencias en materia de promoción y ordenación del turismo en su ámbito territorial, pueden, entre otras cosas, dictar normas.

Sin embargo, el Estado también dispone de competencias en el sector, tal y como recoge el artículo 149.1 de la Constitución, que establece que al Estado le corresponden las competencias como el comercio exterior, regulación de las condiciones de obtención, expedición y homologación de títulos académicos y profesionales y promoción exterior entre otros.

Una de las características definitorias del turismo es su carácter multidisciplinar y transversal, que dificulta, en el ámbito que nos ocupa, la coordinación entre las diferentes administraciones que tienen competencias turísticas, afectando también al contenido de las leyes y normativas turísticas, pues afecta no sólo a los ámbitos estrictamente turísticos, sino también a los medioambientales, urbanísticos...

De los tres niveles (estatal, autonómico y local) es posiblemente el autonómico el nivel al que le han sido atribuidas las competencias exclusivas, tanto en promoción como en ordenación, sanción y disciplina. Hecho que ha propiciado que las Comunidades Autónomas (CC. AA.) hayan legislado en materia turística.

Si bien las primeras leyes de turismo desarrolladas por las CC.AA. fueron orientadas a la inspección y la sanción, con el paso del tiempo y la evolución del

turismo se ha realizado una reorientación de las mismas teniendo en cuenta las nuevas características del mercado y los nuevos planteamientos.

Es también en la Constitución Española, en sus artículos 137 y 140, donde se reconoce la autonomía de la Administración Local en la gestión de intereses que le son propios. Así mismo, la Ley de Bases de Régimen Local 7/1985, de 2 de abril, concede a los municipios autorización para la realización de actuaciones relacionadas con las actividades e instalaciones culturales, deportivas, de tiempo libre y turismo.

El reparto de las competencias turísticas difiere, en ocasiones, del ámbito territorial en el que se desarrolla la actividad, pues es común que un destino no se identifique únicamente con una población o comunidad autónoma determinada, sino con una comarca, zona, mancomunidad... por ello conviene adaptar el marco competencial a las diferentes características del destino.

Debido al desarrollo del turismo y a su amplio margen de acción (que afecta a ámbitos tan dispares como consumo, medio ambiente, regulación de alojamientos y restauración...) las diferentes CC.AA., a lo largo del tiempo y a ritmos diferentes han definido leyes de turismo.

Aunque hay diferencias entre las diferentes leyes publicadas por cada región, que buscan la adaptación a las circunstancias especiales del turismo regional, la mayoría de ellas contemplan los siguientes aspectos:

- Planificación y promoción del turismo, incluida la sostenibilidad de la actividad.
- Enumeración de competencias locales y regionales.
- Derechos y deberes de proveedores y consumidores (turistas).
- Ordenación y regulación de las empresas de alojamiento, restauración, intermediación, ocio y otras relacionadas con el sector.
- Servicios de información turística (funcionamiento, convenios, tipos...).
- Profesiones turísticas (guías oficiales, informadores...).
- Organismos especiales (observatorios, consorcios...).

Como predecesor de las diferentes leyes de turismo existentes en la actualidad, se encuentra el Estatuto Ordenador de las Empresas y Actividades Turísticas, aprobado con el Decreto 231/1965, de 14 de enero, que venía a regular las empresas turísticas privadas y sus actividades en un momento en el que España vivía con euforia el desarrollo de una novedosa actividad, el turismo de sol y playa.

El estatuto, que fue sustituido por la normativa turística actual, contemplaba la clasificación de los diferentes establecimientos turísticos, tipología, inspección y vigilancia, así como el control de precios y la gestión de reclamaciones entre otros.

3.3.4. Competencias de la Administración Pública

Las competencias de la administración, o también conocido como ámbito competencial hacen referencia al marco en el que las Administraciones intervienen, es decir, su capacidad política para obrar, en este caso, en la actividad turística.

La capacidad de “obrar” de las administraciones viene dado por los recursos financieros (impuestos, créditos...) y los marcos legales (leyes y normas turísticas).

En cuanto a la primera necesidad, la financiación, la administración tiene varias soluciones para conseguirlo. Es posible, por ejemplo, recurrir a los créditos financieros, a la emisión de deuda pública, al cobro de sanciones y multas o al propio presupuesto contemplado anualmente.

Existe además otro recurso financiero, aún no muy desarrollado en España que se refiere a las tasas e impuestos turísticos. Las tasas turísticas permiten la obtención directa de financiación como consecuencia del pago por parte del turista. Si bien se ha desarrollado en algunos países europeos, como Francia y Alemania, en España sólo está presente en comunidades donde el turismo de sol y playa tiene un peso importante, como es el caso de la Comunidad Autónoma de Cataluña, donde entró en vigor el 1 de noviembre de 2012, para nutrir un fondo para fomentar y promocionar el turismo.

Pero no solamente son necesarios los recursos financieros para que la administración desarrolle actuaciones turísticas, sino que también precisa de un marco normativo que cubra, desde el punto de vista legal, sus actuaciones.

La normativa turística ha sido determinada en base a las circunstancias nacionales (proceso democrático, Constitución de 1978, Estado de las Autonomías, evolución del mercado turístico...) y a la globalización continua de la economía. De esta manera, la inclusión en la Unión Europea ha acarreado la asimilación e inclusión de nuevas directrices que buscan una mejor coordinación y una mayor homogenización de las normativas turísticas, relacionado con el carácter transfronterizo del turismo.

Los organismos responsables de la política turística nacional actual son los siguientes:

- *Ministerio*: denota que el turismo tiene un peso importante en la economía nacional, al disponer de un ministerio propio o compartido, como es el caso de España.
- *Órganos dependientes de un ministerio*, que tienen un rango inferior al ministerio y son las conocidas *Secretarías Generales o Direcciones Generales*.
- *Nuevos órganos (Patronato, Consorcio, Agencia...)* Existen nuevos órganos que pueden tener un carácter único o bien estar integrados en algunos de los organismos anteriores. El objetivo de su creación es doble, por un lado se pretende conseguir una mayor flexibilidad y por otro captar la participación privada para conseguir financiación. Las competencias de estos órganos están limitadas a lo establecido por la propia Administración que tiene la potestad de delegar en ellos ciertas decisiones (excepto aquellas que tienen que ver con las sanciones). Usualmente se encargan del fomento y la promoción del turismo.

Como se ha nombrado con anterioridad, la Unión Europea también tiene cierto protagonismo en las normativas turísticas, cuyas características serán tratadas en siguientes apartados.

Competencias del Gobierno Central

Los Gobiernos han cedido sus competencias de turismo a las regiones, aunque suele ser cometido del Estado la promoción turística internacional del país. Este es el caso de España, donde Turespaña (dependiente de la Secretaría de Estado de Turismo del Ministerio de Industria, Energía y Turismo) es el organismo encargado de la promoción turística.

No obstante, la estrategia de promoción de Turespaña depende de los acuerdos alcanzados en la Mesa de Directores General de Turismo de las CC. AA., convocada periódicamente con el fin de coordinar las acciones.

Competencias del Gobierno Regional

La descentralización del Estado en el caso de España, que dio como resultado al Estado de las Autonomías, también ha sido experimentada (aunque con matices) en países de la UE, siendo el sistema de los Lands alemanes el ejemplo de referencia de muchos de ellos.

La descentralización aparece con el objeto de reconocer las características propias de una región, como puede ser sus costumbres, lengua, cultura... Una vez iniciada la descentralización, el Estado concede competencias a los gobiernos regionales, siendo las referidas al turismo una de las primeras en traspasarse. Por tanto, son los gobiernos regionales los encargados de desarrollar su propia política turística, aquella que va a determinar la regulación de las empresas o la promoción del destino entre otras.

En el caso del Estado Español, a través de la Constitución y los Estatutos se concretan las competencias cedidas a las CC. AA., entre las que se diferencian

las competencias exclusivas (entre las cuales se encuentra el Turismo), compartidas y delegadas.

Competencias del Gobierno Local

A pesar de ser los Gobiernos Locales las administraciones que suelen contar con menor presupuesto destinado al turismo, son los principales responsables de la política turística local, pues tienen una serie de competencias que afectan directa e indirectamente al desarrollo de la actividad.

El artículo 140 de la Constitución Española establece la autonomía de los Municipios. La Ley Reguladora de las Bases del Régimen Local (LRBRL), en sus artículos 7, 25 y 36 regula las competencias propias y atribuidas por delegación de los municipios. Los Municipios también tienen otro tipo de competencias denominadas “impropias”, que a pesar de estar atribuidas a la administración autonómica o estatal en ciertas ocasiones son o bien asumidas o bien complementadas por los ayuntamientos, dada la cercanía de los mismos al ciudadano.

El artículo de 25 de la LRBRL señala que los municipios tendrán competencias en las siguientes materias:

- Seguridad en lugares públicos.
- Ordenación del tráfico de vehículos y personas en las vías urbanas.
- Protección civil, prevención y extinción de incendios.
- Ordenación, gestión, ejecución y disciplina urbanística.
- Promoción y gestión de viviendas.
- Parques y jardines, pavimentación de las vías públicas urbanas y conservación de caminos y vías rurales.
- Patrimonio histórico- artístico y protección del medio ambiente.
- Abastos, mataderos, ferias, mercados y defensa de consumidores y usuarios.
- Protección de la salubridad pública; participación en la gestión de la atención primaria de la salud.
- Cementerios y servicios funerarios; prestación de los servicios sociales y de promoción y reinserción social.

- Suministro de agua y alumbrado público.
- Servicios de limpieza viaria, de recogida y tratamiento de residuos, alcantarillado y tratamiento de aguas residuales.
- Transporte público de viajeros.
- Actividades o instalaciones culturales y deportivas, ocupación del tiempo libre y turismo.
- Participación en la programación de la enseñanza y cooperación con la Administración educativa en la creación, construcción y sostenimiento de los centros docentes públicos.

Los servicios obligatorios que todo municipio debe prestar son los siguientes:

- En todos los municipios: alumbrado público, cementerio, recogida de residuos, limpieza viaria, abastecimiento domiciliario de agua potable, alcantarillado, acceso a los núcleos de población, pavimentación de las vías públicas y control de alimentos y bebidas.
- Municipios con población superior a los 5.000 habitantes: parque público, biblioteca pública, mercado y tratamiento de residuos.
- Municipios con población superior a 20.000 habitantes: protección civil, prestación de servicios sociales, prevención y extinción de incendios e instalaciones deportivas de uso público.
- Municipios con población superior a 50.000 habitantes: transporte colectivo urbano de viajeros y protección del medio ambiente.

En el ámbito turístico, es la administración local la encargada, por ejemplo, del mantenimiento de las oficinas de turismo (aunque en algunas regiones es el Gobierno Regional el encargado de las oficinas de los destinos más representativos y con mayor afluencia, como es el caso de las oficinas de turismo de las capitales de provincia en Andalucía o las oficinas de turismo en núcleos turísticos de especial relevancia en Extremadura).

Esta realidad quizás sea debida a una visión localista del negocio turístico, que no ve más allá, en el mejor de los casos, de una comarca o mancomunidad. De ahí el individualismo de cada destino, que conlleva en ocasiones incoherencias

con los destinos más próximos o con las políticas establecidas por la administración regional.

Responsables del devenir de sus destinos, las administraciones locales se enfrentan al mayor de los problemas, la consecución de financiación para el mantenimiento y ampliación de servicios directos e indirectos de uso turístico.

Esta escasez presupuestaria ha derivado en la aplicación de nuevas fórmulas financieras, como las tasas turísticas, un impuesto sobre el precio del alojamiento cuya intencionalidad final es la consecución de financiación de los gastos generados por la actividad.

Existe una escasa cultura “turística-impositiva” en España, de ahí la controversia acaecida cuando se han puesto en marcha este tipo de tasas que generan recelo entre el tejido empresarial afectado.

Lo cierto es que sin financiación es tarea imposible el mantenimiento del turismo, además de partir de un concepto erróneo del mismo, cuyo objetivo es generar una actividad económica, no una actividad social sin ánimo de lucro.

3.3.5. Organización de las administraciones

La organización de las administraciones en sus diferentes niveles es clave para el desarrollo posterior de las diferentes políticas turísticas. En España la organización administrativa está determinada por el propio Estado de las Autonomías, cuya heterogeneidad ha mostrado la proliferación de nuevos destinos turísticos identificados con las fronteras regionales.

Cada administración autonómica es responsable del desarrollo turístico de su territorio. Pero también influyen la administración central y la administración local, lo que ha producido un exceso legislativo y una gran cantidad de niveles administrativos que dificultan el seguimiento de una política turística común al territorio nacional. Por tanto se puede afirmar que el modelo organizativo de la administración influye en la gestión pública del turismo.

La administración en España contempla tres niveles principales:

Nivel 1: Administración Central

En lo referente a la organización de la Administración Central, en la actualidad el Gobierno de España dispone de un Ministerio de Industria, Energía y Turismo que, según se especifica en su web, le corresponde la propuesta y ejecución de la política del Gobierno en materia de energía, desarrollo industrial, turismo, telecomunicaciones y sociedad de la información (Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2014).

En cuanto a su organigrama actual, existen cuatro Secretarías de Estado y una Subsecretaría, que son: Secretaría de Estado de Energía, Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, Secretaría de Estado de Turismo, Subsecretaría de Industria, Energía y Turismo y Secretaría General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa.

Dentro de la Secretaría de Estado de Turismo se encuentran la Subdirección General de Cooperación y Competitividad Turística, la Subdirección General de Desarrollo y Sostenibilidad Turística y la División Análisis de la Información y Evaluación de las Políticas Turísticas.

La Subsecretaría, en cambio, queda configurada de la siguiente manera:

- Gabinete Técnico
- Abogacía del Estado
- Intervención Delegada
- S.G de Oficialía Mayor y Administración Financiera
- S.G. de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones
- Oficina Presupuestaria
- Subdirección General de la Inspección General de Servicios y Relación con los Ciudadanos
- S.G. de Planificación y Gestión de Recursos Humanos
- Secretaría General Técnica
 - o Vicesecretaría General Técnica
 - o S.G. de Desarrollo Normativo, Informes y Publicaciones

- S.G. de Recursos, Reclamaciones y Relaciones con la Administración de Justicia
- S.G. de Relaciones Internacionales y Cooperación
- S.G. de Estudios, Análisis y Planes de Actuación

Existe además un organismo autónomo, TURESPAÑA, que tal y como se define en su propia web es el organismo nacional de Turismo responsable del marketing de España en el mundo y responsable de crear valor para su sector turístico, mediante el impulso de la sostenibilidad económica, social y medio ambiental de los destinos nacionales (TURESPAÑA, 2014).

TURESPAÑA a su vez, dispone de su propio organigrama, que actualmente es el siguiente:

- Presidencia
- Consejo Asesor de Turespaña
- Dirección General
- Subdirección General de Marketing Exterior del Turismo
- Subdirección General de Conocimiento y Estudios Turísticos
- Subdirección General de Estrategia y Servicios al Sector Turístico
- Subdirección General de Gestión Económico-Administrativa y Tecnologías de la Información
- Palacio de Exposiciones y Congresos
- Oficinas Españolas de Turismo en el Exterior

A modo gráfico, se incluye el organigrama de TURESPAÑA disponible en su propia web a fecha de marzo de 2016. (Ver Anexo 4.)

Nivel 2. Administración Autonómica

La heterogeneidad del territorio español que justificó el Estado de las Autonomías se refleja también en el organigrama de cada región y de la ubicación concedida dentro de las consejerías al turismo, que depende de los cambios políticos y de las nuevas reorientaciones de la política de este ámbito.

Existen comunidades que han concedido al turismo una gran importancia, y lo destacan en el primer nivel jerárquico de su organigrama. Es el caso de Andalucía (Consejería de Industria y Comercio), Extremadura (Consejería de Fomento, Vivienda, Ordenación del Territorio y Turismo), la Comunidad de Madrid (Consejería de Empleo, Turismo y Cultura) o Castilla y León (Consejería de Cultura y Turismo).

En cambio existen otras regiones, como el Principado de Asturias donde el ámbito turístico no aparece en la definición de una consejería, sino de una Dirección General (Consejería de Economía y Empleo) o el País Vasco, donde la Dirección General de Turismo depende del Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad.

Sin duda este es un hecho que hace aún más difícil el tratamiento del turismo y la unificación de criterios.

Nivel 3: Administración Local

A pesar de no disponer de competencias normativas directas en el ámbito turístico, la administración local, es decir, los ayuntamientos, definen en la mayoría de los casos la política turística del destino.

La estructura organizativa gira en torno a concejalías, donde, dependiendo de la importancia de la actividad en el municipio, gozan o no de exclusividad. Existen otros destinos que disponen de concejalías compartidas, así, es usual que la actividad turística comparta concejalía con cultura, economía e incluso deportes. Esta organización dependerá de la visión que el propio equipo de gobierno tenga del turismo.

En estrecha colaboración con los Ayuntamientos están las Diputaciones, que a través de los Patronatos provinciales de turismo participan sobre todo en la promoción de destinos locales y comarcales.

3.3.6. La gestión turística municipal

Es habitual que la gestión turística municipal recaiga en la máxima representación local de la administración pública en el municipio, que se corresponde con los ayuntamientos, máxime en los tiempos que corren en los que el desarrollo se entiende que parte de lo local hacia lo global, concediendo así un notable protagonismo a este tipo de administración.

Desde el punto de vista de la Inteligencia Territorial y su gestión, toma también un papel de extrema importancia el nivel local pues la primera se asienta y desarrolla principalmente a esta escala.

Son los municipios, (a pesar de carecer de competencias normativas directas, tal y como se ha explicado con anterioridad) los encargados de establecer, a través de la política elegida, el devenir del destino.

Existe una concepción generalizada errónea referida a concebir la gestión municipal únicamente desde un punto de vista social y cultural, más que desde un punto de vista económico en combinación con los anteriores. Este concepto suele estar muy presente sobre todo en destinos de reciente incorporación o de escasa incidencia en el mercado.

No obstante, la visión social del turismo es imprescindible para tener un concepto completo de la actividad, pues es preciso conseguir un equilibrio de la población local con el sector empresarial y la propia administración.

De hecho, la situación idónea es aquella en la que exista un equilibrio entre población, empresas y administración, con una coordinación precisa de los intereses de cada uno de los tres componentes.

En cuanto al *marco jurídico* en el que se desarrolla el municipio en su relación con el turismo viene delimitado por la Ley 7/1985 Reguladora de las Bases de Régimen Local, que define a los municipios como “entidades básicas de la organización territorial del Estado y cauces inmediatos de participación

ciudadana en los asuntos propios que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses de las correspondientes colectividades”.

El artículo 25 de la nombrada Ley delimita las competencias del municipio, atribuyéndole responsabilidades en ámbitos de gran trascendencia para la actividad turística local, como son las relacionadas con el medio ambiente, el patrimonio, la seguridad, los suministros y servicios públicos, limpieza, instalaciones culturales...

Por lo que respecta al *marco financiero*, hay que remitirse al Real Decreto 2/2004 de 5 de marzo por el que se aprueba el texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales. La actividad turística precisa de una carga financiera suficiente para conseguir el mantenimiento de la misma, pero es habitual que los municipios turísticos tengan serias dificultades para conseguir los recursos financieros necesarios, de hecho, sólo un 14% del total de los recursos financieros del Sector Público de España corresponde a los municipios, un porcentaje claramente inferior si es comparado con otros países europeos, como por ejemplo Francia, que llega hasta el 25%.

Un municipio con una cierta incidencia del turismo debe satisfacer las necesidades básicas no sólo de la población residente, sino también de los visitantes, independientemente de sus recursos financieros y capacidad. Es por ello que la administración local debe enfrentarse con frecuencia a acusadas oscilaciones de la población (estacionalidad) o a cuantiosos gastos de conservación y mantenimiento de recursos turísticos.

Una posible solución es la consideración del destino como municipio turístico, tal y como se contempla en la Ley Reguladora de Haciendas Locales de 2004, aunque se mantienen limitaciones que dificultan el reconocimiento de tal consideración, como por ejemplo los criterios restrictivos para conseguir el reconocimiento o la exigencia elevada de un número de plazas hoteleras (que discrimina a aquellos destinos que siendo muy turísticos no tienen una sobreexplotación urbanística).

La problemática de financiación de los municipios está comenzando a ser reconocido por las Comunidades Autónomas, y algunas de estas han establecido consideraciones económicas especiales para los municipios turísticos.

3.3.7. La importancia de administración local en el turismo

En 2006 la FEMP y la Secretaría General de Turismo firman un Convenio Marco de colaboración en el que se reconoce que el desarrollo turístico parte del municipio (pues es en estos donde el turista contextualiza sus actividades turísticas) promoviendo la creación de Entes Mixtos de gestión.

El objeto del Convenio Marco tiene las siguientes finalidades:

- Creación de Entidades Mixtas para la gestión de la actividad.
- Potenciación de las Entidades Mixtas.
- Promoción y difusión de destinos en colaboración con el sector privado.
- Impulso y promoción de las redes de municipios para su articulación como producto turístico.
- Estudio y diseño de estrategias de productos turísticos locales.
- Creación y puesta en valor de recursos turísticos locales.
- Articulación de recursos, servicios y oferta turística como producto y su integración como destino.
- Sensibilización e implicación de la población y los agentes socioeconómicos locales sobre la importancia de la actividad turística.
- La integración de destinos locales de la misma tipología en redes que agrupen a otros con ofertas similares.

La importancia de la administración local en el desarrollo turístico goza de tanta evidencia que en algunos países han desarrollado programas específicos municipales, como es el caso de Chile (Ver Anexo 5).

3.3.8. Municipio y gestión turística

La administración local tiene atribuidas una serie de funciones que, sin ser turísticas, tienen la capacidad de determinar la gestión del turismo en la localidad. Las más representativas son:

- *Servicios y obras públicas*

Está relacionado con la prestación de servicios básicos y su gestión, como son el abastecimiento de agua y electricidad, recolección de basura, la gestión de residuos y desechos... así como la gestión de infraestructuras y equipamientos que determinan en buena manera el potencial turístico del destino, como por ejemplo centros de salud, espacios deportivos y mercados entre otros.

- *Planificación del uso del suelo*

La planificación del uso del suelo influirá de forma determinante en el desarrollo turístico, pues de ella dependen los espacios destinados a actividades productivas, como la agricultura, la industria o los servicios y además la gestión de espacios protegidos.

La capacidad de ordenación, y un desarrollo racional del mismo condicionarán no sólo el desarrollo turístico sino también la salud del mismo a medio y largo plazo, pues influirá de forma determinante en la conservación de recursos naturales y artísticos.

- *Recaudación de impuestos*

Es sin duda una de las funciones con mayor importancia y trascendencia en la gestión municipal, pues el mantenimiento de los servicios (incluidos los turísticos) depende de la financiación que obtenga la administración local a través de impuestos, tasas y tributos.

- *Promoción y puesta en valor de los recursos*

La promoción del destino es la base de todo desarrollo turístico. De una adecuada promoción dependerá, en cierta medida, el poder de atracción del destino para los potenciales clientes.

En este sentido, el municipio deberá dar difusión a todos aquellos eventos, actividades, recursos... que sean capaces de generar un desplazamiento entre los visitantes.

- *Seguridad ciudadana*

La seguridad es uno de los aspectos claves para conseguir atraer turistas a un destino. Aquellos lugares que carecen de seguridad ciudadana están limitados en sus posibilidades de desarrollo turístico, independientemente del atractivo de los recursos disponibles. El turista precisa de unos niveles aceptables de seguridad que le permitan disfrutar del lugar sin sufrir hurtos, agresiones...

- *Información*

El servicio de información a turistas y visitantes suele recaer en el municipio, pues es en este lugar donde se produce la demanda de información por parte de los visitantes. Ya sean bajo la denominación de oficinas de turismo o puntos de información este tipo de servicios son asumidos en la mayoría de los casos por la administración local.

No obstante, para sufragar los gastos que su mantenimiento originan a las arcas municipales, existen en algunas comunidades, convenios de colaboración entre los Gobiernos Autonómico y Local, es el caso de la Comunidad Autónoma de Extremadura y su red de oficinas de turismo conveniadas.

3.3.9. Modelo de Gestión: definición, componentes y tipos

Para finalizar el capítulo, se crea el siguiente apartado dedicado a la expresión de los modelos disponibles para gestionar un destino. Con anterioridad, se realiza un breve apunte sobre su definición, componentes y tipos.

3.3.9.1. Definición

En un primer lugar, es preciso definir qué se entiende por modelo de gestión.

Según la Real Academia de Lengua (R.A.E.), en su diccionario de la lengua española, establece que el término modelo proviene del concepto italiano “modello”, y lo define como “arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo”.

“Modelo” es un concepto amplio cuya versatilidad en su uso y aplicación recomiendan matizar su definición en el campo de las ciencias sociales, dentro de las cuáles se encuadra la presente investigación, y que se refiere a un esquema teórico de un sistema.

El segundo concepto a definir es “gestión”, término que proviene del latín *gesño* y que se refiere, según también la R.A.E., a la acción y efecto de gestionar o de administrar. O dicho de otra manera, realizar las diligencias oportunas para alcanzar el objetivo deseado.

Sobre la definición de modelos de gestión, Federico Tobar (1997) concibe el modelo de gestión de las empresas como el rasgo estructural de la misma y reflexiona sobre la reconversión de las empresas e instituciones cuando definen su modelo de gestión, que no es más que la elección de su destino.

En el modelo de gestión queda identificada la organización, el estilo de gerencia, el orden jerárquico y la propia identidad de la organización. En la medida en la que el modelo se consolida, la gestión se racionaliza, evitando así la intuición y la improvisación³⁴.

³⁴ “Intuición” e “improvisación” son dos términos excesivamente presentes en el sector turístico que a menudo se ve superado por la propia rapidez a la cual se desarrolla el mercado. Por ello, el establecimiento de un modelo paliará el uso abusivo de ambos términos para dar opción a otros como “previsión”, “organización”, “planificación”... que se consideran más adecuados para la correcta evolución de la actividad.

De esta forma ya están definidos los dos conceptos claves de la investigación, que son modelo y gestión, que no viene a ser otra cosa que el sistema teórico, cuya efectividad permite su reproducción y empleo, mediante el cual se busca la administración, en este caso, del turismo por parte de la administración pública.

En el ámbito de la administración pública, los gobiernos disponen de modelos de gestión con la finalidad de desarrollar sus políticas turísticas y alcanzar los objetivos definidos.

Aunque es sabido que toda empresa o institución ha tenido y tiene un modelo de gestión (cosa diferente es si es el adecuado o no) el concepto, tal y como se concibe en la actualidad, adquiere una mayor relevancia en los años ochenta. Hasta ese tiempo se hablaba de “estilos de gerencia” y se concedía especial relevancia a notables “gerentes” como Watson (IBM), Mary Ka, Lee Iacocca...

A pesar de la definición antes dada de modelo, y de su propia singularidad (pues es un sistema de gestión a seguir por las organizaciones) la complejidad de la actividad turística y de los destinos donde se desarrolla entorpecen la creación de un modelo único, tendiéndose más al diseño de un modelo adaptado a las características propias de cada destino.

No obstante, todo modelo debe de cumplir una serie de requisitos que de estar contemplados pueden conllevar al éxito del mismo. Las características son:

- **Concepto abierto.** Se debe tener en cuenta que el concepto debe estar abierto a nuevos cambios y posibles adaptaciones que serán determinadas por las circunstancias que afectarán a la institución.
- **Fácil aplicación.** El modelo definido debe ser fácilmente aplicable en el destino.
- **Situación real del destino.** Debe también ajustarse a la realidad del destino.

- **Forma jurídica.** Es preciso respetar la normativa vigente y elegir la forma jurídica idónea.
- Claridad en la **definición de funciones, competencias, jerarquía y organización.** Es clave para todo modelo de gestión tener definidos claramente los términos anteriores.
- **Financiación.** Es posiblemente una de las cuestiones más relevantes de la gestión del destino. En el modelo es preciso definir cómo va a financiarse su aplicación.

3.3.9.2. Componentes

Aunque es conveniente adaptar los modelos de gestión a cada destino, por tanto cada uno de ellas tendrá matices diferentes, su configuración esencial es compartida. Tomando como referencia el modelo de las 7 S de McKinsey³⁵ y la publicación *Modelos de Gestión* de F. Tobar (1997), se establecen los siguientes componentes de un modelo de gestión turística local.

✓ Misión

En la búsqueda del concepto de Misión, son numerosos los autores quienes han tratado de definirlo. Es el caso de Ferrell, Hirt y Ferrell (2004), quienes establecen que la *misión* de una organización es su propósito general y responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?

Desde un punto de vista de gestión pública turística, la misión estaría también relacionada con la contribución que la institución (ya sea la Administración

³⁵ El modelo de las 7S de McKinsey está compuesto por siete ámbitos relacionados entre si, siendo el elemento central los valores compartidos. Los siete componentes son (en inglés) Style (estilo), Staff (personal), Systems (sistemas), Strategy (estrategia), Structure (estructura), Skills (habilidades), Shared Values (valores compartidos). Su denominación proviene de la letra "s", que es la letra inicial de cada uno de los nombres de los componentes del modelo.

Pública, un Ente Mixto, Consorcio...) hace a la sociedad, aquello por lo cual es necesario la existencia de la misma.

La definición del concepto respondería a cuestiones tales como ¿qué soy?, ¿qué hago?, ¿qué ofrezco?, ¿qué producto/servicio ofrezco?

✓ **Visión**

La visión está relacionada con el futuro, con el cómo se desea que, en términos turísticos, la institución o el destino sea en el futuro.

La visión tiene como objetivo guiar y controlar al órgano de gestión para alcanzar el estado deseable, contribuyendo a la orientación de la estrategia a seguir.

✓ **Objetivos**

Los objetivos son los logros propuestos en un horizonte temporal determinado. Es requisito imprescindible que puedan ser cuantificados y medidos.

✓ **Metas**

Las metas son definidas como objetivos a corto plazo. Su horizonte temporal por tanto es más reducido y deben ser también cuantificables y medibles.

✓ **Estrategia**

La estrategia es utilizada para alcanzar el objetivo y la visión. No es más que un plan de acción donde se detallan aquellas actuaciones que son necesarias para lograr estos dos últimos. Es necesario además, la inclusión de los valores de la entidad en este apartado.

✓ **Funciones**

Es preciso también definir las unidades organizativas para asumir funciones. De una adecuada coordinación de las funciones dependerá el logro de la misión.

✓ **Actividades**

Las actividades se refieren a las tareas que cada componente de la institución tiene asignada. Para facilitar el desarrollo de las actividades, tienen que estar normalizadas y estandarizadas.

Para ello se deben describir las tareas de cada puesto especificando los resultados a lograr. Los procesos también deberán estar estandarizados y los agentes tendrán sus habilidades predeterminadas.

✓ **Prioridades**

Para conseguir la misión es preciso establecer prioridades, es decir, a qué aspectos de le concede una mayor importancia.

✓ **Estructuras**

La estructura hace referencia a la división del trabajo y a la definición de funciones. El modelo debe establecer una jerarquía que vendrá a determinar la estructura organizativa, que está formada por unidades organizativas cuyo lugar en el orden jerárquico dependerá de la función desempeñada en el proceso de producción.

Para representar la estructura y las diferentes unidades organizativas se emplea el uso del organigrama, que es una representación gráfica de las anteriores.

✓ **Cultura e incentivos**

El término “cultura”, en el ámbito empresarial, viene a referirse a la forma de ser y actuar de la misma.

Dentro de la cultura de la empresa se encuentran la motivación y los incentivos relacionados con el capital humano que forma parte de la misma.

✓ **Ambiente externo**

Las entidades de gestión turística, al igual que las empresas, desarrollan sus actividades y propósitos en un determinado contexto y mantienen un intercambio continuo entre ambos. A esto se refiere el ambiente externo, a las externalidades que rodean al ente y a su interacción con el mismo.

Todo modelo de gestión debe ser sometido a fases de control, con el fin de conseguir la mejora continua del mismo y evaluar los resultados que se van obteniendo.

En todos los modelos de gestión es imprescindible la interacción con la ciudadanía, pero esta relación es aún mayor cuando se tratan de modelos de gestión turística, donde la aprobación y participación de la población local es esencial para el éxito del desarrollo turístico del destino.

3.3.9.3. Tipos de modelos

Existen una serie de modelos ofreciendo cada uno diferentes visiones. A continuación, se explican brevemente algunos de ellos.

Los modelos, que giran en torno a la competitividad, son los siguientes:

- **Modelo Diamante de Porter**

El modelo Diamante de Porter está formado por cuatro componentes de cuyo análisis y relaciones va a depender la competitividad del destino, y son:

condiciones de los factores, condiciones de la demanda, empresas relacionadas horizontal y verticalmente y estructura y rivalidad de las industrias.

El estado de cada componente depende del efecto que uno de ellos ejerza sobre los demás, por ello se considera un sistema interrelacionado.

Existen además dos variables auxiliares que vienen a complementar el análisis: el gobierno y las circunstancias externas, también llamadas “azar”.

Disponer de condiciones favorables en cada componente es necesario para alcanzar el éxito, pero sin embargo no es algo indispensable para alcanzar ventajas competitivas.

Los componentes se refuerzan entre ellos y forman parte de un sistema dinámico, que es estimulado por la competencia interna (que promueve la innovación constante en los componentes) y la concentración geográfica (que acelera la interacción también de los cuatros componentes).

El modelo de Porter propicia la creación de empresas competitivas y promueve su agrupación en cluster.

La propuesta de Porter, a simple vista, parece alejada de lo establecido por la IT, pues está concentrado en su mayor parte en el logro de la competitividad, pero desde el punto de vista empresarial, por tanto, económico.

- **Modelo Crouch y Ritchie**

Los autores Crouch y Ritchie afirmaron, a través de su modelo, que son destinos turísticos competitivos aquellos que contribuyen, mediante el turismo, a elevar la calidad de vida de la población local.

Los destinos (Ritchie y Crouch, 2003) se ven afectados por una serie de factores pertenecientes a su macroentorno, que suponen oportunidades y amenazas. Los seis factores son: económicos, tecnológicos, ecológicos, políticos y legales, socioculturales y demográficos.

Por el contrario, también señalan al microentorno como las organizaciones turísticas, que permiten el desarrollo de los destinos, contra los cuales debe competir el ente/destino.

La competitividad del microentorno dependerá de la experiencia del turista con los recursos, empresas turísticas, transportes... en definitiva, con la oferta turística del lugar.

El modelo por tanto, comienza con la identificación del micro y macro entorno. Una vez definidos, son agrupados en las siguientes categorías, que facilitarán la determinación del grado de competitividad:

- Recursos y atractivos
- Factores y recursos complementarios
- Política de planificación y desarrollo del destino
- Dirección del destino
- Determinantes limitadores y amplificadores de la competitividad

Ritchie y Crouch (2003) han incluido un término imprescindible en la IT, la población y su relación con el destino. A mayor calidad de vida más competitivo será el destino.

Aunque la propuesta aún permanece alejada de las dimensiones inteligentes, comienza a acercarse a estas, ofreciendo un interesante punto de vista del funcionamiento de los destinos.

- **Modelo integrado de Dwyer & Kim**

Al igual que los anteriores modelos, su objetivo es determinar los principales elementos que determinan la competitividad de un destino que, tal y como explica Flores (2008) son:

- Recursos heredados (aquellos recursos endógenos con los que cuenta el destino, como los naturales, culturales...).
- Recursos creados, que son por ejemplo las infraestructuras, parques temáticos...
- Recursos complementarios: son aquellos recursos que vienen a completar y complementar los anteriores. A su vez son clasificados de la siguiente forma:
 - o Infraestructuras (carreteras, puertos...).
 - o Calidad del servicio.
 - o Accesibilidad de los visitantes al destino (permisos, visados, transportes...).
 - o Acogida y hospitalidad.
 - o Relaciones del destino con los mercados emisores.
- Gestión del destino, para mejorar el atractivo de los recursos y fortalecer la calidad y efectividad de los factores de soporte. En la gestión de un destino se incluyen cinco actividades:
 - o Gestión del marketing del destino.
 - o Política, planificación y desarrollo del destino.
 - o Organización de la gestión del destino.
 - o Desarrollo de los recursos humanos.
 - o Gestión del medio.
- Condición situacional, son los factores que o bien limitan o bien potencian la competitividad del destino. Son los siguientes:
 - o Localización del destino respecto a los mercados emisores.
 - o Competitividad del microentorno.
 - o Microentorno.
 - o Seguridad.
 - o Precios (de los diferentes servicios ofertados en el destino).

- Condiciones de la demanda, que hace referencia a los turistas que visitan el destino.

Las relaciones existentes entre los diferentes factores antes enumerados determinarán, según el presente modelo, la competitividad del destino que tiene como objetivo final la mejora del bienestar de la población que reside en el mismo.

Esta última propuesta, más completa que las anteriores, incluye también la mejora del bienestar de la población pero, como se observa, aun estando presente el objetivo de reportar beneficios a la población ninguno de ellos le concede protagonismo en el proceso de gestión.

Sin embargo, todos tienen en común la mejora de la competitividad y es que, el resultado inmediato de este nuevo modelo es, según López de A.:

La dotación a los destinos españoles de una mayor competitividad, mejorando su posicionamiento en el mapa turístico nacional e internacional como ya ha hecho el Foro Económico Mundial que en 2015 situó a España como país más competitivo del mundo en turismo gracias, entre otros factores, a su adaptación a los nuevos hábitos de consumo digitales (López de A., p.13).

Con otra óptica diferente, más cercana en algunos casos al funcionamiento de las administraciones, Díaz et al. (1997) en Aguilar et al. (2002) muestran otra serie de modelos de referencia que según afirman, ilustran cambios institucionales. Algunos de ellos son los siguientes:

- Modelo burocrático. Los integrantes de la organización se comportan siguiendo una lógica lineal y mecanicista. Los cambios, indican, son más de forma que de fondo.
- Modelo evolucionista. Orienta el desarrollo de la organización según la lógica evolucionista, con el objetivo de la supervivencia de las características más fuertes.

- Modelo cognitivo. El modelo busca que la organización aprenda y se auto organice. Como desventajas se encuentra la falta de resolución de las contradicciones internas y la ignorancia del ambiente.
- Modelo educativo. Busca la construcción de una cultura organizacional.
- Modelo político. Se define basándose en los procesos, reglas y otros medios de control de la propia organización. Reconoce la dinámica de intereses, conflictos y alianzas de la organización.
- Modelo hegemónico. La esencia de la organización se encuentra en el poder y en la imposición de voluntades de los unos frente a los otros.
- Modelo relacional. Considera a la organización como un espacio multidimensional formado por redes de relaciones formales e informales, ofreciendo como mecanismo para la resolución de conflictos la negociación.
- Modelo estratégico. La organización, en este caso, es considerada como un ente creado y financiado por la sociedad para su propio desarrollo, en la que aparecen redes de relaciones internas y externas. La organización conoce y realiza cambios en su entorno.

Estos modelos pueden servir como base orientativa para ayudar a definir un posible modelo de gestión especializado en los destinos turísticos inteligentes. Si bien es cierto que algunos de ellos distan de lo establecido por la IT, su exposición ayuda a establecer cuáles serán los más interesantes para la temática tratada, siendo a simple vista uno de los más adecuados el último modelo, el estratégico, pues implica el conocimiento del entorno y la realización de cambios en el mismo.

El carácter participativo del modelo será imprescindible y le permitirá ser identificado bajo criterios de justicia y eficacia, características que le concederán un carácter legítimo, responsable y solidario.

No obstante, el nuevo modelo debe enfrentarse a las críticas de las que está siendo objeto y que proceden de las aparentes exigencias que demanda a los destinos (principios establecidos por la IT) que suelen distar de la realidad debido a la dificultad de su cumplimiento. Este hecho ha ocasionado que aún hoy día el modelo (no creado y aceptado formalmente por otra parte) se identifique con una declaración de intenciones plasmada en la literatura pero que a fin de cuentas no es real.

Pero sobre los destinos turísticos inteligentes, su caracterización y otra serie de cuestiones relacionadas a estos se hablará en el próximo capítulo.

3.4. Conclusiones

Una vez finalizado el capítulo, es posible extraer las siguientes conclusiones:

- La política turística ha evolucionado a lo largo del tiempo atendiendo (siendo redundante) a la propia evolución del negocio turístico. En cierta medida, parece que la política se ha visto arrastrada, en determinados momentos, por las necesidades que el propio desarrollo que el mercado ha marcado.
- La política turística precisa de un modelo adecuado que facilite la planificación y gestión del destino, es por ello que se considera conveniente el rediseño de un modelo cuya conceptualización ha quedado obsoleta. Pero este cambio debe originarse desde el ámbito local, es decir, en el núcleo primitivo del destino turístico, pues es aquí donde la Inteligencia Territorial y sus principios se desarrollan correctamente. Sin embargo, esta necesidad de partir de lo local no debe obviar la posibilidad de inclusión de los principios inteligentes a las políticas nacionales e incluso internacionales, pues estas deberán, si no desarrollarlos, favorecer el desarrollo de los destinos en su ámbito local, promoviendo así de una posible “red de destinos inteligentes” que gocen de una cierta autogestión con un modelo flexible con posibilidades de aplicabilidad a multitud de destinos.

- Las administraciones, concretamente las locales, tienen la responsabilidad de poner en marcha un proceso de desarrollo turístico adecuado, pudiendo encontrar en la Inteligencia Territorial y su aplicación turística una excelente alternativa a los modelos de visión exclusiva económica actuales. Es interesante establecer que esta responsabilidad viene respaldada por el cambio que se está produciendo en el sector, concretamente en su ámbito de gestión pública, que está adquiriendo una nueva conceptualización y funcionamiento, donde la participación de los agentes sociales, a través de la gobernanza, está modificando la fórmula convencional de gestión, experimentando una variación como consecuencia de una doble causa. Por un lado, lo local está adquiriendo una mayor transcendencia, las dinámicas de desarrollo tienden a establecer la primacía de lo local frente a lo global, partiendo el desarrollo del primero para expandirse al segundo. Por otro lado, los cambios sociales, políticos y culturales de las sociedades actuales, demandan una mayor presencia y responsabilidad de los agentes sociales en el ámbito público, siendo el territorio local uno de los más demandados para participar, debido a que las causas del mismo producen un efecto directo en la vida de los ciudadanos que habitan el territorio. De esta manera, cada actor que conforma el territorio adquiere un papel complementario.
- Las políticas turísticas, aún hoy día, dependen de las corrientes establecidas por los grupos políticos, algo desfavorable para el negocio, que ve modificadas, con demasiada frecuencia, las líneas estratégicas de desarrollo. Las políticas diseñadas deberían inspirarse en los sistemas de gestión pública más adecuados que eviten concentrarse en actuaciones concretas influenciadas por modas pasajeras o dinámicas coyunturales del mercado, aspirando a establecer una línea clara de desarrollo alternativo, responsable y duradero.

Capítulo 4

Destinos Turísticos Inteligentes

4.1. Introducción

En este capítulo se van a estudiar aspectos relacionados con el destino turístico, desde su concepto (tarea un tanto ardua por la variedad de definiciones existentes, así como por la ignorancia tradicional al mismo en la literatura turística) hasta su concepción como Destino Turístico Inteligente.

Resulta inconcebible que el destino, no sólo como unidad territorial en donde se desarrolla la actividad turística sino como elemento primordial y protagonista de la misma, no esté presente en un documento (el actual) que pretende estudiar la gestión pública desde el punto de vista inteligente.

Se pretende dar claridad, por tanto, a la conceptualización de destino turístico como paso previo para avanzar en la aparición de lo que vendrá a llamarse Destino Turístico Inteligente. A pesar de la naturaleza básica de denominación de un destino, no existe una aceptación generalizada sobre su terminología, de ahí la determinación de su aclaración como uno de sus objetivos, que repercutiría también en su forma de gestión.

Por lo que respecta a la inteligencia aplicada a los destinos, es necesario también tratar la temática con cierta profundidad para que determine en qué líneas inteligentes se está trabajando en el sector, así como dónde residen su origen e influencias.

La aparición de la inteligencia turística está produciendo cambios no sólo en las denominaciones de los conceptos clave, sino que además está repercutiendo en el surgimiento de novedades en el sector, que versan sobre el desarrollo de las nuevas tecnologías hasta la presencia de nuevos tipos de clientes.

Además, es prioritario establecer las principales diferencias entre un destino turístico convencional de uno inteligente, así como la ilustración, a través del estudio de algunos ejemplos nacionales, sobre su funcionamiento.

Finalmente, se explicarán los temas enumerados en el índice, aquellos que han sido considerados necesarios para obtener un concepto claro, amplio y

conciso de la figura del DTI, su visión como sistema y la importancia de estar identificado bajo los parámetros de la Inteligencia Territorial.

4.2. Inteligencia Territorial en los destinos turísticos

Una vez analizados con detenimiento aquellos aspectos esenciales de la IT, así como la Política Turística y la Gestión pública de los destinos, es preciso avanzar en el eje de la investigación teniendo como objetivo principal la aplicación de la Inteligencia a los destinos turísticos, dando como resultado a los DTI.

Para avanzar en el mismo es necesario determinar el contexto en el que posteriormente se desarrollará lo que podría denominarse “Inteligencia Territorial Turística³⁶”.

Así, es preciso retroceder a su dimensión territorial genérica para concretar posteriormente su referencia al turismo.

La IT aparece en un contexto cambiante y algo complejo que afecta incluso a la propia concepción del territorio, visto no solamente desde una simple escala espacial sino como una entidad activa con actores, actividades, redes... (Miedes). Esta nueva conceptualización determina precisamente la idea un tanto revolucionaria que la IT presenta, cambiando la visión tradicional del territorio por otra más actual e interesante.

Tal y como sigue indicando la misma autora, la definición de territorio cambia, entendiéndose “como una “intersección de redes” (físicas, humanas, formales, informales) de estrategias y de interdependencias entre los socios vinculados entre ellos, un lugar de producción, de negociación de compartir un futuro común” (Leloup, Moyart y Pecqueur, 2004. P.7 en Miedes).

³⁶ Este nuevo término no se desarrolla desde la simpleza de añadir “turístico” a los diferentes ámbitos tratados sino que, debido a las características y diferencias en su funcionamiento del sector (turístico), se considera interesante acuñar un término que posiblemente facilite la especialización de la Inteligencia Territorial en el turismo.

De esta manera, la visión espacial simplista del territorio se ha transformado en una más compleja pero también más completa, integradora y adaptada al nuevo contexto en el cual se desarrolla. Es sugerente la concepción que indica Miedes al identificar el territorio como una red en la que interactúan sus diferentes participantes y no como un espacio físico delimitado que recibe las actuaciones proyectadas sobre el mismo pero sin ningún atisbo aparente de participación.

A este cambio conceptual del territorio se le une la transformación de la sociedad gracias a las nuevas tecnologías, el uso del conocimiento y tratamiento de la información, la importancia del capital humano y su participación y la proliferación de las políticas sostenibles, que vinculan la acción de los programas desarrollistas.

La complejidad antes nombrada es acatada de buena manera usando la gobernanza, teniendo entre sus fines la identificación de los ciudadanos en las soluciones a los problemas planteados.

Ciertamente es complicado ensamblar Inteligencia Territorial y Turismo debido a diferentes cuestiones que, teniendo como referencias las establecidas por Luque, Zayas y Caro (2015), son las siguientes:

- Complejidad de la actividad turística.
- Peculiaridad del espacio geográfico donde se desarrolla el destino (territorio).
- Variedad de necesidades influenciada por la diversidad de destinos.
- Multitud de agentes que participan en el destino, de hecho, los autores afirman que esta característica es uno de los principales obstáculos para usar las herramientas facilitadas por la Inteligencia Territorial, “fundamentalmente por la multitud de agentes y las complicadas relaciones entre ellos” (Aldebert et al., 2011 en Luque, Zayas y Caro, 2015, p.20). Aunque el conglomerado de relaciones existentes entre los actores definen un “mapa” diverso y complejo de sinergias, se considera que realmente la

dificultad no radica únicamente en esta multitud de participantes, sino en la falta de organización e individualismo en su funcionamiento, que en raras ocasiones es acatado por entes, asociaciones, representantes o foros.

- Variedad en la escala de trabajo. Es otro de los grandes inconvenientes pues existen multitud de destinos a diferentes escalas (un destino puede ser una ciudad, una zona, un grupo de municipios...). Quizá sea dificultosa la adaptación de los principios a las diferentes escalas aunque, bien analizado, la Inteligencia Territorial debería ser concebida como una nueva filosofía de gestión del territorio (destino en el caso del turismo). Por tanto, los principios podrían ser relativamente adaptables independientemente de la escala en la que se trabaje. Cuestión diferente es la metodología y tipos de herramientas, que sí deberían estar adaptadas a la escala de trabajo.
- La desorganización institucional y la división de competencias entre las instituciones turísticas, a veces con intereses dispares a pesar de operar todas ellas en un territorio común.
- Y finalmente, una limitación obvia, la falta de tradición en la aplicación del concepto inteligente en el turismo.

La aplicación de lo que puede llamarse “principios inteligentes”, que vienen a ser aquellos determinados por la propia Inteligencia (territorial), pueden funcionar como herramientas valiosas para trabajar en el territorio y encontrar las soluciones a los problemas, conflictos y aspiraciones que surjan.

En esta línea, Perego y Miguel conceden a la Inteligencia Territorial la habilidad de determinar “(...) las dinámicas territoriales, especialmente las necesidades de las personas y los recursos disponibles (...)”. Es decir, mediante la aplicación de los principios de la Inteligencia es posible realizar un diagnóstico del territorio donde pretende establecerse el proceso de desarrollo. Esta posibilidad es esencialmente válida para el sector turístico, pues facilita la labor de desarrollo de la actividad bajo parámetros, por ejemplo, de gobernanza y sostenibilidad.

Para la ejecución de esta habilidad es preciso el uso de herramientas para la observación y evaluación estratégica de los actores participantes en el proceso. Una de estas herramientas puede ser, por ejemplo, los observatorios de turismo.

Luque, Zayas y Caro (2015) inciden en encontrar la clave del proceso, según ellos la información, que bien organizada, estandarizada y accesible a todos los actores implicados facilitará la toma de decisiones/soluciones inteligentes con el consecuente beneficio social, ambiental y económico (Falconer y Mitchell, 2015 en Luque, Zayas y Caro, 2015).

Si bien es cierto que la información es primordial para la Inteligencia Territorial, se considera aventurado identificarla como única clave del proceso. En realidad, se trata no sólo de la recogida y tratamiento de la información, sino de la propia filosofía de gestión del territorio (destino en el caso del turismo).

Un destino con un tratamiento adecuado de la información no lo convierte en plenamente inteligente, pues estos parámetros no sólo afectan a la información, sino a cómo se gestiona el territorio, que debe ser de una manera inteligente, sostenible y participativa.

Tal y como se afirma en el blog “Empleoyterritorio” la idea de la Inteligencia Territorial parte de la premisa “producir para un futuro” (empleoyterritorio.wordpress.com), aunque esta afirmación podría ser tildada de visión comercial, en realidad, analizándola con cierta relatividad, el destino debería plantearse como “filosofía de desarrollo” pues no hay que olvidar que el objetivo de toda actividad económica (también la turística) es conseguir una rentabilidad económica. La premisa indica que este objetivo comercial no comprometería la estabilidad del destino (ni de sus recursos, incluyendo al capital humano) en el futuro.

Existe también una tendencia a la aplicación de la Inteligencia Territorial a micro-destinos, estableciendo así una conceptualización a micro escala, tal y como afirma Perea (2014). Llegados a este punto sería preciso definir “micro-destino” para contextualizar debidamente el documento. Para Hernández, Simancas, González, Rodríguez, García y González un micro-destino es:

Una pequeña unidad geográfica que es altamente dependiente del turismo. Se compone de una amplia gama de instalaciones turísticas y tiene una imagen y una tecnología turística (productos turísticos) diferenciadas. Además, un micro-destino es una unidad individual muy útil para la toma de decisiones en la gestión y planificación turística (Hernández et al., 2014).

A través de esta afirmación se intuye que la Inteligencia Territorial se desarrollaría en aquellos destinos que o bien se encuentran desarrollados o bien están una fase de expansión, madurez e incluso declive, pues se precisa que exista un aparato turístico previamente instalado. Esta idea es defendida por otros autores al identificar a la Inteligencia como una herramienta válida para tratar los problemas acaecidos en el territorio aunque, de esta afirmación, sería posible abrir un debate o reflexión sobre las características que debería tener el destino y el momento en el que se encuentra (inicio, crecimiento, madurez o declive) para usar la Inteligencia Territorial.

La utilización de ésta en la actividad turística es reciente y novedosa, refiriéndose principalmente a la utilización de las nuevas tecnologías y al tratamiento de la información.

De hecho, existe una muy escasa bibliografía que la relacione con el turismo, algo que impide la labor de investigación pero que sin embargo, ofrece amplias posibilidades para iniciar el diseño de modelos, manuales y normativas que permitan su aplicación y desarrollo.

Los principios que marca la Inteligencia Territorial pueden ser usados por el destino (inteligente) desde un punto de vista estratégico, no sólo para favorecer su funcionamiento (gobernanza, sostenibilidad, participación ciudadana, avances tecnológicos...) sino también como posicionamiento, a través por ejemplo del tratamiento de la información y los datos así como el aumento de su

competitividad, de hecho, algunos de los principios, como la sostenibilidad, ya está presente en el empresariado turístico, como por ejemplo en TUI³⁷ (Canalis, 2012).

La Inteligencia no sólo beneficiará al empresariado, clientes, población y territorio sino que además facilitará el diseño y aplicación de políticas turísticas en consonancia con los principios que establece. Por tanto, su utilidad es inmensa para un destino y de obligado cumplimiento para uno que aspire a convertirse en Destino Turístico Inteligente.

Por último, si la intención es la de aplicar la Inteligencia al sector turístico, es preciso realizar labores de formación y difusión que mejoren el conocimiento que empresarios, clientes e incluso que la propia administración tienen de la misma así como su inclusión en la promoción y difusión del destino para que sea apreciada por los clientes (turistas).

Pero antes de proseguir profundizando en lo referido a la Inteligencia Territorial, al turismo y a los Destinos Turísticos Inteligentes, es preciso determinar qué se entiende por destino turístico, que facilitará la labor de asimilación de conceptos y de trabajo.

4.3. El destino turístico

4.3.1. Concepto

La determinación de un concepto claro, conciso y globalizado de “destino turístico” resulta absolutamente necesaria para no sólo ahondar en la investigación turística, sino para comenzar con esta labor, hasta ahora un tanto ardua por la carencia de estudios que avalen el término.

Esta inexistencia de una interpretación definitiva de destino turístico parece inconcebible, pues supone uno de los elementos clave de la actividad turística en un territorio determinado. Este hecho ha sido denunciado por la propia

³⁷ TUI es una empresa encargada de la comercialización de viajes especializados a Europa, Oriente Medio, América, África, Asia y Pacífico (<http://es.tui.com/>).

Organización Mundial del Turismo (OMT), que considera lamentable que este “espacio local de la actividad turística cuya importancia es a todas luces innegable, permanezca en una tiniebla relativa desde el punto de vista conceptual y analítico” (OMT, 2002).

Determinados autores se hacen eco de esta inexistencia, como por ejemplo Rodríguez (2011) quien afirma que “a pesar de la importancia que tienen los destinos en el negocio turístico, los estudios han sido orientados a empresas de la hotelería, la restauración y otros aspectos vinculados a la operación turística”. De esta manera, existe una amplia literatura dedicada a terminología turística variada, pero con un escaso tratamiento en lo que se refiere a la definición de destino, planteando problemas interpretativos, de planificación y gestión.

La misma OMT ha intentado atajar este problema a través del Grupo de Expertos en Gestión de Destinos de la OMT (Rodríguez, 2011), planteando una definición discutible según ciertos autores.

Por tanto, el territorio donde se desarrolla parte de la actividad turística (pues hay que señalar que la actividad no sólo opera en destino, sino también en origen, por ejemplo con las labores de mediación o información) ha sido obviado de la investigación, considerándolo o bien como producto o bien como lugar donde se desarrolla la propia actividad turística.

Tradicionalmente se ha ignorado la necesidad del tratamiento y estudio específico de los efectos del desarrollo turístico sobre el territorio debido a la similitud con los efectos de otros tipos de desarrollo, como por ejemplo el industrial o urbanístico, que han suplido esta necesidad de determinación y provocado una adopción de medidas, criterios y gestiones erróneas al mismo.

El turismo de masas y sus efectos sobre el territorio avalaron esta idea relacionada con la construcción de nuevas zonas residenciales de uso para el turismo. Este planteamiento es, sin duda, erróneo, pues el desarrollo turístico y sus efectos sobre el territorio y el destino son diferentes al desarrollo urbanístico, por tanto, ha habido una equivocación también en la aplicación de los

procedimientos de gestión y planificación, orientados a otras actividades de producción y urbanísticas.

De esta manera, Barrado (2004) afirma que esto “ha dado lugar bien a la inoperatividad de los procedimientos puestos en marcha bien a su total incumplimiento, al no adaptarse a un espacio que como el turístico supera a lo estrictamente urbanizado”.

Tal y como se tratará más adelante, existen variadas definiciones que, a criterio de cada autor, han conseguido realizar diferentes aproximaciones a la definición, pero sin conseguir una interpretación definitiva.

Según afirma Muñoz, es frecuente referirse al destino turístico como un concepto delimitado y conocido por todos los agentes/organismos implicados en el mismo, incluso la OMT ha precisado dicho concepto. Pero la realidad es que existe cierta confusión en su definición, estructura y composición (Muñoz).

Existen definiciones desde el punto de vista territorial y espacial, concibiendo el destino como el territorio donde la mayoría de servicios turísticos son desarrollados y, desde el punto de vista sectorial, que asemeja al destino como un producto turístico identificado con la oferta turística.

Teniendo como referencia el recopilatorio realizado por Muñoz (Muñoz), se establecen dos grandes bloques de propuestas, por un lado aquellas definiciones identificadas con un punto de vista espacial, y por otro lado aquellas que tienen que ver con el punto de vista de producto turístico, es decir, una orientación hacia el consumidor.

Dentro de la visión espacial, se encuentran las siguientes aproximaciones:

El destino es entendido como la formalización de aquellos nuevos espacios geofísicos de interés o de aquellos otros que quieren plantearse una reconsideración de su valoración hacia parámetros turísticos posibles para la potenciación de sus estructuras actuales (Balagué y Brualla ,2001). De esta

manera, se entendería el destino como aquel territorio que aspira a desarrollar la actividad turística dentro de sus límites físicos.

Por su parte, Pearce (1989) contempla el poder de atracción del destino, definiendo el mismo como una amalgama de productos y servicios disponibles en una localización determinada y capaz de atraer visitantes desde cualquier lugar de origen, incluyendo en la definición el poder de atracción del espacio.

Las definiciones continúan con Bull (1994), identificando al mismo como un “país, región o ciudad hacia el que se dirigen visitantes, teniéndolo como su principal objetivo”. De esta forma, se contemplan las demarcaciones territoriales y administrativas.

Cooper, Fletcher, Gilbert, Shepherd y Wanhill (1998) hacen hincapié en la capacidad de satisfacción de las necesidades de los turistas: “concentración de instalaciones y servicios diseñados para satisfacer las necesidades de los turistas”.

Leiper (1990,1995) incluye un condicionante para ser un destino, el hecho que el visitante pase al menos una noche en él: “lugar escogido por una persona para visitar y pasar por lo menos una noche, a fin de tener una vivencia de alguna faceta o característica que se percibe como satisfactoria para una experiencia del tiempo de ocio”³⁸.

Por otro lado, dentro de la orientación subjetiva se encuentran estas otras definiciones:

En un afán por conseguir una mayor precisión, Gunn (1982) considera que los destinos turísticos deben ser definidos de modo uniforme, pues su delimitación en ocasiones se refiere a zonas administrativas, estrategias de marketing...

³⁸ Quizá esta definición merezca una cierta reflexión, pues el condicionante de estadía en el destino posiblemente sea incorrecto para definir un destino, al menos de forma genérica. De esta manera, atendiendo a la definición, pequeños destinos urbanos o rurales podrían quedar excluidos al no ser usados como alojamiento por los turistas.

Leiper (1995) va más allá y desarrolla un modelo con gran cantidad de elementos para la comprensión de la estructura espacial de una región de destino, identificando tres componentes en un destino turístico: núcleo (atracciones y servicios turísticos), turista y marcador (elemento de información o de imagen).

Con estas definiciones entran en juego cuestiones que van más allá de la identificación de los destinos como áreas geográficas delimitadas, tales como el motivo de la visita, el bagaje cultural, nivel de educación, experiencias anteriores...respondiendo todas ellas a criterios subjetivos.

La combinación de ambas visiones, la territorial/espacial y la de producto es elegida por otros autores, como por ejemplo Rodríguez (2011), quien afirma que “son territorios donde se encuentran determinados componentes de una oferta turística estructurada a partir de atractivos, productos y servicios, accesos y demás elementos que hacen posible la estancia y el disfrute de tales elementos por los visitantes”.

Continuando con la búsqueda de una definición completa, Valls (2004) afirma que:

Destino turístico es un espacio geográfico determinado, con rasgos propios de clima, raíces, infraestructuras y servicios, y con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de planificación, que adquiere centralidad atrayendo a turistas mediante productos perfectamente estructurados y adaptados a las satisfacciones buscadas, gracias a la puesta en valor y ordenación de los atractivos disponibles; dotado de una marca, y que se comercializa teniendo en cuenta su carácter integral (Valls, 2004).

Valls marca varios componentes ciertamente necesarios en un destino, por un lado la demarcación territorial común, que permitirá una planificación y gestión adecuadas, una oferta bien estructurada y comercializada y una marca integradora.

La OMT también se ha aventurado en la búsqueda de una definición válida. Ya informa Rodríguez (2011) que en 2002, el Grupo de expertos de destinos de la OMT estableció una definición, que años más tarde (2007) se volvería a perfilar, definiendo el destino turístico local como:

Un espacio físico en el que un turista al menos pasa una noche. Incluye productos turísticos tales como servicios de apoyo, atracciones y recursos turísticos dentro de un recorrido de ida y vuelta de un día. Tiene límites físicos y administrativos que definen su gestión, así como imágenes y percepciones que definen su competitividad en el mercado. Los destinos locales incorporan varios beneficiarios incluyendo con frecuencia a la comunidad receptora que puede trabajar para formar grandes destinos. Los destinos pueden serlo a cualquier escala, desde un país completo (ej. Australia), una región (como la costa española), una isla (ej: Bali) o un pueblo o ciudad o un centro independiente (ej.: Disneyland) (OMT, 2007, p.1).

Tal vez, debiera ser la definición de la Organización Mundial del Turismo (OMT) la más aceptada debido a la propia entidad de la organización, pero lejos queda esta aceptación pues no todos los autores coinciden en su validación, aludiendo a que incluye determinados criterios discutibles.

A los problemas de indefinición se une las diferentes formas en las que el destino ha sido tratado, una como producto y otra como lugar. En realidad va más allá de una simple combinación de ambas, pues contiene aspectos que se desarrollan fuera del territorio donde son recibidos los turistas, como por ejemplo las labores de comercialización e información o una cobertura sanitaria. Por tanto, no sólo incluye los componentes del producto turístico ni tampoco la demarcación territorial.

4.3.2. El destino como sistema

Las definiciones hasta ahora dadas son un tanto parciales, pues ponen en relieve únicamente uno de los aspectos o visiones que sobre el destino se tiene: o bien se hace referencia a su aspecto territorial o bien a su aspecto como producto.

Aunque es verdad que ambos componentes son básicos para la formulación de una definición, todas ellas no dejan de ser interpretaciones parciales e incluso incompletas.

Es por este motivo que otros autores han considerado que el destino tiene un carácter sistémico, y como sistema debe ser tratado y definido. Incluso la teoría de los cluster de M. Porter ha sido tomada como referencia, tal y como informa Barrado (2004), por estar el destino integrado por numerosos componentes a los que podrían llamarse sistemas o micro sistemas (iniciativa privada, instituciones...)

La concepción del destino como sistema aúna los aspectos sectoriales (empresas, servicios, productos), territoriales (recursos, población) e institucionales (políticas institucionales).

Siguiendo esta orientación, se destaca la definición dada por Flores (2014), quien afirma que el “destino es un sistema de relaciones complejas, entre sus elementos (empresas, instituciones, población local, turistas, etc.) dirigidas a satisfacer las expectativas del turista” (Flores, 2014, p.22).

Flores ahonda aún más en la definición, y establece al destino turístico como:

Aquel territorio que cuenta con unos recursos suficientes como para atraer al turista, ofertándole las facilidades necesarias de una forma coordinada entre los agentes del propio destino, como para que el turista pueda disfrutar de una experiencia única (experiencia turística) en el mismo, durante un período superior a un día (Flores, 2014, p. 22).

Esta idea de destino como sistema es avalada también por Rodríguez (2011), quien reflexiona ampliamente sobre este concepto:

Los destinos conforman realmente un sistema en el espacio, donde se entrecruzan otros dos sistemas más amplios: el turístico y el geográfico, y como tal actúa entre ambos. Por lo cual debe ser interpretado, planificado y gestionado, atendiendo tanto a sus elementos individuales (propios) como

también a las interacciones que entre esos y otros elementos (incorporados) se producen. (...) (Rodríguez, 2011).

El autor contempla ambas visiones, la de territorio, al que llama sistema geográfico, y la de producto (sistema turístico) y las relaciones que surgen entre estos. Continúa en su reflexión:

(...) Algunos autores, al considerar que la razón última del turismo son los servicios que se brindan en un espacio dado (alojamiento, restauración, recreación, etc.) olvidan el hecho de que esto es sólo una parte de la oferta, no fundamental en muchos casos, como tampoco es la motivación principal para el visitante. El destino, además de soporte físico sobre el cual se localizan los servicios que componen una parte de la oferta, es también portador de atractivos diversos que en esencia determinan la posibilidad y realidad del turismo en ese territorio. (Rodríguez, 2011).

La reflexión de Rodríguez es bastante certera, pues no todos los autores contemplan todos los aspectos que conforman el llamado destino turístico.

Existe otro elemento, ciertamente discutible dada su subjetividad que formaría parte de este sistema que todo lo integra, que es la percepción subjetiva que el turista tiene del destino, o la imagen creada del mismo en el cliente. Así informa Barrado (2004) citando a su vez a Bigné (2001).

Esta incorporación como elemento fundamental para la definición de un destino es, a juicio propio, debatible, pues, de ser considerada cierta, un destino sería difícilmente definible sin contar con la imagen que proyecta al turista, la cual habría que medir, tipificar y actualizar en cada visita recibida. Es, por tanto, un elemento excesivamente subjetivo para que tenga un peso representativo en la propia definición del destino como sistema. Diferente es la imagen de marca del destino y las actuaciones de marketing que algunos autores consideran básicas en el mismo.

Es esta idea la que mantiene el profesor Enrique Torres, quien afirma en el prólogo de la obra *Manual de gestión de Destinos Turísticos* (Flores, 2014) lo

siguiente “el destino es una referencia de marca reconocida por un determinado segmento de demanda por sus caracteres históricos, culturales, de naturaleza, de marketing (siempre estará presente con más o menos intensidad), o por su especialización en determinados productos consolidados” (Torres en Flores, 2014).

Torres incluye un concepto clave en la comercialización del destino, el marketing, que lo señala como uno de sus componentes básicos para ser conocido y reconocido por una determinada demanda.

4.3.3. Una aproximación a la definición

Tomando como referencia todas las definiciones expuestas, y con la intención de recoger y simplificar las ideas de éstas, se enuncia la siguiente definición de destino turístico, considerando al mismo como un “conjunto de recursos turísticos debidamente comercializados y localizados en un espacio físico determinado, cuyos límites geográficos no sólo están definidos por cuestiones administrativas o territoriales, sino por homogeneidad en productos turísticos, marca y recursos”.

De esta forma un país puede ser un destino turístico, pero también puede serlo un continente o un conjunto de países que comparten un mar (Costa Mediterránea). Esta afirmación, por su parte, requiere un matiz importante relacionado con la gestión del destino. Que un país, conjunto de países o incluso un continente pueda considerarse un destino turístico es una obviedad, pero esta consideración parte desde el punto de vista de la demanda, de su comercialización y promoción, es decir, es el cliente (turista) quien considera que ese amplio territorio funciona como un destino único, por ejemplo, un turista europeo podría considerar a Asia como un destino turístico, o un turista norteamericano pensaría lo mismo de Europa pero, ¿qué ocurriría si esta afirmación se estudiara desde el punto de vista de la oferta?, ¿sería posible desarrollar lo que Flores (2014) denomina gestión unificada?

Indudablemente no, la complejidad de gestión única de un conjunto de países, ya ni tan siquiera de un sólo país, no sería posible plantearla a un territorio con tal amplitud donde convergen multitud de multidestinos, gestores, administraciones gubernamentales, políticas de promoción, gestión y comercialización... y un aspecto que es de vital importancia para enfrentarse a la gestión adecuada del destino: los diferentes momentos en el ciclo de vida que está protagonizando cada producto turístico o “pequeño” destino dentro del gran destino.

De esta manera, y volviendo a Flores (2014), la dimensión territorial más adecuada para hablar de destino sería aquella que ofrece un territorio municipal o supra-municipal (una comarca, por ejemplo), donde la capacidad administrativa permita una gestión unificada con objetivos comunes a ese destino.

Esta idea de gestión municipal o supra-municipal conecta directamente con los criterios que marca la Inteligencia Territorial que, como se comprobará a lo largo del documento, tiene su ámbito de desarrollo en lo local, donde sus diferentes componentes, sobre todo la gobernanza, pueden desarrollarse adecuadamente, tomando una relevancia y aceptación adecuadas y concediendo un protagonismo de lo local frente a lo global, máxime aún en un mercado que tiende, cada vez más, a la especialización del servicio, a su exclusividad y diferenciación con respecto al resto de productos, incluso de aquellos que se dan en su propio territorio, pasando de un modelo de conceptualización del desarrollo turístico fordista, identificado con un turismo de masas, con el agotamiento de los recursos, la estandarización del producto turístico... a uno postfordista, donde prima la calidad del servicio, su especialización y diferenciación.

Por último, se menciona la homogeneidad en productos turísticos, marca y recursos, incluyendo en los últimos la cultura, etnografía...

También es preciso, no confundir la definición de destino con multidestino, de ahí la importancia de la delimitación territorial. Un gran destino puede estar formado por otros destinos más pequeños, sería el caso de un país, formado por destinos de rango inferior (una ciudad, región, comarca...).

A continuación se presente una figura donde queda ilustrada la idea planteada sobre el destino turístico.

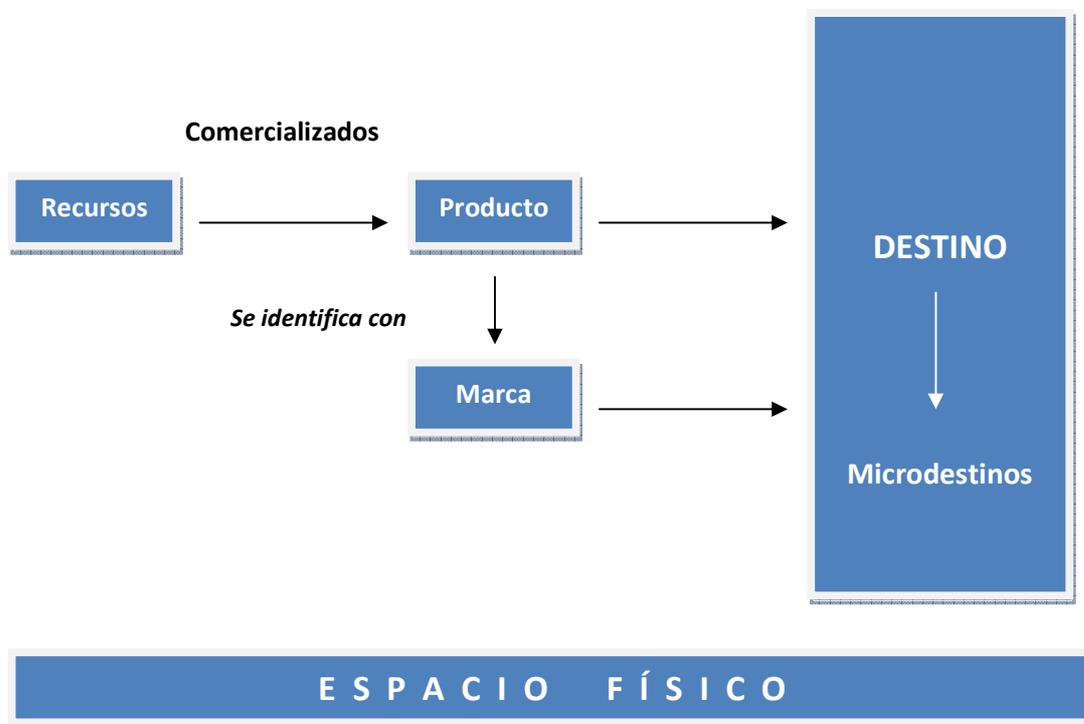


Figura 8. Destino turístico. Fuente: Elaboración propia

4.3.4. Características

El destino turístico tiene una serie de características que, tal y como afirma Valls (2004), de su cumplimiento dependerá la configuración del mismo. Estas son las siguientes:

- *Espacio geográfico homogéneo que sea capaz de soportar objetivos de planificación.* En este sentido, el destino no sólo precisa de una homogeneidad sino también de una cierta capacidad administrativa que permita desarrollar la planificación³⁹.
- *Debe adquirir centralidad,* es decir, que el territorio debe ser tomado como objetivo de visita por parte de los turistas.
- *Oferta estructurada al servicio de las satisfacciones de los turistas.* El fin último de todo destino es la satisfacción del turista, es el eje de funcionamiento del mismo, de ahí que sea una de sus principales características.
- *Existencia de una marca que integre y represente a toda la oferta.* Es otro de los puntos clave de la configuración del destino, la identificación del mismo con una marca que permita su reconocimiento en el mercado.
- *Comercialización conjunta.* Esta última característica sigue la estela de la anterior estando ambas estrechamente relacionadas. El destino, que también puede ser un conjunto de destinos, debe ser comercializado de forma conjunta, estando integrados todos y cada uno de sus componentes en su identificación comercial o marca.

³⁹ Esta característica es de vital importancia desde el punto de vista de la Inteligencia Territorial y su aplicación al destino, tal y como se comprobará más adelante al estudiar la gestión de estos últimos.

4.3.5. Funciones

Siguiendo con lo establecido por Valls (2004), se establecen las siguientes funciones del destino (todas ellas relacionadas con los objetivos del mismo):

Calidad de vida

Está relacionada con los diferentes usos del espacio donde se desarrolla el destino, como son: uso del espacio para vivir, uso del espacio para el intercambio, uso del espacio para producir, uso del espacio para crear, compartir raíces y enriquecerse con otras y por último uso del espacio para desarrollar actividades de diversión, deporte, ocio y turismo.

La calidad de vida es elemento (podría decirse “inteligente”) muy valorado en el ámbito de la investigación pues reconoce el valor y protagonismo de la población en su propio desarrollo.

Competitividad

Se refiere a la exportación, la atracción de capitales, la conversión en centro de acontecimientos de ámbito mundial, la vanguardia en tecnología y redes y la atracción de turistas y visitantes.

Para Esteve (2000) “la finalidad de la competitividad será el mejor cumplimiento de las expectativas de todos los agentes que participan en la actividad turística: empresas, población, residentes, administración y turistas, en un entorno territorial sostenible” (Esteve, 2000, p.7 en Márquez, Cuétara y Frías, p. 6.)

Desarrollo económico superior

El objetivo de esta función es conseguir una rentabilidad económica superior para todos los ámbitos afectados directamente por el turismo, que son el tejido empresarial, la administración pública, la población y el medio ambiente.

La visión de esta rentabilidad busca no sólo su visión económica sino también la puesta en valor, la protección, el aprovechamiento de recursos...

Satisfacción

La función está relacionada con la idea ya ampliamente compartida en la literatura turística sobre la consecución de la satisfacción del turista a través de las experiencias, y no de los productos.

En este sentido el turista adquiere experiencias y no productos, que le hacen obtener una relación más íntima y satisfactoria con el destino, sintiendo el verdadero placer de vivir el viaje, y no comprar un producto.

Para mejorar la asimilación de contenidos, en el siguiente cuadro quedan representadas las nombradas funciones:

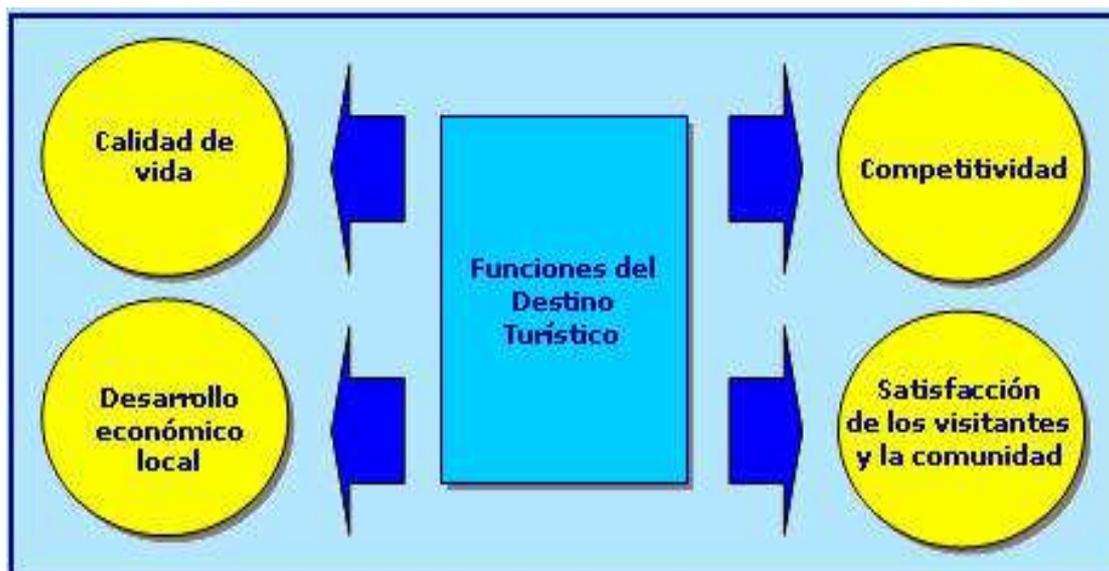


Figura 9. Funciones del destino turístico. Fuente: Márquez et al.

Estas cuatro funciones están relacionadas con las aspiraciones que tiene el territorio al convertirse en destino turístico, con lo que pretende conseguir una vez desarrollado el negocio en su ámbito de actuación.

En cierta medida estas funciones están íntimamente ligadas con una visión un tanto “romanticista” del negocio turístico, alejada del aprovechamiento e incluso explotación del territorio con fines lucrativos y propagandísticos, tan imperantes en muchos de los actuales destinos.

4.3.6. Componentes

Al igual que ocurre con la definición de “destino turístico”, a la hora de establecer los componentes del mismo existen diferentes visiones.

Para Boullón (1997), el destino (al que llama también “patrimonio turístico”) está formado cuatro grandes grupos de componentes, que son los siguientes:

- Componente primario o atractivo turístico. Sería en definitiva los recursos turísticos, dentro de los que incluye a los sitios turísticos, museos, folclore, acontecimientos...
- Componente derivado o equipamiento, o lo que es lo mismo, los servicios prestados al turista (alojamiento, comercio, información...)
- Infraestructura turística, son las comunicaciones, los medios de transporte, la sanidad...en definitiva son el soporte a las actividades del destino.
- Superestructura turística, refiriéndose a los organismos públicos o privados especializados, asociaciones... que permiten el buen funcionamiento de cada componente que forma el sistema o destino turístico.

Siguiendo esta misma línea, Flores (2014) especifica los componentes, incluyendo además la oferta de ocio y la necesidad de coordinación de todos sus

elementos con el objetivo de que el turista viva una experiencia turística que satisfaga sus necesidades:

Un destino debe contar con: unos recursos turísticos, una oferta de alojamiento, restauración, transporte, información y ocio y que esta oferta esté coordinada como para que el turista pueda disfrutar de una verdadera experiencia turística. En definitiva, los destinos turísticos, frente a los denominados entornos, territorios o núcleos turísticos receptores, deben diferenciarse por su capacidad para hacer cumplir y satisfacer las expectativas creadas por los turistas (Flores, 2014, p. 22).

Existe otra clasificación aún más simplificada en la que se distinguen dos grandes componentes del destino, los atractivos y los productos. Esta es la clasificación que presenta Valls (2004) quien considera que ambos elementos son los componentes principales del destino.

Los primeros, es decir, los atractivos, son en definitiva los recursos, atractivos y otros elementos con el suficiente potencial como para atraer a los visitantes. Los segundos (productos), agrupan a los recursos añadiéndoles componentes tangibles e intangibles en busca de la satisfacción de los clientes.

Según Márquez, Cuétara y Frías, un destino se compone de:

- Uno o varios elementos nucleares principales: se refiere a la experiencia buscada por el cliente (disfrutar de una playa, un museo, esquiar...).
- Una serie de elementos periféricos: son los que apoyan a los primeros y sin los cuales no sería posible ofrecerlos ni disfrutarlos. Son, por ejemplo, los alojamientos, accesos, comercio... tienen una cierta índole infraestructural.
- Y por último, una serie de elementos complementarios requeridos para formar una oferta autosuficiente, contribuir a la fijación de la personalidad del destino y ampliar el conjunto de sensaciones al servicio de la experiencia buscada. Los autores consideran que a su vez, estos elementos pueden convertirse en elementos principales dando lugar a un nuevo producto que rentabilizará a los periféricos: "Cuanto más elementos

complementarios armónicos tengan cabida en el destino, mayores posibilidades existirán de fidelizar los clientes y de atraer nuevos públicos que pueden utilizar el territorio para satisfacer otras experiencias” (Márquez et al. p.9.).

En relación con la tangibilidad e intangibilidad de los componentes, Valls también propone otra clasificación:

- Componentes tangibles: son los elementos físicos presentes en el destino, como son los recursos, las infraestructuras, los equipos humanos...
- Componentes intangibles: están relacionados con los elementos globales (marca, precio...), de coherencia (seguridad, limpieza...) y hospitalidad (acogida, recepción...).

Máquez, Cuétara y Frías proponen el siguiente cuadro resumen sobre esta clasificación de Valls:

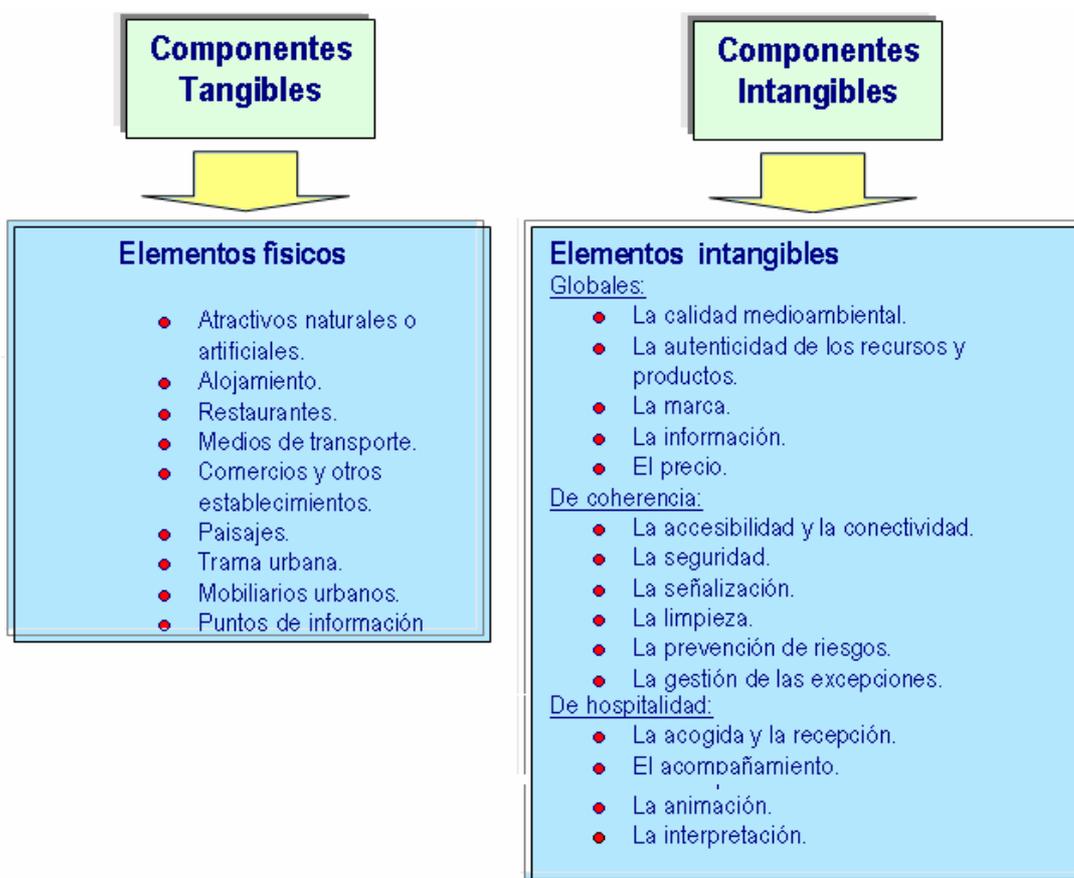


Figura 10. Funciones del destino turístico. Fuente: Márquez et al.

Relacionada con esta teoría de componentes tangibles e intangibles de Valls se encuentra la definición de destino que ofrece Rodríguez (2011) quien considera que el “destino turístico es una formación "socio - espacial" compuesta por dos tipos de espacios: el espacio material, construido, ordenado y acondicionado; más el “espacio” inmaterial conformado por las imágenes y experiencias generadas en los visitantes y promovidas por las campañas promocionales a partir de lo existente en el espacio material” (Rodríguez, 2011).

De esta forma el autor incluye por un lado los elementos materiales, es decir, una visión objetiva del destino como soporte de la oferta y reclamo propiamente dicho y los inmateriales, que vendrían a formar la visión subjetiva del mismo, es

decir, la percepción obtenida y la imagen previamente creada del destino que atienden a valores sociales, tales como modas, gustos, cultura...

Por último, y con la intención de armonizar las diferentes visiones, se apuesta por la siguiente clasificación de componentes que, debidamente estructurados y coordinados, permiten su configuración básica, y son:

- Recursos turísticos (que suponen el mayor atractivo para el turista).
- Infraestructura (alojamiento, restauración, transportes...).
- Información (básica para dar a conocer el destino).
- Intermediación (que permite la comercialización del destino).
- Imagen (marca, percepción...).

Esta relación de componentes, son representados en la siguiente figura.

Es posiblemente una visión un tanto simplista de los componentes básicos que forman un destino pero que, sin embargo, permitirían, de estar adecuadamente coordinados, el funcionamiento correcto del destino.

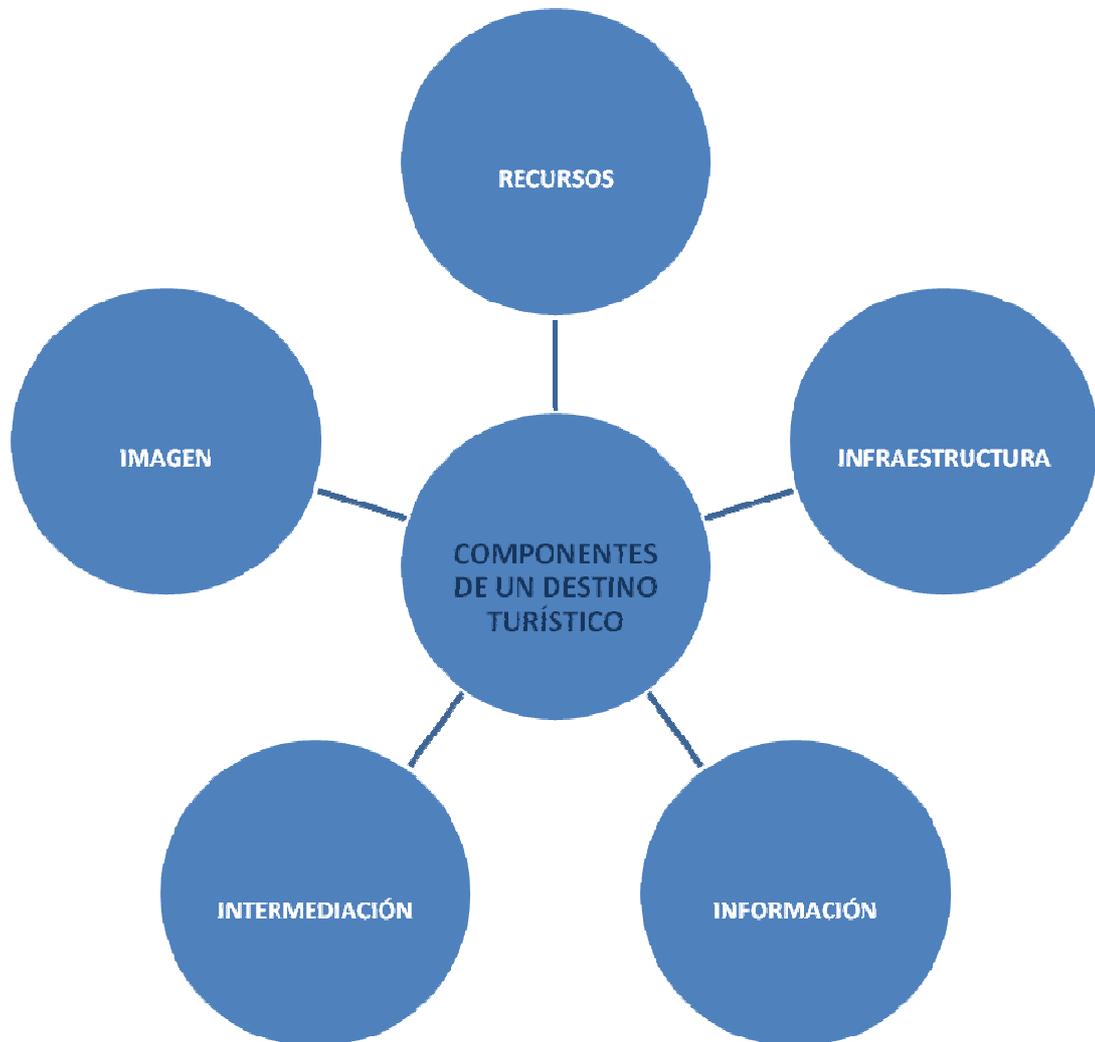


Figura 11. Componentes de un destino turístico. Fuente: elaboración propia

4.3.7. Entorno

El destino turístico no opera de una forma aislada, sino que se desarrolla e interactúa en un ambiente cambiante en el que entran en juego diferentes agentes externos, como por ejemplo la economía, sociedad o medio ambiente del territorio donde se desarrolla.

De esta manera, es posible identificar dos tipos de entornos, el general y el inmediato Valls (2004).

El primero, y siguiendo lo establecido por el autor, está compuesto por los elementos económicos, socio-demográficos, culturales, medio ambientales y jurídicos del territorio identificado con el destino.

El segundo, en cambio, se refiere al mercado turístico en el cual opera y compite el destino, donde se encuentran además los proveedores, intermediarios, competidores, consumidores....

El destino por tanto influye en su entorno pero también es influenciado, configurándose la gestión del destino turístico como el equilibrio entre las relaciones entre el destino y su entorno, tanto general como inmediato.

Siguiendo esta idea de “influencias” Flores (2014) considera la necesidad que el propio destino siga una gestión sostenible, donde prime el respeto al medio ambiente, la sociedad y la propia estructura económica local proponiendo incluso un conjunto de interesantes técnicas y herramientas encaminadas a minimizar los impactos negativos de la gestión del destino sobre el territorio.

La idea de la interrelación del destino con su entorno no sólo está relacionada con el impacto de la gestión sobre el territorio, sino también sobre la influencia del destino en el mercado (otros destinos) y viceversa, con el objeto de conseguir una mejor competitividad y posicionamiento.

Sobre el destino y el entorno existe una idea planteada por Crosby (Dirección de Turismo, 2009), quien considera que éste, para ser considerado como tal, debería comercializar una experiencia (y no únicamente un producto) que por un lado satisfaga las necesidades de los clientes y por otro que esté relacionado con la totalidad de su entorno.

De no existir una cierta relación, compromiso e interacción de todos sus componentes en la propia gestión, según Crosby, no sería posible hablar de

destino, sino de entorno turístico, que se encontraría en una fase previa a su “reconocimiento” como destino donde el producto es creado y comercializado, pero no la experiencia, que es lo que el autor determina que el público percibe y adquiere.

Si bien la idea de la comercialización de la experiencia turística y no del producto turístico como medio para conseguir la satisfacción del cliente es interesante, se considera que el planteamiento es erróneo, en tanto en cuanto el autor está creando una categoría inferior de destino turístico (entorno) sin tener en cuenta que son dos dimensiones diferentes, por tanto no comparables ni pertenecientes a una misma categoría.

Esa fase previa a la cual se refiere Crosby podría nombrarse como un destino “vacío”, “incompleto”, “ficticio” o incluso “de escaparate” que ostentaría una categoría inferior a la de un destino turístico que ignora su entorno, interesado en la producción de productos más que en la satisfacción del cliente a través de las experiencias y el cual ignora la implicación y participación de su entorno en la gestión del mismo.

4.3.8. Tipos

Desarrollar una tipología de destinos es una tarea difícil pues cada turista lo utiliza atendiendo a diferentes motivaciones, así lo afirma Buhalis (2000) quien, a pesar de la dificultad, propone una clasificación en función del principal atractivo que ofrece, la cual puede a su vez subdividirse según las actividades.

De esta manera, el autor indica seis tipos de destino turístico, algunos de ellos comparten clasificación con los tipos de turismo, si bien de una manera más simplificada pues en un mismo destino pueden desarrollarse varios tipos. Son los siguientes:

- **Urbano.** Buhalis (2000) afirma que este tipo de destinos son tan antiguos como la civilización: olimpiadas, peregrinaciones religiosas, comercio... eran causantes de las movilizaciones humanas. No hay duda que este tipo de motivaciones aún persisten (aunque matizadas y actualizadas), pero los

entornos urbanos ofrecen además infinidad actividades (teatro, música, exposiciones, museos...) que se separan de las tradicionales. En la actualidad los entornos urbanos aprovechan las oportunidades de negocio que ofrecen el turismo cultural, educativo, industrial y de negocios⁴⁰.

- **De costa y resorts (complejos turísticos).** La costa, el mar y la playa han sido tradicionalmente destinos turísticos, incluso antes del boom del turismo de masas que padecieron las costas, como por ejemplo la costa española (Costa del Sol, Costa Brava...). Estos destinos suelen ser visitados por turistas que se identifican con el turismo vacacional y a los que el desarrollo de los transportes y la globalización les han permitido viajar no sólo a los destinos costeros ya tradicionales (costa española, francesa, Caribe...) sino también a lugares más lejanos y exóticos, como la costa africana mediterránea, Bali...
- **De montaña.** Atraen especialmente a turistas que practican deportes de invierno (esquí principalmente) pero también a otros que valoran la naturaleza, el senderismo, deportes de aventura...
Con la intención de aminorar la estacionalización, estos destinos diversifican su actividad hacia otros tipos de turismo, como el turismo de negocios, congresos e incentivos.
- **Rural.** Estos destinos ofrecen la posibilidad de realizar actividades relacionadas con el mundo rural, agroturismo y actividades agropecuarias. Disponen de alojamientos específicos como casas rurales, pazos, granjas... cuya diversidad depende del territorio donde se encuentren.
- **Sin explorar.** Siguiendo las definiciones antes dadas, en realidad, estos territorios no serían destinos turísticos, sino lugares/destinos emergentes con un tímido desarrollo turístico, pero muy alejados de los destinos turísticos propiamente dichos. Ofrecen la posibilidad de interactuar con las comunidades locales y la naturaleza sin explotar, pero su verdadero factor

⁴⁰ Se intuye que esta tipología de destino se encuentran también pequeñas ciudades y poblaciones que sin ser ciudades de un tamaño considerable, dispone de una oferta similar (aunque con matices) a las ciudades convencionales, como por ejemplo un conjunto monumental, un museo, un espectáculo...

diferenciador es la carencia de infraestructura adecuada para la atención a visitantes.

- **Único, exótico, exclusivo.** El autor relaciona estos destinos con la accesibilidad a los mismos, es decir, a menos accesibilidad más autenticidad y exclusividad. En cierta manera esta relación es correcta, pues la exclusividad no está al alcance de todos los turistas pero se combinan varios factores, como son la accesibilidad física, la administrativa (visados, permisos...), precio y oferta. Por tanto, no por el simple hecho de ser inaccesible sería un destino único, exótico o exclusivo, sino por la combinación de las anteriores características.

A modo de conclusión, en el siguiente cuadro, tomando como referencia el cuadro original de Buhalis (2000) y extraído de Bigné y Font (2000) quedan recogidas las siguientes tipologías:

Tipo de destino	Clientes	Ejemplos de atractivos y actividades
Urbano	Negocios- RICF(*)	Reuniones, incentivos, congresos, ferias Educación, religión, salud
	Ocio	Visitar lugares de interés, ir de compras, eventos culturales, pasar el fin de semana
De costa	Negocios- RICF	Reuniones, incentivos, congresos, ferias
	Ocio	Sol, playa, sexo, deportes
De montaña	Negocios- RICF	Reuniones, incentivos, congresos, ferias
	Ocio	Esquí, deporte de montaña, salud
Rural	Negocios- RICF	Reuniones, incentivos, congresos, ferias
	Ocio	Relajación, agricultura, deporte, aprender actividades del campo
Sin explotar	Negocios-	Explorar nuevas oportunidades de

	RICF	negocio, incentivos
	Ocio	Aventura, autenticidad, misiones y otros especializados
Único, exótico, exclusivo	Negocios-RICF	Reuniones, incentivos
	Ocio	Ocasión especial, luna de miel, aniversario

Figura 12. Tipos de destinos turísticos. Fuente: Bigné y Font (2000)

(*) RICF: reuniones, incentivos, congresos y ferias

4.4. Diferencia entre núcleo turístico y destino turístico

Resulta habitual encontrar referencias a territorios con un tratamiento indiferenciado entre núcleo turístico y destino turístico, tratándolos como iguales cuando en realidad se tratan de dos conceptos distintos que conviene aclarar.

Según afirma Sánchez y Propín (2010), cinco son los elementos necesarios para que un lugar sea un núcleo de actividad turística, que son los siguientes:

- Rasgo singular. El lugar deberá disponer de un recurso natural o cultural que consiga captar la atención de los turistas.
- Accesibilidad del lugar, mediante medios de transporte, vías de comunicación...
- Infraestructura, entendiendo por tal los servicios asociados a la actividad turística (alojamiento, restauración...)
- Promoción gubernamental, más relacionada con la protección del recurso que con una simple publicidad del lugar.

- Imaginario prevaleciente entre turistas acerca del núcleo turístico, es decir, la imagen que los turistas tienen del territorio.

Ambos autores determinan que a mayor presencia de estos elementos al lugar le corresponderá una jerarquía más alta en la clasificación turística. Por tanto, tomando como referencia esta determinación se podría hablar de un núcleo turístico más o menos turístico, prestigioso o incluso puro.

El destino turístico, en cambio, va más allá del núcleo. Tal y como recoge Flores (2014), un destino debe reunir las siguientes características:

- Territorio con capacidad y atractivos para atraer al turista y que éste realice su estancia de, al menos, una noche en el mismo.⁴¹
- Territorio que presente al turista una oferta de actividades y servicios que le permitan disfrutar de toda la experiencia turística (esta característica tiene que ver con la idea del destino completo e integral, que acapara todo los servicios necesarios para el turista).
- La oferta de actividades y servicios debe hacerse de una forma coordinada y conjunta, dándose las funciones de producción, promoción, comercialización⁴² y consumo.
- El territorio es un espacio homogéneo con características socioeconómicas y medio ambientales comunes que permitan una gestión unificada. Se considera que los territorios deben compartir la misma demarcación administrativa.

⁴¹ Es preciso reflexionar sobre el condicionante de la pernoctación de al menos una noche en el destino, pues surge la idea de no considerar destinos a aquellos territorios que no consigan la estadía del turista. Se considera que la referencia a la estancia no tiene que ver con el hecho factible de la estancia, sino con la posibilidad de hacerlo, es decir, que el territorio ofrezca al turista el servicio de alojamiento, independientemente de su posterior uso o no.

⁴² La función de comercialización no siempre se desarrolla (al menos en su totalidad) en el lugar de recepción, en este caso en el destino, sino que puede producirse en el territorio emisor. Por tanto, se considera una cierta dificultad en el cumplimiento de la misma.

- Debe ser presentado como una marca que proyecte una imagen atractiva.

Según afirma Flores (2014), de no cumplir estas características estaríamos ante un territorio que no sería definido como destino turístico, sino como núcleo turístico receptor, zona turística, territorio turístico...

Tomando como referencia ambas definiciones (núcleo y destino) y la batería de características, se aprecian diferencias en los siguientes aspectos que determinarían si un núcleo turístico se convertiría en un destino turístico, que son:

- La coordinación de la oferta y las interrelaciones de los agentes del destino.
- La demarcación administrativa común, que permite una gestión unificada.
- Y por último la existencia de una marca. En el caso del núcleo se habla de imagen, pero no del término "marca" como tal.

4.5. Relación del destino con la geografía del territorio

Es indiscutible la estrecha relación del destino turístico con la visión geográfica del territorio donde se asienta. Ya ha sido tratado en este capítulo la trascendencia del territorio (y su geografía) en el destino como elemento diferenciador, determinante, limitante y homogenizador.

Barrado (2004), quien ha estudiado esta relación, afirma que:

El destino ni es sólo territorio ni es todo el territorio. Se trata de un sistema de relaciones de interdependencia pero que deben producirse en un ámbito espacial determinado, dado que no es posible trasladar los recursos y los productos (Barrado, 2004, p.56).

Efectivamente, la geografía del territorio donde se asienta el destino es inamovible, al igual que los recursos que existen en el mismo (al menos los

recursos tradicionales, como pueden ser la cultura, monumentos... o los recursos naturales y paisajísticos).

Esta parte territorial está sometida a procesos geográficos, algunos de ellos vinculados a la producción y el consumo. El autor destaca los siguientes:

- Límites. Como todo espacio físico el destino tiene unos límites pero oscilan debido a las características de la producción y el consumo de los servicios. Estos límites no se someten necesariamente a las delimitaciones administrativas, como por ejemplo una comarca, región, país... sino que puede ser definida en base a lo antes anunciado, la producción y el consumo del servicio.
- Percepción. Este es uno de los elementos de mayor importancia para un destino pues el mismo está formado por la parte objetiva, como por ejemplo los elementos materiales, y por una parte subjetiva, que viene a ser la percepción o imagen que el turista y los operadores tienen del mismo.
- Densidad. Para calcular la densidad es preciso tener en cuenta el destino como sistema, es decir, todos los componentes que participan en el llamado sistema o destino, ya que de lo contrario la información facilitada en el cálculo puede ser limitada, como por ejemplo la proporcionada por la tasa de función turística o la densidad bruta.
- Escala. La escala viene a ser la relación existente entre los elementos territoriales que componen y soportan el proceso de producción y consumo del servicio y la realidad del territorio total que participa en ese proceso.

A partir de los anteriores elementos Barrado (2004), a partir de lo señalado por Dewailly en su obra *Tourisme et aménagement en Europe du Nord, París* (1989), compone un cuadro resumen sobre tipologías de destino teniendo en

cuenta su morfología y organización geográfica. En el mismo se evidencia la relación entre el espacio urbanizado y el espacio de recursos.

Densidad \ Escala	Débil	Media	Alta
Grande	Formas simples: paneles, miradores	Polos rurales	Parques temáticos Resorts
Media	Áreas recreativas	Barrios turísticos (monumentales, negocios) Ciudades turísticas	Núcleos litorales Estaciones de esquí
Pequeña	Grandes espacios naturales sin equipamientos	Regiones turísticas	Zonas turístico-litorales encadenadas

Figura 13. Fuente: Barrado (2004) a partir de una modificación de Dewailly (1989)

Como se extrae de la imagen, los destinos quedan organizados en función de la relación entre su escala y la densidad. Por ejemplo, llama la atención las zonas turístico-litorales que se caracterizan por disponer de una escala pequeña y

una densidad grande, un rasgo propio de los destinos fordistas y masificados, que tienen una gran demanda y ofrecen un espacio relativamente limitado.

4.6. Antecedentes de los Destinos Turísticos Inteligentes. Las ciudades inteligentes

Las investigaciones de Invat.tur. (2015) remiten a EE.UU. (California), concretamente a las Smart Communities, a las que definen como:

Área geográfica de tamaño diverso donde sus residentes, organizaciones e instituciones de gobierno usan la tecnología de la información para transformar sus territorios de manera significativa, mediante la cooperación entre el gobierno, las empresas, los educadores y los ciudadanos; y las mejoras tecnológicas producen cambios fundamentales en lugar de incrementales” (San Diego State University, 1997 en Invat.tur., 2015, p. 6).

Los autores determinan de esta forma que el objetivo de una Smart Community (una Ciudad Inteligente actual) no va encaminada a los cambios incrementales, como se tiende a establecer para los DTI, sino a cambios fundamentales orientados, posiblemente, a su forma de gestión y gobierno.

Invat.tur. continúa analizando los antecedentes de un DTI, en esta ocasión en Europa, y remite a la Estrategia de Lisboa “en la que se apuesta por una economía basada en el conocimiento” (Fernández y González, 2009 en Invat.tur., 2015, p.6) con el objetivo de convertir a la economía europea en la más competitiva y dinámica del mundo con un crecimiento sostenible, mejores empleos y mayor cohesión social. Incluye un elemento interesante al que llama “economía digital” (comercio electrónico) como ejemplo de transición de la economía actual hacia la economía digital.

López de A. y García realizan en *Destinos Turísticos Inteligentes* una breve reflexión sobre los antecedentes que justifican a su juicio la aparición de los DTI, desde el Libro Blanco del Turismo Español, pasando por los planes (FUTURES, PICTE) o la Agenda Local 21. En los mismos se van reflejando las diferentes tendencias en cuanto al desarrollo de la actividad turística.

Las nuevas tendencias en el mercado turístico que afectan no sólo a la demanda (con la aparición de nuevos turistas y hábitos de consumo) sino también a la oferta (nuevos productos), así como la propia evolución de las variables demográficas, políticas, económicas y sociales han ocasionado retos de gestión para los destinos contando con herramientas de mayor alcance basadas en la tecnología (Buhalis y Costa, 2006; Walder et al., 2006, en Invat.tur., 2015).

Rossi también apunta a los cambios estructurales que la actividad turística está sufriendo recientemente, determinando así la tendencia en la que se derivará su gestión de forma posterior:

“La actividad turística se halla inmersa en un contexto de cambio estructural derivado del impacto de las tecnologías de la información y la comunicación, de los nuevos patrones de comportamiento de la demanda, de la aparición de los nuevos modelos de negocio y de una mayor sensibilidad ambiental ante la amenaza del cambio climático” (Rossi, 2016).

Los cambios experimentados en el sector de los que hablan los anteriores autores se traducen, según Vargas (2014) en la conducta y valores de los viajeros, influenciando incluso su toma de decisiones y los modelos de negocio de las empresas prestatarias de servicios.

De esta manera es preciso aplicar nuevos enfoques en la gestión turística, suponiendo la inteligencia territorial una poderosa herramienta para los territorios.

Estos mismos territorios tienen una importante carga urbanística, máxime cuando se trata de aquellos en los que se desarrollan actividades relacionadas con el turismo. En este ámbito también existen reminiscencias de la inteligencia territorial aplicada al urbanismo y la ordenación del territorio, identificando a este como inteligente cuando sus fines están relacionados con el desarrollo sostenible apoyado en la innovación, competitividad e integrando objetivos económicos, sociales y medioambientales (Vegara y Rivas, 2004 en Invat.tur. 2015).

Pero posiblemente sean las Ciudades Inteligentes aquellas que responden a una relación más directa con los actuales DTI.

El término Ciudad Inteligente ya aparece en el manifiesto de la RECI⁴³. En el mismo se justifica la necesidad de su existencia y en los principios que se basan para conseguir el progreso de las ciudades, esto es haciendo uso de la innovación y el conocimiento, apoyados en las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) y con la colaboración público-privada (RECI, 2001), todos ellos principios que se identifican claramente con los de los DTI, de hecho, se podría hablar que los DTI son un apéndice específico de las ciudades inteligentes, aun con diferencias y características particulares pero que a grandes rasgos comparten un punto de partida común.

Ahondando en la definición de una Ciudad Inteligente y volviendo a lo establecido por López de A. y García, una Ciudad Inteligente es “una zona de límites completamente definidos desde el punto de vista geográfico y político-administrativo, que otorga primacía a las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC), con el objetivo de diseñar una ciudad dotada de tecnología innovadora, que facilite el desarrollo urbano sostenible y mejore la calidad de vida de los ciudadanos” (López de A. y García).

Para Enerlis, Ernst and Young, Ferrovial y Madrid Network, una CI debería seguir “los principios del desarrollo sostenible, aplicando una gestión eficiente a todas las escalas y tomando la innovación tecnológica como un importante punto de apoyo” (Enerlis, Ernst and Young, Ferrovial y Madrid Network, 2012).

⁴³ RECI (Red española de ciudades inteligentes) inició su andadura, tal y como se indica en su web (www.redciudadesinteligentes.es), en el año 2011 con la firma del Manifiesto por las Ciudades Inteligentes, con el compromiso de crear una red abierta que cuyo objetivo es propiciar el progreso económico, social y empresarial de las ciudades haciendo uso de la innovación, el conocimiento y las TICs.

Así mismo, IDC España⁴⁴ señala las necesidades básicas para convertirse en una Ciudad Inteligente: visión, voluntad política, liderazgo, participación, recursos económicos, inteligencia colectiva, gestión fuerte, disciplina de los proyectos y un gobierno adecuado (IDC España, 2012).

En este mismo sentido, Invat.tur. (2015) considera que el concepto es impreciso y es necesario hacerlo operativo y medible. Para ello, y citando a Giffiger et al. (2007) nombra las seis características que toda Ciudad Inteligente (CI) debe tener, siendo estas: Economía, Sociedad, Gobernanza, Movilidad, Medio Ambiente y Calidad de Vida, subdivididas a su vez en 31 factores y 74 indicadores con la intención de elaborar una clasificación de ciudades medias europeas en relación con los atributos de una Smart City.

Pero, al igual que en los DTI, las CI son identificadas sobre todo con los avances tecnológicos, incluso la Unión Europea, según afirma Inter.tur. (2015), se inclina por este enfoque, aún habiendo ciudades que han destacado por otro tipo de avances, en el caso de España están Málaga (eco-eficiencia), Barcelona (movilidad), Santander (movilidad y medioambiente), Madrid (servicios de emergencia) y San Sebastián (servicios y movilidad).

En cuanto al turismo se refiere, en *Libro Blanco-Smart Cities*, queda manifestada la importancia del turismo en cuanto al impulso de una CI. De hecho, la asimilación de las características propias de una CI por parte de una ciudad repercutirá positivamente en su imagen, y por ende en su atractivo turístico. Pero el beneficio también es reportado en el sentido contrario, es decir, un sistema turístico adecuado (a ser posible inteligente) también contribuirá a la imagen de la CI. En realidad, se trata de una relación retroalimentada entre la CI y el sistema turístico.

El turismo está presente en uno de los cinco grupos de trabajo (concretamente en “Innovación social”) que ha elaborado la Red de Ciudades

⁴⁴ IDC España (International Data Corporation) se define en su web como “el principal proveedor mundial de inteligencia de mercado, servicios de consultoría y eventos para los mercados de tecnología de la información, telecomunicaciones y tecnología de consumo” (IDC España).

Inteligentes, surgiendo de esta forma el concepto de DTI (Inter.tur., 2015). SICTUR⁴⁵ ha avanzado más en el proceso de investigación y en la actualidad se encuentra en el desarrollo del proyecto DTI, en el que están presentes cinco universidades españolas (Alicante, Málaga, Oviedo, Madrid y Murcia) y una brasileña (Paraná). La labor de investigación se centra principalmente en la conceptualización de los DTI y en proponer modelos de desarrollo adaptados al entorno y tipologías de actividades turísticas (urbanos, rurales...). Dentro de los resultados esperados se encuentran la consolidación de los DTI como línea de investigación y favorecer una planificación y gestión turística apoyada en el conocimiento, la innovación y las nuevas tecnologías en consonancia con el Programa horizonte 2020 (Sictur, 2016).

Por otro lado, y tomando como referencia la descripción de la situación actual que afectan a las ciudades del Libro Blanco de las CI y aplicándolo a los DTI, sería posible afirmar que ambos comparten problemas en sus respectivos territorios, que son: aumento de la población/turistas (con la generación consecuente de impactos en el territorio), dificultades de la organización social y la gestión del territorio (implicación de la población, desajustes, tensiones...) y por último el deterioro medioambiental, un punto clave en el sistema turístico dada su potencial agresividad sobre el medio.

La relación entre ambos queda comprobada, pero una CI no es lo mismo que un DTI. Para López de A. y García las diferencias entre ambas son las siguientes:

1. El DTI está impulsado por el sector turístico, tanto público como privado.
2. El público objetivo es el turista, no el ciudadano, aunque como consecuencia inmediata el residente también será beneficiado.

⁴⁵ SICTUR, siglas del Sistema de información de la investigación científica en turismo, es, tal y como en su propia página web indica “un sistema de información que facilita la interacción la interacción de la comunidad científica y empresarial a nivel nacional e internacional identificando los diferentes agentes de investigación, los trabajos que se desarrollan y la gestión de procesos asociados a la investigación e innovación” (SICTUR)

3. Las limitaciones geográficas pueden o no coincidir con los de un municipio, por ejemplo: Costa del Sol, Camino de Santiago...
4. La interacción va más allá de la estancia en la ciudad, pues en el DTI comienza antes de que el visitante llegue al destino y se prolonga durante y después de su estancia (es una característica claramente certera pues un DTI se identifica con un sistema de gestión propio que afectará no sólo al producto sino también a su comercialización, propaganda, gestión, planificación...).
5. Los DTI están ligados al incremento de competitividad del mismo y a la mejora de la experiencia del turista. Las ciudades inteligentes están orientadas a mejorar la gobernabilidad de la misma y a incrementar la calidad de vida de los residentes.

Tomando como referencia las características propias de la Inteligencia Territorial, algunas de estas diferencias son matizadas de la siguiente forma.

En primer lugar, no todo el sector público (administración pública) fomenta un DTI, pues no todas ellas tienen implicaciones y/o competencias turísticas directas sobre el sector, sino que dada la transversalidad del turismo existen administraciones no eminentemente turísticas cuyas acciones afectan (de forma directa o indirecta) al turismo, pero no necesariamente han sido motivadas por un apoyo a la creación de un DTI.

En segundo lugar, sobre el público objetivo, aunque de una forma es cierta la afirmación existe una ligera discrepancia pues, una gestión inteligente del destino/territorio turístico beneficiará no sólo al turista, sino también a la población, recibiendo por ejemplo, una mejora de la gobernanza, una mayor sostenibilidad, un avance en la movilidad...

En tercer lugar, se encuentra una discrepancia sobre la fijación de objetivos entre un DTI (incremento de la competitividad y la mejora de la experiencia del turista) y una CI (mejora de la gobernabilidad e incremento de la calidad de vida de los residentes) pues, si el término "inteligencia" es aplicado a ambos conceptos,

los objetivos deberían ser compartidos todos ellos además de la sostenibilidad y la gobernanza, atribuibles a un DTI.

4.7. El Destino Turístico Inteligente

El uso de la terminología “Inteligencia Territorial”, aun siendo relativamente reciente, está cada vez más presente en los ámbitos del desarrollo, ofreciendo una serie de posibilidades al territorio que permitirán su avance no sólo tecnológico, sino también sostenible, social y económico.

No obstante, a pesar de su creciente protagonismo, ya ha sido comentado que en el ámbito turístico su utilización es aún escasa debido, tal y como afirman Luque, Zayas y Caro a las dificultades que presentan los espacios turísticos (destinos), tales como escalas, complejidad de actores... (Luque, Zayas y Caro, 2015).

Esta complejidad viene determinada por la propia peculiaridad de la actividad que, a lo largo del tiempo, ha generado espacios específicos no siempre semejantes entre ellos aun habiendo sido protagonistas, por ejemplo, del mismo tipo de turismo, pues las condiciones particulares de cada territorio han dificultado una cierta homogeneidad en los comportamientos.

Su escasa aplicación al sector viene también determinada por el propio desarrollo de la actividad, que responde a una escasa planificación así como una desinformación y falta de formación que propician la aparición de nuevos destinos que podrían ser llamados (para continuar con la línea argumental del documento) “no inteligentes”.

Para Canalis (2012) la gestión de los destinos turísticos del siglo XXI incluye elementos como las nuevas tecnologías, la sostenibilidad... siendo el resultado un destino inteligente.

En este sentido, López de A. y García afirman que “el reto actual del sector turístico consiste en transformar los destinos turísticos en Destinos Turísticos Inteligentes” (López de A. y García). Se estaría hablando por tanto de una

evolución de los destinos turísticos hacia los parámetros establecidos por la inteligencia territorial, convirtiéndolos no sólo en más eficientes, sostenibles y avanzados, sino también en inteligentes.

Para Ángel Díaz, presidente de ALS⁴⁶, y citado por Canalis (2012) los “Smart destinations” están aún por definir de una forma completa. Reconoce que el concepto es muy amplio dando lugar a un escaso número de destinos a nivel mundial considerados como un DTI. Ciertamente el concepto es un tanto exigente, una característica que puede producir una imposibilidad de cumplimiento de los requisitos por cualquier destino.

Otros autores apuntan en la misma línea considerando que el término aún está por concretar (Canalis, 2012), incluso es difuso, pero sí que está meridianamente claro que incluye la planificación turística del destino/territorio, la sostenibilidad de la actividad y del lugar, el uso de las nuevas tecnologías, la gestión eficaz y eficiente de los recursos y la habilidad para satisfacer las necesidades de los turistas.

Buscando el origen del término, es preciso dirigirse a la afirmación de Luque et al. (2015), que señala que a nivel internacional, China ha sido uno de los pioneros de los DTI, desarrollando en 2009 el proyecto “smart tourism destination” en el que participan 33 ciudades. Los mismos autores, parafraseando a Buhalis y Amaranggana, encuentran los verdaderos antecedentes de los destinos en “la idea de los destinos turísticos, Internet de las cosas y ciudades inteligentes (Buhalis y Amaranggana, 2013 en Luque et al., 2015).

En el caso español, “este vocablo aparece en forma de proyecto como una de las medidas recogidas en el Plan Nacional e Integral del Turismo (PNIT) 2012-2015, cuyo objetivo es mejorar el posicionamiento de España como destino turístico mundial” (Luque et al., 2015, p. 10).

Pero las referencias del Plan a los DIT no están precisamente orientadas a los principios de la Inteligencia Territorial, al menos a todos ellos, pues

⁴⁶ ALS (Advanced Leisure Services) es una empresa española especializada en los servicios de consultoría, diseño y desarrollo de proyecto de los sectores de turismo, ocio y entretenimiento (<http://www.adleisure.com/>).

principalmente alude a las nuevas tecnologías, sobre todo las de la información y la comunicación, como principal herramienta para los destinos calificados de inteligentes. No obstante, hace mención al conocimiento pero según el contexto se intuye que el mismo continúa haciendo referencia a las nuevas tecnologías:

La necesidad de ofrecer servicios para el turista que sean diferenciales y altamente competitivos obliga al sistema turístico nacional a buscar nuevos mecanismos para impulsar la innovación. En este ámbito, tanto el conocimiento como las nuevas tecnologías y, en especial, las de la información y las comunicaciones (TIC) son la base para los cambios que aporten valor en el mercado (Secretaría de Estado de Turismo, p. 71).

El propio Plan continúa exponiendo la intención de definir un marco homogéneo para tecnificar los destinos bajo la denominación de “Destinos Inteligentes” alineándose a las tendencias de “Ciudades Inteligentes”. En este sentido se establecerá una metodología que contemple las bases y requisitos que los destinos deberán cumplir para ser calificados como inteligentes. Tal y como se indica en el documento, la calificación mejorará la calidad y sostenibilidad en la gestión de los destinos, una premisa relacionada con la Inteligencia Territorial pero que más adelante vuelve a relacionar con la utilización de las TIC, que permitirán la mejora planteada (Secretaría de Estado de Turismo).

El documento tiene una visión de la mejora del destino desde el punto de vista tecnológico, que contando con la participación de diferentes agentes, podrá permitirle mejorar su posicionamiento como destino turístico. De esta forma, queda latente que la visión del Plan está orientada principalmente a la visión del destino desde el punto de vista comercial (mejora de su posicionamiento, competitividad...) y con una clara herramienta de gestión, las nuevas tecnologías.

En la ampliación del mismo plan (2012-2016) la orientación sobre los destinos inteligentes vuelve a ser la misma, centrada principalmente en el destino como producto que busca la satisfacción del cliente (Secretaría de Estado de Turismo, 2012), obviando la importancia del territorio y sus agentes en el proceso de desarrollo.

No obstante, el plan reconoce que el conocimiento y las nuevas tecnologías son la base para la aportación de valor al producto/destino. Posiblemente, al igual que en plan anterior, el conocimiento se base no en los principios marcados por la Inteligencia Territorial sino en los determinados por las nuevas tecnologías y la información, que forman sólo un “eslabón” de la “cadena” formada por ella. Esta realidad es también comentada por Vargas, quien afirma que “no todo es tecnología: está representa una condición necesaria pero no suficiente” (Vargas, 2014, p.80).

El proyecto (único a nivel europeo según señala el documento) posibilitará la mejora del posicionamiento del país como destino turístico mundial contemplando una serie de acciones (Secretaría de Estado de Turismo):

- Elaboración de un documento de bases en el que se especifiquen la definición y requisitos de un Destino Inteligente.
- Clasificación de los destinos inteligentes.
- Inicio de proyectos piloto de calificación.
- Financiación de la implantación de la clasificación a través de proyectos de inversión del Fondo Financiero del Estado para la Modernización de las Infraestructuras Turísticas (FOMIT).
- Nuevo modelo de oficina de información turística, la cual no sólo se encargará de facilitar información y promoción del destino sino también la comercialización del destino a través de las nuevas tecnologías y las aplicaciones más avanzadas.
- Optimización y racionalización de los recursos económicos entre las Comunidades Autónomas y una mejora en la competitividad.

Volviendo a las características del concepto, López de A. y García continúan reflexionando sobre el mismo y señalan la necesidad de existencia de una colaboración entre los sectores público y privado así como la dotación de

“inteligencia” a la infraestructura del destino, con vistas a la consecución de un desarrollo basado en la eficiencia, sostenibilidad y calidad de vida de los residentes (que configuran los requisitos básicos de lo entendido como ciudad inteligente), siendo el visitante o turista el centro del concepto y la aportación de valor añadido⁴⁷ (López de A. y García).

Del valor añadido al servicio turístico también habla la MTA⁴⁸, estableciendo que un uso inteligente de los datos y la información generarán un valor agregado a los servicios y las organizaciones, convirtiéndose en uno de los nuevos ejes estratégicos de las Administraciones Turísticas (MTA).

Pero, ¿qué se entiende por Destino Turístico Inteligente?

Para Guevara, la definición está clara, un DTI es un “territorio aprovechado turísticamente de un modo inteligente” (Guevara, 2014). Posiblemente el autor se exceda en condensación sintáctica pero el concepto queda perfectamente clarificado. No obstante, sería preciso argumentar qué se entiende por “modo inteligente” para así tener una idea más amplia de la metodología a seguir.

Álvarez, citando a SEGITUR, indica que un destino turístico inteligente es: Un destino turístico innovador, consolidado sobre una infraestructura tecnológica de vanguardia, que garantizan el desarrollo sostenible del territorio turístico, accesible para todos, que facilitan la interacción e integración del visitante con el entorno e incrementan la calidad de su experiencia en el destino” (SEGITUR, 2013 en Álvarez, 2014).

Esta definición, tal y como es planteada, obvia uno de los puntos más importantes del desarrollo inteligente, que es el tratamiento de la información y el

⁴⁷ Quizá se eche en falta de esta idea presentada por López de A. y García que el seguimiento y aplicación de los principios de la Inteligencia Territorial no sólo implica la consecución de eficiencia, sostenibilidad y calidad de vida de los residentes, sino también un cambio en la configuración de la gestión del propio territorio y destino.

⁴⁸ MTA- International Tourist Intelligence es una empresa consultoría turística especializada en Inteligencia Turística.

conocimiento para mejorar la gestión posterior, elemento que sí contemplan López de A. y García, que siendo más extensos definen un DTI como:

Un espacio innovador consolidado sobre la base del territorio y de una infraestructura tecnológica de vanguardia. Un territorio comprometido con los factores medioambientales, culturales y socioeconómicos de su hábitat, dotado de un sistema de inteligencia que capte la información de forma procedimental, analice y comprenda los acontecimientos en tiempo real, con el fin de facilitar la interacción del visitante con el entorno y la toma de decisiones de los gestores del destino, incrementando su eficiencia y mejorando sustancialmente la calidad de las experiencias turísticas (López de A. y García, p. 62).

Sin duda, es esta la definición más completa, pues incluye los grandes elementos de todo DTI: tecnología, sostenibilidad (medioambiental, cultural y socioeconómica), tratamiento de la información y eficiencia.

Llegados a este punto, con todos los elementos podría plantearse la siguiente definición: un DTI es un destino cuyo desarrollo territorial y turístico está marcado por el uso de las nuevas tecnologías, la gobernanza, la sostenibilidad (en todas sus vertientes), el tratamiento de la información y la eficiencia y calidad en la prestación del servicio.

La novedad del término justifica también alguna que otra afirmación que se aleja del verdadero sentido del concepto de inteligencia. Es por ejemplo la que ofrecida por Ángel Díaz y recogida por Canalis (2012), el cual apunta a que el componente de sostenibilidad que todo DTI tiene debería ser comprobado “in situ” por los turistas a través de la organización de visitas a parques eólicos, depuradoras, plantas de tratamiento de residuos... Esta propuesta se considera innecesaria pues no se trata de realizar visitas guiadas o incluso crear un nuevo producto turístico, sino de gestionar el destino bajo los principios de la Inteligencia Territorial. Por tanto, no se encuentra ningún valor que el turista contemple el tratamiento de las aguas residuales para comprobar que se encuentra en un DTI, de la misma forma que no necesita visitar una fábrica de papel para comprobar que el papel higiénico es reciclado. El turista tiene otras opciones para conocer

que los principios de la sostenibilidad están presentes en ese lugar, como por ejemplo con normas, certificaciones, marcas especializadas, declaración de intenciones... Se tiende quizás a caer en la propia extravagancia del negocio turístico más que en la esencia del proceso de Inteligencia Territorial.

Por otra parte, se encuentra la importancia del tratamiento de la información que cuyas referencias son muy recurrentes a lo largo del tema tratado, incluso adquiriendo un protagonismo en exclusiva que en cierta medida entorpecen la asimilación del término DTI de una forma completa. No obstante, es preciso reconocer que su trascendencia es elevada, de ahí que merezca una aclaración en cuanto a su utilización en el actual contexto.

Tal y como afirma López de A.:

La tecnología no convierte por sí sola un destino en inteligente. Debe ir acompañada de un proceso de cambio a todos los niveles. De nada sirve utilizar nuevas aplicaciones móviles si no hay un verdadero cambio en la gestión turística del destino” (López de A. p.14).

Ciertamente la afirmación es adecuada, pues es común encontrar multitud de referencias bibliográficas en la literatura turística en las que tienden a simplificar el concepto de DTI, orientado su conversión al uso de las nuevas tecnologías que, si bien son una parte fundamental, no son las únicas imprescindibles en lo que podría llamarse “proceso de conversión turístico-inteligente”. La información no sólo debe ser accesible para el turista (con vistas a la organización y disfrute del viaje⁴⁹) sino también para los agentes que operan en el destino (empresarios, gestores...), para lo cual será necesario una correcta recogida, ordenación y tratamiento de datos, fomentando así el emprendimiento, la aparición de nuevas fórmulas de negocio, de gestión...

Cualquier DTI, por tanto, debería basar su desarrollo de una forma inteligente, siendo, lo que llamarían Luque et al. (2015) un destino bien

⁴⁹ López de A. insiste en que el destino debe disponer de infraestructuras de telecomunicaciones que le permitan al turista estar conectado a través de dispositivos variados (smartphones, tablets...).

gestionado, estando tanto el territorio como el sistema turístico dentro de los parámetros de la “inteligencia”.

4.8. Diferencias entre un Destino Turístico y un Destino Turístico Inteligente

Para afianzar las diferencias entre ambos conceptos, se ha considerado oportuno diseñar un cuadro conceptual a modo de resumen que evidencien las características y matices de cada uno de ellos, que quedan expuestas a continuación:

Dimensiones	Destino Turístico	Destino Turístico Inteligente
Idea conceptual en la que se desarrolla	Sistema turístico	Sistema turístico inteligente
Objetivos	Rentabilidad basada principalmente en criterios de desarrollo económico.	Rentabilidad económica, social y medioambiental ⁵⁰ . Satisfacción del turista y del ciudadano ⁵¹ .
Límites físicos	No es obligatoria una limitación administrativa determinada, la misma puede deberse a cuestiones de producto o promoción (Costa del Sol).	Al igual que en el destino turístico (DT), no es necesaria su limitación pero sí recomendable, pues permite una mejora en la asimilación y puesta en marcha de los principios de la Inteligencia.
Oferta	Sensible a los cambios y	La oferta también se adapta a los

⁵⁰ Existen diferentes concepciones sobre las rentabilidades expresadas pero, principalmente, se trata de la obtención generalizada y diversificada de diferentes tipos de beneficios. De esta manera, la sociedad, el medio ambiente y el tejido empresarial obtendrían más beneficios que pérdidas mediante la puesta en marcha del proceso turístico.

⁵¹ Es común que los empresarios busquen la satisfacción del turista para así asegurarse la compra/disfrute del producto/servicio y su fidelización, pero el DTI busca no sólo la satisfacción del turista sino también del ciudadano, entendiendo la misma no desde la óptica del mercado sino del derecho propio que la población residente tiene a cubrir (o al menos a mantener) su calidad de vida y sus necesidades cubiertas.

	peticiones que se producen en el mercado.	cambios en el mercado y en los turistas, pero no sólo las relacionadas con los hábitos de consumo, sino también con los valores éticos de los consumidores así como por el uso de las nuevas tecnologías.
Demanda	Consumidores “primarios”, interesados en el disfrute inmediato del servicio contratado ⁵² .	Nuevos clientes, buscan una experiencia y no consumir un producto. Interesados e implicados en el proceso de desarrollo, gestión, promoción e incluso elaboración del servicio.
Gestión de los recursos	Deficiente, sin organización ni planificación, repercusiones negativas en el medio.	Gestión responsable, inteligente y sostenible de los recursos. Innovación de la gestión y eficiencia.
Población	Ajena al proceso, produciéndose desapego y falta de integración, pudiéndose producir incluso tensiones entre ésta, el tejido empresarial y los turistas.	Gobernabilidad democrática e implicación de la ciudadanía que es protagonista del desarrollo de su propio territorio. Participación activa en el proceso.
Sector Público	Sus funciones se centran principalmente en la ordenación de la actividad, su regulación, promoción e incentivo. Con frecuencia es la responsable del inicio de planes de desarrollo.	Responsable del proceso de desarrollo inteligente aunque con limitaciones, tal y como se explica en el apartado “El Sistema Turístico Inteligente”. Desarrollan una función de motivación, asesoramiento, integración, consulta y definición del proceso.
Sector Privado	Básicamente son	Pasan de ser meros “comerciantes”

⁵² La diferencia entre turistas primarios e inteligentes viene detallada en el apartado “Turistas inteligentes” del presente documento.

	comercializadores de recursos y creadores de productos con la venta como única finalidad.	a protagonistas del proceso de desarrollo inteligente del territorio donde operan.
Uso nuevas tecnologías	Son un complemento, una ventaja competitiva con respecto al resto de destinos. Su uso es opcional	Son absolutamente necesarias y un elemento clave, pues facilitan el proceso de gestión del territorio, el tratamiento de la información y el conocimiento.
Tratamiento de la información	Sistemas convencionales.	Técnicas Big Data, nuevas tecnologías de la información. Tratamiento inteligente del conocimiento.
Orientación de las acciones	Hacia el cliente/mercado. Objetivo económico y productivo.	Las acciones tienden hacia la consecución de los beneficios comunes.
Resultados	Los resultados son principalmente numéricos: mayores ganancias, rentabilidad económica, incremento del número de visitantes...	Hay una diversificación y enriquecimiento en los resultados: calidad y eficiencia, innovación, accesibilidad, mejora en la calidad de vida de los ciudadanos...

Figura 14. Diferencias entre un Destino Turístico y un Destino Turístico Inteligente.
Fuente: Elaboración propia.

Como se ha mostrado en el anterior cuadro, existen diferencias visibles entre ambos conceptos a tener en cuenta, dadas las características de las mismas.

En el cuadro conceptual queda recogido lo que López de A. considera “ejes de un destino turístico inteligente”, que son los siguientes (López de A. p.12):

- Innovación: planteamientos innovadores de gestión interna y externos para mejorar las actividades antes, durante y después de su prestación haciendo uso de la inteligencia competitiva.

- Tecnología: incorporación de tecnologías de la información y comunicación que permitan el uso y aplicación de datos y contenidos sobre clientes, productos, mercados... para aumentar la eficacia de los procesos y servicios del destino.
- Accesibilidad Universal: como aportación de valor a todas las iniciativas desarrolladas por las partes interesadas.
- Sostenibilidad: gestión racional y eficiente de los recursos, calidad de vida de los turistas y residentes y competitividad empresarial ligada al vector económico.

Tal y como se observa, López de A. viene a afianzar y sintetizar las dimensiones básicas de las que se viene hablando en el documento y que forman las características de todo DTI.

Un punto de vista más alejado de la orientación académica es el que presentan, a través de un símil un tanto metafórico, sobre las dimensiones que según Campesino y Jurado (2014) contienen un DTI, que son la tecnológica, humana y de gestión.

Los autores hacen una relación con cuatro elementos esenciales de un ser humano: alma, cerebro, corazón y músculo. El alma viene a representar los valores que inspiran un DTI (sostenibilidad, accesibilidad...), el cerebro el ente gestor, el corazón las emociones y el comportamiento de los visitantes y residentes y por último el músculo, que viene a identificarse con las TIC y su uso intensivo.

Una visión original la que presentan Campesino y Jurado no alejada de los ejes antes definidos como básicos a contener un DTI.

4.9. Transformación de un destino turístico en un DTI

¿Todos los destinos turísticos pueden considerarse inteligentes? Obviamente, hablar de un DTI no es lo mismo que hablar de un DT, aun partiendo

ambos del mismo espacio donde la actividad turística es desarrollada. Según AENOR, “antes de aspirar a convertirse en Destino Turístico Inteligente, éste debe ser un destino turístico” (AENOR, 2016, p. 17).

Aquellos destinos que aspiran a convertirse en un DTI deben iniciar un proceso de transformación que permitan ser convertidos en un sistema turístico inteligente. Las pretensiones en las que se basa la gestión turística inteligente son un tanto exigentes, lo que ha propiciado críticas sobre su posible aplicación y alcance real (Rossi, 2016).

Vargas concede importancia al proceso de transformación, considerando que el mismo “evitará la tendencia a la entropía y a los comportamientos caóticos que deterioran la sostenibilidad del destino, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente” (Vargas, 2014, p.74). Por tanto, el proceso se caracterizará por su ordenación y desarrollo planificado, alejándose de la improvisación y falta de continuidad de ciertos cambios turísticos.

Según López de A. y García, la transformación requiere “elaborar y hacer efectivo un plan de acción integral que involucre otros aspectos, además del estrictamente turístico, como el tecnológico, económico, social, medioambiental, arquitectónico, jurídico, cultural, etc.” (López de A. y García Sánchez, p. 62). Para estos autores es preciso la existencia de un plan de acción que integre una variedad de aspectos que o bien están relacionados directamente con el turismo o bien se ven afectados por los mismos. Pero quizá este plan de acción debería de existir en cualquier DT, independientemente de optar por convertirse en un DTI.

Dada la transversalidad de la actividad, y el poder de acción que el negocio turístico tiene, la organización previa al desarrollo de la actividad debería ser básica. Sin embargo, la realidad es otra y en numerosas ocasiones es fácil identificar una falta de planificación, descoordinación y retraso en el ordenamiento de las acciones a llevar a cabo.

En lo referente a un DTI, las actuaciones se han vinculado con el desarrollo de aplicaciones tecnológicas aisladas, no implicadas en un proyecto sistémico inteligente completo.

Otros autores, en cambio, amplían el concepto apelando no sólo al componente tecnológico de un DTI, sino también a su grado de humanización⁵³: “El carácter inteligente de un destino son el uso de la tecnología y el grado de humanización que se alcanza, llegando a distinguir en destinos tradicionales, destinos tecnológicos, destinos humanizados y destinos inteligentes” (González, Bayón y Meloni, 2015, p. 169).

La AENOR⁵⁴, en un afán de ordenamiento y clasificación de un DTI, ha establecido la norma UNE 178501 *Sistema de gestión de los destinos turísticos inteligentes. Requisitos*. Así, con el impulso de Segittur⁵⁵, el apoyo del Ministerio de Industria, Energía y Turismo y la promoción de la SETSI (Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información), se encuentra trabajando el grupo de trabajo integrado en el Comité Técnico de Normalización AEN/CTN 178 sobre CI de AENOR. La norma que regulará los DTI establece cinco grandes grupos de trabajo que tendrán en cuenta aspectos de sostenibilidad, innovación, tecnología, accesibilidad y gobernanza. La puesta en marcha de ésta supondrá la primera iniciativa a nivel mundial relacionada con la elaboración de una norma destinada a los DTI (Segittur, a). El desarrollo de la norma ha sido impulsado por la Secretaría de Estado de Turismo con la idea de establecer un marco homogéneo que tecnifique a los DTI incluyéndolo dentro de una norma más amplia destinada a las CI.

⁵³ Tomando como referencia lo establecido por Muñoz, Hernández-Galán y de la Fuente (2015) podría considerarse que la humanización de un DTI tiene que ver con la importancia que sus acciones (mejoras) tendrán para la población residente y los turistas, haciendo el territorio más accesible y mejorando la calidad de vida/servicio.

⁵⁴ AENOR, la Asociación Española de Normalización y Certificación, es una entidad privada sin ánimo de lucro creada en 1986. La actividad de AENOR contribuye, tal y como especifican en su presentación, a la mejora de la calidad y competitividad de las empresas, sus productos y servicios a través del desarrollo de normas técnicas y certificaciones (AENOR, 2010). La asociación es la entidad legalmente responsable del desarrollo de normas en España y representante español ante ISO (Organización Internacional de Normalización) (Segittur, a).

⁵⁵ Segittur es la Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas que depende del Ministerio de Industria, Energía y Turismo y adscrita a la Secretaría de Estado de Turismo. Se encarga de impulsar la innovación (I+D+I) en el sector turístico español (en los sectores público y privado). Pretende contribuir al desarrollo, modernización y mantenimiento de una industria turística líder a través de la innovación tecnológica. Así mismo, busca la mejora de la competitividad, calidad y sostenibilidad medioambiental, económica y social del sector turístico, la difusión de las buenas prácticas, los conocimientos y la innovación tecnológica (Segittur, b).

Según indica AENOR:

La norma UNE 178501 sirve para que el ente gestor con competencias pueda implementar un sistema de gestión para la conversión en un Destino Turístico Inteligente (DTI), teniendo en cuenta los cuatro ejes fundamentales para ello: innovación, tecnología, accesibilidad universal y sostenibilidad (AENOR, 2015, p.16).

A pesar de la trascendencia de la norma, se observa la ausencia de la gobernanza, la cual debería estar considerada como uno de los requisitos imprescindibles en el proceso de conversión de un DT a un DTI, debido a la utilidad que reporta para el sistema inteligente aplicar los principios de la misma, la colaboración y la participación de los diferentes actores implicados.

AENOR continúa informando sobre la norma, considerándola como una herramienta imprescindible para conseguir que el destino sea más competitivo, que la experiencia del turista reporte más calidad y que se mejore la imagen del destino beneficiando la calidad de vida de los residentes.

Para López de A., los beneficios de la implementación de la norma UNE 278501 “permite mejorar la experiencia del turista antes, durante y después del viaje, así como aumentar la competitividad y mejorar el posicionamiento turístico del destino” (López de A. p. 14).

Luque et al. (2011) consideran que cualquier DT que aspire a convertirse en DTI debe, además de promover las TIC, avanzar en los siguientes temas:

- Interoperabilidad de la oferta (estudios de atributos de los turistas, estudios de unidades de consumo...).
- Componente territorial de los productos turísticos: perfil del destino, análisis de capacidades competitivas...
- Análisis del comportamiento de los visitantes.

- Conocimiento sobre mercados emisores.
- Capacidad de carga del destino.
- Gestión de bases de datos. Es preciso implementar técnicas de Big Data⁵⁶ para procesar los datos coordinadamente que permitan la toma de decisiones y la gestión inteligente del destino.

El proceso de transformación de un DT cualquiera en un DTI implicará un cambio de rumbo, modificación y/o mejora de los siguientes aspectos:

- Sostenibilidad de la actividad a desarrollar en el destino.
- Inclusión de los principios de la Inteligencia Territorial en las políticas turísticas y no turísticas.
- Mejora y tratamiento de la calidad (tanto para los turistas como para los residentes).
- Paso de la “gestión tradicional” a la “gestión inteligente”.
- Implicación y uso de las TIC

Vargas (2014), por su parte, propone una serie de principios que marcarán el tránsito desde el estado actual del destino hasta su nuevo estado (DTI). Una forma de establecer en qué grado se encuentra el proceso es realizar un auto-cuestionario donde se pregunte si los siguientes principios se están cumpliendo (o al menos, se han puesto en marcha):

1. Creación de un área para nichos en los espacios de transición, adaptándose a la nueva configuración.

⁵⁶ El término Big Data se refiere a la “gestión y análisis de enormes volúmenes de datos que no pueden ser tratados de manera convencional, ya que superan los límites y capacidades de las herramientas de software habitualmente utilizadas para la captura, gestión y procesamiento de datos” (López, 2014).

2. Necesidad de existencia de agentes promotores del cambio (creativos, estrategias, visionarios...) posicionados a una cierta distancia de los agentes dominantes.

3. Se requiere diversidad para explorar opciones innovadoras y la rigidez del sistema.

4. A través de un cambio radical se pretende “erosionar” la estructura existente del sistema para desmantelarlo. No obstante, se recomienda que el proceso de cambio sea paulatino y no rápido, pues la velocidad en el mismo reportará más resistencia en la estructura dominante.

5. Empoderamiento de nichos que permitirá el surgimiento de un “régimen de nichos” aunque también es posible que estos sean absorbidos por el régimen dominante.

6. Por último, es preciso anticipar tendencias y desarrollos futuros para asegurar la gestión de la transición. Esta orientación hacia el futuro debe disponer de una estrategia de adaptación para facilitar el ajuste mientras el sistema está en el proceso de cambio.

En realidad, el “grueso” de los principios establecidos por Vargas se trata de un “traspaso de poderes” (del sistema convencional al nuevo sistema participativo) y a una nueva forma (más creativa y menos ortodoxa) de afrontar los cambios/problemas surgidos en el territorio/destino.

Sobre el proceso de transformación, Vargas (2014) concluye indicando que es más recomendable evaluar los sistemas de gobierno en lugar de hacer un rediseño tecnocrático. El autor defiende la idea argumentando que conociendo mejor las dinámicas de esos sistemas se proporcionará una idea de las oportunidades, limitaciones y condiciones bajo las cuales es posible influir en los mismos. Quizá esta idea deba ser contrastada con otras opiniones al respecto del proceso que prefieren, más que una evaluación del sistema, la creación de un nuevo modelo de desarrollo, pues el existente no se ajusta a los parámetros establecidos por la inteligencia turística. Una u otra opinión comparten un punto de

partida, que es el cambio en la estrategia a seguir, el paso de un modelo anticuado a un modelo inteligente.

Para López de A. el proceso de conversión en un DTI es un enriquecimiento del destino, pues “upone el establecimiento de una estrategia de revalorización del destino” (López de A., p.14) que, tendrá beneficios directos en su competitividad, atractivos (mejor aprovechamiento), recursos (creación de nuevas opciones), eficiencia en los servicios, interacción del visitante con el destino y el desarrollo sostenible.

4.10. Sistema turístico inteligente

La justificación del presente apartado responde a la necesidad de realizar una reflexión del sistema turístico desde la óptica de la Inteligencia Territorial y turística, pues uno de los objetivos primordiales del actual estudio es establecer las posibles relaciones que podrían existir entre el turismo y la Inteligencia.

Para acercarse a lo que realmente sería entendido como sistema turístico inteligente (STI) es preciso ahondar en el origen semántico del término, definiendo en primer lugar qué se entiende por sistema.

La RAE lo define como el “conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto” (RAE, 2014).

Por otra parte se encuentra turístico, que vendría a ser “relativo o perteneciente al turismo” (RAE, 2014).

Y por último “inteligente”, definido como “dotado de inteligencia” (RAE, 2014).

Con los tres términos definidos, un sistema turístico sería un conjunto de cosas (turísticas) relacionadas entre sí ordenadamente que contribuyen a un determinado objeto (en el contexto tratado, al desarrollo de la actividad turística) de una manera inteligente.

Pero esta definición no es lo suficientemente completa y rigurosa, de ahí que en primer lugar sea necesario analizar qué se entiende por sistema turístico para una vez asimilado el concepto, trasladarse al STI.

En el sector se dan una serie de relaciones que a lo largo del tiempo han formado un sistema. Estas relaciones han ido surgiendo entre los diferentes servicios.

Boullón informa que no existe una única versión que explique el funcionamiento del sistema turístico, sino que hay tres posibles modelos que son los siguientes:

- El modelo oferta-demanda: interesado en el llamado turismo comercial.
- El modelo antropológico-social: centrado en las manifestaciones del ocio y del tiempo libre en las sociedades analizando sus repercusiones en las conductas individuales y colectivas.
- El modelo de turismo industrial⁵⁷: preocupado por la producción masiva, la comercialización y el lucro.

Quesada introduce una visión no habitual del concepto de sistema, citando a Acerenza y Lepier:

Al respecto, Acerenza (1995, 169) cita a Neil Lieper, quien desde la óptica de la Teoría General de Sistemas, señala que el turístico (sistema) es “un sistema abierto, de cinco elementos, interactuando en un amplio medio ambiente. Siendo estos elementos: uno dinámico, el turista; tres geográficos: la región generadora, la ruta de tránsito y la región de destino, y un elemento económico, la industria turística”. (Quesada, 2007, p.128).

Es una visión diferente a la vez que sugestivo, pues reconoce tanto el lugar de emisión de turistas (origen), el trayecto y el territorio receptor (región de

⁵⁷ Para evitar posibles confusiones, en el contexto actual la denominación “turismo industrial” se refiere al modelo que describe el autor y no al tipo de turismo.

destino) lo que conlleva la inclusión en el sistema no sólo del territorio de destino sino también aquellos territorios de origen y tránsito, lo cual invita a una reflexión y estudio del ámbito de actuación de un sistema turístico francamente interesante.

Pero siguiendo con el hilo conductor del apartado, y como suele ser habitual, la Organización Mundial del Turismo también ha determinado su propia definición, considerando que un ST está formado por la oferta, la demanda, el espacio geográfico y los operadores del mercado.

Para Vargas (2014) al ser un sistema abierto, el mismo evoluciona a partir de las interacciones entre sus elementos y su entorno. Por ello, teniendo en cuenta que las interacciones son habituales, el sistema se encontraría en continua evolución.

El mismo autor también afirma que el sistema es producto y productor a la vez, estableciendo que

El entorno influye sobre el comportamiento del sistema turístico, pero éste y sus elementos (privados y públicos), con sus estrategias, también determinan el entorno. En el que las relaciones no son lineales: las causas y los efectos se retroalimentan entre sí con bucles de tipo feed-back y feed-forward (Vargas, 2014, p. 80).

Vargas indica la relación causa-efecto que el propio sistema tiene con su entorno, generando una retroalimentación entre ambos y una influencia en el mismo.

Con una definición clara de lo que se entiende como un ST, es posible comenzar a indagar en el término STI.

En realidad, la definición de STI vendría dada, principalmente, por su apoyo en las herramientas que facilita la Inteligencia Turística y su aplicación en el turismo. Este hecho debería permitir, por un lado, una gestión adecuada que facilite la toma de decisiones, la planificación, desarrollo y control del territorio turístico. Y

por otro, un control sobre la oferta y la demanda (nuevos productos y nichos de mercado, análisis de la competencia, calidad, eficiencia...).

El STI se centra principalmente en una nueva formulación de la gestión del territorio (que no afectará sólo al sector del turismo, sino también a otros que tengan una relación directa e indirecta con el mismo), de ahí la reivindicación de su carácter multilateral con poder para afectar al mayor número de relaciones que se den en éste.

El concepto STI no está encaminado a modificar o ampliar los componentes que definen a un ST, el cual podría ser llamado Sistema Turístico Básico, sino que hace especial relevancia a las relaciones que existen entre ellos.

El modelo no se basa en una óptica meramente comercial, donde la oferta intenta suplir las necesidades de la demanda en un espacio geográfico determinado que está gestionado por una serie de actores, normalmente restringido a la administración pública y a la empresa privada con una cierta presencia. Sino que esta nueva idea se basa en el respeto y aplicación de los siguientes principios (homogéneos a la Inteligencia Territorial):

- Gobernanza
- Sostenibilidad
- TIC

* Gobernanza. La gobernanza en el SIT estará determinada por la participación de todos los actores que intervienen en el sistema y por el reconocimiento de otros nuevos que hasta el momento han permanecido ajenos al proceso de desarrollo, como los ciudadanos e incluso los propios turistas.

Se trata de iniciar un proceso democrático en el que tengan cabida los diferentes participantes afectados, que son los siguientes:

- Población residente: su presencia es determinante y absolutamente necesaria pues debe establecer qué tipo de desarrollo experimentará el territorio que habita. Aquello que debería ser algo plenamente asumido, que

es la implicación de los afectados en su propio desarrollo no es común, al menos en turismo, pues a menudo la población queda relegada a acciones de concienciación y promoción turística, pero ajena al verdadero proceso. Campesino y Jurado, refiriéndose al componente humano de un DTI, también aplicable a un STI, afirman que “(...) los residentes en el mismo (destino) deben ser también destinatarios y beneficiarios de sus acciones, mejorando su calidad de vida” (Campesino y Jurado, 2014, p. 231). Los autores lo llaman “respeto al paisaje humano”. Más que respeto, tendría que hablarse de “implicación por derecho propio”, pues la población debería ser protagonista de su propio desarrollo, conllevando ello un ejercicio de cambio de óptica importante. Es posiblemente esta inclusión de la población residente, la novedad más interesante del nuevo modelo propuesto.

- **Empresarios/empresas.** Aunque ya estaban presentes en el ST, el STI implica un cambio en su actitud y responsabilidad. Su trayectoria en este proceso no será únicamente la consecución inmediata de rentabilidad económica, sino que además deberán optar por procesos que diversifiquen este tipo de rentabilidad, siendo la económica sólo una de ellas. No se trata de aplicar lo que se conoce como “responsabilidad social de la empresa”, pues es algo más que esto. Velarán por el respeto de los recursos, su sostenibilidad, su aprovechamiento y no explotación, el tratamiento adecuado a los trabajadores y la búsqueda de la excelencia y la calidad del servicio.
- **Administración Pública.** La administración tendrá un papel fundamental en el STI pero limitado. Será la encargada de su puesta en marcha, de la coordinación entre los actores y velará por el correcto cumplimiento del proceso.
- **Turistas.** Es la participación más laxa debido a sus características y limitaciones. Los turistas pasan un período muy corto de tiempo en el territorio por motivos de ocio, por ello, no sería razonable que se convirtieran en gestores o técnicos. Pero no es necesaria su implicación física para que estén presentes en el proceso, sino que a través de sus

exigencias, necesidades, hábitos de consumo y valores influenciarán en todo el proceso.

Con respecto a su grado de implicación, el mismo queda reflejado en el siguiente gráfico:



Figura 15. Grado de implicación de los actores de un STI. Fuente: Elaboración propia.

Según se observa en la imagen, el grado de implicación de cada participante queda recogido de más implicación a menos (de abajo a arriba).

En la base de la pirámide se encuentra la población. Se le ha concedido la mayor importancia por dos motivos principalmente. En primer lugar, por haber sido obviada tradicionalmente de los procesos de desarrollo y en segundo lugar, porque se entiende que es el grupo participante que más tiene que decir en el proceso de desarrollo, puesto que la actividad turística tiene una influencia determinante en la población residente, sobre su calidad de vida, recursos, infraestructuras...

Seguidamente se encuentra el tejido empresarial. En este caso, como cualquier actividad económica, se precisa de un tejido empresarial que genere empleo, servicios, productos... pero también que permanezca implicado no sólo en la consecución de beneficios individuales, sino en el logro de beneficios comunes a todo el territorio. Para ello, deberán establecerse lazos de unión y actuar de forma coordinada con la competencia y el resto de participantes.

En tercer lugar se encuentra la Administración Pública, ubicada en esta posición pues se cree conveniente iniciar progresivamente un proceso de descentralización en el sector turístico hacia una apertura a otros participantes. La administración por tanto será la responsable de coorganizar, coordinar las políticas, redactarlas, controlar el proceso... pero no definirlo e iniciarlo de forma individualizada. En turismo es común atribuir a la administración una gran parte de las funciones del proceso de desarrollo, hecho que se cree erróneo pues contribuye al alejamiento de otros sectores (población, empresas...) a su desvinculación y a no sentir como propio el proceso.

Turistas. A pesar de encontrarse en la última posición en cuanto a participación se ha considerado oportuno ser incluidos pues es necesario contar con los mismos. Su incidencia es la que menor grado presenta pero es determinante para el proceso. Sus gustos, preferencias, hábitos... consiguen modificar cualquier dinámica del mercado, de ahí su presencia. Pero también por el cambio de valores de los nuevos turistas, aquellos que optan por un consumo de ocio más responsable, sostenible y solidario, volviendo, de nuevo, a influir en la dinámica del territorio.

Una vez definido el grado de participación, es posible avanzar en los canales que cada grupo participante utilizará para formar parte del STI. De esta manera, se proponen los siguientes dependiendo del grupo de actores:

- Población: este grupo de actores tendrán a su disposición canales de participación/representación como asociaciones, referéndums, encuestas, grupos de trabajo, asambleas, representaciones civiles, encuestas... en general herramientas que les permitan participar activamente o al menos disponer de una representación en el sistema.
- Tejido empresarial. Las empresas implicadas podrán estar presentes a través de entes mixtos de gestión, clubes de productos, asociaciones de empresarios, grupos de trabajo...
- Administración Pública, que tendrá posibilidad de influir en sus diferentes niveles pero sin necesidad de hacerlo a través de un órgano de representación, sino como ente con potestad suficiente que engloba las pretensiones del gobierno (local, regional, nacional e incluso internacional). No obstante, podrá influir también formando parte de clusters, patronatos, entes mixtos u observatorios turísticos, haciendo así alusión a las labores de estudio e investigación que a través de universidades o centros de estudio participarían activamente.
- Y por último, los turistas, cuya presencia estará asegurada por redes sociales, encuestas, páginas webs de opiniones, tendencias, modas, foros...

Todos estos canales de participación pueden ser aplicados a la totalidad de territorios donde esté previsto iniciar un proceso de desarrollo turístico teniendo como referencia lo establecido por los principios de un STI. No obstante, es preciso matizar la dimensión, pues la amplitud del territorio no siempre será la misma y la participación de cada grupo de actores diferirá.

* Sostenibilidad. Otros de los principios básicos del Sistema Turístico Inteligente será la sostenibilidad, que hará referencia al mantenimiento de la

actividad turística con ausencia de impacto negativo en el medio/territorio donde se desarrolla, así como su permanencia constante a lo largo del tiempo si crear erosiones en el mismo. Se establecen varios tipos de sostenibilidad, que son:

- Sostenibilidad económica. La búsqueda de la rentabilidad económica por parte del tejido empresarial no podrá ser la justificación para generar desigualdades o situaciones de conflicto. De esta forma se deberá evitar la explotación de los trabajadores, ofrecer unas condiciones óptimas y justas de trabajo, no sobrecargar la oferta (pues terminará generando fatiga en el territorio), promover el comercio y las transacciones justas...
- Sostenibilidad Física/territorial. Está relacionada con la racionalización del uso del suelo (urbanización), de las infraestructuras y del territorio en general. El sistema deberá controlar la construcción de infraestructuras (evitar, por ejemplo, la construcción descontrolada de estas para ser usadas únicamente durante la temporada alta), los diferentes usos que se desarrollarán en el territorio así como el orden urbanístico.
- Sostenibilidad social/cultural. Se refiere principalmente a la protección de la sociedad que habita el territorio (sus usos, principios éticos, valores, costumbres, calidad de vida...) pero también de su patrimonio (en todas sus vertientes).
- Medio Ambiental. Es habitual relacionar la sostenibilidad con el medio ambiente aunque, como se ha especificado anteriormente, la sostenibilidad afecta a otros ámbitos. En este caso, el sistema deberá asegurar la conservación de los recursos, su aprovechamiento y no explotación, el respeto al medio y su puesta en valor.

*TIC. Las nuevas tecnologías de la comunicación y la información tendrán una presencia primordial en el sistema, de hecho, tal y como se afirma a continuación, serán las responsables de convertir al destino en un "sistema de sistemas". Según Inter.tur (2015):

Las tecnologías convierten a la ciudad en un “sistema de sistemas”. La nueva inteligencia de las ciudades reside en la combinación efectiva de las redes de comunicaciones digitales (los nervios), la inteligencia ubicua (los cerebros), los sensores (órganos sensitivos), y el software (competencia cognitiva) (Chourabi et al., 2012, en Inter.tur., 2015. p. 9).

De ellas dependerá el avance tecnológico del destino, su forma de presentar su oferta y su demanda, el conocimiento, su gestión de la actividad así como el tratamiento de la información, tanto la que emite el destino de sí mismo (labores de promoción, calidad, imagen...) como la recibida por este del exterior (imagen exterior, necesidades de los clientes, tendencias, nuevas demandas...).

En cuanto a la utilización de conceptos, se cree más conveniente hablar de sistema que de destino, puesto que este último es un término más concreto y referido a un territorio determinado. No existe una aplicación completa o compacta que afecte, modifique y mejore la gestión de los diferentes ámbitos de la inteligencia en el destino, por ello debería de hablarse, tal y como se ha referido anteriormente, más que de un destino de un sistema, para que incluya la idea de interrelación y de cooperación y no de producto. No se trata de vender mejor el destino, sino de gestionar la venta del mismo.

El STI tiene una amplitud de utilización superior pues no está especializado en un territorio determinado, sino que ofrece una gestión aplicable a cualquier destino. De esta forma, podría hablarse que el sistema se identifica con un modelo de gestión mientras el que DTI sería la herramienta del primero.

En general, el presente apartado puede suponer el inicio de una investigación o estudio más amplio donde queden determinados, con mayor rigor científico, lo anteriormente expuesto cuya función principal es la de pasar de una concepción un tanto básica o primaria de un ST, basada principalmente en factores comerciales y económicos, a la recepción de una nueva conceptualización donde surge el STI.

4.11. Turistas inteligentes

Los cambios producidos en las sociedades y mercados actuales, los avances tecnológicos y la innovación han repercutido en la actividad turística y consecuentemente en la conducta y los valores de los viajeros, que han afectado a su toma de decisiones, a los servicios que reclaman y reciben y a los modelos de negocio (Campesino y Jurado, 2014).

De esta manera, la industria turística se enfrenta no sólo a los cambios acaecidos en el mercado, sino también a los producidos en la propia demanda que, independientemente del segmento en el que se encuadre cada grupo de clientes, comparten cambios de una manera un tanto homogénea.

Pero, ¿qué es lo que define verdaderamente el proceder de un turista? Nicolau establece una serie de factores responsables de la conducta del turista, que son los siguientes:

- Factores culturales, dentro de los que se distinguen:
 - o Cultura (valores, preferencias, percepciones y comportamientos aprendidos).
 - o Subcultura, que forma un subgrupo dentro de la cultura, surgiendo así grupos con comportamientos parecidos.
 - o Clase social, experimentándose comportamientos diferentes atendiendo a cada una de ellas.

- Factores sociales, entre los que se encuentran:
 - o Los grupos de referencia, que tienen influencia directa e indirecta sobre el turista. Dentro de los mismos cabría añadir a los “grupos de influencia” surgidos como consecuencia del desarrollo de las TIC, como los formados por las redes sociales, webs, comunidades de viajeros, sitios de opiniones...
 - o La familia. Considerado como uno de los grupos de referencia con mayor poder de influencia sobre los individuos.

- Factores personales, que influenciarán la adquisición de un servicio u otro dependiendo de la personalidad, el estilo de vida, la imagen/concepto que cada persona tiene de sí mismo...

- Factores psicológicos:
 - o Motivación, que viene a ser la voluntad y esfuerzo que una persona está dispuesta a emplear para conseguir la satisfacción de una necesidad.
 - o Percepción, que limitará en buena medida la imagen sobre el servicio/destino/territorio.
 - o Aprendizaje del turista al usar las instalaciones que después le permitirá evaluar el resto en sucesivos viajes.
 - o Actitudes. Los turistas forman su actitud a través de la conducta y el aprendizaje y determinará su elección.

La situación actual ha conseguido modificar este comportamiento consiguiendo así la modificación del perfil del turista. López de A. afirma que es más exigente, multicanal, independiente, conectado a las nuevas tecnologías, interesado en la mejor relación calidad-precio y expectante a recibir un servicio personalizado (López de A.).

Las nuevas tecnologías son altamente causantes de los cambios producidos en los nuevos turistas. Tal y como afirma la EOI⁵⁸, las numerosas y buenas infraestructuras han posibilitado la continua conexión de los viajeros. “La interacción entre los viajeros y los destinos es algo crucial para mejorar el aspecto turístico” (EOI). Así continúa la Escuela de Organización Industrial ahondando en el uso de las TIC en turismo que repercute, tal y como demuestra, no sólo en el servicio sino también en la propia imagen del destino y en su posicionamiento, de

⁵⁸ La EOI (Escuela de Organización Industrial), junto con el Ayuntamiento de Oviedo y cofinanciado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) y por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo, han puesto en marcha el Proyecto impulso de Pymes del Sector Turístico del Municipio de Oviedo con el que pretenden impulsar la innovación en las mismas y diseñar e implantar medidas que permitan canalizar la oferta y la demanda (<http://www.eoi.es/fdi/turismo-oviedo>).

hecho, lo consideran como una fórmula para la mejora de su posición en el mercado, haciéndolo más visibles y competitivos.

Según García (2016), las causas del cambio de tendencia actual son las siguientes:

- Personalización de productos y servicios turísticos. Aquellas empresas que dispongan de una mayor cantidad de datos de sus clientes serán más competitivas pues su capacidad para adaptar sus productos y servicios a las necesidades y gustos de sus clientes es mayor.
- Consolidación de la economía colaborativa en los viajes, que ofrece alternativas de transporte, alojamiento, restauración y visitas guiadas, generando un servicio más cercano, personal, exclusivo y alternativo. Algunos ejemplos son: Blablacar (transportes), tourislink (tours).
- Sitios de valoraciones. El ejemplo más conocido es Tripadvisor, que permite a los viajeros compartir sus experiencias, hacer recomendaciones y dar opiniones sobre los servicios de alojamiento, restauración, monumentos, lugares... La importancia de estos sitios es tal que han conseguido modificar la estrategia de atención al cliente de las empresas que usan las opiniones vertidas sobre su producto/servicio para ser más competitivas.
- Cambio de rol en las agencias de viajes. El desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han revolucionado los canales de venta tradicionales, surgiendo así webs, aplicaciones móviles... que permiten al turista disponer de una gran cantidad de información para no sólo planificar su viaje, sino también para adquirirlo según sus preferencias. De esta manera, las agencias no sólo deberán adaptar sus canales de ventas sino también ofrecer un valor añadido a su servicio para así conseguir la contratación del cliente, convirtiéndose por ejemplo en asistentes o asesores de viajes, y no en meros vendedores.
- Desarrollo de valores de solidaridad, responsabilidad y sostenibilidad de los viajeros, que influyen no sólo en la forma de viajar de los mismos, sino

también en el funcionamiento de las empresas y los destinos, que podrán posicionarse en el mercado ofreciendo marcas de calidad, comercio justo, sostenibilidad...

- Simplificación de la organización del viaje a favor de viajes/escapadas “de última hora”.
- Aparición de nuevas motivaciones y nichos de mercados generando recursos que antes funcionaban como oferta complementaria ahora se hayan convertido en la oferta principal.
- Evolución tecnológica y tratamiento de la información han facilitado mejorar el conocimiento de las conductas de los clientes, concretando sus perfiles y permitiendo la adaptación del servicio a las necesidades de los mismos.

Canalis (2016) hace referencia a una nueva clase media en España que ha dado lugar a lo que el autor llama “nueva sociedad low cost”, formada por turistas que disponen de menos renta pero cuya disposición a viajar se mantiene, aspirando a conseguir viajes a precios más baratos. Esto ha producido un cambio en los canales de distribución que se han visto obligados a disminuir costes para adaptarse a las nuevas demandas del mercado.

El autor continúa ahondando en esta nueva “clase turística” y mostrando los nuevos hábitos de comportamiento social, que se caracteriza por presumir del viaje barato o chollo, que a pesar de tener menos renta quiere continuar viajando y que está muy familiarizado con las nuevas tecnologías que le permiten hacer análisis de mercado en tiempo real.

Sobre la contratación de las vacaciones, según la encuesta publicada de American Express, una amplia mayoría de turistas prefieren contratar sus servicios sueltos (73%), frente al 8% que adquiere paquetes completos. Casi el 80% contrata a través de Internet (canal online) quedando la agencia de viajes presencial relegada para un 20% (American Express en Canalis, 2016).

Con esta información es posible asimilar ese nuevo perfil del turista, consumidor por otra parte de servicios variados, pero que ha protagonizado un cambio conceptual del término. Así, podría hablarse de la transición entre un turista “primario” a un turista “inteligente”, cuyas diferencias son las siguientes:

- Uso masivo de las nuevas tecnologías.
- Comparte información, imágenes, experiencias y se sirve de las opiniones particulares en redes sociales para planificar el viaje.
- Busca vivir experiencias únicas, no consumir un producto estandarizado.
- Demanda productos personalizados.
- Reclama precios competitivos.
- Compra, principalmente, sus productos/servicios o bien directamente en el proveedor o bien en canales de distribución online.
- Tienen sensibilidad sobre el destino.
- Promueven valores de sostenibilidad.
- Participan indirectamente (a través de sus demandas) de la gobernanza del territorio (productos ecológicos, comercio justo, empresas responsables con sus trabajadores).

El paso del turista primario al turista inteligente se ha visto acentuado por la aparición de las nuevas tecnologías, que no sólo han facilitado la transformación, sino que básicamente la han propiciado.

El turista inteligente, por todo, es aquel que no sólo disfruta del destino, sino que además participa en el mismo en su promoción, difusión, mejora (por ejemplo, a través de las nuevas tecnologías) que establecen la forma de gestión, aunque

no participando activamente en la misma por razones obvias, pero sí influenciando con sus opiniones y productos reclamados.

El turista inteligente no es el turista del futuro, sino el turista del presente, un “cliente” comprometido con el recurso y el territorio donde se localiza. En realidad, esta tendencia vendría a ser una vuelta al origen de los viajeros, a la idea romántica del viaje que no es consumido, sino disfrutado e incluso creado por el propio viajero.

No obstante, el nuevo concepto no debe responsabilizar al turista del propio desarrollo del territorio, sino que su implicación debe ser matizada y limitada. A través de sus gustos y demandas participan en la determinación de la dinámica del mercado pero no pueden ser convertidos en sucedáneos de técnicos gestores.

4.12. Destinos Turísticos Inteligentes: ejemplos

El siguiente apartado tiene como finalidad exponer algunos de los destinos que ya están trabajando en el ámbito inteligente, lo que permitirá obtener información no únicamente de aquellos que ya han iniciado o tienen intención de iniciar el proceso sino también la orientación que en todos ellos se está concediendo a los principios inteligentes.

El ente que está canalizando la conversión de los destinos turísticos en inteligentes es Segittur, cuya novedosa norma *UNE 178501- Sistema de gestión de los destinos inteligentes: requisitos*, está despertando el interés incluso en destinos internacionales, como es el caso de la Isla Cozumel en México, evidenciándose así el reconocimiento de su novedad y su carácter pionero.

Para Segittur es necesario el estudio de los distintos elementos que conformar el sistema turístico, la revisión de sus actuaciones y el análisis de las características idiosincráticas, materializándose en un estudio diagnóstico y un plan de acción que permitirá el establecimiento de un protocolo de acción y evaluación con los que será posible iniciar el proceso de transformación (Segittur (c)).

Las áreas que evalúa Seggitur (Seggitur (c)) son:

- Presencia e importancia de las TIC en el proceso de planificación del desarrollo turístico.
- Herramientas de promoción turística en Internet desarrolladas por el destino.
- Existencia de políticas Big Data (captación de datos) y Open Data (apertura de los datos a la sociedad).
- Accesibilidad en el transporte.
- Accesibilidad de las páginas web del destino.
- Impacto económico del turismo en el destino.
- Grado de incorporación de las energías en el destino.
- Grado de importancia del turismo cultural en el destino.

Con toda esta información el ente elabora una serie de informes de consultoría los cuales permiten analizar los proyectos de inteligencia de cada destino. Los destinos analizados son (Segittur (c)):

- **Badajoz**

La iniciativa de conversión de la ciudad en DTI está enmarcada dentro del Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT) 2012-2015. El proceso contempla la reunión del equipo técnico del ente con las distintas áreas del Ayuntamiento implicada en el proceso (deportes, comercio, infraestructuras, empleo y desarrollo económico...).

El objetivo al que se aspira mediante el proceso de transformación es desarrollar un espacio digital innovador con carácter transfronterizo que aplique soluciones tecnológicas de vanguardia para la recogida, procesamiento y análisis en tiempo real de grandes flujos de información.

Con la obtención de esta información se pretende mejorar la competitividad y la eficiencia del sector público y privado.

Así mismo, se facilitará la interacción del visitante con el destino.

La orientación que ofrece el proyecto pacense se refiere al tratamiento de la información y la aplicación de las nuevas tecnologías, consiguiendo así una mejora de la competitividad del destino.

En paralelo, el Ministerio de Industria (a través de Segittur), la Cámara Municipal de Elvas y el Ayuntamiento de Badajoz desarrollan un Sistema Integral de Inteligencia Turística en el área transfronteriza Badajoz- Elvas que encuentra financiación en el Programa de Cooperación Transfronteriza España- Portugal (POCTEP⁵⁹), un proyecto que tal y como indica la web del programa, se inició en 2014 y finalizó en 2015.

El proyecto destaca las siguientes actuaciones (POCTEP (b)):

- Selección de fuentes de información automatizada y manual.
- Suministro del Sistema Integral de Inteligencia Turística.
- Implementación del Sistema Integral de Inteligencia Turística.
- Gestión y coordinación⁶⁰.
- Comunicación y Difusión.

Igualmente, se especifican los siguientes resultados:

- Contribución a la conceptualización única (territorio transfronterizo) de la oferta-ciudad de ambas poblaciones.
- Incremento de la capacidad innovadora y productiva de las empresas privadas.
- Recuperación de la competitividad del destino.
- Retorno de acciones de fomento de la actividad turística en su concepción más amplia (hostelería, comercio, sanidad...)
- Fomento del desarrollo sostenible.

⁵⁹ El Programa de Cooperación Transfronteriza España-Portugal 2007-2013, tal y como recoge su web, tiene como finalidad la promoción del desarrollo de las zonas fronterizas entre España y Portugal, mediante el refuerzo de las relaciones económicas y las redes de cooperación entre las cinco Áreas definidas en el Programa. Las redes de cooperación se vienen desarrollando desde 1989 (POCTEP (a)).

⁶⁰ Tanto la Gestión y coordinación, así como la Comunicación y Difusión, son acciones básicas de los proyectos encuadrados dentro del programa POCTEP.

- Aumento de las prestaciones a los visitantes de ambas ciudades.
- Incremento de la calidad de vida de los residentes.
- Difusión de las mejores prácticas en el sector turístico, con una oferta adaptada a las nuevas exigencias y oportunidades.

El proyecto cuenta con un presupuesto de 1.081.794,28 € y contempla tres beneficiarios: el Ayuntamiento de Badajoz (como beneficiario principal), la Cámara Municipal de Elvas (Portugal) y Seggittur.

- **Marbella**

Siguiendo con lo establecido en la web de Seggittur (Seggittur (c)), la ciudad es el primer destino donde se ha realizado el informe y el primero también cofinanciado por el propio ayuntamiento.

Como era esperable, el proyecto igualmente está orientado a las nuevas tecnologías, de hecho uno de sus ejes centrales son los proyectos innovadores tecnológicamente avanzados que den respuesta a las necesidades del turista digital.

Las iniciativas del proyecto son:

- Agenda Digital de Marbella
- Plataforma Electrónica Digital
- Sistema de Información Territorial
- Open Data Marbella
- Red Wifi con puntos distribuidos por toda la ciudad, facilitando la conectividad de turistas y ciudadanos.
- Utilización de iBeacon⁶¹, de hecho, según se informa, la ciudad será uno de los destinos pioneros en su uso que permitirán ofrecer información adicional a los turistas que usen aplicaciones de este tipo.

⁶¹ iBeacon es un sistema de posicionamiento en interiores, que permite la notificación a dispositivos por proximidad. Permite el envío de notificaciones al dispositivo, por ejemplo publicidad de un determinado producto al encontrarse en el interior de una tienda (Mobile World Capital. Barcelona, 2013)-

- Intención de reorientar la estrategia urbana hacia un modelo más sostenible a través, por ejemplo, de indicadores de capacidad de carga.
- Mejora de accesibilidad de espacios arquitectónicos y espacios urbanos así como, de la oferta turística privada.

- **Castelldefels (Barcelona)**

Tal y como afirma Blanco (2015), la ciudad ya ha recibido de Segittur una hoja de ruta que le facilitará su conversión a DTI. El proyecto también se incluye dentro del Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT) 2012-2015 del Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

Las actuaciones están orientadas a la consecución de avances tecnológicos en materia turística que permitan la transformación del destino en inteligente. Así mismo, con el proceso de conversión se pretende paliar las debilidades del municipio: integración de la accesibilidad (en infraestructuras) y sostenibilidad.

Las recomendaciones propuestas por Seggitur son, por ejemplo, el impulso de la Oficina de Turismo del S. XXI, el uso de aplicaciones móviles o la explotación de datos vía CRM (customer relationship management) que contribuyan a mejorar el conocimiento del turista.

- **Villajoyosa**

Tal y como informa Seggitur (c), la población aspira a la accesibilidad del municipio y la sostenibilidad medioambiental, haciendo uso también de las nuevas tecnologías.

El ente propone al consistorio un Plan Estratégico de Gestión y Promoción Turística que contemple, por ejemplo, la instalación de puntos de acceso wifi para el turista, el impulso de las aplicaciones para dispositivos móviles y el avance hacia la oficina turística del S. XXI.

Así mismo, recomienda la difusión del alto grado de accesibilidad que ofrece el municipio.

Por su parte, la ciudad ofrece dos aplicaciones turísticas, que son “Experience Spain Villajoyosa” (guía de viaje de la localidad) y “Spain Feedback” (para conocer el nivel de satisfacción del turista).

- **Pontevedra**

La Dirección General de Fondos Comunitarios (DGFC) explica, en un documento publicado en su web, el proyecto *SMART DESTINATION PONTEVEDRA: modelo de vertebración y activación del tejido socioeconómico*. Sin duda, es un interesante proyecto que además de ofrecer actuaciones específicas incluye acciones que implican, por ejemplo, un cambio en el modelo de gestión de las relaciones con los diferentes actores participantes en el sector turístico de la provincia.

Según afirma Blanco (2015), las características son las siguientes:

- Impulsado por la Diputación de Pontevedra.
- Tiene un marcado enfoque tecnológico.
- Dotación presupuestaria: 2,5 millones de euros financiados por la CE
- Viene a ser una plataforma inteligente de servicios integrados para aumentar la generación de negocio y empleo en la provincia.

Como objetivo principal se encuentra:

Mejorar la competitividad del tejido canalizando la oferta y la demanda de servicios, generando una experiencia de visita a la provincia, donde la oferta se personaliza de manera inteligente en función del visitante, de manera que a través del turismo se vertebran y activen los diferentes sectores económicos de una forma innovadora (DGFC).

Según se desprende de lo anterior, se entiende que para conseguir una mejora de la competitividad del sector es necesaria la innovación en el sector a través de la personalización del servicio.

Como objetivos específicos se encuentran los siguientes:

- Crear una plataforma integrada inteligente de servicios turísticos de la provincia.
- Integrar a todos los agentes participantes del sector.
- Implantar herramientas de comunicación y actualización efectivas y gratuitas para las PYMES.
- Centralizar y gestionar toda la información turística, tanto pública como privada, desde un único punto de entrada.

Dentro de las actuaciones principales se encuentran:

- Proyecto de colaboración entre empresas e instituciones del sector turístico, mediante la creación de redes de conocimiento e innovación.
- Creación de una plataforma integrada inteligente de servicios turísticos.
- Implantación de herramientas de comunicación para gestionar la información de una forma ágil.

El tratamiento de la información y su canalización son preocupaciones del proyecto, considerando la necesidad de implantar herramientas específicas para gestionarla.

La DGFC continúa avanzando en la descripción del proyecto y afirma que el mismo se encarga de mejorar la prestación de servicios por parte de las PYMES a turistas y visitantes de la región para conseguir potenciar la actividad económica, concretándose así los ejes fundamentales del mismo, que son:

- Pasar del Turismo 1.0 (actual) en 2.0 (interacción con los usuarios) y 3.0 (información en tiempo real).
- Colaboración público-privada entre la Diputación y las empresas turísticas de la provincia.
- Colaboración y cooperación entre las empresas asociadas al proyecto.
- Dinamización del sector a través de la competitividad y empleo de calidad.

- Innovación en el sector para mejorar la calidad de los servicios ofertados.

En general el proyecto pretende cambiar la forma de mostrar y gestionar los recursos turísticos de la zona. Tiene una vigencia que oscila entre los años 2012-2015 y un presupuesto asignado de 2.500.000 €, con una financiación FEDER del 80%.

Existen otros ejemplos de destinos que están incursos en un proceso de transformación inteligente, cuyas características son expuestas por Hosteltur (2013):

- **El Hierro**

La isla de El Hierro presenta una serie de propuestas inteligentes, algunas de las cuales pueden ser consideradas de notable trascendencia para el territorio:

- o Instalación de una red Wifi gratuita. Incluye 26 antenas situadas en lugares de interés turístico (miradores y lugares con encanto) para permitir a los turistas la publicación en redes sociales de aquello que están visitando. La consecuencia directa es la conversión de El Hierro en la primera “isla free wifi” del mundo.
- o Planta de energía hidroeléctrica, que conseguirá convertir al destino en la primera isla autosuficiente energéticamente del mundo.
- o Coches eléctricos. La intención es que en 2018 todos los coches sean eléctricos.

- **Playa de la Palma (Mallorca)**

La noticia publicada por Hosteltur (2013) indica que la pretensión es convertir al territorio en un “destino digital”, un concepto ya identificado con los llamados destinos tecnológicos de los que se ha hablado en este documento. Algunas de las propuestas presentadas son:

- o E-denuncias. La intención es ofrecer a los turistas la posibilidad de redactar una denuncia en su idioma materno que después será

traducida y enviada a la policía, quien se pondrá en contacto con el denunciante para ampliarla. El objetivo, tal y como especifican en la noticia es conseguir que la “la experiencia negativa sea lo menos negativa posible” (Hosteltur, 2013).

- También ofrecen otra aplicación: e-parking, en este caso para informar al turista a través del móvil sobre la disponibilidad de aparcamiento en el centro de la ciudad.
- Airport tag, de nuevo otra aplicación para turistas, en este caso para solicitar una encuesta de opinión sobre el destino mientras que los visitantes esperan su vuelo.
- Planta de biomasa. Posiblemente sea la propuesta de mayor repercusión en el destino que afectará directamente a la gestión de los recursos, el mantenimiento de la sostenibilidad, la mejora de calidad de vida de los ciudadanos...La noticia informa que generará energía para la playa de Palma y el aeropuerto consiguiendo un 60% del ahorro para los hoteles.

- Haro (La Rioja)

En el caso de Haro el proceso inteligente lo han orientado principalmente a las nuevas tecnologías, concretamente a Internet y el uso de aplicaciones móviles. Sus propuestas son (Hosteltur, 2013):

- Oficina de Turismo del siglo XXI. El objetivo es ofrecer herramientas digitales, como por ejemplo aplicaciones, con el fin de promover la interacción del visitante con el destino. Su uso es gratuito.
- Aplicación médica. Es una herramienta dirigida al turista senior (se entiende internacional), con la intención de que el mismo cargue su historial que la misma aplicación traducirá al español, catalán, euskera y gallego para ofrecerla posteriormente al médico que le atenderá en España.

Como se desprende de los anteriores ejemplos, algunas de las actuaciones en los DTI tienen que ver con la eco-eficiencia, el ahorro energético... el desarrollo sostenible en definitiva. En esta línea trabajan numerosas ciudades que aspiran a

convertirse en Smart Cities y que disponen también de una vinculación clara con el turismo, es el caso de la ciudad portuguesa de Évora, con un importante sector turístico incrementado por el reconocimiento de la ciudad como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO y que presta atención a los proyectos inteligentes y sostenibles que permitan por ejemplo, el uso de energías renovables (Bilo, 2013).

Otros, como el proyecto de la provincia de Ourense, se concentra en la prestación de servicios a los ciudadanos: “(...) la Diputación actúa como eje vertebrador de todos los ayuntamientos a la hora de prestar servicios a los ciudadanos” (AUTOXIRO, 2016).

Volviendo a la noticia de Hosteltur (2013), hay otros destinos donde se está desarrollando el proceso de transformación, como por ejemplo La Gomera (dentro del plan de actuaciones especiales tras los incendios de la isla) y otros que están pendientes, como Santiago de Compostela, Las Palmas de Gran Canaria, La Axarquía (Málaga) y Jaca (Huesca).

Con el fin de facilitar la comprensión de los diferentes ejemplos mostrados (los más representativos), se elabora el siguiente cuadro resumen que contiene las principales características de los mismos.

Destino	Promotor	Ámbito temático	Objetivos
Badajoz	Ayto. de Badajoz Cámara Municipal de Elvas Segittur (Carácter transfronterizo)	Tecnológico Tratamiento de la información	Desarrollar espacio digital innovador
Marbella	Ayuntamiento Segittur	Innovación Tecnología	Desarrollar avances tecnológicos, aplicaciones y sistemas de información
Castelldefels	Ayuntamiento Segittur	Avances tecnológicos Accesibilidad	Crear una Oficina de Turismo del S. XXI

			Mejorar la accesibilidad
Villajoyosa	Ayuntamiento Segittur	Accesibilidad Sostenibilidad medioambiental Tecnología	Promocionar la accesibilidad Desarrollar aplicaciones
Pontevedra	Diputación de Pontevedra	Tecnología Tratamiento de la información	Mejorar la competitividad Apoyar a las PYMES
El Hierro	Administración Pública Segittur	Tecnología Sostenibilidad	Instalar Wifi gratuita Desarrollar energía hidroeléctrica y coches eléctricos
Playa de La Palma	Administración Pública Segittur	Tecnología Sostenibilidad	Convertirlo en destino digital Implantar e-denuncias y e parking
Haro (La Rioja)	Administración Pública Segittur	Tecnología	Crear la Oficina de Turismo del S. XXI Desarrollar aplicación médica

Figura 16. Destinos turísticos inteligentes, cuadro resumen. Elaboración propia.

Una vez resumidos todos los destinos, pueden extraerse las siguientes consideraciones:

- En siete de los ocho comparten promotor, que más bien que promotor podría llamarse ente de orientación y asesoramiento. En todos ellos ha sido la administración pública la responsable del inicio del proceso de transformación.
- De los ocho destinos, todos tienen una orientación tecnológica, si bien es cierto que tres de ellos además incluyen la sostenibilidad, dos el tratamiento de la información y otros dos la accesibilidad. El resto combinan, junto con

la orientación tecnológica otra distinta (innovación, tratamiento de la información...).

- En ninguno de ellos aparece el proceso de gobernanza y participación de la ciudadanía, aunque en ciertas iniciativas se indica que las actuaciones mejorará la calidad de vida de los ciudadanos y el funcionamiento de las empresas privadas.
- La mayoría de destinos que aspiran a convertirse en un DTI son aquellos que están siguiendo la norma de SEGITTUR, con lo cual comparten en la mayoría de los casos objetivos y plan de acción.
- Y por último, la sostenibilidad, presente en tres de las iniciativas, únicamente es tratada desde el punto de vista medioambiental, ignorando la protección del resto de recursos.

Este tipo de acciones mejorarán la competitividad, atención al turista, la promoción e incluso la comercialización, facilitará la tarea de prestación del servicio... pero no modifican sustancialmente el modelo de desarrollo que es, al fin y al cabo, el objetivo del proceso de transformación. Son, por tanto, medidas concretas de mejora.

Podría hablarse de destinos turísticos avanzados, competitivos, tecnológicos, comprometidos con los avances tecnológicos e incluso lo que algunos autores reconocen como “digitales”, pero no inteligentes pues no se aprecia un cambio sustancial en la gestión del territorio, por ejemplo, una utilización de la información por parte de todos los agentes en la determinación de la toma de decisiones, un gobierno participativo o una planificación sostenible de los recursos turísticos (aunque si bien es cierto existen ciertas propuestas interesantes en este aspecto.)

En destinos tan saturados y explotados turísticamente como por ejemplo Marbella, llama la atención el bajo nivel de sus propuestas, pues no plantean medidas de mejora del uso energético o el agua, quedándose simplemente en la determinación de la capacidad de carga. Tampoco se aprecian medidas que

palién la transformación del sector económico y la excesiva dependencia de la economía en el sector turístico.

En términos generales, no existe un proceso de transformación inteligente, sino de mejora, en la mayoría de los casos, tecnológica. Debería ser un proceso completo, no sesgado en el que se escoge una o varias dimensiones con las que trabaja la inteligencia territorial.

Se obvia, así mismo, la visión del desarrollo del destino como territorio, enfocándose a una concepción que lo considera bien de consumo que debe mejorar su situación para aumentar la competitividad, de nuevo una visión del territorio desde el punto de vista del consumo, no del desarrollo sostenible e inteligente.

Sería interesante, establecer si los objetivos marcados en cada proyecto han sido productos únicamente de una auditoría externa orientada por la voluntad de la administración promotora o bien han sido extraídos de las necesidades que la población y los entes privados (empresarios, asociaciones, investigadores...) han establecido, para conocer así si responden a una voluntad política-técnica o social.

Por tanto, sería recomendable que los procesos de conversión de los destinos intentaran cumplir, en la medida de las posibilidades, con lo establecido por la Inteligencia Territorial, si verdaderamente tienen la intencionalidad de convertirse en inteligentes de una forma completa.

4.13. Conclusiones

Una vez finalizado el desarrollo del capítulo, es posible extraer las siguientes conclusiones:

- Tal y como se ha evidenciado, el concepto de “destino turístico” ha evolucionado, adquiriendo una nueva dimensión territorial que considera al territorio como algo más que un mero escenario donde tiene lugar la

actividad turística. El destino, y por ende su territorio, amplía su dimensión y concede al mismo un mayor protagonismo en su propio desarrollo, canalizado a través de los diferentes agentes participantes en la actividad. La nueva conceptualización del destino incide no únicamente en la definición del término, sino también en el propio diseño de las futuras políticas turísticas que regirán el proceso de desarrollo del mismo.

- Aparece un nuevo concepto llamado “destino turístico inteligente” que incluye una re-conceptualización de la gestión del mismo, con implicaciones en la forma de gobierno, participación de los agentes, administración de los recursos existentes y tratamiento de la información.
- Los antecedentes de los principios inteligentes en turismo conducen hasta las ciudades inteligentes o “Smart cities”, cuya gestión es muy aproximada a lo que vendría a desarrollarse en los destinos apellidados también “inteligentes”.
- Un destino turístico no es lo mismo que un destino turístico inteligente. Aunque existen puntos en común se encuentran otras características que son opuestas en ambos conceptos. Aunque son numerosas las diferencias entre un destino turístico (convencional) y uno turístico, es preciso identificar aquellas más destacables, que son, por ejemplo, la aspiración de consecución del beneficio común, frente a la búsqueda del beneficio del mercado de los destinos convencionales. Esta diferencia está conectada con la idea de la rentabilidad social, medioambiental y económica, que se contrapone a la aspiración del beneficio económico como única motivación en los destinos tradicionales. La participación de la población y su implicación en los procesos de gobierno, lo que viene a ser la gobernabilidad, también es otra de las diferencias claves entre ambos conceptos, así como la orientación del sector público, que pasa de ser el responsable total del desarrollo turístico, a convertirse en un agente “motivador” y “coordinador” del proceso de desarrollo del territorio, por tanto, cambia también su orientación. Y por último, el tratamiento de la información y su accesibilidad, imprescindible en un destino inteligente.

- Igualmente, se ha puesto de manifiesto la amplitud del desarrollo inteligente que, en su vertiente turística, va más allá que la utilización de las nuevas tecnologías de la información, teniendo presencia en el ámbito de gestión y planificación del destino.
- Los cambios en el mercado y en el propio sistema del turismo han propiciado también la aparición de los turistas inteligentes, cuyas características han sido anteriormente definidas y que suponen un nuevo reto para los mercados y destinos. Estos turistas inteligentes han revolucionado no únicamente el tipo de producto a ofertar, que presenta características más orientadas a la especialización, exclusividad y diferenciación, sino que también al canal (o canales) de promoción y comercialización, así como las estrategias de marketing para darlos a conocer entre los clientes (reales y potenciales). Así, es posible hablar de nuevos canales relacionados con el desarrollo de las tecnologías de la comunicación y de la información, que se sirven de la innovación para llegar al “target” seleccionado, usando por ejemplo aplicaciones informáticas, redes sociales, sistemas beacons... en definitiva, un nuevo tipo de cliente que influiría también en los sistemas de gestión y definición de políticas turísticas.
- Como ha podido comprobarse a lo largo del capítulo, los casos analizados, todos ellos destinos turísticos nacionales, tienen como característica común la especialización del ámbito temático principalmente en los avances tecnológicos, es decir, la conceptualización de destino inteligente mayoritaria en el país es la relacionada con el desarrollo de nuevas tecnologías (aplicaciones para móviles y tratamiento de la información en su mayor parte), aunque otros tienden también a incluir dentro de sus actuaciones el desarrollo sostenible. No obstante, la dinámica clara es la marcada por la tecnología, en detrimento de la sostenibilidad o la ordenación de la información. También se tratan de destinos cuyo ámbito de aplicación está centralizado en el municipio, en varios (como el caso de Badajoz y Elvas) o en un ámbito más amplio como una isla (El Hierro), pero todos ellos con una limitación geográfica relativamente pequeña, (de ahí la importancia de incluir en el capítulo un apartado donde quedara expuesta la

relación del destino con el territorio). La iniciativa, en todos ellos, parte de la administración pública, prevaleciendo de esta manera los actores públicos (con ciertas participaciones privadas) sobre el resto de actores del territorio. Es decir, en estos casos, la iniciativa de desarrollo inteligente parte de lo local aunque las administraciones e instituciones con ámbitos notablemente más amplios (nacional) funcionan como entidades de referencia, validación y auditoría. No existe, por tanto, una concepción del destino turístico inteligente a gran escala, sino a nivel local, hecho que valida la idea del desarrollo “de lo local hacia lo global”, muy identificado con los principios de la Inteligencia Territorial.

Capítulo 5

Análisis de casos de Destinos Turísticos Inteligentes

5.1. Introducción

A lo largo del proceso de investigación se han tratado temas relacionados directa e indirectamente con los denominados DTI. Consultas bibliográficas, determinación de definiciones, literatura relacionada... todo ello ha generado un marco teórico sobre el tema tratado.

Pero, ¿se acerca a la realidad esta referencia teórica obtenida?, pregunta a la cual pueden unirse otras: ¿cómo están trabajando aquellos destinos denominados inteligentes?, ¿qué orientación están concediendo en su ámbito de actuación?, ¿siguen el marco teórico anterior? Para dar respuesta a estas y otras preguntas relacionadas se ha considerado oportuno realizar un estudio de casos de DTI que no sólo ofrecerán respuestas a las cuestiones anteriores, sino que además justificarán la propia investigación.

El estudio se ha dividido en tres grandes secciones. La primera de ellas está centrada en los procesos certificadores y de evaluación que llevan a cabo las instituciones referentes en la temática, que vienen a ser AENOR (normalización) y Segittur (evaluación).

Esta sección da paso a la siguiente, en la que se ha elaborado un cuestionario dirigido a expertos en DTI (técnicos/responsables en este tipo de proyectos) que ofrecerán información sobre las ópticas seguidas en estos procesos.

Y por último, un análisis centrado en tres destinos seleccionados (Palma de Mallorca, Badajoz-Elvas y Benidorm) que, como se justifica más adelante, pueden ser considerados pioneros en determinados aspectos relacionados con la inteligencia turística.

En resumen, un documento de análisis (cuantitativo y cualitativo) de una serie de destinos seleccionados así como, del funcionamiento de instituciones vinculadas a los procesos de conversión de los territorios turísticos en inteligentes que pretenderá facilitar la información necesaria para continuar perfilando la temática tratada.

5.2. Objetivos

La determinación de los objetivos del estudio de casos es determinante para una correcta orientación de la investigación. Posiblemente, sea uno de los apartados más reveladores que orientarán no sólo al investigador en el proceso de estudio, sino al lector que muestre interés por los contenidos del texto.

Este análisis tiene una serie de objetivos, tanto principales como secundarios, cuya resolución permitirá dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas.

El objetivo principal del estudio es determinar cuáles son los requisitos, acciones y orientación que tanto las diferentes instituciones responsables como los propios destinos conceden al proceso de transformación de un destino turístico convencional a uno inteligente, así como determinar la metodología de trabajo seguida en este proceso de transformación. Su resolución es, sin duda, una de las aspiraciones más ansiadas del estudio, pues es preciso ofrecer información sobre el proceso al que se someten aquellos destinos que tienen intención de iniciar su transformación, catalogar esta metodología a seguir (en caso de ser común a todos) y analizar su idoneidad o no.

Es, por tanto, un objetivo esencial para el documento completo de la investigación pues, de su respuesta dependerá el diseño de las conclusiones que a su vez, dará solución a las dinámicas de trabajo seguidas en los diferentes territorios que han iniciado procesos de transformación inteligente.

Además, del anterior, se establecen una serie de objetivos secundarios, que complementan al principal, lo enriquecen y amplían, ofreciendo así una visión concreta y adecuada. Son los siguientes:

- Plantear y analizar una serie de casos (destinos) donde se están llevando a cabo procesos de inteligencia turística.
- Analizar, sintetizar y evaluar la información que permita la integración de los conocimientos.

- Mejorar el conocimiento sobre los requisitos y procesos de determinación de un DTI, su evaluación, caracterización y requisitos.
- Integrar el ámbito teórico con el práctico.
- Mejorar la asimilación de la materia objeto de estudio.
- Conectar el conocimiento de los destinos inteligentes con la realidad imperante en el sector.
- Facilitar la transmisión de conocimientos entre la comunidad científica, actores participantes y responsables de los procesos de transformación.
- Contribuir, a través de las conclusiones, al diseño de nuevas formulaciones teóricas y prácticas sobre los DTI.
- Tomar decisiones basadas en la evidencia de funcionamiento (acertado o no) de la determinación de un DTI.
- Proponer una metodología común a la evaluación de los DTI.
- Identificar las pautas de funcionamiento actuales.
- Identificar fortalezas y debilidades del actual funcionamiento.
- Y por último, desarrollar la capacidad crítica del funcionamiento actual.

5.3. Metodología de investigación

La metodología de investigación empleada en el análisis de casos ha seguido un método combinado.

Por una parte, se ha realizado una búsqueda, consulta, análisis, lectura y estudio de las diferentes fuentes de documentación encontradas relacionadas con los métodos de trabajo seguidos tanto por los destinos estudiados, como por las instituciones vinculadas a la normalización y certificación de la conversión del destino.

Este hecho, ha concedido información relativamente clara y real sobre el funcionamiento de aquellos responsables de los procesos de desarrollo en cada territorio. Por un lado, se ha extraído información sobre la tendencia y dinámica de trabajo que protagonizan los territorios estudiados y por otro, se ha analizado la perspectiva que instituciones de rango nacional marcan sobre el tema investigado.

Por otra parte, se ha seguido otras metodologías de trabajo para el estudio de los procesos de normalización y conversión de los destinos, el cuestionario al grupo de expertos y el análisis a los tres destinos seleccionados. Sus características quedan recogidas a continuación.

Proceso de conversión

La metodología de trabajo aplicada a esta sección se ha centrado, por un lado, en el proceso de normalización de AENOR, y por otro, en el informe de valoración de Segittur.

En el primer caso, el procedimiento de trabajo seguido ha sido la lectura previa de la **norma UNE178501**, extrayendo la información referente a la gestión del destino, los ejes trabajados y aquellos criterios en común en primer lugar, con el marco teórico desarrollado previamente en la investigación (teniendo a los principios de la IT como referencia base) y en segundo lugar, con la información previa existente de los destinos en proceso de transformación a los que ya se había estudiado, cuyas acciones planteadas han permitido comparar lo establecido por la norma y lo ofertado por los propios territorios.

El procedimiento seguido para el estudio de la norma ha sido el siguiente:

- Valoración, establecimiento del alcance, justificación y detalles de la norma.
- Relación con el tema a investigar.
- Modelo de trabajo seguido.
- Análisis, orientación e interpretación del contenido.
- Requisitos exigidos/recomendados a los destinos interesados.
- Resultados/beneficios que ofrece.

Sobre el **proceso de valoración de Segittur**, la metodología se ha visto limitada por la falta de accesibilidad a su procedimiento de trabajo, tomando como referencia el informe publicado sobre el proceso de transformación de Palma de Mallorca (presumiendo que compartirá si no contenido, sí forma con el resto de

informes de otros destinos) y sobre otra documentación que la entidad tiene publicada, como por ejemplo presentaciones y comunicaciones.

En este caso, el procedimiento ha sido el siguiente:

- Estudio de los contenidos del informe.
- Modelo de trabajo seguido.
- Criterios empleados para la evaluación de los destinos.
- Orientación de las recomendaciones dadas y estudio de los ejes trabajados.
- Relación con el tema a investigar.

Cuestionario a expertos

Se ha realizado una encuesta (siguiendo el formato de cuestionario con preguntas de valoración) dirigido a técnicos cuya labor es desarrollada en el ámbito de los DTI. El perfil buscado ha sido el eminentemente técnico, alejándose de aquellos perfiles que no plantearan una relación directa y continuada con el tema tratado para así conceder la mejor y mayor información sobre las cuestiones planteadas a la vez de ofrecer una respuesta crítica y constructiva.

El fin último consistía en determinar la valoración que el grupo de expertos concede a diferentes cuestiones repartidas en cinco grandes bloques: fines, objetivos, aspectos a mejorar, proceso de transformación y agentes implicados de los DTI. En estos apartados fue incorporada toda la información relacionada con la inteligencia turística en los destinos que, una vez respondida y estudiada, ha permitido obtener una valiosa información sobre la interpretación que los perfiles técnicos establecen en el tema investigado: ¿cuáles son los objetivos de un destino turístico inteligente?, ¿qué valoración conceden a los diferentes actores implicados?, ¿qué aspectos consideran necesarios mejorar...? En total una batería de preguntas con diferentes ítems de valoración (del 1 al 10, donde 1 es la menor importancia y 10 la mayor).

Para la determinación de los aspectos a valorar se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- Orientación de los destinos que ya estaban trabajando proyectos de inteligencia turística.
- Bibliografía y literatura estudiada en los capítulos que componen el marco teórico.
- Orientación de las instituciones responsables de la normalización y evaluación (AENOR y Segittur).
- Opiniones de los técnicos y especialistas consultados.
- Otra información relevante que, a criterio del investigador, ha sido interesante incluir como consecuencia del estudio previamente realizado.

Una vez elaborado el cuestionario (ver Anexo 1) y establecida la parrilla de expertos fue enviado vía correo electrónico. Recibidos los cuestionarios con las respuestas marcadas, fueron sometidos a su valoración y extracción de conclusiones (el proceso queda explicado con detalle en el apartado específico de éste capítulo).

Entrevistas telefónicas a los técnicos responsables de los tres destinos elegidos

En el caso de los tres destinos seleccionados, se han realizado entrevistas vía telefónica con los responsables o técnicos relacionados/implicados en los procesos de conversión de esos territorios, que han complementado la visión obtenida de los cuestionarios a expertos y de la bibliografía encontrada.

El proceso ha sido el siguiente:

- Determinación de la población y muestra: tres técnicos responsables de los proyectos de transformación.
- Selección de la información necesaria para establecer las conclusiones posteriores.
- Redacción de las preguntas.
- Contacto con los técnicos.
- Extracción de conclusiones.

La batería de preguntas fue dividida en dos bloques principales. Por un lado, aquellas preguntas genéricas para los tres destinos y por otro, las cuestiones específicas de cada uno de ellos. Estas preguntas respondían a la necesidad de precisar la información que el cuestionario a expertos, la bibliografía y el análisis de los procesos de evaluación de las entidades no consiguieron precisar.

Estudio de los destinos seleccionados

Como se ha comentado en otros apartados, los tres destinos seleccionados han sido Palma de Mallorca, Badajoz-Elvas y Benidorm. Todos ellos, aunque difieren en matices, orientaciones y estado del proceso de transformación, son considerados pioneros en cuanto a DTI se refieren. Los tres han sido sometidos al siguiente proceso:

- Selección de los destinos en base a los siguientes criterios:
 - o Relación con el tema tratado.
 - o Nivel de desarrollo de los proyectos.
 - o Relevancia y actualidad de los proyectos.
 - o Consideración de los mismos por fuentes externas.
 - o Accesibilidad a la información.
 - o Facilidades y accesibilidad ofrecidas por los técnicos responsables.
- Sometimiento, análisis, estudio y valoración de los proyectos/acciones planteadas.
- Extracción de las ideas principales.
- Redacción de conclusiones.

El apartado desarrollado en el capítulo, se presenta de la siguiente forma:

- Introducción al destino
- Ejes de actuación y acciones
- Análisis y resultados

De esta manera la información de cada uno de estos permanece ordenada y permite su comparación.

Documentación y bibliografía

Así mismo, se ha desarrollado una revisión documental de bibliografía relacionada con los procesos de transformación de los destinos turísticos y de las ciudades inteligentes, pues este último concepto está muy vinculado con los destinos inteligentes. Posiblemente, esta haya sido una de las tareas más arduas de la metodología de trabajo pues a la escasez de material bibliográfico, se ha unido la falta de accesibilidad real a la misma. Sin duda, esto ha ralentizado el proceso de investigación, aumentado la complejidad de la metodología de trabajo previamente establecida.

Por último, las características del método de trabajo ha venido influenciado no únicamente por las propias del sector donde se desarrolla, el turístico, sino también por los objetivos marcados en el estudio además de las preguntas de la investigación.

A continuación, se resume en un cuadro la sistemática de trabajo desarrollada para la elaboración del análisis de casos:

Secuencia de la acción	Acción	Objetivos
1ª Fase	Selección y consulta de bibliografía general	Contextualizar el tema a investigar en el estudio de casos
2ª Fase	Información de los destinos (literatura relacionada, notas de prensa, declaraciones, manuales...)	Determinar el funcionamiento, visión, orientación y opinión de los destinos iniciados en el proceso o con intenciones de transformación
3ª Fase	Valoración de la normativa AENOR y del proceso de evaluación y seguimiento de Segittur	Analizar la normativa de AENOR y los procesos establecidos por Segittur, debido a su influencia como entes auditores, certificadores y orientadores de los destinos
4ª Fase	Cuestionario a grupo de expertos en	Determinar la opinión y orientación

	destinos turísticos inteligentes	técnica de los responsables directos de los destinos en vías de transformación
5ª Fase	Entrevista telefónica a los técnicos responsables/implicados en los procesos de transformación de los tres destinos estudiados	Ampliar la información sobre los destinos estudiados
6ª Fase	Revisión documental complementaria	Complementar la información extraída en el resto de acciones

Figura 17. Sistemática de trabajo metodológico del estudio de casos de los DTI.
Elaboración propia.

5.4 Contextualización del estudio. Antecedentes

Los llamados DTI se están desarrollando en un contexto heterogéneo y un tanto confuso, debido a la reciente incorporación de la conceptualización de la inteligencia en el ámbito turístico y a la diversidad de interpretaciones que de un mismo concepto se realizan en cada destino. A esta conclusión se ha llegado después de realizar un análisis genérico tanto de la literatura existente sobre los conceptos IT y DTI, así como de la determinación de actuaciones desarrolladas y previstas por los propios destinos aspirantes a la declaración de inteligentes.

Una heterogeneidad y variedad de propuestas en la que Administraciones y Organismos Públicos y Privados se están desarrollando proponiendo proyectos pilotos que, a simple vista, contribuyen a la potenciación del desarrollo del concepto inteligente.

No obstante, a juzgar por la documentación encontrada, apuntan a una aplicación del concepto un tanto sesgada e incompleta cuyo eje vertebrador es la devoción por las nuevas tecnologías.

Cada vez son más los destinos que están mostrando interés en incorporarse a lo que podría llamarse coloquialmente “la carrera hacia la inteligencia”, con aspiraciones no únicamente de mejorar la competitividad sino también de liderar la novedad del proyecto.

Muchos de ellos son considerados referentes en el mercado nacional e internacional y con importantes vínculos económicos y empresariales en el sector, que hacen aún más interesante el estudio de la irrupción de este nuevo concepto en estos territorios.

Los entes que actualmente lideran la conversión de los destinos turísticos en inteligentes son, por un lado AENOR, a través de la norma *UNE 178501: Sistema de gestión de los destinos turísticos inteligentes. Requisitos* (AENOR, 2016), que:

Especifica los requisitos para establecer, implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión de un Destino Turístico Inteligente que considere adecuadamente la innovación, el uso de tecnología, la accesibilidad universal y la sostenibilidad en dicho destino. Es aplicable a todo tipo de destinos turísticos, independientemente de su concepción (vacacional, urbano, natural, etc.), tamaño (municipal o supramunicipal) y naturaleza de su Ente Gestor. (AENOR, 2016, p. 12).

Por tanto, el cumplimiento de la norma certifica el sistema de gestión del destino en base a los requisitos establecidos. Es preciso resaltar la flexibilidad de aplicación de la norma en las diferentes escalas de trabajo, es decir, su carácter integrador y homogéneo con posibilidades de uso en cualquier destino.

Y por otro lado, se encuentra Segittur (Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S. A.) que continúa el desarrollo de un:

Proyecto piloto de mejora y consolidación del modelo de gestión, planificación y desarrollo de los Destinos Turísticos Inteligentes que ha permitido potenciar su carácter innovador, eficiente y sostenible. (...) Asimismo, se perseguía crear una marca homogénea que estableciera los requisitos mínimos para clasificar los destinos turísticos como “Destinos Turísticos Inteligentes” (...) Todo ello basado en cuatro ejes de actuación: innovación, tecnología, accesibilidad y sostenibilidad” (Segittur, 2015, p. 29).

De este modo, la actuación de Segittur se concentra principalmente en el asesoramiento, auditoría y recomendación a los destinos con aspiraciones a convertirse en DTI, así como en la creación de un marco homogéneo y la comercialización de una marca.

Por tanto, AENOR, por una parte certifica la gestión del destino mientras que Segittur, por otra, avanza en lo que vendría a ser el modelo de desarrollo turístico inteligente.

Es el trabajo desarrollado tanto por ambas entidades junto con las aportaciones de los propios destinos (a través de los ayuntamientos y técnicos especialistas principalmente) los encargados de orientar el estudio de los casos elegidos.

5.5. Proceso de conversión

Antes de proceder al estudio de los casos seleccionados, es preciso poner en antecedente las características del proceso de conversión al que se someten los destinos que están dispuestos a realizar la migración del modelo convencional al inteligente, según lo establecido por los entes que hasta ahora desarrollan las tareas de certificación y validación a nivel nacional, que son AENOR y Segittur.

Así mismo, existe otra entidad llamada Invac.tur que, si bien tiene un ámbito de actuación referido a la Comunidad Valenciana, su actividad y visión sobre el modelo tratado es altamente interesante. De hecho, la entidad se encuentra (a fecha febrero de 2017) en proceso de diseño de una serie de indicadores de evolución de los destinos turísticos inteligentes.

Entrando en concreciones, es preciso estudiar los diferentes procesos a los que tanto AENOR como Segittur someten, tal y como se ha indicado anteriormente, a los destinos.

5.5.1. Proceso de certificación de AENOR

A través de la norma UNE 178501 (elaborada por el comité técnico AEN/CTN 178 Ciudades Inteligentes⁶²) AENOR certifica el sistema de gestión de cada DTI, es decir, no diseña un modelo de desarrollo puesto a disposición de los destinos, sino que evalúa el presentado por cada destino desde el punto de vista de lo que la entidad considera inteligencia turística.

Según informa Segittur: “el desarrollo de la norma fue encargada por el Consejo de Ministros a Segittur, que en 2013 promovió en el seno del comité técnico de normalización de AENOR AEN/CNT 178 Ciudades Inteligentes la creación del Subcomité 5 Destinos Inteligentes” (Segittur (c)).

La norma, de reciente incorporación al catálogo de la entidad (fecha de abril de 2016), incluye una serie de información, recomendaciones y requisitos a seguir. por aquellos destinos que aspiren a certificar su sistema de gestión.

En la siguiente figura queda recogido el proceso general de auditoría para la certificación del sistema de gestión (en este caso):

⁶² AENOR desarrolla las actividades de Normalización a través de los Comités Técnicos de Normalización y de los Grupos Específicos de Carácter Temporal. A cada uno de ellos se le asigna una actividad y competencias concretas y en su composición se asegura la representación de los agentes implicados en el ámbito a normalizar (usuarios, consumidores, empresas, Administración Pública, centros de investigación...). Están compuestos por un Presidente, Vicepresidente, Secretario, Vocales representantes de los diferentes agentes implicados y un representante (con carácter de vocal) de cada uno de los comités interesados en sus actividades (AENOR, 2010).

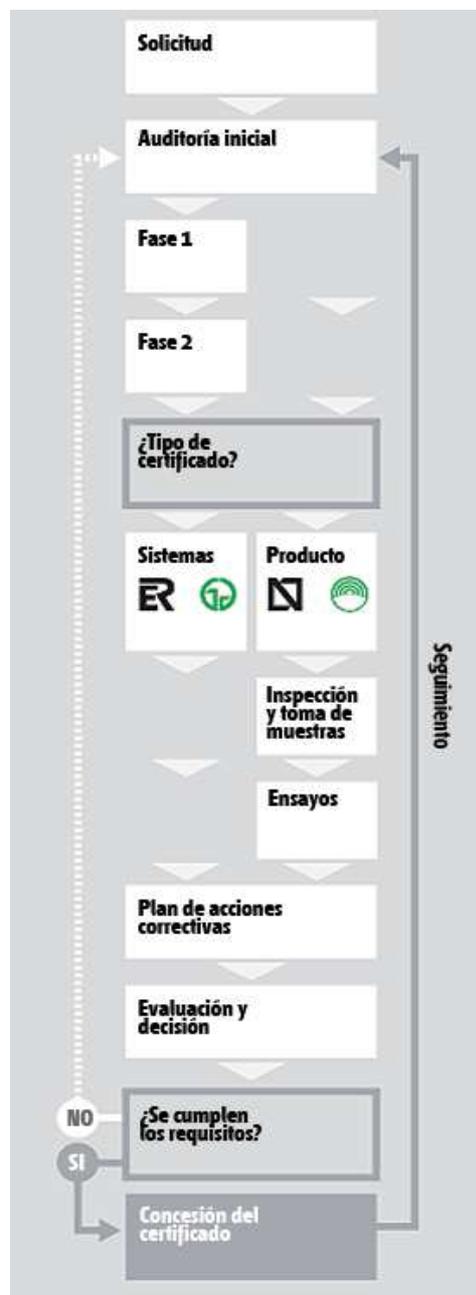


Figura 18: ¿Qué hacer para certificarse?. Fuente: AENOR, 2016

Para aspirar a la certificación de la norma, en primer lugar el Ente Gestor debe justificar (documentalmente) los siguientes aspectos (AENOR, 2016, p. 17):

- Delimitación geográfica del destino.
- Existencia de organizaciones prestadoras de servicios turísticos.
- Afluencia de visitantes cuantificable e identificada, de la cual un porcentaje de la misma pernocta en el destino⁶³.
- Actividad turística significativa en su economía⁶⁴ y orientación de los servicios específica y continuada.
- Disponibilidad de una imagen común (marca).
- Existencia de una estructura organizativa para la gestión turística.

En el documento se indica además que el Ente Gestor debe tener competencias en el territorio en materias de innovación, tecnología, accesibilidad universal y sostenibilidad económica, sociocultural y medioambiental (que vienen a ser los ejes sobre los que trabaja la norma) así como conocer la situación del destino, sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.

La información (y su tratamiento) es prioritaria para la norma, siendo necesario que el ente encargado de la gestión del destino:

- Establezca las necesidades de información.
- Organice la misma.
- Impulse la transformación digital del destino a través del uso de tecnologías novedosas.
- Y vele por la calidad de la información.

⁶³ Atendiendo a este criterio, no queda especificado el porcentaje de visitantes que pernoctan en el destino con respecto al total de visitantes que recibe el mismo.

⁶⁴ Por tanto, la norma va dirigida a destinos con cierta entidad y experiencia en su recorrido, y no a destinos noveles o emergentes en proceso de diseño de su modelo de desarrollo turístico, algo que interpreta la visión de la Inteligencia Territorial Turística no como un modelo alternativo a seguir sino como una herramienta para corregir las desviaciones de los destinos ya consolidados. Quizá sería interesante que la norma también estuviera dirigida a nuevos destinos que aspiran a desarrollar su modelo de desarrollo turístico y que a través de esta norma se marcaran las pautas a seguir para aspirar a un modelo correcto.

Son también funciones del Ente el análisis y estudio de las expectativas y necesidades de las diferentes partes interesadas. En este sentido, AENOR, a través de un ejemplo, enumera las que pueden ser estas partes interesadas:

- En el destino: autoridades locales, ciudadanos, oficinas de turismo...
- Fuera del destino: tour operadores, agentes económicos, otras administraciones...
- Organizaciones turísticas: agencias de viajes, de transportes...
- Organizaciones de usuarios
- Organizaciones de fomento del turismo
- Operadores de transporte
- Organismos con competencias en infraestructuras
- Organismos y cuerpos de seguridad del estado
- Organismos con competencias en materia laboral, sanidad, cultura, patrimonio...

Sin embargo, a pesar de tener en cuenta las necesidades de las mismas, no hay indicios que incluya a los diferentes componentes en el diseño y ejecución del modelo de gestión.

En base a los ejes de innovación, tecnología, accesibilidad universal y sostenibilidad, el Ente Gestor deberá realizar un diagnóstico de situación trabajando a todos ellos de una forma transversal y estableciendo conexiones, pues no es posible, dadas sus características, el desarrollo de una forma aislada.

La norma establece, como ya se ha informado anteriormente, los cuatro ejes básicos sobre los que gira y especifica la descripción de cada uno ellos, que es la siguiente:

- **Innovación** de los procesos de gestión internos y externos que abarquen las actividades involucradas en el antes, durante y después de la estancia del turista en el destino.
- **Tecnología** para conseguir el aumento de la eficacia y eficiencia en los procesos y servicios del DTI.

- **Accesibilidad Universal**, que aportará valor a todas las iniciativas a través de la concienciación, formación, participación... extendiéndose a toda la cadena de valor del turismo, desde los edificios y los transportes hasta los accesos webs.
- **Sostenibilidad**, tal y como indican en el documento, “contempla la gestión racional y eficiente de los recursos (...), la calidad de vida de los turistas y residentes (...) y la competitividad empresarial (...)” (AENOR, 2016, p. 21).

Además de lo enunciado, ¿cuáles son los requisitos de la gestión del DTI?
La norma establece los siguientes:

- Gestión abierta y participativa: integración del tejido turístico local para que participe en la formulación y desarrollo de iniciativas, así como en la toma de decisiones. Esta es una importante aportación desde el punto de vista de la IT pues es el punto más cercano (e incluso podría aventurarse que único) a la gobernanza.
- Gestión transversal y coherente: coordinación con otras políticas municipales, entidades supramunicipales (mancomunidades, comarcas, diputaciones...)
- Gestión transparente: comunicación activa y uso de canales de comunicación accesibles para todos, a través de las TIC, redes sociales... el ente gestor debe rendir cuentas con carácter anual.
- Gestión responsable y controlada: mecanismos de control, mejora y seguimiento de sus acciones.

Sobre la política a llevar a cabo (algo de crucial importancia que marcará el recorrido y trayectoria del destino en todo su conjunto) la norma también informa sobre los requisitos necesarios, estableciendo que debe considerar los cuatro ejes: innovación, tecnología, accesibilidad y sostenibilidad.

En lo que respecta a la participación ciudadana, según el contenido del documento, se extrae que la misma es un elemento más del sistema de gestión a tener en cuenta pero en realidad no forma parte del mismo, al menos de una forma considerable. Podría decirse que es una acción, un requisito más al igual que lo es, por ejemplo, la satisfacción del cliente, pero no un elemento clave en la gestión, sino un elemento de “buenas prácticas”.

El documento continúa hablando sobre la política, indicando que deberá “estar disponible para las partes interesadas, según corresponda” (AENOR, 2016, p.23). Es otra declaración de intenciones del documento que merece comentario. La política turística incumbe a todos los actores del proceso, con especial hincapié en aquellos que operan/habitan en el destino. Por tanto, la política no debería ser conocida a modo de publicidad de la misma, sino por haber sido confeccionada por todos aquellos que forman parte del territorio donde se va a desarrollar, incluidos los turistas, que aún no estando ligados de una manera física al territorio, sus necesidades y hábitos determinarán el proceso de conversión del destino, así como en la ejecución, control y mejora de la política a llevar a cabo.

La norma, también propone la definición de un organigrama del Ente Gestor en el caso que la responsabilidad y liderazgo recaiga en el Ayuntamiento:



Figura 19. Ejemplo de Organigrama del Ente Gestor del Destino. Fuente: AENOR, 2016, p. 23.

A modo de guía, se establecen también los requisitos mínimos por ejes:

Innovación

- Compromiso con la innovación e incorporación de ésta a su estrategia.
- Disponibilidad de recursos para desarrollarla (encargados de la identificación de problemas y oportunidades, selección de ideas, medición...).
- Utilización de herramientas tecnológicas:
 - o Vigilancia tecnológica (sobre informaciones tecnológicas o técnicas útiles).
 - o Previsión tecnológica (detección de nuevas ideas).
 - o Creatividad tecnológica (impulso de la creatividad).
- Planificación (inclusión de aquellas innovaciones en la planificación).

Tecnología

- Existencia de infraestructuras de telecomunicaciones adecuadas que permitan al turista su conexión permanente.
- Implantación de herramientas que permitan la recogida de datos de los turistas.
- Desarrollo de aplicaciones o plataformas que permitan la conexión entre el turista y el destino.
- Herramientas seguras de tratamiento de los datos personales de los turistas.
- Implantación de de soluciones tecnológicas que mejoren la competitividad.

Accesibilidad universal:

- Compromiso de mejora de la accesibilidad.
- Disponibilidad de medios que gestionen la accesibilidad.
- Evaluación integral de todos los aspectos susceptibles de ser mejorados a razón de la accesibilidad (edificios, infraestructuras, webs...).
- Puesta en marcha de un Plan de Acción de la Accesibilidad.
- Mecanismos de participación de las partes implicadas (asociaciones, entidades que representen a los usuarios...).

- Información y Formación sobre la materia.
- Promoción de la oferta accesible del destino.
- Seguimiento y garantía de las acciones.
- Mejora continua.

Sostenibilidad

- Protección de la actividad económica presente y futura del destino.
- Protección ambiental.
- Calidad de vida.
- Impacto socio-cultural de las actividades turísticas.
- Cohesión territorial.

Además de los requisitos especificados, el documento recoge una serie de recomendaciones y normas complementarias para cada uno de los ejes anteriores que, si bien no son requisitos obligatorios, servirán para orientar, complementar y asesorar en la gestión del destino.

Por último, existen otras fases a desarrollar en la gestión del destino, como por ejemplo el seguimiento, la medición, el análisis, la evaluación, la mejora... todas ellas encaminadas al correcto desarrollo de la gestión inteligente en el mismo.

A modo de asimilación de contenidos, en el siguiente figura queda recogida la estructura de la norma, dividida en tres fases principales: liderazgo y planificación, apoyo y operación y evaluación y mejora.

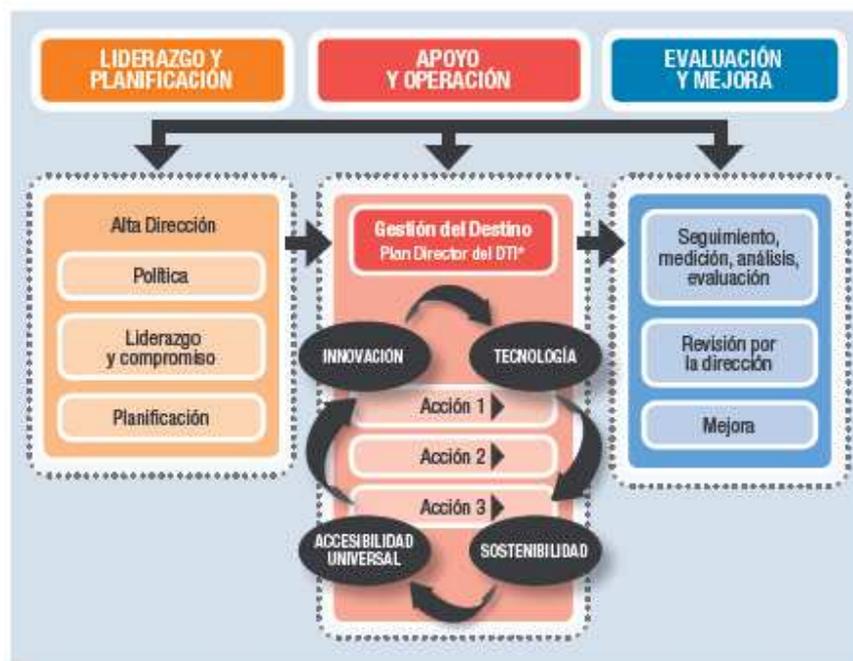


Figura 20. Estructura de la Norma UNE 178501. Fuente: López de A. p. 12.

5.5.2. Proceso de evaluación de Segittur

Ya se ha comentado con anterioridad que las dos instituciones de referencia en la normalización de los DTI son AENOR y Segittur. Además, ha quedado comprobado que la funcionalidad de AENOR se basa en la certificación del proceso de gestión del destino, mientras que Segittur opta por la oferta, orientación, diseño... de un modelo alternativo de desarrollo turístico inteligente.

Es objetivo de la Secretaría de Estado de Turismo el impulso de “nuevos mecanismos que fomenten la innovación” (Segittur (a), p. 6) para los DTI. Esta innovación va dirigida principalmente a la dotación de tecnología, fomento del desarrollo sostenible y la generación de experiencias turísticas integrales (Segittur (a)). Por tanto, la actuación que el ente proyectará en la evaluación de los destinos estará basada en esos objetivos.

A través de la selección de 11 destinos pilotos (Ver Anexo 6), dando prioridad en primer lugar a los destinos maduros y después a los que mostraron

interés, la entidad pretende analizar, de primera mano, el proceso de transformación de los destinos a inteligentes que servirán de modelo para futuros procesos de conversión.

La visión de Segittur sobre los DTI fue fijada contando con la participación de distintos profesionales del sector y haciendo una diferenciación entre las ciudades inteligentes y los destinos inteligentes. Esta última consideración abre la posibilidad de realizar una investigación paralela sobre si realmente deberían existir diferencias entre las ciudades inteligentes y los DTI. Obviamente, todo dependerá no sólo de las definiciones de ambos conceptos sino también de la conexión existente entre ellos, que va más allá de una simple determinación entre “público objetivo”, productos a ofertar o promotores del desarrollo, que son algunas de las diferencias básicas especificadas en el documento.

Debido a la imposibilidad de acceso a la documentación específica sobre la metodología y criterio que sigue Segittur, no es posible someterlo a su estudio, análisis y valoración con profundidad, siendo necesario el análisis de su funcionamiento utilizando documentos indirectos como por ejemplo el Informe de valoración de Palma de Mallorca (publicado en la web del destino), que permiten intuir el método de trabajo que posiblemente sea aplicado al resto de destinos que inician su andadura en el proceso de conversión, o también la entrevista directa a técnicos responsables de proyectos de inteligencia turística en destinos donde se está trabajando el proceso.

Se realiza, por tanto, un informe de análisis, diagnóstico y recomendaciones a cada destino que pretende aspirar a convertirse en un DTI. La hoja de ruta la marca Segittur en el marco del Plan Nacional de Ciudades Inteligentes de la Agenda Digital para España (Bilbao, p.4). Una vez iniciado el proceso, Segittur otorga el distintivo al destino y entrega una hoja de ruta, mostrando el compromiso de ejecutar las indicaciones especificadas para así continuar en su proceso de transformación.



Figura 21. Hacia un Destino Turístico Inteligente. Hoja de Ruta. Fuente: Segittur (a), p.

49

Tal y como queda recogido en la figura, Segittur diseña una hoja de ruta que comienza por un informe de análisis y diagnóstico del destino, en el cual se caracteriza al mismo atendiendo a sus recursos, perfil del turismo, entorno y evolución.

El diagnóstico se realiza en cada área o eje de trabajo (Tecnología, Innovación, Accesibilidad y Sostenibilidad) con objeto de identificar las oportunidades y debilidades de cada una de ellas, ofreciendo una batería de propuestas y mejoras que el destino deberá poner en marcha.

Según se informa, el objetivo es alcanzar un marco homogéneo que establezca los requisitos mínimos para clasificar a los destinos como DTI. Este modelo de funcionamiento de Segittur no sólo tiene una proyección nacional sino que también se ha podido exportar a otros destinos internacionales, es el caso de la Isla de Cozumel, en México (Segittur, 2015).

Por tanto, es posible definir, aunque a grandes rasgos, el proceso que desarrolla la entidad tratada. Los destinos o son elegidos (por su importancia turística) o manifiestan la voluntad de iniciar su proceso de transformación en inteligentes. Una vez seleccionados son evaluados y se les otorga el distintivo Smart Destination. A continuación, recibirán un informe de evaluación en el que se incluye una hoja de ruta sobre la cual deberán trabajar de acuerdo a las recomendaciones que la entidad ha determinado realizar de forma necesaria para proseguir con el proceso de conversión.

Es importante prestar atención a los participantes que la entidad reconoce en este proceso de transformación, para ello es preciso observar la siguiente figura:



Figura 22. Agentes participantes. Fuente: Segittur (b) p.13

Como se observa se dividen en dos grandes grupos, organismos públicos y empresas privadas, siendo por tanto un proyecto de colaboración público-privada. Aunque el funcionamiento es mejor que el convencional, en el que los organismos autónomos acaparan casi la totalidad de la responsabilidad en el proyecto, se considera que el modelo aplicado es un tanto obsoleto pues, la IT ofrece nuevas posibilidades de participación a otros actores (población, turistas, centros de estudios...) que si bien harán el proceso más complejo, también lo enriquecerán.

Y por último, a modo de conclusión, es recomendable también observar el esquema conceptual que la entidad presenta, que es el siguiente:



5. Mapa conceptual

ESQUEMA CONCEPTUAL			
REQUISITOS	Sostenibilidad	Viabilidad económica	Colaboración público-privada
MISIÓN	Convertir un DT en un DTI		
PALANCAS	Innovación	Tecnologías	
RESULTADOS	Competitividad empresarial y pública	Calidad de la experiencia	Calidad de la vida del residente
IMPACTOS	Eficiencia		Empleo
	Rentas		Calidad de vida
AGENTES	Administraciones públicas	Empresa privada	Entidades de formación

Figura 23. Mapa conceptual. Segittur (b). p. 16.

Del mismo se extrae lo siguiente:

Entre los requisitos necesarios no aparece trabajar con la gobernanza ni la participación ciudadana. Como “palancas” nombra a la innovación y las tecnologías, obviando un cambio de la configuración del sistema de funcionamiento global de destino. En cuanto a los resultados, los ciudadanos son nombrados pero para convertirse en receptores de las acciones, no en sus protagonistas. Y por último, por lo que respecta a los agentes, se incluye como novedad a las entidades de formación, pero no al resto de agentes implicados.

En resumen, la orientación que Segittur concede a los DTI es eminentemente tecnológica, con un grado muy elevado de importancia sobre la innovación en este campo, que abarcaría todas las fases de ciclo de vida del producto turístico, con una clara vocación de la satisfacción del cliente y con guiños a la mejora de la calidad de vida del ciudadano.

5.6. Cuestionario a expertos

En combinación con el estudio de los tres destinos seleccionados, se creyó conveniente el contacto y encuesta a un grupo de expertos (técnicos) que se encuentran trabajando en proyectos de inteligencia turística.

De esta manera, es posible disponer por un lado de la información extraída del análisis del trabajo desarrollado de los destinos y las entidades de certificación y por otro, la opinión de aquellos expertos que trabajan tanto en los destinos seleccionados como en otros cuya intención es proceder al proceso de conversión.

Objetivo

Determinar la opinión de los expertos relativa a diferentes cuestiones relacionadas con el proceso de transformación y conversión de los destinos turísticos en DTI.

Identificación del panel de expertos

El panel de expertos está formado por un total de 5 técnicos (tres responsables de los proyectos de los destinos estudiados anteriormente) y 2 técnicos que desarrollan sus funciones en otros destinos no estudiados en el estudio de casos.

Si bien es cierto que la muestra aspiraba a contar con la participación de un número más elevado de expertos, incluidos aquellos que desarrollan sus funciones en otros destinos e instituciones de certificación de inteligencia turística, sólo cinco de ellos mostraron interés en participar.

No obstante, más que la cantidad de expertos, se valora la calidad de sus respuestas pues ofrecen información determinante sobre cuál es la orientación que un técnico responsable de proyectos de inteligencia turística concede a los ejes cuestionados, información que permitirá determinar si la opinión de los mismos va en consonancia con los proyectos existentes y con la orientación de las instituciones responsables de la certificación y normalización del proceso de conversión.

Hipótesis

La hipótesis en la que encuentra la fundamentación el estudio está relacionada con la interpretación y orientación que los expertos (técnicos) conceden a los diferentes ejes del proceso de conversión de un destino en DTI.

Existe una interpretación un tanto ambigua, e incluso sería posible afirmar excesivamente flexible, relacionada con la definición de los DTI. La hipótesis parte de la idea que existe una desconexión entre la literatura determinante de la inteligencia turística y la realidad de los proyectos desarrollados.

Partiendo de esa base es posible establecer las siguientes cuestiones: ¿cuál es la orientación que conceden los técnicos?, ¿va en consonancia con lo

establecido por las instituciones de normalización y certificación?, ¿valoran los técnicos a los destinos turísticos según los principios de la IT?, ¿relacionan a esta última con el proceso de conversión de un destino?

Con la elaboración de este cuestionario y su posterior análisis se pretende dar respuesta a todas estas cuestiones.

Cuestionario

El cuestionario (de tipo auto-cumplimentado) está formado por cinco bloques diferentes relacionados con el proceso de transformación de un destino turístico en inteligente. De esta manera, se agruparon las preguntas atendiendo a cinco bloques diferentes, que son: fines, proceso, objetivos, agentes y aspectos a mejorar.

Así mismo, se contempló una pregunta abierta sobre otras cuestiones a considerar para que los expertos, en caso de considerarlo oportuno, incluyeran sus reflexiones, propuestas o ideas.

Las preguntas son catalogadas como de votación o valoración, estableciendo una escala de valoración del 1 al 10, donde 1 es la menor puntuación y 10 la mayor.

Dadas las características del cuestionario y la aceptación de las preguntas entre los encuestados, no ha sido necesario su sometimiento a varias rondas.

Los mismos han sido contestados entre los meses de enero y febrero de 2017 vía correo electrónico, con un contacto previo telefónico. Se estima que el tiempo máximo empleado para contestar a las preguntas, dadas las características de las mismas, no ha debido superar los 10 minutos.

El panel de experto, tal y como se ha indicado con anterioridad, ha sido formado por un conjunto de expertos con un perfil técnico, quienes se encuentran trabajando en procesos de conversión de destinos turísticos en inteligentes. La muestra, que aspiraba a alcanzar los 10 expertos, ha llegado hasta los 5, es decir,

ha sido necesario trabajar con el 50% de los cuestionarios previamente fijados, debido a la no participación del resto de expertos seleccionados.

Una vez recibidos los cuestionarios, se ha procedido a su estudio y análisis. Debido a la variedad de preguntas y similitud de respuestas en muchas de las cuestiones establecidas, se ha considerado oportuno someter al cuestionario a un doble análisis.

Los bloques denominados: fines, agentes participantes y aspectos a mejorar, que presentaban una cierta diferencia de criterios, se ha sometido a un análisis cuantitativo con operaciones estadísticas. Además, se intuía, por el análisis del resto de documentación, que en los aspectos relacionados con estos bloques es donde se encontraban la mayor disparidad de criterios, concretamente en lo relacionado con los agentes participantes. Por ello, se ha considerado interesante analizarlos desde este punto de vista para determinar, por ejemplo, la varianza, la desviación o el índice intercuartílico.

Por lo que respecta a los otros dos bloques, objetivos y procesos, serán comentados haciendo uso de un análisis cualitativo, interpretando los resultados atendiendo a las percepciones de los encuestados.

Análisis cuantitativo

Para la realización del análisis cuantitativo, se ha creído conveniente la determinación de la media aritmética, mediana, moda, rango intercuartílico, varianza y desviación estándar, dando los siguientes resultados por cada bloque estudiado:

Nº	Fines	μ	Mediana	Moda	R.I.	Varianza	Desviación estándar
1	Consecución del desarrollo económico	6,4	8	-	7	13,04	3,61
2	Mejora de la accesibilidad	8,6	10	10	3,5	3,04	1,74
3	Mejora de la calidad de los servicios	8,2	8	10	3,5	2,56	1,6
4	Mejora de la calidad de vida de los ciudadanos	9	9	8-10	2	0,8	0,89

5	Mejora de la competitividad del destino	8,8	8	8	2	0,96	0,97
6	Mejora de la imagen del destino	8,4	9	10	3,5	3,44	1,85
7	Modernización tecnológica del destino	9	10	10	2,5	4	2
8	Participación social- gobernanza	8,4	8	8	1	0,64	0,8
9	Potenciación de la innovación y la diferenciación	9,4	10	10	1,5	0,64	0,8
10	Potenciación del estudio y divulgación del conocimiento	6,2	7	-	6	11,36	3,37
11	Sostenibilidad en el desarrollo (económica, social y medioambiental)	9,2	10	10	2	0,96	0,97

μ : Media aritmética

R.I.: Rango intercuartílico

El primer bloque, donde se puntúa el grado de importancia de los diferentes fines seleccionados en relación con el proceso de transformación de un destino, obtienen menor puntuación en la media aritmética los fines número 1 y 10, También se identifican con las puntuaciones más alta de la varianza, desviación estándar e índice intercuartílico, que vienen a determinar que hay una mayor variedad de criterios y disparidad de puntuaciones de cada encuestado.

Los fines a los que se les concede una mayor puntuación y donde hay un mayor consenso en puntuaciones, es decir, una menor variabilidad, son los números 9, 11, 4 y 7 (excepto el número 7, que obtiene un IR relativamente alto).

Por tanto, del análisis se extrae que los expertos consideran como fines más importantes en el proceso de transformación la potenciación de la innovación, las medidas sostenibles, la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos y la modernización tecnológica.

En contraposición, consideran menos relevantes la consecución del desarrollo económico y el estudio y divulgación de los conocimientos relativos a la inteligencia turística. Es curioso que, a pesar del negocio que genera el desarrollo tecnológico, los encuestados no perciben la inteligencia turística desde un punto de vista de consecución económica para el destino, sino como de satisfacción y mejora de la calidad de los servicios prestados.

Nº	Agentes	μ	Mediana	Moda	R.I.	Varianza	Desviación estándar
1	Adm. Pública	9,6	10	10	1	0,24	0,48
2	Instit. estudio/investigación	7	8	8	4,5	7,2	2,68
3	Población civil	7,6	7	7	2,5	1,84	1,35
4	Sector privado	9	9	9	1	0,4	0,63
5	Turistas	8,4	8	8	2	1,04	1.01

μ : Media aritmética

R.I.: Rango intercuartílico

El siguiente bloque, denominado “Agentes” mide el grado de participación de los diferentes agentes (numerados del 1 al 5) en el proceso de transformación del destino turístico en inteligente.

Como se observa, los agentes con mayor puntuación en el apartado “media aritmética” son los números 1 y 2, correspondientes a los agentes tradicionalmente presentes en la casi totalidad de proyectos analizados, tanto en el estudio de casos presente como en el apartado más resumido del anterior capítulo. Además, es donde existe una menor variabilidad en cuanto a las puntuaciones, intuyéndose un claro consenso entre todos los encuestados.

En cambio, otros dos agentes son los menos valorados, concretamente los números 2 y 3. Llama la atención que las instituciones de estudio e investigación sean las menos valoradas en este proceso cuando, tal y como demuestra la bibliografía y literatura consultada a lo largo de la investigación, es de donde se está haciendo mayor hincapié en el desarrollo de la inteligencia territorial. La población también es de las menos valoradas, es lógico por otra parte pues su presencia en los proyectos de inteligencia es muy escasa.

En cuanto a la variabilidad entre las respuestas, puede comprobarse que son mayores en aquellos actores que tienen una menor puntuación en la media aritmética, observándose por tanto que existe una variedad y cierta distancia entre las puntuaciones otorgadas.

Nº	Aspectos a mejorar	μ	Mediana	Moda	R.I.	Varianza	Desviación estándar
----	--------------------	-------	---------	------	------	----------	---------------------

1	Aclaración del concepto	6,2	7	-	7	12,56	3,54
2	Aumento de la responsabilidad/implicación política	9	10	10	2,5	1,6	1,26
3	Aumento de las zonas WIFI	8,2	9	10	4	3,76	1,93
4	Incremento de la cuantía de financiación pública destinada al desarrollo de proyectos inteligentes	8,6	10	10	3,5	7,84	2,8
5	Intensificación del desarrollo de las TIC	9	9	9-10	2	1,2	1,09
6	Mejora en el tratamiento de la información	9,4	10	10	1,5	0,64	0,8
7	Potenciación de la concienciación/implicación de la población	9,8	10	10	0,5	0,16	0,4
8	Potenciación de la concienciación/implicación del empresariado	9,8	10	10	0,5	0,16	0,4
9	Simplificación del proceso de transformación de un destino turístico en inteligente	8,6	10	10	3,5	7,84	2,8

Y por último, en cuanto a los aspectos a mejorar, hay dos que destacan con respecto al resto, son la potenciación de la concienciación e implicación de la población y del empresariado. Resulta atrayente el primero de ellos pues, en el anterior bloque de preguntas la población no era de los agentes más valorados, sin embargo, los expertos reconocen que deberían de estar más presentes en el proceso de transformación, así como los empresarios.

Existe un aspecto que destaca por su baja puntuación, es el número 1, relativo a la aclaración del concepto. Parece que los encuestados no consideran excesivamente importante la aclaración de un concepto que por otra parte, está integrado en un proceso con variantes en las acciones programadas. Es en este punto donde se produce una mayor variabilidad entre las puntuaciones.

También existe una variabilidad importante en el último ítem, relacionado con la simplificación del proceso de transformación. Parece estar claro el proceso

que, como se indicará en la el capítulo de conclusiones finales del estudio, no responde a un proceso homogéneo de transformación.

Análisis cualitativo

Como se indicó con anterioridad, la segunda parte del análisis del cuestionario entregado a los expertos se realizará de una forma global o cualitativa, debido, en gran parte, a que no existen grandes diferencias de opiniones entre los encuestados.

Los bloques a estudiar son los siguientes:

Importancia de los procesos de transformación y gestión en la transformación del DTI

Por lo que respecta a este apartado, hay consenso en cuanto a que es necesario realizar cambios en el funcionamiento institucional (apertura de la administración pública), mayor participación de los agentes implicados en la toma de decisiones y en el diseño de la política turística del destino.

También existe consenso en los cambios necesarios en la gestión del destino, mediante la creación de Entes Mixtos, impulso de las TIC, políticas sostenibles e implicación del territorio/destino en su propio desarrollo.

En cuanto a los agentes que deben liderar el proceso, vuelve a aparecer la discrepancia antes mencionada en los ciudadanos, comunidad científica y turistas, existiendo consenso para la Administración Pública y la Empresa privada.

Objetivos

Y por último, se diseñó un cuadro dedicado a diferentes tipos de objetivos (genéricos, gestión del conocimiento, de gobernanza, sostenibles...) que podrían incluirse dentro del proceso de transformación del destino turístico en inteligente.

Existe una evaluación parecida de todos ellos a excepción de tres objetivos (aumentar el empleo, ingresos y gasto turístico) siendo valorados por uno de los expertos con una puntuación notablemente inferior al resto de encuestados, concediéndoles una importancia media-baja. Esta valoración puede estar justificada por un cierto escepticismo sobre la funcionalidad real del proceso de transformación, en el que el experto aún no ha percibido una funcionalidad real y práctica de la transformación, más allá de la implantación de una serie de medidas tecnológicas en el destino.

El resto de técnicos consideran que el proceso de transformación beneficiará al empleo, el gasto turístico y los ingresos económicos deduciéndose que el proceso inteligente mejorará los servicios prestados por su destino así como la rentabilidad obtenida.

5.7. Casos objeto del estudio

Como ya se ha informado con anterioridad, cada vez más destinos están mostrando interés por iniciarse en el proyecto de inteligencia turística aunque, si bien es cierto, no todos presentan una entidad suficiente para promover una iniciativa para la cual es necesario un cambio sustancial en el modelo de desarrollo imperante en su territorio.

Una vez consultados los diferentes proyectos de conversión, se ha considerado interesante la elección de tres de ellos que a juicio propio, presentan una importancia relevante no sólo como destinos sino como proyecto inteligente. Los seleccionados son Palma de Mallorca, Badajoz-Elvas y Benidorm. Como se comprueba, los tres destinos son nacionales (a excepción de Badajoz que comparte proyecto con la localidad portuguesa de Elvas), justificación que responde a que la iniciativa de normalización y regulación de la inteligencia aplicada al turismo ha sido iniciada en España permitiendo la exportación del modelo a otros destinos internacionales, como por ejemplo la Isla Cozumel (México) (Segittur, 2015).

La justificación de la elección de cada uno de estos destinos es la siguiente:

- Palma de Mallorca (Islas Baleares). Palma de Mallorca es uno de los destinos con mayor renombre e importancia en el mercado turístico español con altos flujos turísticos. Así mismo, es considerado como “uno de los principales destinos turísticos del Mediterráneo” (Segittur (a), p. 13). Está consolidado como tal y resulta atrayente el planteamiento de la inteligencia turística en este tipo de destinos que aspiran a utilizarla como mejora de funcionamiento.
- Badajoz-Elvas (Extremadura (España) y Portugal). El proyecto de inteligencia turística es pionero en cuanto a la creación de un sistema de inteligencia turística con vistas a la promoción de Badajoz y Elvas. Así mismo, es altamente interesante el aspecto transfronterizo del proyecto (pues implica a la población extremeña de Badajoz y portuguesa de Elvas), por tanto ofrecen una visión de gestión pública compartida.
- Benidorm (Comunidad Valenciana). Sin duda la ciudad no sólo es un referente como destino de sol y playa sino que además apuesta decididamente por su transformación en inteligente desde un punto de vista completo, es decir, teniendo en cuenta las diferentes dimensiones establecidas por la IT, desde la accesibilidad (en todas sus variantes) hasta la participación ciudadana (una de las grandes olvidadas en la mayor parte de los proyectos).

Por tanto, teniendo ya definido el ámbito de estudio, se continúa con el desarrollo del mismo.

5.7.1. Palma de Mallorca

5.7.1.1. Introducción al destino

El destino Palma de Mallorca está considerado como uno de los pioneros en cuanto a la inclusión de las nuevas tecnologías aplicadas al sector turístico, de ahí su participación en los proyectos Smart City y Smart Destination.

Como gran parte de destinos que durante décadas han estado centrados principalmente en la oferta de turismo de sol y playa, presentan los primeros síntomas de agotamiento del modelo:

Es un destino maduro, con un tipo de turismo masivo, marcadamente estacional y muy centrado en la oferta de sol y playa. En los últimos años, fruto de la coyuntura internacional y de la posible pérdida de competitividad frente a otros destinos, Mallorca ha sido un destino turístico en el que se están notando los primeros síntomas de estancamiento (Seggitur (a), p.13).

La necesidad de revitalizar el destino, de modernizarlo y actualizarlo a las necesidades actuales del mercado justifica la participación del mismo en el proceso de conversión de destino turístico convencional a destino turístico inteligente.

En esta línea, Palma dispone de varios entes que trabajan en el sector, a saber:

- Área de turismo y coordinación municipal del Ayuntamiento de Palma de Mallorca, encargada de las áreas de turismo, coordinación municipal, relaciones institucionales, acciones judiciales y administrativas y responsabilidad patrimonial.
- Fundación Turismo Palma de Mallorca 365⁶⁵.
- Consorcio Urbanístico de Playa de Palma⁶⁶.

⁶⁵ Fundación Turismo Palma de Mallorca 365 es una entidad pública sin ánimo de lucro de gestión mixta o público-privada, en materia de turismo y promoción exterior, compuesta por el Ajuntament de Palma, de forma mayoritaria, la Autoritat Portuària de Balears y 28 empresas privadas relacionadas con el sector turístico, con el objetivo de promocionar y fomentar el turismo de la ciudad de Palma de Mallorca y, en su caso, de la isla de Mallorca (Ajuntament de Palma, 2016).

⁶⁶ Constituido en el año 2005, el Consorcio Urbanístico para la mejora y el embellecimiento de la Playa de Palma tiene como objetivo principal, tal y como indican en su página web “promover la rehabilitación de la planta hotelera, de los servicios complementarios del turismo y del entorno urbano” (Consorci Platja Palma, 2012). El consorcio cuenta con una variada representación de instituciones públicas, como por ejemplo Ministerio de Industria. Aspira a la consecución de un nuevo modelo turístico para la Playa de Palma apoyado en la sostenibilidad, el cambio climático y la cohesión social y residencial acorde con las tendencias del siglo XXI (Ver Anexo 7).

Así mismo, Palma de Mallorca ha creado una SmartOffice u oficina inteligente, cuyo objetivo principal es “coordinar y centralizar todas las acciones Smart que se plateen en la ciudad” (Segittur (a), p. 52). Además, establece otra serie de objetivos que abarcan desde actualizar bianualmente el Plan director de Palma Smart City o incentivar la colaboración público privada hasta comunicar a la ciudadanía a través de la web Smart Office y Redes Sociales los procesos y acciones llevadas a cabo (Smart Office Palma (b), 2016).

Segittur (a) continúa informando sobre el equipo coordinador y representantes técnicos de cada regiduría, departamentos municipales y empresas públicas del Ayuntamiento que integran la Smart Office: coordinadores, técnicos y responsables de los departamentos de Hacienda, IMI (Instituto Municipal de Innovación), EMAYA (Empresa Municipal de aguas y alcantarillado), Infraestructuras, SMAP (Sociedad Municipal de Aparcamientos de Palma), Consorcio de Playa de Palma, Ayuntamiento (secretario), Movilidad, Policía Local, Gobierno Interior, Turismo, Patronato de Guarderías, Bienestar Social, Medio Ambiente y departamento de prensa. Curiosamente, a pesar de la amplitud y riqueza de participantes no existe la presencia directa de los ciudadanos a través de, por ejemplo, asociaciones vecinales y/o culturales, muy habituales en la práctica mayoría de poblaciones.

5.7.1.2. Ejes de actuación y acciones

Las actuaciones e iniciativas definidas dentro del Plan Operativo del Plan Director de la Smart Office están incluidas en los siguientes siete ejes: Turismo, Movilidad, Gobernanza, Sostenibilidad, Economía, Seguridad Ciudadana y Smart People, cuyas actuaciones han sido recogidas basándose en la información expuesta en el Informe realizado por Segittur (Segittur (a)):

Eje de actuación	Acción	Tipo de acción
Turismo	Proyecto piloto playa de Palma Smart Destination	Tecnológica
	Portal único turístico	Tecnológica
	App móviles	Tecnológica
	Catálogo aplicaciones móviles	Tecnológica

Certificación AENOR	Normalización
Laboratorio turístico (hotel laboratorio)	Innovación
Ampliación Red turismo sostenible	Innovación Comercialización
Sistema Feedback destino (Web, App y QR)	Tecnológica Información
Fundación público-privada Turismo Palma de Mallorca 365	Promoción

Eje de actuación	Acción	Tipo de acción
Movilidad	Plan de movilidad urbana sostenible	Mejora movilidad
	Plataforma integrada de información	Tecnológica
	Transporte público híbrido-eléctrico	Tecnológica Sostenibilidad
	Puntos carga vehículos eléctricos	Tecnológica Sostenibilidad
	Paneles dinámicos guiado aparcamiento	Tecnológica
	Vigilancia remota aparcamientos	Tecnológica
	App móvil transporte público	Tecnológica
	App móvil parkings	Tecnológica

Eje de actuación	Acción	Tipo de acción
Gobernanza	Creación Smart Office Palma	Institucional Gestión
	Presencia y certificaciones en redes nacionales e internacionales	Certificación
	Social Media Plan para una SmartCity	Difusión
	Desarrollo y conversión de eventos smart	Promoción
	Desarrollo aplicaciones móviles	Tecnológica Accesibilidad(t ecnológica)
	Plataforma online de participación ciudadana	Tecnológica Participación

Inteligencia Territorial y Turismo

Gestión Pública de los Destinos Turísticos Inteligentes

Observatorio Smart City Palma	Estudio, Investigación
Firma electrónica Ayuntamiento	Tecnológica
Creación Sede Electrónica	Tecnológica
Sistema Web de Gestión de demandas y quejas	Tecnológica Atención ciudadano

Eje de actuación	Acción	Tipo de acción
Sostenibilidad	Red metropolitana de comunicaciones	Mejora transporte
	Monitorización de redes de distribución	Tecnológica
	Comercialización de infraestructuras de telecomunicaciones	Comercialización de infraestructuras
	Tecnificación área medio ambiente	Organización, optimización
	Telectura contadores abonados	Tecnológica
	Servicios SmartCity ámbito municipal	Tecnológica
	App móvil quejas y desperfectos vía pública	Tecnológica
	Instalación fotovoltaica para autoconsumo y recarga vehículos	Tecnológica
	Monitorización energética servicios municipales	Tecnológica
	Mejora eficiencia alumbrado público	Ecoeficiencia
	Mejora eficiencia fuentes públicas	Ecoeficiencia
	Eficiencia y control iluminación oficinas	Ecoeficiencia
	Producción energía eléctrica	Ecoeficiencia
	Plan accesibilidad ciudad Palma	Accesibilidad física
	Sistema información geográfica parques y jardines	Tecnológica
Guía edificación sostenible	Ecoeficiencia	
SmartWifi Playa de Palma	Tecnológica	

Eje de actuación	Acción	Tipo de acción
Economía	Centro de empresa de Palma Activa	Desarrollo

		económico
	Networking	Promoción
	Palma Film Office	Tecnológica
	Business Angels	Captación inversiones

Eje de actuación	Acción	Tipo de acción
Seguridad ciudadana	e-Denuncia	Tecnológica
	Cámaras CMOS	Tecnológica
	MIFI vehículos policiales	Tecnológica
	Sensorización matrículas	Tecnológica
	Comisaría Smart Playa Palma	Tecnológica
	QR Smart Policía	Tecnológica
	Gestión de espacios de emergencias	Tecnológica
	NETPOL	Tecnológica

Eje de actuación	Acción	Tipo de acción
Smart People⁶⁷	Tecnoactiva- Formación permanente en TIC	Formación
	Activa+competencias digitales	Formación
	Talento local	Promoción nuevas ideas
	Solicitudes 2.0.	Tecnológica

Las diferentes acciones han quedado recogidas en las anteriores tablas con vistas a facilitar el resumen de las mismas. Además se ha incluido una columna llamada “Tipo de acción” con el fin último de determinar la naturaleza de cada una de ellas.

⁶⁷ Según queda recogido en el Informe de la ciudad realizado por Segittur, esta acción “integra las dinámicas que hacen referencia a la formación, creatividad, integración, pluralidad y participación en la vida pública de los ciudadanos de Palma de Mallorca” (Segittur (a), p. 69).

5.7.1.3. Análisis y resultados

Como puede comprobarse a simple vista, la mayoría de estas acciones tienen un carácter tecnológico, independientemente del eje donde operan. Merece especial atención los ejes de Gobernanza y Sostenibilidad. En el primero de ellos las acciones propuestas (principalmente tecnológicas) conciben a la ciudadanía como receptores de las acciones (firma electrónica, app...) pero no existen acciones de participación directa de la misma en la propia determinación del modelo a seguir, a excepción de la comunicación a través de un formulario online que existe en la web y que cada usuario puede rellenar y enviar al departamento correspondiente a modo de sugerencia, cuyo diseño es el siguiente:



1- NOMBRE DE LA ACCIÓN	
2- DESCRIPCIÓN	
3- OBJETIVOS DE LA ACCIÓN	
3- USUARIOS BENEFICIARIOS A ALCANZAR Y COBERTURA TERRITORIAL	
4- MADUREZ DE LA SOLUCIÓN PROPUESTA. SOLUCIÓN EN OTRAS CIUDADES	
5- UBICACIÓN DE LA NUEVA PROPUESTA	
6- ACTORES INVOLUCRADOS	
PÚBLICOS -XXXXXX	PRIVADOS /OTROS - XXXXXXX
7.- FONDOS PARA EL DESARROLLO	
NO ASIGNADOS AÚN <input type="checkbox"/>	SUBVENCIÓN <input type="checkbox"/>
FONDOS PROPIOS <input type="checkbox"/>	OTROS <input type="checkbox"/>
8- DURACIÓN DE LA ACCIÓN (PERSPECTIVA TEMPORAL)	

* Enviar a smartoffice@palma.es

Figura 24. Fuente Smart Office Palma (c), 2016.

Tampoco existen acciones que impliquen a otros actores, como los centros de estudios, comunidad científica, asociaciones y turistas.

Otras de las ausencias encontradas son la falta de tramitación de residuos urbanos o el uso turístico de los recursos turísticos (sobreeplotación, agotamiento...).

Sin embargo, se aprecia un elevado desarrollo tecnológico en la práctica totalidad de las acciones con resultados beneficiosos en cuanto a la ordenación y racionalización del transporte, aparcamientos... así como una sobresaliente accesibilidad a la información relacionada con las actuaciones de la Smart Office, no siempre habitual en los destinos.

Ante estas acciones Segittur elabora el nombrado informe en el que quedan establecidos las fases de estudios siguientes:

- Análisis y diagnóstico de Palma de Mallorca
- Definición de las recomendaciones necesarias para transforma Palma de Mallorca en un Destino Turístico Inteligente
- Smart Office

Además del objetivo principal:

Analizar y diagnosticar la situación de Palma de Mallorca, así como hacer las recomendaciones necesarias de cara a su conversión en Destino Turístico Inteligente (DTI). El análisis y las recomendaciones se llevan a cabo sobre las áreas de innovación, tecnología, sostenibilidad y accesibilidad, que son las áreas sobre las que se está trabajando con AENOR, para transformar un destino turístico en un destino turístico inteligente” (Segittur (a), p. 11).

De esta manera, Segittur recomienda al destino las siguientes acciones para conseguir su proceso de transformación en destino inteligente:

Área de Innovación

En éste área las recomendaciones se concentran en la potenciación de la Smart Office Palma, el desarrollo de un plan de marketing de la fundación y la dotación de recursos al plan director Palma Smart City.

Área Tecnología

Desarrollo de un portal de promoción y app móviles, fomento del sistema feed back con los turistas, monitorización de datos, vinculación del CRM turístico, conversión de las oficinas de turismo en oficinas del siglo XXI y desarrollo de un sistema de indicadores de seguimiento del uso de los avances tecnológicos implementados.

Área de Sostenibilidad

Implantación de un sistema de indicadores sobre sostenibilidad económica, cultural y social y ambiental.

Área de Accesibilidad

Inclusión de la Fundación Turisme Palma de Mallorca 365 y del área de cultura en la mesa de accesibilidad, accesibilidad de la web y distribución de documentos relacionados sobre el tratamiento a personas con discapacidad.

Como se observa, no existen recomendaciones sobre el apartado de Gobernabilidad, a pesar de estar incluido en el Plan Operativo de la Smart City de Palma pues, según se afirma más arriba, este eje no está incluido dentro de las áreas trabajadas con AENOR, encargada de la certificación del sistema de gestión de los destinos.

La mayor parte de estas recomendaciones van encaminadas a los avances tecnológicos, el desarrollo de sistemas de captación y tratamiento de la información, la accesibilidad (física) y el diseño de sistemas de indicadores que evalúen diferentes aspectos del destino.

5.7.2. Badajoz

5.7.2.1. Introducción al destino

Según se ha informado anteriormente, el destino Badajoz ha sido elegido debido al interés suscitado no sólo por su acción relacionada con el Sistema de Inteligencia Turística (proyecto piloto pionero a nivel europeo (i-ambientecities, 2014)) sino porque inicia su andadura en la transformación a inteligente partiendo de una iniciativa transfronteriza junto con la localidad de Elvas, ambas conocidas como “Eurociudad”.

La ciudad, por tanto, “se incorpora al proyecto Destinos Inteligentes por la puesta en marcha del Proyecto Badajoz-Elvas en el marco del Programa Operativo de Cooperación Transfronteriza España-Portugal” (Destinos Inteligentes).

5.7.2.2. Ejes de actuación y acciones

Las iniciativas desarrolladas dentro del proyecto, cuyo fin último es mejorar la competitividad del destino, son (Destinos Inteligentes):

- Realización del Informe Diagnóstico y Plan de Acción para la transformación de Badajoz en Destino Turístico Inteligente⁶⁸.
- Desarrollo de una red WiFi gratuita durante el año 2016⁶⁹.
- Desarrollo de la aplicación Badajoz Guía de Destino⁷⁰.

⁶⁸ Se intuye que el mencionado informe se refiere al documento que Segittur presenta a los destinos analizados y evaluados incluyendo una serie de recomendaciones y mejoras a desarrollar. En esta ocasión, no es posible analizarlo pues no ha sido facilitado ni por el ente que lo realiza (Segittur) ni por el destino (Badajoz).

⁶⁹ El servicio de Wifi gratis en la calle implica la instalación de antenas permitiendo su uso por parte de los servicios públicos (como por ejemplo la policía local) además de estar abierta al público con las limitaciones de banda ancha que marca la ley (Reigadas, 2015).

⁷⁰ La Guía de Destino de Badajoz es una app cuya información permite planear el viaje, dando información sobre lugares imprescindibles de la ciudad. Es una aplicación que está dentro de la iniciativa Spain in Apps que Segittur pone a disposición de los turistas. Su financiación corre a cargo de los fondos FEDER (Itunes, 2015).

- Implementación de un Sistema de Inteligencia Turística con el objetivo de conectar diversas bases de datos, cruzar y procesar toda la información para obtener indicadores que permita la toma de decisiones.
- Programas de formación para empresarios, emprendedores y ciudadanos.

De todas las acciones enumeradas, es posiblemente la referente al Sistema de Inteligencia Turística la que aparentemente es más relevante desde el punto de vista de la inteligencia turística tecnológica, responsable por otra parte que el proyecto de Badajoz haya despuntado como novedad con respecto al resto de destinos.

Un proyecto que nace con la “voluntad de configurar un espacio digital innovador transfronterizo (...), pionero a nivel europeo (...) que utiliza soluciones tecnológicas de vanguardia” (Romero, p. 2-3).

El SIT, según se informa:

Está basado en la gestión inteligente de los datos turísticos, incluirá sistemas electrónicos de “sensorización” en estas urbes para conocer cuáles son los monumentos más visitados, los establecimientos hoteleros elegidos, o el tránsito preferido en el recorrido del turista. (...). Supone conocer todos los datos del visitante que visitan Badajoz y Elvas, dentro de la tecnología utilizada en los proyectos de ciudades inteligentes, para mejorar así el servicio turístico que se presta (i-ambientecities, 2014).

El sistema viene a ser un modelo BIG DATA que mide la actividad turística en tiempo real, ofreciendo la posibilidad de mejorar la toma de decisiones tanto del sector público como privado. El sistema permite (Romero, p. 4):

- La monitorización del gasto y del consumo
 - El análisis flujos de información relacionados con ambos destinos
 - La difusión de la información entre agentes públicos y privados
-

- La mejora de la competitividad de las Pymes de Badajoz y Elvas
- Facilitar la toma de decisiones a las Administraciones Públicas
- Mejorar la eficiencia en la gestión pública del turismo
- Incrementar la cantidad y calidad de las visitas

Tal y como se recoge en la web de POCTEP, los objetivos principales del proyecto presentado a esta entidad son:

Desarrollar un espacio digital innovador, “Smart Cities” o “Smart Destination” de carácter transfronterizo en Elvas – Badajoz, mediante la implementación de un Sistema Integral de Inteligencia Turística⁷¹, que a través del uso de soluciones tecnológicas de vanguardia, recoja, procese y analice en tiempo real los grandes flujos de información, transformando los datos en conocimiento, tendentes a mejorar la competitividad y eficiencia tanto de las empresas privadas como de los organismos públicos así como faciliten la interacción del ciudadano con los visitantes proporcionándoles “experiencias turísticas memorables” (Poctep).

En la misma web se determinan los resultados previstos una vez desarrollado el proyecto, que son (POCTEP):

- Conceptualización única, como territorio transfronterizo, de la oferta-ciudad de ambas poblaciones⁷².
- Incremento de la capacidad innovadora y productiva de las empresas privadas⁷³.
- Recuperación de la competitividad del destino.

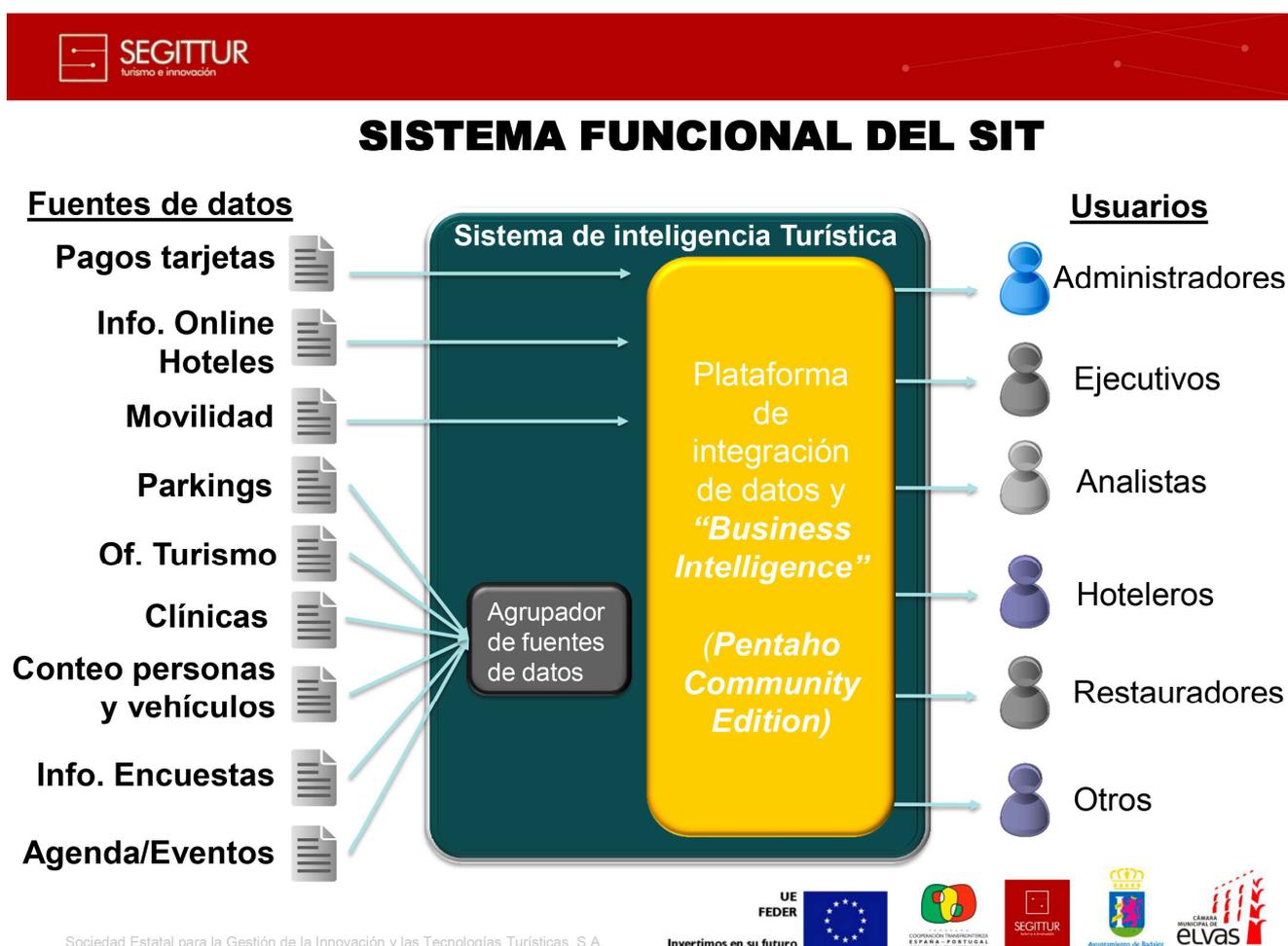
⁷¹ Es curiosa la utilización del término “inteligencia turística” en un contexto puramente tecnológico, ofreciendo así una idea clara de la orientación que el ente promotor tiene del término inteligencia, avalado por otra parte a lo largo del estudio realizado.

⁷² Es sin duda un resultado muy interesante pues el binomio diseñado para ambas ciudades modifica la percepción del territorio a desarrollar, ampliando su ámbito de actuación no únicamente a dos términos municipales sino también a dos países diferentes. Es por ello una visión nueva de la conceptualización territorial de los destinos turísticos que aún partiendo de lo local aplica la unión transfronteriza para poner en marcha sus acciones.

⁷³ En este caso, la acción busca el aumento de la innovación y capacidad productiva en las empresas privadas, obviando la participación de estas características en otros agentes, como la administración pública o la propia comunidad.

- Permitirá evaluar el retorno de acciones de fomento de la actividad turística en su concepción más amplia (hostelería, comercio, sanidad, ocio...).
- Fomentará un desarrollo sostenible.
- Aumentará las prestaciones a los visitantes a ambas ciudades.
- Incrementará la calidad de vida de los residentes⁷⁴.
- Ayudará a la difusión de las mejores prácticas en el sector turístico, adaptando la oferta a las nuevas exigencias y oportunidades.

En cuanto al funcionamiento del sistema, a través de la siguiente figura es posible analizarlo:

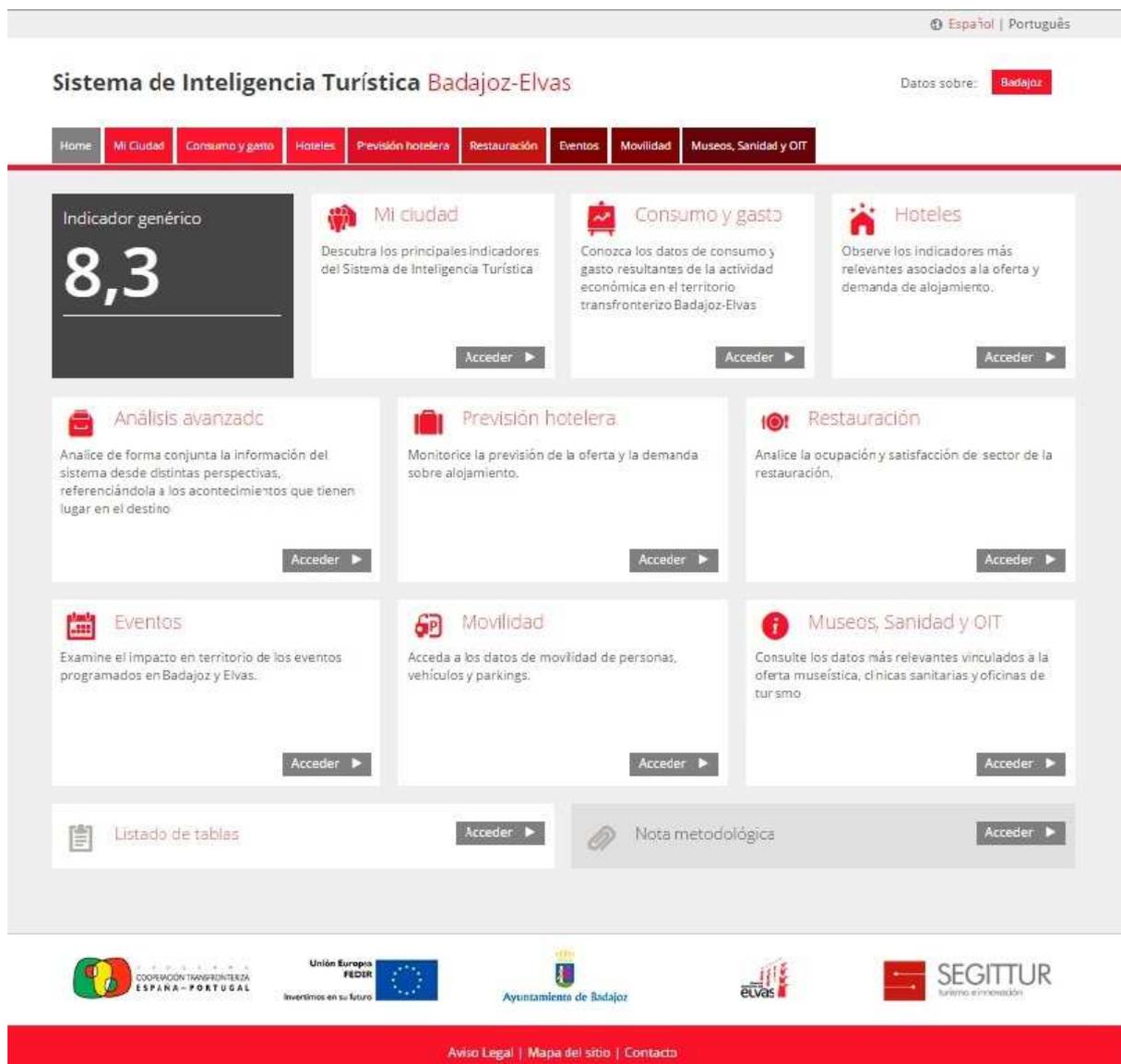


⁷⁴ Este territorial

Figura 25. Sistema funcional del SIT. Fuente: Romero, p. 17.

El SIT se nutre de datos con diferentes procedencias, desde los pagos con tarjetas, clínicas, encuentras u oficina de turismo. La plataforma se encarga de integrarlos, agruparlos, clasificarlos y ordenarlos y ponerlos a disposición de los usuarios, que pueden ser desde la Administración Pública hasta los empresarios.

La apariencia de la web donde los usuarios pueden consultar los datos es la siguiente:



Fuente: <http://www.sitbadajozelvas.es/>

Los indicadores que utiliza el sistema son variados, destacando los siguientes: el gasto total, número de transacciones, gasto medio por compra y por tarjeta, número de tpsv activos, número de entradas de vehículos y plazas disponibles (en parkings), número de entradas a museos, grado de satisfacción, número de comensales...

5.7.2.3. Análisis y resultados

Al no disponer del informe de valoración de Segittur, no es posible determinar cuáles han sido las carencias y debilidades donde según la institución debería incidir el destino para continuar con el proceso de transformación. Tampoco existe evidencia que el destino haya sido certificado con la norma establecida por Aenor.

No obstante, pueden valorarse las líneas de actuación que en el proceso han sido incluidas, así como observar el funcionamiento genérico que la administración local protagoniza, ofreciendo una ligera idea de la visión de trabajo de la misma.

En primer lugar, se valorarán las líneas de actuación. Tal y como se ha comprobado, las acciones del proyecto giran especialmente en torno al eje tecnológico, concretamente en la recopilación, tratamiento y publicidad de los datos extraídos de la misma. El Sistema de Información Turística es verdaderamente útil y novedoso pues, ofrece una serie de información que de estar actualizada, completa y bien interpretada facilitará la determinación por ejemplo, del perfil del turista que llega al destino desde un punto de vista bastante amplio.

Si bien es cierto que existe una accesibilidad plena a la información con la que trabaja el sistema, que puede ser consultada en cualquier momento desde la web específica habilitada (www.sitbadajozelvas.es) no existe una información a disposición de los usuarios sobre el proyecto de conversión del municipio, más allá de notas de prensa, comunicaciones y alguna presentación que ofrecen una información excesivamente parca para que los agentes implicados en el territorio puedan consultarla.

Otra de las carencias encontradas es la ausencia de los ejes de Sostenibilidad y Gobernanza. El primero de ellos suele ser habitual en este tipo de proyectos, a través de medidas de eco-eficiencia, recogida de residuos...

Sin embargo, el segundo es el más olvidado y en este proyecto tampoco tiene presencia, más allá de las acciones formativas que si bien mejorarán la información y formación de los ciudadanos en las materias a tratar, carecen de implicación en el proceso de desarrollo.

Existe en la web del Ayuntamiento de Badajoz un apartado denominado “Participación Ciudadana” (www.aytobadajoz.es). En este apartado se comprueba que existen dos consejos, uno de Cooperación al Desarrollo (cuyos integrantes son representantes de los diferentes partidos políticos con representación municipal así como, un representante de cada organización no gubernamental o asociación relacionada con el tema a tratar disponiendo estas últimas de voz pero sin voto) y otro de Centros de Mayores (con representación de todos los centros de mayores de la población). El resto de entes son centros de asociaciones y cívicos formados por asociaciones de diversa índole.

Así mismo, existen diferentes figuras de participación ciudadana, como por ejemplo: Juntas de Barrio, Comisiones Informativas Sectoriales, Consulta Popular y los Consejos Sectoriales o de Áreas (Ayuntamiento de Badajoz, 1988) que, si bien pueden llegar a canalizar la opinión de la ciudadanía y tejido asociativo en la ciudad, no existe ningún área dedicada al turismo. Ciertamente, tiene su justificación al consultar la fecha de aprobación del reglamento (año de 1988) cuando posiblemente dentro de las prioridades recogidas en la estrategia de desarrollo de la ciudad no estuviera el turismo. No obstante, no se ha encontrado información acerca de la actualización o incorporación en la normativa actual.

La participación ciudadana, por tanto, suele resumirse, además de a los entes antes descritos, a la tramitación de sugerencias y propuestas.

5.7.3. Benidorm

5.7.3.1. Introducción al destino

La elección del destino Benidorm no responde a una decisión aleatoria, ni tan siquiera influenciada por el renombre del mismo en el mercado turístico sino

que, por lo que respecta al tema tratado, la ciudad se encuentra inmersa en pleno proceso de transformación inteligente cuya organización, vocación y voluntad quedan patentes en la insistencia de la misma por convertirse en ejemplo a seguir.

Esta idea se ve reforzada por la bibliografía consultada, como por ejemplo la facilitada por la Fundación Visit Benidorm⁷⁵, que sigue una acertada estrategia de comunicación con la intención no únicamente de compartir la información, sino también de control en la imagen de la marca. La misma entidad es la responsable de las actuaciones en materia turística que ha conseguido “encumbrar”, desde el punto de vista de la innovación, a la ciudad:

(...) la Fundación mixta Visit Benidorm, ha llevado a cabo una serie de acciones, (...), que han situado a la ciudad en la vanguardia de los destinos turísticos que emplean la promoción digital y el marketing online. A primero de este mes de diciembre⁷⁶ fue la única ciudad española invitada a exponer su experiencia y su estrategia digital en el Think Tank de Turismo⁷⁷ celebrado en Bruselas, considerado el mayor encuentro internacional en materia de marketing digital (Bilbao, p.1).

5.7.3.2. Ejes de actuación y acciones

Pero, ¿cuáles son concretamente las acciones que presenta Benidorm como DTI? Desde la dirección de la fundación se informan de las siguientes (Bilbao, pp. 1-11):

⁷⁵ La Fundación Turismo de Benidorm, según se informa en su página web (www.visitbenidorm.es) es un organismo fundado en 2010, cuyo nombre completo es Fundación Turismo de Benidorm de la Comunidad Valenciana, comercializándose bajo la denominación Visit Benidorm. Es un ente mixto de gestión público-privada sin ánimo de lucro bajo la tutela de la Generalitat Valenciana. El órgano de gobierno de la fundación es el Patronato que está compuesto por Patronos Fundacionales, Patronos Institucionales y Patronos Colaboradores. La presidencia del mismo corresponde al Ayuntamiento del municipio a través de su Alcalde (Visit Benidorm).

⁷⁶ A juzgar por la fecha de entrega del documento, se intuye que la autora se refiere al mes de diciembre del año 2016.

⁷⁷ El Think Tank de Turismo viene a ser un laboratorio de ideas, una “iniciativa que tiene como objetivo liderar el pensamiento en la industria con las mejores prácticas de marketing digital” (Sorroche, 2016), un “espacio de investigación para conocer el papel de las nuevas tecnologías y la innovación”.

- Aplicación de nuevas tecnologías para conseguir mantener e incluso incrementar la competitividad en el mercado a través del desarrollo de la fluidez de la información procedente de los visitantes y ciudadanos, “Esa información permitirá reducir costes, mejorar la calidad de los servicios y ganar en eficacia” (Bilbao, p. 2).

- Nuevos modelos de gestión del DTI.
 - o Urbanismo. Si por algo destaca el urbanismo en Benidorm es por su construcción en altura, que permite un mayor soleamiento y vistas a las viviendas además del aprovechamiento de los recursos existentes (a mayor construcción en altura, menor necesidad de utilización del terreno). Dispone también de un aspecto compacto de su desarrollo urbanístico para albergar al mayor número de personas en el menor espacio posible, evitando así alterar el espacio lo menos. Así mismo, se impide construir en la parcela completa, siendo necesario realizar un espacio verde, zona deportiva... por tanto, lo que ofrece el destino es un modelo eficaz de ordenación urbanística turística.
 - o Energía y sostenibilidad. La construcción en altura permite la ventilación y la iluminación de las viviendas. La orientación sur facilitará que éstas estén más soleadas y los cerramientos de las terrazas favorecerán su aislamiento térmico, consiguiendo así una menor necesidad de energía para climatizar la vivienda e iluminación.
 - o Recursos hídricos. Se está realizando una gestión eficiente de los recursos hídricos a consecuencia de la escasez de agua sufrida en otros tiempos por la ciudad.
 - o Recogida de residuos. El destino dispone de contenedores específicos destinados a diferentes tipos de residuos así como un Ecoparque orientado al depósito de distintos residuos por parte de los ciudadanos.
 - o Compacidad. Hace referencia al diseño de crecimiento de la propia ciudad, a la cercanía y distribución de los elementos en el espacio. A mayor compacidad menor utilización del terreno y

menor consumo energético derivado de los transportes. La construcción en vertical consigue, como se ha comentado anteriormente, ahorrar territorio (que es un recurso no renovable) y energía (mejoras en el aislamiento, iluminación natural...).

- Tecnología de la innovación
 - o Testeo de la Norma UNE 178501. Benidorm es el primer destino turístico de España en que Segittur va a testear la norma UNE 178501 (Segittur (c)).
 - o Laboratorio de Innovación y Tecnología. Los avances tecnológicos desarrollados, así como el testeo de tecnologías al que se está sometiendo el destino lo convierten en un laboratorio de esta temática.
 - o Visit Benidorm es la primera fundación a nivel nacional en ser certificada con la UNE 166006 “Sistema de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva”

- Ingreso en la Red Española de Ciudades Inteligentes con el objetivo de contribuir al progreso económico, social y empresarial a través de la innovación y el conocimiento mediante las Tecnologías de la Información y la Comunicación. La ciudad ha mostrado interés por continuar en la carrera de la inteligencia, así queda recogido a continuación:

Desde el mes de mayo Benidorm es miembro de pleno derecho de la Red Española de Ciudades Inteligentes (RECI) y ha esbozado un ambicioso proyecto de Ciudad Turística Inteligente y Sostenible para implantar una plataforma basada en las TIC que tenga incidencia sobre el turismo, la gestión del agua, la movilidad, el acceso a las nuevas tecnologías y la innovación a través de un plan Director “Smart City” (Aprendedeturismo, 2016).

- Implantación de una red beacons, que facilitará y mejorará la comunicación con el turista que recibirá mensajes en su terminal de telefonía móvil una vez descargada la aplicación móvil. Esta nueva

tecnología permitirá conocer los hábitos, preferencias y comportamientos de los visitantes del destino.

- Wifi gratuito. Es sin duda una de las acciones con seguimiento en la mayoría de destinos turísticos inteligentes. En el caso de Benidorm, la instalación está en varias zonas del casco antiguo, el mirador del Castillo y en una parte de la Playa de Levante.
- Big Data- BBVA&Data. A través del tratamiento, ordenación y clasificación de la información es posible disponer de una información cada vez más precisa sobre los visitantes reales y potenciales del destino, consiguiendo que las acciones sean más eficaces y menos costosas. Como ejemplo, la monitorización que se llevó a cabo sobre el gasto turístico de los visitantes de Benidorm.
- Web en nueve idiomas, adaptándose a la procedencia mayoritaria de los visitantes.
- Vídeos y fotos en 360°.
- Nuevas estrategias en las RRSS e impulso a la promoción a través de Blogs e Influencers, dirigida a la generación Millennial y GenZ.

5.7.3.3. Análisis y resultados

Como puede deducirse de la bibliografía consultada, el destino, más que diseñar acciones concretas para ser un DTI (una dinámica habitual en otros destinos) ofrece las que ya dispone y viene desarrollando desde hace décadas. Así lo informa García: “Es curioso cómo en Benidorm llevamos años trabajando en proyectos que en estos momentos se engloban bajo el paraguas de lo que se denomina “Smar City”” (García en Smart City, 2012). Es decir, a través de la denominación DTI, conseguiría aglutinar todas las acciones que vienen desarrollando bajo un mismo eje homogenizador, la inteligencia turística.

Ya han quedado de manifiesto todas las acciones que en materia de innovación, tecnología y sostenibilidad ha alcanzado el territorio pero, ¿qué ofrecen desde el punto de vista de la gobernanza?

García, en *Smart City* (2012) da las claves de este eje habitualmente olvidado en los destinos.

Por un lado, trabajan la transparencia y el gobierno abierto, en cuanto a la publicidad del patrimonio e ingresos de los concejales, información publicada e la web municipal.

Por otro, han instalado los “opinómetros” en casi todos los edificios municipales, orientados a sondear la opinión de los ciudadanos acerca de temas municipales que influyen en el bienestar de la población.

Y además de esto, existe un Consejo Vecinal, que viene a ser un foro de debate de las cuestiones e iniciativas que proponen los representantes vecinales. Es posiblemente el ejemplo más cercano de entre todos los destinos estudiados a la gobernanza que marca la Inteligencia Territorial.

En el Reglamento de Participación Ciudadana (Ayuntamiento de Benidorm), queda recogido el sistema de participación así como los órganos establecidos. La entidad reconoce, en mismo reglamento que:

Todas las vecinas y vecinos de Benidorm, mayores de edad, sin restricciones en sus derechos por causa judicial y no incurso en declaración de incapacidad judicial, tienen el derecho de intervenir en la gestión de los asuntos públicos locales directamente o mediante asociaciones ciudadanas legalmente inscritas que tengan su domicilio social en la ciudad de Benidorm, utilizando los órganos y canales de participación establecidos en las leyes y en este Reglamento (Ayuntamiento de Benidorm, art. 1, p. 2).

La iniciativa ciudadana, según sigue recogiendo el reglamento, tiene la potestad, siguiendo el mismo documento, de promover acciones o actividades,

para lo cual será necesaria la creación de asociaciones para la participación así como el acceso a las tecnologías de la información y la comunicación, de cuya promoción se encargará el Ayuntamiento, entidad que se comunicará con la población a través de la oficina de atención ciudadana, medios de comunicación locales, páginas webs y correos electrónicos.

El ciudadano, por tanto, tendrá la posibilidad de participar en cuestiones de relevancia de su municipio a través de dos órganos de participación, que son:

- Consejo de la Ciudad, encargados de analizar y coordinar las actuaciones que afecten al conjunto de la ciudad. Su composición es la siguiente: representación política (alcalde y concejales), representantes de cada asociación, representantes de organizaciones sociales, sindicales, empresariales..., representantes de las asociaciones, personas de especial relevancia en la población y representantes de las administraciones. El consejo de la ciudad viene a ser un órgano de asesoramiento, propuesta, promoción de actuaciones...
- Consejo vecinal. De naturaleza similar al anterior pero con un ámbito de actuación diferente, que es el barrio concreto afectado por una determinada acción. Su composición está formada por una representación política (alcalde y concejales), representantes de las asociaciones de vecinos y personal técnico. Así mismo, existe la posibilidad de crear comisiones específicas para tratar temas concretos (R (Ayuntamiento de Benidorm). Dentro del consejo vecinal hay una comisión de presupuesto “cuyo objeto será el análisis y seguimiento del Presupuesto Municipal de cada ejercicio” (Alicante, 2015). Esto último, sin duda, es una de las acciones con mayor trascendencia de la participación ciudadana pues el presupuesto municipal determinará las acciones anuales que se llevarán en el municipio, afectando directamente a la vida de sus habitantes.

En este momento, según la información facilitada por responsables de la entidad, se está trabajando para que el turismo entre dentro de los consejos locales, un paso más en la participación ciudadana en la determinación del modelo

turístico a seguir en el destino. Así mismo, la participación de los turistas se incluye a través de la medición de las expectativas y la satisfacción.

En resumen, queda evidenciado el trabajo integral de la inteligencia turística que el destino viene practicando. Sin duda, presenta una de las visiones más completas de lo referido a DTI.

5.7.4. Análisis comparativo

Una vez analizados los tres destinos anteriores, es conveniente realizar un análisis comparativo que obviamente, además de resumir las cuestiones más relevantes de cada uno de ellos, permitirán conocer las semejanzas y diferencias entre estos en lo referido a su proceso de conversión en destinos inteligentes.

Para ello, se ha diseñado un cuadro comparativo donde quedan expuestos los aspectos más relevantes.

Destino	Tipología de las acciones
Palma de Mallorca	<p>El destino de Palma de Mallorca ofrece un amplio conjunto de acciones organizadas en diferentes ejes: economía (promoción empresarial, captación de inversiones...), seguridad ciudadana, formación en TIC, sostenibilidad (eficiencia en transportes, alumbrado público...) y gobernanza, aunque en este último eje incluye acciones que se identifican más con la promoción de la tecnología y el ofrecimiento de servicios tecnológicos al ciudadano que la inclusión de sistemas de participación directa de los diferentes actores en el proceso de desarrollo turístico.</p> <p>Trabaja de forma sobresaliente la accesibilidad de la información.</p> <p>Dispone de herramientas tecnológicas que repercuten en la optimización de los transportes y usos públicos del territorio (como por ejemplo lugares para el estacionamiento), con su efecto directo en el ahorro de combustibles.</p> <p>En general, sus acciones están muy orientadas al ofrecimiento de garantías al turista y de la consecución de su satisfacción, posiblemente acentuadas por el carácter de destino maduro con necesidad de transformación.</p>

<p>Badajoz</p>	<p>El destino percibe la inteligencia principalmente desde el punto de vista tecnológico y del tratamiento de la información. El Sistema de Inteligencia Turística es un interesante modelo de estudio de la información que ofrece facilidades para la gestión posterior del destino, pero desde el punto de vista meramente comercial y del desarrollo económico.</p> <p>Llama la atención el trabajo conjunto con la ciudad portuguesa de Elvas, que junto a Badajoz forman la llamada Eurociudad. Sin duda, es una de las fortalezas más importantes del mismo pues la orientación del proceso de transformación tiene un carácter transfronterizo, con la unión de dos destinos que tienden a convertirse en uno. Este aspecto, el de unión entre dos destinos, de ser desarrollado con más profundidad, es en sí un elemento de inteligencia turística pues permite compartir no sólo las acciones, sino esfuerzos, infraestructuras, información, conocimiento....</p> <p>No se perciben medidas orientadas al resto de ejes tratados.</p>
<p>Benidorm</p>	<p>El destino trabaja prácticamente la totalidad de tipologías de acciones previstas en la Inteligencia Territorial, aunque con diferente nivel de profundidad:</p> <p>Sostenibilidad: con el aprovechamiento del territorio y la eco-eficiencia entre sus logros principales.</p> <p>Innovación e Información: sistemas de procesamiento, ordenación y clasificación de la información, aplicaciones informáticas, testeo de visitantes, marketing on-line...</p> <p>Gobernanza/participación ciudadana: Fundación Visit Benidorm (Ente Mixto de Gestión), Consejo de la Ciudad y Consejos Vecinales, accesibilidad al ciudadano a través de canales de información, queja y propuestas.</p> <p>Podría afirmarse, teniendo en cuenta la bibliografía consultada a lo largo del proceso de investigación, que este destino sería el que más se acerca al concepto integral de Destino Turístico Inteligente.</p>

Figura 27. Análisis comparativo. Fuente: Elaboración propia.

Tal y como recoge el anterior cuadro, quedan evidenciadas las diferentes acciones y orientaciones que los tres destinos están desarrollando según el proceso de transformación en destinos turísticos inteligentes. Como se observa,

diferentes acciones para un mismo fin: la conversión en destino turístico inteligente.

Este análisis, aunque breve, manifiesta que cada destino trabaja su proceso de transformación desde diferentes puntos de vista, aunque un denominador común es el potente desarrollo de las acciones relacionadas con las nuevas tecnologías, algo que no sorprende pues la identificación de un DTI enlaza directamente con acciones tecnológicas.

5.8. Conclusiones

Una vez finalizado el análisis de casos, es posible determinar las siguientes conclusiones:

- Tanto los destinos inmersos en pleno proceso de conversión, como aquellos que se plantean iniciarse en el mismo, no disponen de una metodología común, clara y previamente definida para autoevaluar, por ejemplo, sus posibilidades de conversión e comenzar el proceso. Cada destino aspirante propone una serie de acciones que son valoradas posteriormente. Sí existe, en cambio, literatura, declaración de intenciones, alguna que otra definición... pero no una información concreta, uniforme y concisa de base.
- Son dos las instituciones encargadas de certificar y normalizar el proceso. Por un lado AENOR, que certifica el sistema de gestión y por otro Segittur, que aspira a normalizar el modelo de desarrollo. Quizá esta duplicidad desorienta al destino que debe dirigirse a dos entidades diferentes, aun estando ambas relacionadas y compartiendo labores comunes.
- La iniciativa de conversión está claramente impulsada por las Administraciones Públicas, por tanto, de la voluntad de las mismas depende el inicio del proceso (que no su desarrollo, para el cual se precisará una colaboración más variada).

- No se percibe una presencia importante y determinante de las instituciones de estudio y científicas en los proyectos, a pesar de ser elementos clave en la definición, por ejemplo, del desarrollo del territorio donde se ubica el destino, su tendencia demográfica...
- AENOR dispone de una norma que certifica el sistema de gestión (UNE 178501), pero aún no está aprobada la norma correspondiente a los indicadores de los DTI (UNE 178502), por tanto, se considera aventurado hablar de destinos turísticos inteligentes cuando aún no están determinados a qué elementos de valoración se verán sometidos los destinos.
- El trabajo realizado por AENOR y Segittur contribuye a la asimilación y proyección del modelo de inteligencia turística (principalmente tecnológica) hacia el exterior, generando una imagen de marca.
- La labor de AENOR y Segittur es un primer paso para liderar el proceso, siendo francamente positivo que sean las instituciones españolas las que lideren esta tendencia a nivel mundial.
- Ni en los procesos de certificación y normalización, ni en las orientaciones de la mayoría de los proyectos, existe una presencia clara de la gobernanza y la participación social.
- La accesibilidad suele ser identificada con la accesibilidad física (supresión de barreras arquitectónicas, por ejemplo) pero no con la disponibilidad y fácil acceso a la información.
- Relacionado con la línea anterior, debería de haber una disponibilidad universal de la información sobre los procesos en los que se encuentran los destinos aspirantes a DTI, no existiendo esta posibilidad en la mayoría de ellos.

- Resulta compleja la investigación tanto de los destinos como del funcionamiento y orientación elegida por parte de las instituciones y organismos que lideran los procesos de conversión, pues salvo excepciones (Palma de Mallorca, por ejemplo) existe una falta de accesibilidad a la información sobre el proceso de transformación, quedando la misma a merced de la buena voluntad de los técnicos y responsables de cada proyecto. Si la accesibilidad a la información es uno de los puntos clave de la inteligencia turística, no se entiende que estos procesos, gestionados por administraciones públicas, no compartan la información libremente, no sólo con los investigadores, sino con la propia población que a fin de cuentas es la gran afectada en este proceso.
- Es muy positivo que desde instituciones públicas se fomenten los procesos de desarrollo inteligente, aun estando muy centrados en las nuevas tecnologías, pues evidencia el compromiso de las mismas con el sector turístico.
- No es posible determinar en qué fase del proceso se encuentra cada destino, y por ende, es complicado compararlos entre ellos, de esta manera se pierde la perspectiva de la evolución de la migración.
- La orientación que aplican a los destinos es eminentemente tecnológica, por tanto, el concepto se acercaría más a la inteligencia turística tecnológica que a la inteligencia turística en general.
- Entrando en detalle en el apartado de tecnología que, como se ha afirmado, es el más desarrollado, es preciso no confundir el adelanto tecnológico "normal" o convencional, que viene dado por el propio desarrollo del mercado y el devenir de la sociedad, con la innovación tecnológica que incluiría acciones más novedosas y avanzadas. Sirva como ejemplo la inclusión como acciones de innovación una web turística con información en varios idiomas o el

desarrollo de una aplicación móvil. Estos dos ejemplos son herramientas tecnológicas muy desarrolladas y con una ya “antigua” presencia en el mercado como consecuencia de la adaptación a las necesidades y demandas del turista, por tanto no son novedosas, sino convencionales, ordinarias.

- En el caso de Palma de Mallorca se percibe una utilización de la inteligencia turística como fórmula de mejora y en cierta medida de reconversión del destino (maduro). Es una dinámica que también se ha percibido en otros destinos, aunque con proyectos menos ambiciosos que el de Palma.
- Como ya se ha comentado en otras ocasiones, Palma de Mallorca destaca en su accesibilidad libre a la información del proceso de conversión, hecho que repercutirá de forma positiva en la aceptación y asimilación de la migración por parte de la población.
- Existe disparidad de criterios en cuanto a la importancia de los agentes, habiendo sólo un consenso pleno en la participación de las administraciones públicas y el tejido empresarial.
- Se aprecia una baja valoración de la población y los centros de estudios. Sobre estos últimos, es paradójico que un fenómeno que podría valerse del trabajo y de la investigación científica, tengan escasa o nula presencia en los proyectos. Realidad que no se repite en los proyectos de Inteligencia Territorial, estudiados por las facultades y centros de estudio.
- De haber una mayor participación de la sociedad, probablemente este proceso de transformación se lideraría de forma equitativa o incluso encontrando su origen en la propia sociedad.
- Si bien es cierto que la certificación asegura unos parámetros de calidad determinados y proyecta una imagen exterior de prestigio, se considera que la denominación de DTI debería venir dada por el

modelo que desarrolla el destino, y no por el resultado de una certificación y/o informe de determinadas instituciones, de ahí la importancia de la aclaración del concepto y de la elaboración y publicidad de los requisitos y procesos para que los destinos, libremente, puedan autoevaluarse y orientar su proceso de conversión, independientemente de las relaciones que adquieran con las instituciones de normalización.

- Ciertos destinos incluyen como propuestas inteligentes aquellas que ya estaban previamente desarrolladas en el territorio, como por ejemplo planes de ordenación urbanística con una alta concienciación de la sostenibilidad. Esta evidencia muestra la dinámica de desarrollo y grado de concienciación del destino que, posiblemente sin saberlo, ha desarrollado políticas de inteligencia turística, por tanto, muestra que la aspiración a convertirse en un DTI no está motivada por modas, sino por propia vocación.

- También es preciso detallar que existe una cierta tendencia a usar la denominación de DTI como marca turística, corriendo el peligro de caer en el uso comercial del concepto. La inteligencia turística debería de conceptualizarse desde un punto de vista de filosofía y política de desarrollo y no como una imagen o marca que beneficiará en la comercialización del destino. DTI no es igual a marca, sino a modelo, alternativa, desarrollo... por eso no pertenece a ninguna institución, sino que está a disposición de la colectividad para su uso y aplicación libres.

En definitiva, se han detectado una serie de carencias de funcionamiento, metodología e instrumentos que vienen a justificar el siguiente capítulo.

Capítulo 6

Propuesta planteada: modelo, requisitos y fases del proceso de transformación de un DTI

6.1. Introducción

Terminados el estudio y el análisis de la bibliografía específica sobre la temática tratada así como el análisis de casos (que ha permitido obtener una idea clara del funcionamiento actual de los destinos estudiados, así como las características que un destino inteligente tiene y debería tener), se presenta el siguiente capítulo con el objetivo principal de dar respuesta a las problemáticas y carencias encontradas en el proceso de transformación de los mismos.

Esta propuesta planteada surge con la intención de aportar unas ideas básicas que orienten a los gestores responsables de los destinos en la labor de transformación, así como de aquellos que pretendan establecer comparaciones entre todos los territorios que se enfrenten/encuentren en plena transformación.

Se considera esencial que los procesos transformadores de los DTI queden mínimamente ordenados y homogeneizados pero ofreciendo a su vez la posibilidad de adaptar las herramientas facilitadas a las especialidades de cada uno de ellos.

Ha sido comprobado también que ni todos los destinos son iguales (difieren en productos ofertados, fórmula de gestión, dimensiones...) ni todos orientan la inteligencia con la misma visión por tanto, no tendría sentido ofrecer un modelo/propuesta cerrado, sin posibilidad ser de especializado y matizado. De ahí la reiteración de la idea de ofrecer una propuesta común pero a la vez abierta y flexible a las características de cada DTI.

Además, esta intención conecta de forma directa con la conceptualización del desarrollo del territorio, visto desde lo local, precisando por tanto una especialización en el lugar dado, y no unas directrices cerradas que afectarían a la peculiaridad de cada destino.

El capítulo ofrece los siguientes contenidos:

- 6.2. Modelo turístico inteligente

- 6.3. Requisitos de un DTI
- 6.4. Fases del proceso de transformación de un DTI

6.2. Modelo de Gestión Turística Inteligente

Llegados a este punto es preciso continuar ahondando en la labor de investigación que debe ya ofrecer una herramienta de gestión (o al menos orientar en su búsqueda) que sirva como marco de referencia para los destinos y sus gestores.

La propuesta de diseño de un modelo específico encuentra una justificación desde el punto de vista administrativo, gerencial y de planificación que repercutirá en el trabajo a desarrollar por la administración encargada del mismo. Aguilar et al. (2002) señalan que “Al tener el modelo de gestión se establece el proyecto institucional y se tienen los elementos necesarios para generar credibilidad institucional y competencia institucional, se tiene claro el rumbo y hay legitimidad en las acciones” (Aguilar et al., 2002, p.1).

La novedad del concepto y su reciente incorporación al mundo turístico ha creado la necesidad de diseñar un marco común que posibilite la tecnificación de los DTI (amparados bajo las Ciudades Inteligentes), según queda recogido en el Plan Nacional Integral de Turismo (PNIT) y el Plan Nacional de Ciudades Inteligentes (López de A.).

Los DTI han re-conceptualizado el modelo (o modelos) imperantes en la actividad turística, que afecta a todos los niveles de gestión pues, el mismo, influye en la propia esencia del destino, sea cual sea su escala de trabajo o características.

Campesino y Jurado (2014) coinciden en la necesidad de revisión con el fin de adaptarse a la nueva situación turística y al nuevo turista, siendo el reto principal establecer la forma de gobierno y superar las disfuncionalidades: “(...) los órganos de gestión de los destinos turísticos (Destination Management Organization- DMOs) están interpelados para revisar sus modelos, sistemas y

herramientas de funcionamiento, así como los servicios que proporcionan” (Campesino y Jurado, 2014, p. 229).

Algunos autores, como López de A., indican que “estamos asistiendo a la creación de un nuevo modelo turístico del siglo XXI, al que hemos denominado Destino Turístico Inteligente” (López de A. p. 13).

Una cuestión a tener en cuenta es la necesidad de adaptación del modelo al propio destino o dicho de otra manera, si un modelo estándar previamente diseñado puede adaptarse a cualquier destino o en cambio, es necesario rediseñarlo atendiendo a las características de cada territorio.

En esta línea, Rossi (2016) propone modelos dependiendo del tipo de turismo, de esta manera habría un modelo para el turismo de sol y playa, urbano...pero, ¿realmente sería factible esta solución?, dada la diversidad de tipos de turismo y destinos, ¿no impediría su correcta aplicación?

Ciertamente la afirmación de Rossi está plenamente justificada. La variedad de tipos de turismo no sólo afecta al catálogo de denominaciones, sino al propio funcionamiento de cada destino atendiendo a esta tipología. Infraestructuras, servicios, comercialización, promoción... todos y cada uno de estos componentes permaneces adaptados a cada tipología.

La clave del éxito del modelo dependerá, por tanto, de la adaptación al territorio donde se desarrolle. Las estrategias deberán estar adaptadas a cada destino: “Mientras el reto del desarrollo turístico es global, las estrategias para lograrlo de forma inteligente son locales y dependen de cada destino en función de sus características, contexto, necesidades y prioridades” (López de A., p14). La complejidad y peculiaridad que el sector turístico tiene hace que los modelos a desarrollar tengan que estar consecuentemente adaptados al territorio para así afianzar su éxito.

Frente a la disparidad de modelos de gestión acuñados por las administraciones turísticas (anglosajón, francés, centralizado, descentralizado...) aparece, no como panacea, sino como opción inevitable dada la evolución del

mercado, el modelo inteligente que, aun con matices, podría ser aplicado a la generalidad de destinos pues, tal y como se ha nombrado en otras ocasiones, la gestión inteligente del destino debería ser considerada no como una opción más, sino como una nueva filosofía de desarrollo territorial.

Las diferencias entre los productos no altera (o al menos no debería alterar) el funcionamiento inteligente del destino pues, el objetivo de la IT no reside en determinar cómo gestionar el producto turístico (un destino de sol y playa por ejemplo) sino en la propia organización y gestión de la actividad y de su relación con el territorio. Existiendo por tanto una clara diferencia entre gestionar de forma inteligente y comercializar.

El nuevo modelo propuesto facilitará el rediseño y ajuste de la estructura territorial del destino a las nuevas circunstancias y validará su planificación estratégica. Así, deberá caracterizarse por ofrecer una perspectiva integral, en la que todos sus elementos permanezcan unidos y relacionados. No es posible entender el mismo desde una visión aislada cuyos diferentes componentes y protagonistas actúen de forma individualizada.

Con el diseño de la propuesta se ha pretendido cumplir el objetivo de versatilidad que permite aplicar lo establecido en el modelo a todo tipo de destinos, más allá de los destinos urbanos donde fundamentalmente se han aplicado estos modelos inteligentes dada su relación con las ciudades inteligentes, tal y como informa Invat-tur (2015). No obstante, que la naturaleza del modelo permita su aplicación, en un primer momento, a todo tipo de destinos no quiere decir que el mismo no pueda (incluso deba) especializarse y matizarse en cada territorio, pues tal y como se ha desprendido del estudio de casos, cada destino enfoca las acciones inteligentes de manera distinta, atendiendo a criterios tan variados como las carencias del territorio, necesidades, visiones políticas.... Por tanto, la propuesta se presenta como un documento básico que cada destino deberá perfilar una vez iniciado el proceso de transformación.

Por lo que respecta a los equipos de trabajo, deberán tener un carácter multidisciplinar debido, en cierta manera, a la diversidad de factores implicados en el proceso de desarrollo turístico inteligente.

Para la determinación del diseño se ha tenido en cuenta lo establecido por Rossi (2016) quien considera que, el nuevo proyecto/modelo debería oscilar en torno a seis ámbitos temáticos, que son: gobernanza, sostenibilidad, conectividad/sensorización, sistemas de información, innovación y mejora de la experiencia turística.

También ha servido como referencia los grupos de trabajo marcados por la normativa de AENOR (2015) en su documento relacionado con las normas para las ciudades inteligentes (subcomité Destinos Turísticos), permitiendo así la tecnificación y conversión de estos en inteligentes. Para López de A.:

Esta norma, pionera en el mundo en su categoría, es la base y hoja de ruta para ese nuevo modelo en la gestión de los destinos turísticos en el siglo XXI a través de la incorporación eficiente de la innovación y la tecnología en la prestación de servicios (López de A., p. 13).

Los grupos de trabajo son los siguientes (AENOR, 2015, p.16):

- GT1: Innovación
- GT2: Tecnología
- GT3: Accesibilidad
- GT4: Sostenibilidad
- GT5: Gobernanza

Aunque lo recomendado por Rossi y AENOR haya servido de referencia, la propuesta planteada simplifica a cuatro los ejes temáticos del modelo, que serían los siguientes:

- Sostenibilidad
- Gobernanza
- Información
- Innovación

Como se observa, han sido obviadas del índice genérico la conectividad/sensorización que, en este caso, pasarán a ser incluidas dentro del apartado Innovación. También la mejora de la experiencia turística, pues se considera que se trata más de una consecuencia de la combinación correcta del resto de ejes que de una dimensión con entidad propia.

Los contenidos concretos de cada apartado son los siguientes:

Sostenibilidad. Dentro de la sostenibilidad se encontrarían diferentes tipos de ésta, como son:

- Sostenibilidad ambiental
- Sostenibilidad cultural
- Sostenibilidad social
- Sostenibilidad económica

La sostenibilidad velará por el mantenimiento, protección y conservación de los diferentes elementos arriba enunciados, tradicionalmente alterados en la mayoría de los procesos de desarrollo turístico, así mismo, favorecerá la imagen y el posicionamiento del destino.

Se incluye, como se observa, no únicamente la sostenibilidad ambiental, sino también la cultural, social y económica. Se deberá velar por el mantenimiento de aspectos tales como el idioma materno, los rasgos culturales, las costumbres, el mantenimiento y potenciación de la calidad de vida de la población residente, los sectores económicos tradicionales...

Trujillo (2009), siguiendo la misma línea pero desde un punto de vista empresarial, afirma que:

Las empresas tienen que tener en cuenta sus impactos sociales y medioambientales, y trabajar con los lobbys para formar parte de la solución y no del problema. El sector hotelero entero tiene que respetar el medio ambiente y apreciar la sostenibilidad. (...) (Trujillo en Fernández de Paz, p. 140).

Queda de manifiesto la necesidad de compromiso por parte del sector privado para evitar impactos en el medio donde se desarrolla la actividad.

Gobernanza. La Gobernanza es otro de los elementos clave para alcanzar un desarrollo inteligente que implica un replanteamiento de la definición y gestión turísticas del destino: “Como en las Smart Cities, el impulso hacia un destino inteligente surge de un replanteamiento de la política y la gestión turística que debe asumir nuevos retos y disponer los recursos necesarios para alcanzarlos” (Invat.tur, 2015. p.23).

Existen, como se ha indicado en otro capítulo, una serie de “principios de buena gobernanza” indicados en el Libro Blanco de la Buena Gobernanza Europea (CCE, 2001) que, a pesar de estar orientados hacia las instituciones de rango comunitario y nacional, pueden ser aplicables a otros niveles de la administración.

El modelo inteligente deberá propiciar nuevos sistemas de gobierno basados en la participación de todos aquellos actores con cierta incidencia en el territorio pero aun así, se deberá establecer un orden jerárquico que permita el estilo de gerencia establecido, con el fin último de intentar asegurar la consecución de los objetivos marcados.

Información. El tratamiento de la información dentro del DTI será un elemento básico para el buen funcionamiento del modelo. Es preciso que exista un correcto flujo de información entre los participantes. La IT concede gran importancia a la obtención, almacenamiento, tratamiento y difusión de los datos que sin duda alguna facilitarán la toma de decisiones exitosas.

Palafox y Segrado (2008) indican que las características de la información en turismo (escasez de estadísticas confiables, dispersión en diferentes entidades públicas y privadas y falta de actualización de la información) impiden el establecimiento de un sistema que contenga los datos necesarios para el estudio y la resolución de problemas del sector.

Lo que viene a llamar Valacich y Schneider (2010) “gestión de datos”, consistente en la recolección, almacenamiento, procesamiento, presentación y distribución de estos (Valacich y Schneider, 2010 en Invat.tur, 2015), serían las funciones básicas que el nuevo modelo debería aplicar en el destino inteligente.

La OMT e INRouTe hacen una serie de recomendaciones sobre las características de la recolección de datos, su representación y accesibilidad:

Las bases de datos del sistema de información turística (regional) deberían estar georreferenciadas (es decir, deberían permitir la representación cartográfica de la información territorial) e incluir series históricas de datos, junto con los metadatos correspondientes para los usuarios (...). El acceso a las mismas debería ser gratuito y debería fomentarse en la comunidad académica, las empresas de consultoría y los investigadores y profesionales individuales (INRouTe y OMT, 2015, p. 39).

La OMT, por su parte, establece un conjunto de orientaciones para el diseño de un sistema de Información Turística Regional, sugiriendo la inclusión de las siguientes esferas primarias y secundarias de la investigación de INRouTe⁷⁸, y resumidas, son las siguientes (INRouTe y OMT, 2015, p. 28-29): el turismo como sector económico, el turismo y el desarrollo sostenible, desarrollo del turismo y cohesión territorial y apoyo a los interesados calvo de los destinos. Aunque esta orientación deberá ser adaptada en cada territorio, su utilidad es alta para diagnosticar la situación del territorio y establecer así una hoja de ruta adecuada.

La información no sólo debe ser procesada para que sea consumida por los turistas, sino también para el resto de operadores y agentes del destino, pues la idea principal es que todos los participantes se sirvan de la misma para la toma de decisiones que permita la consecución de los objetivos marcados.

En este sentido, sería preciso modificar una idea de partida que quizá quede obsoleta según los nuevos principios de la Inteligencia. Si se parte de la premisa de “participación total”, refiriéndose ésta a la participación de todos los

⁷⁸ International Network on Regional Economics, Mobility and Tourism.

agentes que operan y habitan en el territorio, debería de modificarse un planteamiento tradicional sobre productores y consumidores de información, que por ejemplo podría ser descrito con el siguiente proceso: un turista “produce” (atendiendo a sus hábitos de consumo) información que más tarde “consumen” las empresas de servicios, usándola para mejorar el servicio, calidad, oportunidad de negocio...

Se considera un planteamiento obsoleto pues, la filosofía de partida de implicación de todos los agentes en el desarrollo amplía sus roles más allá de ser meros consumidores o productores de información. Sirva como ejemplo el turista que “produce” información (encuestas de satisfacción) pero que también la “consume” (la ofrecida por el resto de agentes). Por tanto, todos son susceptibles de ser productores y consumidores de la información, estableciéndose así una relación de retroalimentación continua.

Palafox y Segrado relaciona los sistemas de información con la toma de decisiones en las políticas de desarrollo:

Los sistemas de información son un instrumento que coadyuva a medir y monitorear los hechos sociales, económicos y ambientales, para la toma de decisiones en el establecimiento de políticas de desarrollo, la asignación de recursos y la evaluación de las actividades que se han llevado a cabo (Palafox y Segrado, 2008, p. 162).

Por último, es preciso no perder de vista la fórmula de tratamiento de los datos a gran escala o Big Data, cuya aplicación en el fenómeno turístico puede ofrecer interesantes resultados que favorecerán la gestión inteligente del destino. No únicamente se trata de recopilar datos, sino de recopilarlos de forma ordenada, inteligente y selectiva, ordenando y configurando el entramado de información en una gran base de datos con un notable valor para el territorio y su desarrollo.

Innovación. Por último, otro de los puntos fuertes de este conjunto de ejes que marcarán la hoja de ruta del modelo turístico inteligente, la innovación, entendiendo por tal la realización o puesta en marcha de una idea (Perego y Miguel, 2014).

Pero la aplicación de la innovación a un sector productivo y económico como el turismo conlleva, inevitablemente, la utilización de esta originalidad o capacidad de creación desde el punto de vista de la comercialización. Así lo percibe Gee (1981) al afirmar que “la innovación es el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado” (Gee, 1981 en Perego y Miguel, 2014, p. 30).

Quizá la idea planteada por Gee encuentra cierto desajuste con la novedad de la IT al considerar la necesidad que la misma sea comercialmente aceptada. Ciertamente es que los avances innovadores tienen una funcionalidad de mejora de los productos y servicios existentes que, obviamente, repercutirán en su comercialización. Pero la ya nombrada filosofía de trabajo de la IT no sólo tiene en cuenta parámetros de comercialización sino también aspectos que tienen que ver con la calidad de vida de la población residente, sostenibilidad (en todas sus vertientes)...

Es por ello que se plantea una modificación de la funcionalidad de la innovación creyendo que más que una aceptación comercial debería ser una aceptación global, en la que entrarían en juego los usuarios/beneficiarios del avance, el territorio y los agentes que operan en el mismo. La premisa sobre la que se trabajaría sería “innovación para todos” y no “innovación para comercializar”.

Dentro de la innovación, como ya se ha mencionado con anterioridad, se han incluido la conectividad y sensorización, ambos conceptos relacionados con la innovación tecnológica.

Ciertamente es la óptica relacionada con la tecnología la que más se identifica con este concepto. Nuevas aplicaciones informáticas, redes sociales, canales virtuales de distribución y comercialización... todos estos forman parte de un conglomerado de avances tecnológicos que han conseguido aportar un valor añadido al producto/servicio, haciéndolo más competitivo en el mercado.

La conectividad, tal y como afirma Invat.tur tiene que ver con el acceso de calidad y gratuito que el destino ofrece a los usuarios (en este caso turistas) a Internet que facilitará la competencia en un entorno de tecnología digital (Invat.tur, 2015).

La sensorización, por su parte, es un término enlazado con la conectividad, haciendo alusión a la utilización de sensores que, una vez conectados a Internet, ofrecen información.

Pero la innovación no sólo es tecnológica, sino también de gestión, de hecho, la propia IT es una idea innovadora cuya aplicación afectará incluso a la propia producción, prestación y comercialización del destino que, de ser correctamente aplicada, reportará un valor añadido y una ventaja competitiva con respecto al resto de destinos que aún no se han iniciado en el proceso inteligente.

En la siguiente figura, queda esquematizado el modelo propuesto:

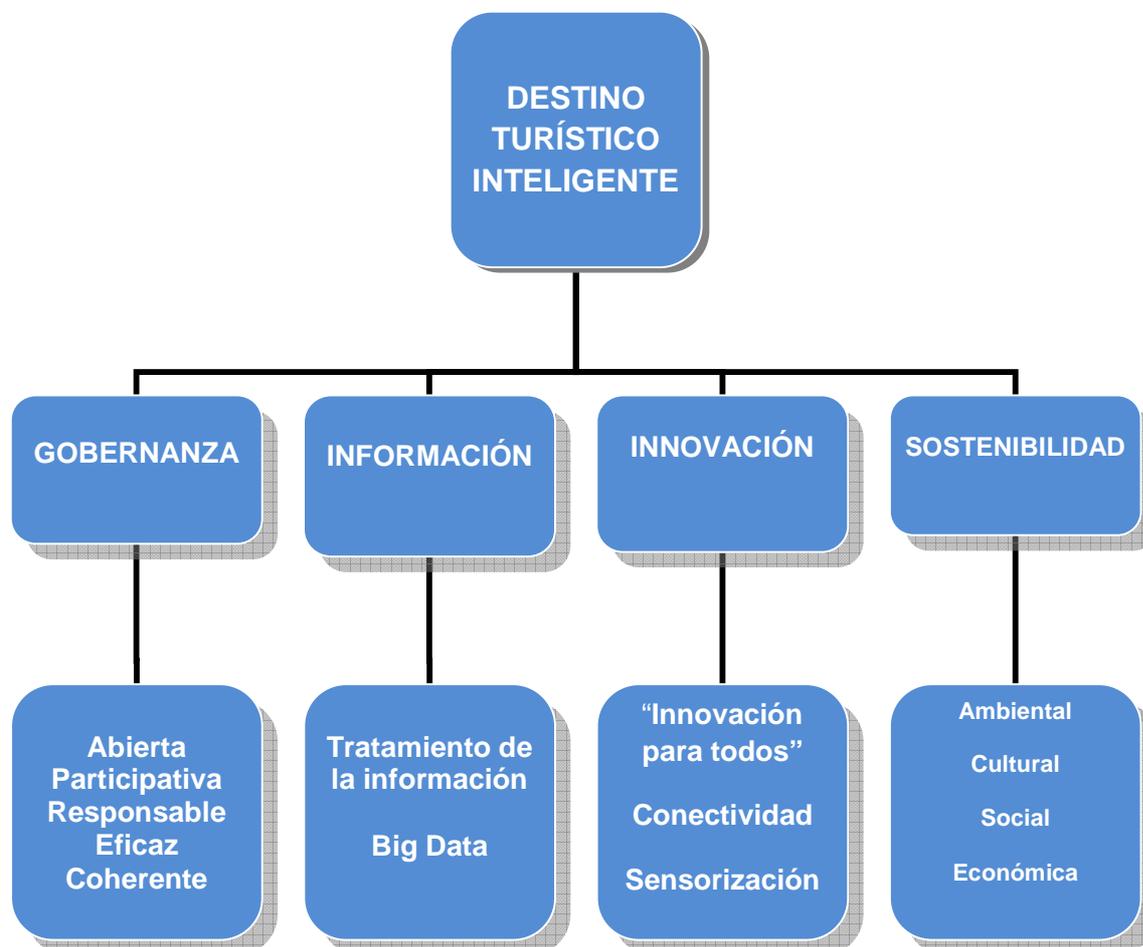


Figura 28. Destino Turístico Inteligente- Ejes de funcionamiento (propuesta planteada).
Fuente: Elaboración propia

6.2.1. Funcionamiento del modelo inteligente

Aunque ya es sabido que el modelo inteligente (al menos el dedicado al turismo) plantea un proceso de transformación y re-conceptualización a nivel territorial (en su escala local, principalmente) precisa de una cierta organización que disponga su funcionamiento, defina su estrategia y ejecute las acciones necesarias para alcanzar los objetivos y metas marcados.

El modelo necesita un cierto engranaje, una organización institucional que permita la supervisión y coordinación de los mecanismos de información,

coordinación, organización y control de los procesos (tanto internos como externos) a desarrollar en el territorio, estando influenciado por los componentes culturales tanto del territorio como de la institución/organización principal que manifieste la voluntad de iniciar la transformación hacia el modelo inteligente.

Antes de comenzar a describir los diferentes componentes del modelo, es preciso describir las sucesivas fases por las que sería recomendable que todo territorio debería pasar para definir el que vendrá a ser su nuevo modelo de gestión. Así, siguiendo la metodología propuesta por Aguilar et al. (2002), se tendrían que seguir las siguientes fases:

- Diagnóstico del sistema institucional y organizativo (del territorio) a través, por ejemplo, de una matriz DAFO.
- Planteamiento de la nueva misión, visión, objetivos y estrategias para lograr los nuevos objetivos.
- Definición y descripción de los procesos necesarios para garantizar el correcto funcionamiento y alcanzar los objetivos.
- Planteamiento de los diferentes requerimientos de la institución: recursos humanos, bienes tangibles e intangibles.
- Implantación del modelo. Es en esta fase el momento en el que se llevan a cabo las nuevas políticas estableciéndose un cronograma de las diferentes actuaciones.

A través de las conclusiones resultantes de cada una de las fases anteriores, se dispondrá de información vinculante que permitirá el diseño de un modelo eficiente y coherente con la realidad del territorio, sin perder de vista los principios que establece la Inteligencia Territorial.

6.2.2. Estructura organizativa

Para la puesta en marcha del nuevo modelo se precisa de una estructura organizacional en la que quede establecido el orden jerárquico de subordinación (si existiera) de todos aquellos actores y elementos participantes en el mismo.

La estructura puede variar dependiendo, principalmente, del territorio donde se asiente, de los recursos disponibles para ejecutarla y de las metas y objetivos establecidos. No obstante, no debe perderse de vista que la estructura tendrá que estar validada por los principios inteligentes aunque obviamente, podrá disponer de cierta flexibilidad.

Mediante esta estructura organizativa se realizará un reparto de funciones y responsabilidades entre los distintos grupos participantes, facilitando las directrices básicas de procedimiento y generando redes de trabajo y colaboración entre todos los actores participantes.

Con la estructura organizativa propuesta (que será expuesta a continuación), se establece un sistema organizacional, un cierto sistema de gobierno y una distribución de tareas.

Teniendo en cuenta los diferentes tipos de estructuras organizativas existentes y, tomando como referencia las presentadas por la DEMO E-EDUCATIVA CATEDU (Plataforma e-educativa aragonesa), que establecen varios tipos, a saber: estructura lineal o jerárquica, en línea y staff, funcional, comités, modelo divisional y estructura matricial, se considera como más adecuado proponer una estructura que combine la estructura en comité (que se adapta a la forma de toma de decisiones ideada), estructura en línea (que facilita una cierta jerarquía que establece más que el sistema de poder y decisorio) y por último la estructura en línea y staff, por contemplarse la posibilidad de contar con grupos de técnicos asesores.

De esta manera, los componentes de esta estructura propuesta serán los siguientes:

Órgano de gestión

Que los principios de la IT promuevan la gobernanza y la participación de los agentes no quiere decir que el destino no precise de un órgano de gestión que facilite la tarea y que aúna las intenciones de los mismos. Así lo asegura López de A.: “Será necesario contar con un ente gestor del destino turístico inteligente, que

asuma el liderazgo, planifique y asegure el cumplimiento de los objetivos establecidos a través de diferentes acciones” (López de A. p.14).

Este órgano será el responsable encargado de la gestión del DTI, en cuya forma jurídica elegida (clúster, patronato, club, ente mixto...) tendrán cabida y representación todos los agentes implicados en el proceso inteligente.

Vargas (2014) considera que los órganos de gestión:

Están interpelados para revisar sus modelos y sistemas y herramientas de funcionamiento, así como los servicios que proporcionan, para adaptarse al nuevo escenario turístico y con ello al nuevo turista. Uno de sus desafíos principales es y será cómo gobernarse en esta coyuntura y cómo superar sus evidentes disfuncionalidades. (Vargas (b), 2014. p. 229).

El órgano de gestión deberá adaptarse al territorio y al tipo de DTI que se pretende alcanzar.

Por lo que respecta a las funciones, se establecen como prioritarias, por ejemplo, labores de gestión, representación del DTI y los agentes participantes, representación legal y jurídica del destino, toma de decisiones...A estas labores genéricas, se pueden unir otras que, dadas las características de funcionamiento del destino y las peculiaridades tanto del territorio como de los agentes participantes, se determinen necesarias.

Grupos de trabajo

El establecimiento de grupos de trabajo en cada categoría viene a definir el funcionamiento del modelo en el destino. La incorporación de estos grupos encuentra su inspiración en lo establecido por Luque et al.:

Para su desarrollo (se refiere a la IT) deberían conformarse equipos multidisciplinares organizados en grupos de trabajo que planteasen el desarrollo metodológico y conceptual del proyecto, así como los

cronogramas de actuación, entendiendo como básicas determinadas fases del proceso como la creación y estructuración de la macro base de datos geoespacial...” (Luque et al. 2015, p.23).

Los grupos de trabajo tendrían, por tanto, las siguientes funciones (con independencia del sector o dimensión en el que ejecute su actividad): ejecución de los principios metodológicos del modelo, control del proceso, temporalización, tratamiento de la información, toma de decisiones y replanteamiento del proceso (en caso de ser necesario).

En cada eje de actuación del DTI existirá un grupo de trabajo específico que desarrollará las funciones antes expuestas según la temática que marque la dimensión a la que pertenezcan.

La organización, forma de trabajo y toma de decisiones quedará a juicio del propio grupo de trabajo siendo definidas antes del inicio del proceso inteligente. Se considera aventurado establecer un sistema de funcionamiento fijo pues es posible que dependiendo del tipo de destino, participantes que lo compongan, escala... existirán diferentes formas de acuerdos.

No obstante, sí quedará establecido que las decisiones tomadas en cada grupo serán trasladadas al órgano gestor del DTI, encargado de poner en marcha lo establecido por los anteriores.

Cuando la escala y/o tipo de destino lo aconseje, podrá simplificarse el número de grupos de trabajo (en vez de 4, uno por cada eje temático) siendo sólo uno el encargado de desarrollar todas las dimensiones a tratar. De esta forma se facilitará el trabajo en aquellos destinos donde, debido a su capacidad, recursos, perfil... sea excesiva la existencia de más de un grupo de trabajo.

Igualmente es recomendable que exista una cierta diferencia entre el/los grupo/s de trabajo y el órgano gestor pues, asumir como propias las actuaciones por un único grupo de participantes puede llegar a entorpecer la actividad de cada uno de ellos y la eficacia de su funcionamiento, así como la idoneidad de la decisión tomada.

Para que no exista una posible disparidad de criterios entre los diferentes grupos de trabajo (aunque no debería pues todos comparten los mismos objetivos) los acuerdos establecidos deberán ser tomados como consecuencia de una asamblea que analice, estudie y evalúe cada postura encontrada.

Por último, cada grupo de trabajo estará formado por una representación de todos los participantes/agentes que tengan (o pudieran tener) una implicación dentro del eje temático tratado, intentando, en la medida de lo posible, la consecución del mayor número de implicados con el objetivo final de fomentar la variedad y la diversidad de criterios y opiniones.

Grupos técnicos

La complejidad del diseño, puesta en marcha, ejecución y control correcto de las particularidades del modelo hacen imprescindible la aparición de grupos técnicos cuyas labores no deben ni pueden ser confundidas con las de los grupos de trabajo pues, de ser así, el modelo inteligente perdería uno de sus principios básicos, la gobernanza, desapareciendo de esta manera la implicación de los diferentes participantes/sectores que configuran en destino cuyas funciones serían asumidas por un grupo de técnicos, convirtiendo al modelo no ya en inteligente, sino en un modelo de desarrollo turístico cercano a los convencionales.

Por ello, es preciso determinar, a grandes rasgos, cuáles serían las funciones que desempeñarían, siendo algunas de ellas la recogida, ordenación y tratamiento de datos, el asesoramiento legal y técnico, las labores de administración y burocráticas, la investigación científica o las recomendaciones de funcionamiento.

Los grupos técnicos estarían presentes en todas las dimensiones establecidas, orientando a los verdaderos protagonistas del modelo, proporcionando conocimientos y asesoramiento pero no tendrán la capacidad de decisión, encomendada a los grupos de trabajo y el órgano de gestión.

A continuación, y a modo de resumen, se presenta la siguiente figura donde queda ilustrado el organigrama de trabajo propuesto:

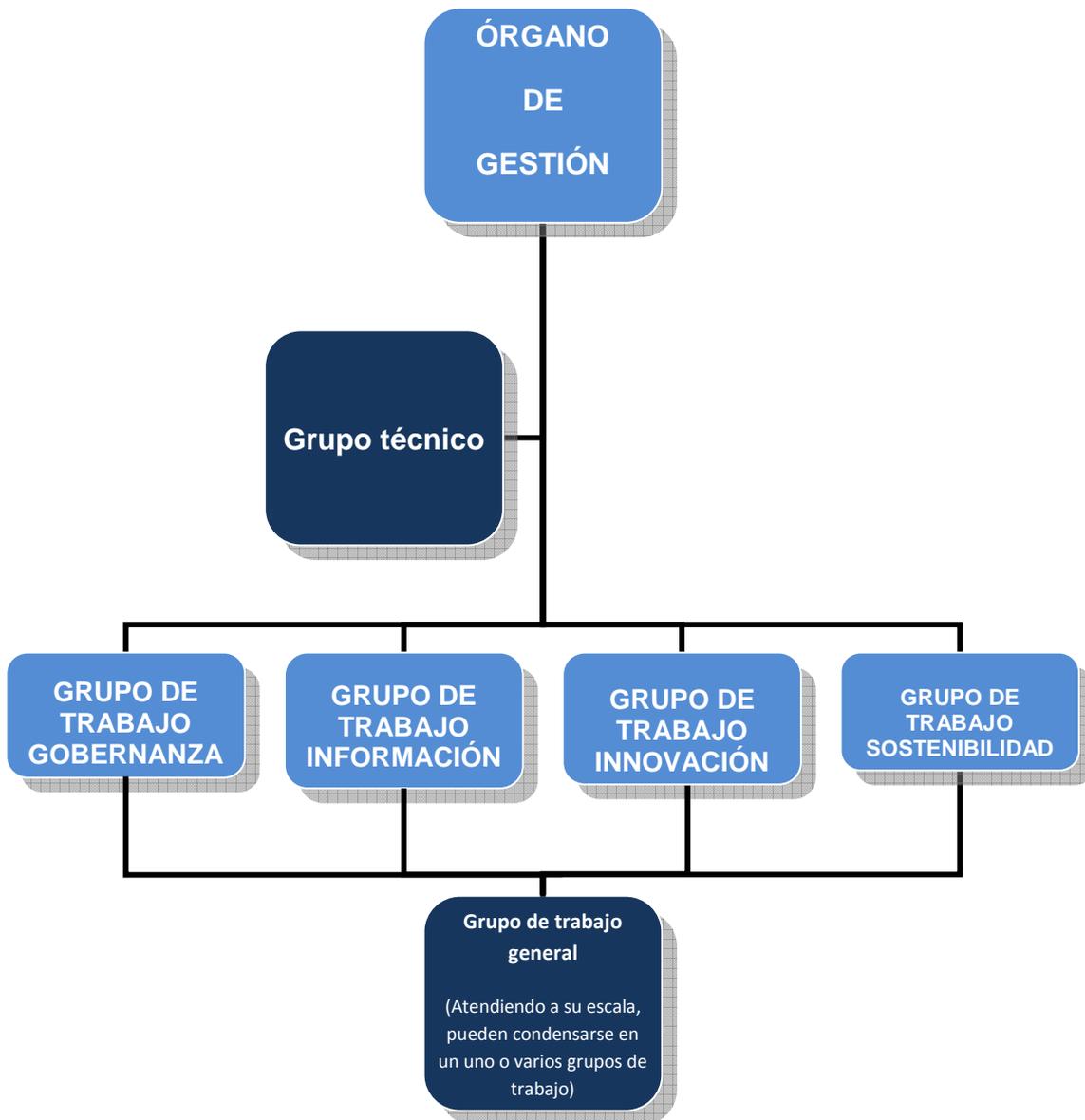


Figura 29. Organigrama de funcionamiento de un Destino Turístico Inteligente.

Fuente: Elaboración propia

Como se comprueba, existe una relación jerárquica entre los diferentes participantes respondiendo a una justificación meramente organizacional que no alterará las decisiones tomadas por los grupos de trabajo, que suponen el verdadero órgano de decisión del modelo.

El órgano de gestión servirá para encauzar las estrategias marcadas por los grupos de trabajo, así como para representar oficialmente la voluntad de todos ellos.

Es interesante también la figura del grupo técnico que, tal y como se ha especificado con anterioridad, suplirá las necesidades técnicas, científicas, legales... que puedan surgir en la gerencia del destino.

De esta manera, quedan incluidos todos los “estamentos” con representatividad en el destino, con sus diferentes funciones y ópticas.

6.2.3. Herramientas del modelo

La propuesta planteada en este documento precisa de una serie de herramientas que faciliten su aplicación. Para determinarlas, se considera conveniente hacer un repaso a aquellas herramientas que la IT ya tiene contempladas y que llegados a este punto, cabría plantearse si éstas podrían tener presencia en la gestión de los DTI.

6.2.3.1. Herramientas de estudio y tecnológicas

Para encontrar herramientas de IT es preciso recurrir a la ENTI, en cuya página web enumera las herramientas que ha desarrollado para el estudio de los territorios. Son las siguientes (ENTI):

- Catalyse, que ofrece métodos de análisis estadístico y espacial de los datos, protocolos de gestión y evaluación, bases de conocimiento, sistemas de edición científica y técnica, sistemas de información geográfica que utilizan las tecnologías de la información y la comunicación.

- Evaluación de la calidad de investigación-acción. Viene a ser una plantilla que permite la evaluación de la calidad de los procesos participativos en el marco de proyectos de investigación-acción.
- Diario de Inteligencia Territorial. Incluye artículos sobre ciencias de territorios, análisis dinámico del espacio, métodos y herramientas para la observación del territorio, gestión de los territorios, desarrollo sostenible y fenómenos de la información y comunicación de los territorios inteligentes.
- Cartografía en la red para los indicadores territoriales. El GIS (Sistema de información geográfica) es una herramienta con datos espaciales. La herramienta ofrece, por ejemplo, mapas web con indicadores socioeconómicos de la UE en forma de mapa interactivo.

Concretamente el método CATALYSE propone un conjunto de herramientas basadas en tecnologías de la información y comunicación, que Llanes (2013) enumera:

- Software Pragma: que permite hacer exámenes cuantitativos de encuestas.
- Software Anaconda: que permite hacer un análisis cuantitativo de los datos.
- Sistema de información territorial, diseñado en partenariatado con el Laboratorio de Informática de la Universidad de Franche-Comté.

Quizá, de todas las herramientas especificadas, sea la Evaluación de la calidad de investigación-acción una de las más interesantes para ser aplicadas a los DTI pues evalúa los procesos participativos.

Otras posibles herramientas serían aquellas de diagnóstico y evaluación que hacen uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, como herramientas informáticas, estadísticas espaciales, softwares...

Un boletín de información (mensual, semestral, anual...) es otra herramienta de valor para un DTI pues pone a disposición una gran cantidad de valiosa

información (facilitando la definición, por ejemplo, de la política turística) como la ocupación hotelera, la oferta, el perfil del turista, iniciativas de otros territorios⁷⁹... en realidad, se trata de un acercamiento de la información a los agentes participantes.

6.2.3.2. Herramientas institucionales

Son aquellas que, para desarrollar su actividad (principalmente de gestión, estudio e investigación) precisan de la creación de un órgano, ente, institución, centro... algunas ya están en funcionamiento, como el Centro de Articulación Productiva de Turismo (CAP Turismo) (México). Tal y como afirman Palafox y Segrado, el centro:

Se convertirá en el vínculo que apoyará e impulsará la competitividad, sustentabilidad y especialización de las pequeñas y medianas empresas turísticas de Quintana Roo (México) por medio del monitoreo local y regional de las actividades turísticas y de la sistematización de la información relacionada con el sector (...) gracias a la información suministrada por el Observatorio del Turismo a través de un sistema de indicadores, proveerá de evidencia que contribuya a la competitividad y sustentabilidad del sector” (Palafox y Segrado, 2008, p. 161)

Otra novedosa herramienta, si bien quizá necesite de mayor precisión e información, es la planteada por INVAT.TUR (2015) teniendo a la innovación y experimentación como protagonistas principales:

Ligado con la innovación y con el destino como campo de experimentación (como lo son las ciudades que han adoptado el enfoque de Smart City en su gestión) se plantea la posibilidad de crear Laboratorios de Experiencias Turísticas Inteligentes (Smart Tourism Lab), que analizarán y desarrollarán la

⁷⁹ Marco et al. (2009) proponen además una interesante herramienta de estudio llamada Informe de Prospectiva, encaminado, según afirman, a la detección de amenazas y oportunidades para la determinación de tendencias del mercado que pueden llegar a impactar de forma importante en la actividad del sector en el territorio tratado. En la misma línea aparece también el Informe anual de posición competitiva, que determinará las ventajas competitivas de cada empresa en su entorno.

integración de la tecnología en las experiencias turísticas (INVAT.TUR, 2015, p.22).

Como se desprende del anterior planteamiento, estos laboratorios podrían funcionar como una herramienta de los DTI, aunque sabiendo que su funcionalidad estaría limitada a uno de los grandes ejes del modelo, la innovación.

Existen otras herramientas globalmente aceptadas en el sector, como es el caso de los observatorios de turismo, cuyas especificaciones serán expuestas en el siguiente apartado.

6.2.3.3. Los observatorios de turismo

Según Blasco y Cuevas, un observatorio es una “herramienta de inteligencia turística estable, encargada de observar la realidad, analizar la dinámica, y proveer los resultados a todos los agentes de un destino” (Blasco y Cuevas, 2013, p.26).

Debido a las características del sector, así como de las circunstancias de inestabilidad, cambio, situación económica...se presentan como una herramienta para minimizar, a través del conocimiento del comportamiento de la demanda y la oferta, la incertidumbre que suele presentar al comportamiento del mercado turístico (datosturisticos.com, 2016), obteniéndose así una “radiografía” del contexto donde se desarrolla el STI.

Otros autores informan sobre una relación muy interesante para el presente estudio, en el que relacionan la observación (del territorio, mercado, funcionamiento...) con la gobernanza, considerando que la primera permitirá gobernar eficazmente. Son Sède-Marceau, Moine y Thiam quienes ponen en relieve esta relación y aquellos que piensan que los observatorios son “definidos como herramientas de seguimiento y análisis de las estructuras y las dinámicas territoriales” (De Sède-Marceau, Moine y Thiam, 2011, p.117), aparece por tanto la primera alusión al territorio en lo que a los observatorios se refiere.

Aunque Palafox y Segrado (2008) se refieren a las acciones de un observatorio concreto (Observatorio del Turismo de Quintana Roo (México), estas pueden orientar las acciones generales que todo observatorio fijaría como propias, que oscilan desde el monitoreo y medición de la sustentabilidad de los DT (mexicanos) a la realización de investigaciones especializadas sobre el sector.

En realidad, la necesidad de existencia de un observatorio viene justificada por diversas razones, pero en general responde a la extracción adecuada de datos y a su correcta ordenación y posterior interpretación.

Para Marco, García y Sabater (2009) “la información estadística obtenida proporcionará ayuda para efectuar un análisis y diagnóstico que auxilia a la toma de decisiones de la política pública y a los proyectos de inversión privada” (Marco, García y Sabater, 2009, en Blanes y Cuevas, 2013, p.26), es, por tanto, una herramienta para la Política Turística.

Blanes y Cuevas avanzan algo más y consideran que “los Observatorios en turismo son instrumentos de inteligencia, al servicio de los destinos turísticos, pensados para proveer información estratégica de la actividad turística, que pueda ayudar a la toma de decisiones de los destinos” (Blanes y Cuevas, 2013, p.32).

Los beneficios de la herramienta tratada no sólo son científicos, sino que también mejora las redes de funcionamiento y de relaciones entre agentes: “El observatorio fomenta el debate entre los diferentes agentes económicos que componen el sector (administración, asociaciones, empresarios, etc.)” (Marco et al., 2009, p.5.), a lo que habría que añadirle, dada la visión de inteligencia con la que se está tratando, los agentes no sólo económicos, sino también los sociales que operan en el territorio.

No todos los observatorios trabajan de la misma forma pues, al ser una herramienta territorial, suelen estar adaptados al lugar en el que se desarrollan. Por tanto, deberán identificarse con la escala de trabajo del destino donde operan, de esta manera pueden ser locales, comarcales, provinciales, autonómicos, nacionales e incluso internacionales.

Blasco y Cuevas informan sobre la existencia de observatorios a diferentes escalas de trabajo e incluso atendiendo al tipo de producto turístico: “En Europa se encuentra el Virtual Tourism Observatory⁸⁰ de la UE. Entorno a diez ciudades españolas cuentan con uno, como el Observatorio Turístico de Euskadi; Observatorio de Turismo de Canarias; Observatorio de la Comunidad de Valencia; Observatorio de Turismo de Galicia; Observatorio de Turismo de Pamplona. También se pueden encontrar Observatorios temáticos, como el Observatorio Turístico de la ruta del Vino o el Observatorio de Turismo Rural” (Blasco y Cuevas, 2013, p. 27). Marco, García y Sabater también indican que “el observatorio turístico no es algo novedoso, puesto que se trata de un sistema implantado en algunas provincias y localidades de reconocido desarrollo turístico en España (Mallorca, Madrid, Barcelona, Sevilla, Cádiz, Málaga, Granada, Pamplona, Cantabria, etc.)” (Marco, García y Sabater, 2009, p.5).

Existe incluso una Red de Observatorios de la OMT (INSTO, según sus siglas inglesas). En la Red, según se informa, tienen presencia destinos de todo el mundo comprometidos con la monitorización regular del turismo con el objetivo del fomento de la gestión responsable y el buen uso (aprovechamiento) de los recursos (UNWTO ojo con esta referencia, es de INSTO Framework...).

Si bien es cierto que la mayoría de los observatorios, como se acaba de comprobar, están situados en ciudades o territorios que disponen de una densidad demográfica considerable (ciudades y grandes capitales) la existencia de estos no debe depender de variables como el número de habitantes del destino, sino de la importancia e incidencia del turismo en el territorio pues su estudio versará sobre la actividad turística en el destino, y no tanto de las características demográficas del mismo.

No obstante, no todos los destinos pueden hacer frente a la financiación de una herramienta como esta, pues precisa de personal y materiales técnicos adecuados.

⁸⁰ Virtual Tourism Observatory u Observatorio Virtual de Turismo tiene como objetivo desarrollar mejores estrategias para que el sector turístico europeo sea más competitivo. Así mismo, ofrece información, datos y análisis sobre tendencias, impacto económico y ambiental, perfil de los turistas... (European Commission, 2016).

Algunas de las razones por las que no existen de forma generalizada en todos los destinos son la falta de financiación, la consideración de baja utilidad, escaso estudio científico y riguroso del turismo...

El observatorio puede ser una buena herramienta para destinos con cierta relevancia que puedan permitirse la financiación de los mismos y cuya importancia de la actividad sea tal que implique un órgano de estudio. Pero, ¿qué ocurre en los destinos más modestos? ¿Pueden verse apartados de los principios de la IT si no disponen de la financiación suficiente para sufragar los gastos?

Para estos destinos, cuyas escalas de trabajo son inferiores, deberían diseñarse otras herramientas que les permitan conseguir los objetivos inteligentes. Por ejemplo, una solución serían las asambleas, foros y grupos de trabajo, que pueden servir como núcleos de debate, formación, planificación y solución a los conflictos acaecidos y como fijador de los ejes de trabajo de cada destino.

Para aquellos destinos más modestos, la función de los observatorios (con matices) podría ser asumida por otro tipo de instituciones que, si bien no realizarán un estudio tan riguroso y científico como estos, pueden suplir, en cierta medida, las necesidades de información para la toma de decisiones, como por ejemplo las oficinas de turismo, centro de recepción de visitantes, departamentos técnicos de una administración...

La herramienta tratada en este apartado facilitará la toma de decisiones adecuadas así como la comparación con otros destinos. Al fin y al cabo ofrece la posibilidad de que el destino sea inteligente, que es en realidad, su mayor y más importante función.

Aunque con la información extraída de los estudios realizados por los observatorios sea posible alcanzar una decisión, no deja de ser una herramienta de diagnóstico y estudio, por tanto deberían de diseñarse otras que se concentraran en facilitar la toma de decisiones, gestión, planificación, consenso...

Una cuestión que hay que tener en cuenta es la relación entre el observatorio y los agentes implicados pues, si el primero cae en el “exceso” de investigación y estudio, olvidando la practicidad y la oferta de soluciones factibles a los problemas planteados, el modelo fracasará.

6.3. Requisitos de un DTI

Con vistas a facilitar la tarea de aquellos destinos que pretendan iniciarse en el proceso de transformación se ofrecen, por una parte, una serie de requisitos previos (con carácter general) que deberían tener en cuenta aquellos destinos que se están planteando desarrollar no solamente acciones inteligentes, sino acciones que tienen que ver con el sector turístico. En realidad, se trata de determinar la preparación de su fórmula de gestión del territorio como destino turístico y su capacidad para enfrentarse a los requisitos específicos de la inteligencia turística.

Por otra parte, y una vez cumplido los anteriores requisitos generales, los destinos podrán realizar el cuestionario de autoevaluación que los acercará de una forma más específica a aquellos aspectos que ya sí están centrados de una forma directa con los principios inteligentes.

6.3.1. Requisitos generales

Requisitos económicos

El destino dispone de un presupuesto (acorde a su dimensión) dedicado a la partida de turismo (en el caso de las administraciones públicas). Así mismo, existen otras fuentes de financiación, como por ejemplo patrocinios, aportaciones de la empresa privada, asociaciones...

Este presupuesto estará conectado con los de otros ámbitos con cierta relación con el turismo, como urbanismo, medio ambiente... que complementarán al turístico.

Requisitos de organización

Se precisa de una organización mínima que permita la planificación, ejecución y control de actuaciones. El tipo de organización dependerá del tipo de orientación dada al destino, gestión, escala...

Requisitos tecnológicos

Se disponen de una tecnología básica de trabajo que permita el correcto desarrollo de las acciones planteadas, como un adecuado planteamiento de las TIC, accesos a Internet, redes de trabajo...

Requisitos administrativos

El destino cuenta con una organización administrativa acorde a su ámbito de actuación y escala, cuya correcto funcionamiento facilitará el desarrollo de las acciones planteadas, tramitaciones burocráticas, de organización...

Requisitos de planificación

Es básico que el territorio cuente con una planificación previa de aquellos ámbitos con incidencia directa e indirecta con el turismo, como puede ser la relacionada con la ordenación urbanística, medio-ambiental, económica, de recursos humanos...

Requisitos de recursos humanos

La/s entidad/es iniciadoras disponen de un equipo de trabajo mínimo compuesto, al menos, por un técnico encargado de la coordinación del proceso de transformación y varias personas auxiliares.

Así mismo, existe una coordinación del equipo de trabajo directo responsable con otros equipos de áreas implicadas (tecnología, información, participación ciudadana, gestión de recursos...)

Requisitos de calidad y excelencia

El territorio trabaja bajo los parámetros de la calidad (no sólo en la prestación de servicios, sino también en la propia organización y planificación de sus acciones y políticas, planteando además la mejora continua en sus ejecuciones.

6.3.2. Requisitos específicos

A diferencia de los anteriores, el cumplimiento de los siguientes requisitos sí acerca al destino a su conversión en DTI.

A través de un cuestionario (incluido dentro de la primera fase de transformación de un DTI (explicada en el apartado siguiente), se pretende determinar el grado de preparación del destino para iniciar el proceso de transformación, y su grado de cumplimiento de los requisitos mínimos para convertirse en DTI.

El mismo está dividido en cuatro bloques identificados con los cuatro ejes que definen un DTI, incluyendo una serie de acciones en cada uno de ellos consideradas básicas para plantear el inicio del proceso.

Como puede comprobarse, son acciones muy genéricas, carentes de características excesivamente específicas pues, la naturaleza del cuestionario, es la autoevaluación del sistema con el que está trabajando el destino, para determinar así si su orientación está en consonancia con lo establecido por la inteligencia turística.

El diseño del mismo ha sido adaptado para permitir su aplicación a cualquier tipo de destino, independientemente de sus características, escala o tipología de turismo desarrollado pues, el objetivo es determinar la gestión y modelo del sistema de desarrollo territorial, y no la evaluación del destino como territorio, que conllevaría otra serie de ítems más específicos y concretos a desarrollar en las fases posteriores.

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

EJE GOBERNANZA		GRADO DE CUMPLIMIENTO			Observaciones
Políticas de buena gobernanza		1	2	3	
Código	Acción				
G.1	La Administración Pública ofrece información sobre sus planes, proyectos, intenciones... sobre el territorio				
G.2	En la toma de decisiones participan los agentes del territorio				
G.3	La política turística es diseñada teniendo en cuenta a los agentes del territorio				
G.4	La Administración fomenta la participación ciudadana				
G.5	La Administración promueve la creación de asociaciones de ciudadanos, empresarios, técnicos...				
G.6	Existen convenios de colaboración con entidades de estudio y formación				
G.7	Existe un Ente Mixto de gestión público-privada o previsión de crearlo				
G.8	La Administración dispone de técnicos especializados en el desarrollo del territorio				
G.9	Las opiniones, sugerencias, quejas, reclamaciones de los turistas son recogidas, analizadas, estudiadas y tenidas en cuenta en el proceso de diseño de las acciones/servicios				
G.10	Los servicios y funcionamiento de la Administración están influenciados por las nuevas tendencias del mercado turístico				
G.11	Existe una colaboración pública-privada real				
G.12.	Se promueve la accesibilidad total (información y recursos)				
G.13	Se fomenta la mejora de la calidad de vida de los agentes del territorio				
G.14	Se fomenta una competitividad responsable y equilibrada (no únicamente comercial y económica)				
G.15	Se tiende a evitar el conflicto de intereses de los diferentes agentes que operan en el territorio				
G.16	Se dispone de un presupuesto para el fomento de proyectos y acciones inteligentes				

EJE SOSTENIBILIDAD	GRADO DE
Sostenibilidad económica, cultural, social y medioambiental	

		CUMPLIMIENTO			
Código	Acción	1	2	3	Observaciones
Ordenación y gestión del territorio. Existe o está en proyecto:					
S.1	Plan de ordenación urbana sostenible				
S.2	Sistema lumínico público eficiente				
S.3	Sistema de recogida y reciclaje de residuos				
S.4	Determinación de la capacidad de carga en recursos (especialmente en los vulnerables)				
S.5	Sistemas de reducción del ruido				
S.6	Control de la calidad del aire				
S.7	Control sobre la calidad, protección del agua y vertidos				
S.8	Plan de ordenamiento de transporte público/privado y zonas peatonales				
S.9	Sistema de ordenación de uso turístico de los recursos y reciclaje (en servicios turísticos)				
Protección de los recursos/territorio/población. Existe o está en proyecto:					
S.10	Protección sobre la calidad lumínica del cielo				
S.11	Mecanismos de protección de los recursos (en todos sus tipos)				
S.12	Mecanismos de protección de la biodiversidad				
S.13	Protección, fomento y mantenimiento de la cultura popular, etnografía, oficios tradicionales... (sostenibilidad social y cultural)				
S.14	Acciones para afianzar a la población en su territorio				
Difusión y promoción de acciones sostenibles. Se difunden/promocionan/organizan:					
S.15	Campañas de sensibilización sostenible				
S.16	Actividades económicas respetuosas con el medio, la ciudadanía y la cultura del lugar				
S.17	Acciones viables económicamente				
S.18	Empleo responsable, justo y equitativo				
S.19	Política sostenible teniendo en cuenta criterios de vulnerabilidad del territorio/comunidad y género (población residente)				

EJE INFORMACIÓN		GRADO DE CUMPLIMIENTO			
Código	Acción	1	2	3	Observaciones
Tratamiento, ordenación, clasificación e interpretación de la información					

Inteligencia Territorial y Turismo

Gestión Pública de los Destinos Turísticos Inteligentes

IN.1	Existe una oficina de turismo o punto de información turística				
IN.2	Se realizan recogidas de datos relativos al perfil del visitante				
IN.3	Se emiten informes periódicos sobre las características de la demanda del destino				
IN.4	Se garantiza la accesibilidad y publicidad a la información pública y de interés				
IN.5	Existe una retroalimentación de la información entre el ente emisor y el ente receptor				
IN.6	La información es tratada, clasificada, ordenada y publicada ⁸¹				
IN.7	Se potencia el estudio y divulgación del conocimiento				

EJE INNOVACIÓN		GRADO DE CUMPLIMIENTO			Observaciones
Desarrollo tecnológico, conectividad, sensorización e innovación		1	2	3	
Código	Acción	1	2	3	Observaciones
IV.1	Conectividad y acceso libre a Internet en el territorio				
IV.2	Web especializada en turismo				
IV.3	Medidas de sensorización (a baja escala)				
IV.4	Presencia de las TIC en la gestión y comercialización del destino				
IV.5	Gestión innovadora (comercialización, planificación, servicios...)				
IV.6	Utilización y presencia en Redes Sociales				
IV.7	Marketing on line				
IV.8	Material publicitario digital				
IV.9	Servicio de información digitalizado				
IV.10	Se promueve la modernización tecnológica				

Determinación del grado de cumplimiento/preparación

Grado de cumplimiento	
1	Muy bajo= 0%-20%
2	Bajo= 20%-40%

⁸¹ La información referida en este apartado es la relativa a la extraída a través de los sistemas de obtención de datos (encuestas, entrevistas, conteo...) y no a la información turística sobre servicios, recursos... a disposición de los turistas.

3	Medio= 40%-70%
4	Alto= 70%-80%
5	Muy alto= 80%-100%

Figura 30. Cuestionario de autoevaluación. Fuente: Elaboración propia.

Resultado de la autoevaluación

Como se comprueba, se ha ideado una tabla donde se refleja el grado de cumplimiento de las diferentes acciones divididas en cinco intervalos expresados en porcentajes. Se considera que aquellos destinos que no se encuentren en un grado de cumplimiento alto o muy alto deberían replantearse la posibilidad de comenzar el proceso inteligente pues, no cumple la mayoría de aspectos básicos que todo proceso debería incluir.

Para los destinos que se encuentren en los grados uno y dos (Muy bajo y Bajo) el proceso queda descartado tajantemente por la falta de preparación del territorio para afrontar los cambios. Sería preciso que el territorio trabajara profundamente los cuatro ejes mencionados.

En cambio, aquellos que se encuentren en el grado tres (Medio) tienen posibilidades de incorporarse al proceso inteligente en un medio plazo incrementando y perfeccionando las acciones donde se encuentren las mayores debilidades, para poder alcanzar el grado 4 ó 5.

Aquellos que se encuentren en los dos últimos grados, pueden comenzar el proceso con relativa facilidad, aun siendo necesario perfilar y matizar ciertas acciones.

PLAN DE MEJORA

En el plan de mejora, quedan recogidos aquellos datos imprescindibles de cada elemento a mejorar (codificación, acción de mejora planteada, departamento encargado de su ejecución, la fecha de inicio y la fecha prevista de finalización). De esta forma, el ente encargado de la preparación del destino mejora su organización y plan de acción. Además, las acciones, al quedar ordenadas en el anterior cuadro, se facilita su consulta y estado por cualquier agente participante

en el proceso, propiciándose así la participación, el debate, la propuesta de acciones, correcciones...

EJE	
ACCIÓN	
FECHA DE INICIO	

CÓDIGO	ELEMENTO A MEJORAR	ACCIONES DE MEJORA	DEPARTAMENTO ENCARGADO	FECHA INICIO	FECHA PREVISTA FINALIZACIÓN

Figura 31. Plan de Mejora. Elaboración propia.

6.4. Fases del proceso de transformación de un DTI

Una vez extraídas las conclusiones del estudio de casos, y con la base bibliográfica suficiente, se ha detectado que existe un cierto desconocimiento en cuanto a la temporalización y desarrollo de los procesos de transformación de los destinos, no siendo posible determinar, por ejemplo, en qué fase se encuentran cada uno de ellos, hecho que repercute negativamente no sólo para la organización y planificación de los propios gestores, sino para aquellos que pretendan comparar los unos con los otros.

Con la intención de solventar ésta problemática, además de ordenar el proceso de transformación en un horizonte temporal determinado, se propone el siguiente cuadro mediante el cual los destinos pueden organizar su plan de acción y proceso de conversión, así como determinar en qué fase del proceso se encuentran.

Fase	EJES				Líneas generales	Horizonte temporal
	Innovación	Información	Sostenibilidad	Gobernanza	Acciones	Anualidad
Fase de autoevaluación/ diagnóstico	Autoevaluación de cada eje	Autoevaluación de cada eje	Autoevaluación de cada eje	Autoevaluación de cada eje	La posibilidad de cambio en el modelo de desarrollo es planteada por primera vez. En esta fase toma protagonismo la autoevaluación del territorio, para conocer el estado del mismo y su preparación y predisposición al cambio. Es la primera toma de contacto con la Inteligencia Turística, de ahí la importancia de disponer de un sistema de autoevaluación de los cuatro ejes esenciales de los DTI, donde queden evaluados aquellos aspectos básicos para iniciar el proceso (Ver figura 30).	Primera
Fase de preparación	Plan de acciones para cada eje	Plan de acciones para cada eje	Plan de acciones para cada eje	Plan de acciones para cada eje	El destino comienza la preparación de su migración de modelo. En esta fase se diseña el plan de acciones a contemplar en cada eje, por ejemplo la inclusión de acciones específicas de sostenibilidad en los planes de ordenación urbanística, o reuniones con colectivos, asociaciones, empresarios, centros de investigación... incluso la creación de un ente mixto de gestión. En realidad, la fase de preparación es definitoria en el éxito de la transformación del modelo pues, de la idoneidad de la orientación de las actuaciones fijadas, dependerá la viabilidad de las mismas.	Segunda
Transformación inicial	Primeras aplicaciones y adelantos informáticos (básicos): app, redes Wifi...	Primeros sistemas de recogida de datos Ordenación de la	Primeras medidas de eco-eficiencia: tratamiento de residuos Establecimiento de	Las fórmulas de contacto y participación ciudadana son muy	Esta fase corresponde a las primeras líneas de actuación en cada eje, definidas y desarrolladas teniendo en cuenta las dos fases anteriores.	Tercera-cuarta

		información Publicidad de la información	capacidad de carga Determinación de la protección de recursos (declaraciones oficiales de protección) Redacción de planes de ordenación urbana	parcas: cuestionarios on-line, buzón de sugerencias, difusión a través de medios de comunicación. Ciertos contactos con asociaciones de diferente índole Portales de transparencia	Las acciones suponen la primera toma de contacto con la materialización de las acciones, que pasan de ser proyectadas a ser ejecutadas.	
Transformación media	La tecnología comienza a ser más sofisticada, orientada no únicamente a mejorar el servicio a los clientes, sino también empieza a ser usada por los agentes que operan en el destino.	Sistemas de conteo avanzados	Comienzan a implementarse medidas de eco-eficiencia y ahorro energético a pequeña escala. Recogida de residuos ordenada	La gestión del destino se enfoca a través de un ente mixto de gestión, club de productos, patronatos, fundaciones... Encuestas a la población	El proceso toma una mayor entidad, las acciones son más sofisticadas y precisas, con una mayor trascendencia.	Quinta-sexta
Transformación avanzada	Existe un alto grado de desarrollo tecnológico completo.	Accesibilidad total a la información, que aparecerá correctamente ordenada y clasificada.	Las medidas eco-eficientes, de ahorro y gestión de la energía son más avanzadas e integrales, afectando a todo el destino.	Se colabora con los centros de estudio, científicos y de investigación Comienzan a participar activamente los turistas	Existe una intensificación y tecnificación del proceso migratorio. Las acciones presentan un grado de desarrollo muy alto. El destino comienza a presentar actuaciones y organizaciones muy cercanas a la transformación inteligente total.	Séptima-octava
Transformación total	La innovación no únicamente es aplicada a las nuevas tecnologías, sino a todos los elementos y ejes participantes en el proceso de	La información estará adecuadamente ordenada e interpretada. El objetivo no es ofertar información sino que, a través de la misma, puedan tomarse las	A grandes rasgos, el destino y su proceso de desarrollo están basados en los principios de la sostenibilidad ambiental, económica,	Hay una participación total de los diferentes agentes, teniendo todos ellos una presencia determinante en la	La fase de transformación total es el fin último de un DTI, donde todos los ejes se encuentran completamente desarrollados e integrados en la estrategia de desarrollo del territorio.	Novena-undécima

	transformación, desde el tratamiento de residuos, organización y ordenación del territorio, empleabilidad de las aplicaciones informáticas... hasta la propia fórmula de gestión del destino, a través de la participación completa de todos los actores.	decisiones adecuadas (de ahí su interpretación).	cultural y social. Existe una sostenibilidad completa e integrada en el territorio.	toma de decisiones, aunque con diferentes grados de decisión.		
Fase de mantenimiento/control	Control del desarrollo de las acciones planteadas en las anteriores fases.	Control del desarrollo de las acciones planteadas en las anteriores fases.	Control del desarrollo de las acciones planteadas en las anteriores fases.	Control del desarrollo de las acciones planteadas en las anteriores fases.	En la fase de mantenimiento se velará por el correcto desarrollo y cumplimiento del proceso. De esta forma, se realizarán evaluaciones a la finalización de cada anualidad haciendo uso de un cuestionario en el que se incluirán diferentes ítems que medirán el grado de cumplimiento y posible desviación de las acciones.	A partir de la duodécima

Figura 32. Fases del proceso de conversión de un DTI. Elaboración propia.

Como se aprecia en la anterior figura, el proceso de conversión ha sido dividido en siete fases a las cuales se les han asignado una serie de acciones concretas según los diferentes ejes trabajados en la Inteligencia Territorial, así como un horizonte temporal marcado.

Las dos primeras fases van encaminadas a la preparación del destino para su transformación, son fases decisivas para que el proceso sea ordenado, coherente y completo, evitando que las acciones sean improvisadas o proyectadas sin una conexión entre ellas y no contextualizadas en un proyecto común.

Las siguientes son para el desarrollo y consolidación del proceso, incluyendo acciones concretas en cada área.

Y por último, la fase de mantenimiento, para garantizar un proceso de control y evaluación continuada de las acciones desarrolladas.

Para cada fase se ha determinado una temporalidad diferente, que oscila entre una y dos anualidades. Para las dos primeras fases se ha considerado suficiente disponer de un año completo para su desarrollo. En cambio, para las siguientes se han concedido dos años, dada la complejidad de las acciones a desarrollar. Y por último la fase final de mantenimiento, donde se recomienda un control a la finalización de cada anualidad.

Además del cuestionario de autoevaluación, se añade un cuadro denominado Plan de Mejora, en el cual quedarán recogidas aquellas acciones cuya debilidad ha quedado de manifiesto, y que deberán ser tratadas y mejoradas para proceder a una nueva autoevaluación e iniciar el proceso de conversión.

6.5. Conclusiones

Una vez finalizado el capítulo, se extraen las siguientes conclusiones:

Según la necesidad de elaboración de material bibliográfico y ordenamiento de los procesos de transformación de los DTI, se ha propuesto un modelo inteligente que pretende servir de referencia básica para aquellos destinos con aspiraciones a convertirse en inteligentes. Se considera necesario que el mismo concluya como un modelo abierto y flexible que permita la adaptación de los destinos y el pulimento de futuras investigaciones.

Se consideraba necesario, además, hacer alusión a los requisitos necesarios de un DTI. De esta manera, el apartado dedicado a esta materia ha

sido dividido en dos partes principales, considerando por un lado los requisitos generales (cuyo cumplimiento no convierten al destino en DTI, sino que ofrecen información sobre su preparación para enfrentarse a un futuro proceso de conversión) y por otro los requisitos específicos, a través de un cuestionario de autoevaluación quedando recogidos los principales ejes de la inteligencia turística.

Por último, y siguiendo la intención de aportar facilidades a los gestores del destino, a través de un cuadro comparativo, se han determinado las diferentes fases del proceso de conversión que sin duda, orientará a los responsables de los proyectos en su labor de gestión. De esta manera, igualmente, será posible la comparación de los diferentes destinos inmersos en el proceso.

Finalmente, como ya se ha informado a lo largo del capítulo, las propuestas planteadas pretenden contribuir al vacío de información sobre el tema investigado, tomando como referencia las conclusiones extraídas a lo largo de la investigación y del estudio de casos.

Capítulo 7

Limitaciones, Conclusiones y Recomendaciones de la Investigación

7.1. Introducción

En el presente capítulo, último por otra parte, se pretende resumir aquellas ideas principales que han sido extraídas del proceso de investigación. Sin duda, puede llegar a ser la parte de la misma con mayor relevancia pues evidencia, al fin y al cabo, aquellas ideas que han motivado la anterior investigación.

El capítulo se presenta dividido en cuatro apartados, siendo el primero de ellos la presente sección, seguido de las limitaciones encontradas a lo largo del proceso de estudio. Es necesario que todas ellas queden reflejadas para que el lector consiga establecer una idea clara de aquellos limitantes, tanto generales como específicos, que han sido encontrados a lo largo del tiempo de investigación.

Seguidamente, el capítulo dedica una parte importante a la explicación de las conclusiones extraídas del estudio, que si bien ya han podido ser consultadas a la finalización de cada capítulo, en el presente se encuentran ampliadas y conectadas con el resto de conclusiones. Se espera que todas ellas contribuyan a la respuesta de las cuestiones que motivaron la investigación.

Y por último, se ha creído conveniente incluir además un apartado denominado “recomendaciones” que busca, por un lado, orientar a las instituciones y responsables de los proyectos de conversión de destinos en DTI y por otro, invitar a potenciales investigadores a continuar con la labor de estudio iniciada en este documento.

7.2. Limitaciones de la investigación

Iniciar un proceso de investigación, cualquiera que sea su índole, temática y eje de estudio entraña un reto para el investigador que, si bien dispone de los recursos necesarios para conseguir ahondar en el estudio deseado, se enfrenta, continuamente, a diferentes desafíos en su estudio, máxime aún en un sector con un elevado desarrollo a nivel empresarial y económico pero con un tímido y limitado estudio científico.

El turismo, debido a su reciente incorporación a las mecánicas de estudio, es un fenómeno parcialmente estudiado, en el que existe una limitación de la literatura ya no sólo que reúna una calidad aceptable, sino lo suficientemente amplia como para desarrollar un marco teórico contundente.

La presente investigación se ha visto afectada por esta debilidad que presenta el fenómeno, acentuada por la falta de literatura conectada en un ámbito de reciente incorporación a las políticas de desarrollo local y a la dinámica discontinua que presentan las diferentes administraciones públicas, encargadas de su gestión y aplicación en los territorios de su competencia.

La irrupción de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en la forma de vida actual también tiene una importante presencia tanto en el negocio turístico como en la propia visión del mismo por parte de las administraciones públicas.

La reciente incorporación de “lo inteligente” en estos ámbitos conlleva una inevitable falta de literatura que dificulta la labor de estudio, pues no existe la suficiente cantidad y calidad de la misma como para permitir no sólo el estudio, sino para establecer las conclusiones oportunas. Por tanto, una de las mayores limitaciones encontradas en la investigación ha sido la **carencia de literatura y bibliografía** que, si bien a priori es un limitante importante, puede llegar a convertirse en un reto de investigación, debido a la contribución que se pretende realizar con este documento al sector.

Otra limitación encontrada está ligada a la línea anterior, y tiene que ver con la casi **inexistencia de investigaciones previas** en este ámbito. Obviamente, de no existir una literatura formada y estructurada lo suficientemente amplia, por ende, no deben de existir tampoco investigaciones previas. La gestión pública del turismo y su aplicación a los destinos turísticos inteligentes se encuentran, actualmente, en fase de desarrollo, por ello, aun no disponiendo de referencias investigadoras previas, supone no sólo un reto (tal y como se informaba anteriormente) sino también una contribución ya no al estudio, sino a la propia definición y desarrollo de la inteligencia en el turismo.

Así mismo, existe un “**ruido**” **excesivo en este ámbito** afectado por multitud de visiones, versiones y opiniones propiciadas en ocasiones por no expertos en la materia que vienen a afianzar la asimilación de contenidos,

definiciones y opiniones a base de repetición, pero sin una base de investigación y estudio que las avale. Esta “originalidad” en cuanto a la literatura del turismo es una tendencia habitual en un sector que parece acoger con agrado cualquier versión u opinión dadas.

Y por último, la investigación se ha visto en cierta manera limitada por la **falta de colaboración** por parte de determinadas instituciones y técnicos responsables del eje a investigar que, si bien ha dificultado la labor de estudio, no ha sido tan sumamente crucial para la extracción de conclusiones. En este aspecto, es preciso indicar la intención que originalmente se ideó en cuanto a la participación de expertos para su encuestación a través del cuestionario definido, que contaba con una muestra superior en número de participantes pero que, a pesar de tal limitación, se ha conseguido extraer una idea clara de las orientaciones técnicas de la temática a tratar debido a la profesionalidad, conocimientos y buena disposición de los colaboradores.

7.3. Conclusiones

El objetivo fundamental de esta tesis era abordar, principalmente, si el concepto inteligente, con origen en la IT, estaba siendo aplicado de una forma correcta, completa y adecuada al desarrollo de los DTI, analizando a su vez la influencia de estos principios inteligentes en la gestión pública de los destinos.

Finalizada la investigación, y con todas las conclusiones extraídas en cada capítulo, es posible definir la conclusiones finales del documento que vienen a resumir la idea principal que ha inspirado todo el proceso de estudio. Todas ellas se presentan resumidas, enlazadas y conectadas con los temas que han ido articulando el estudio.

La **Inteligencia Territorial** juega con el equilibrio del territorio, concediendo a todos los actores implicados en el mismo (independientemente de su condición) protagonismo en los procesos de decisión. De esta manera, puede llegar a ser formulada como una **posible solución** a los desagrazos producidos por los desarrollos económicos-turísticos descontrolados que, con frecuencia, son los responsables de la exclusión de determinados sectores de la población, el agotamiento y deterioro de los recursos (no únicamente los naturales) y la ignorancia de la sociedad (población) en los procesos de gobierno. Se ha comprobado que la IT tiene una fuerte influencia en la sostenibilidad del lugar y en los procesos de gobierno a través de la

participación ciudadana, debiendo estar presentes en el diseño de las políticas turísticas de los destinos que aspiren a ser considerados inteligentes.

La identificación del negocio turístico con las nuevas tendencias de inteligencia y desarrollo territoriales ha propiciado una evolución y actualización de lo entendido como **destino turístico**, que a partir de ahora toma una nueva dimensión territorial, aspirando a convertirse en algo más que el lugar receptor de la actividad. Este nuevo “rol” es el responsable que los diferentes actores que operan en el territorio (administración, empresas, sociedad civil, instituciones de estudio e incluso los turistas) adquieran una mayor presencia, circunscribiéndose no sólo a meros beneficiarios de las diferentes acciones planteadas, sino a ser responsables de pleno derecho de la planificación de las mismas.

En este contexto de reformulación aparece el concepto de **Destino Turístico Inteligente**, cuyo estudio ha planteado dos posibles fuentes de inspiración, por un lado la IT y por otro, la tecnología.

La primera de ellas responde a la “teoría ideal” de origen de la definición de DTI, pues no únicamente se trata de compartir la denominación de “inteligentes”, sino también los ejes que configuran los conceptos de desarrollo, que son Información, Gobernabilidad, Innovación y Sostenibilidad.

La segunda, en cambio, tal y como se ha comprobado, marca una **clara tendencia** hacia la especialización casi en exclusiva del **eje tecnológico** y en menor medida de la sostenibilidad y la información, quedando la gobernanza relegada a una presencia casi testimonial o nula.

Posiblemente, la **importancia concedida al “aparato tecnológico”**, presente en la totalidad de destinos (al menos los estudiados en esta investigación) venga animada por el próspero y rentable desarrollo del sector tecnológico, que reporta cuantiosos beneficios económicos. A esto se une la “facilidad” de diseño (que no implementación) de los avances tecnológicos, en contraposición al desarrollo de acciones verdaderamente inteligentes (reordenación territorial, cambios en los procesos de gobierno...) que entrañan una mayor complejidad, una cierta “cesión” de poder a la comunidad y una inversión en tiempo que choca con los horizontes temporales marcados para el resto acciones, fácilmente desarrolladas y justificadas públicamente a

corto/medio plazo. Por tanto, es más fácil poner en marcha acciones tecnológicas concretas que realizar un cambio del proceso de gestión del territorio, que a fin de cuentas, es lo que ofrece la aplicación de la IT a la gestión de los destinos.

De esta manera y siguiendo lo marcado por la IT, podría afirmarse que los destinos, más que inteligentes, son tecnológicos, o incluso contextualizándolos dentro de la inteligencia, cabría decir que son **destinos turísticos** que destacan por su **inteligencia tecnológica**, y no por su modelo de gestión inteligente que incluiría el desarrollo de todos los ejes estudiados de una forma completa y equilibrada. El concepto de DTI abarca una conceptualización más amplia que la que parece estar presente en los escenarios actuales.

Igualmente, los cambios en el sector también están siendo protagonizados por la irrupción de los **turistas inteligentes**, cuyas características han sido desarrolladas en el capítulo correspondiente y que suponen un nuevo reto para los mercados, los destinos y su propia gestión pues, de sus demandas y comportamientos dependerán, hasta cierto punto, las fórmulas de gestión planteadas.

Si alguna utilidad tiene los avances, independientemente de su índole, es su aplicabilidad y aprovechamiento a la realidad del lugar. En este caso, al tratarse de la inteligencia turística, debería de evidenciarse la posibilidad de ser aplicada a la gestión pública del turismo y de los DTI.

El cambio que implica la aplicación de la IT a los nuevos modelos de gestión, lejos de suponer una amenaza o imposibilidad, es una excelente oportunidad de modernización (y no únicamente tecnológica). Estos procesos, en su mayoría, son impulsados por las propias administraciones públicas en sus diferentes niveles, teniendo así la oportunidad de liderar un proceso de migración y transformación hacia lo inteligente.

Es necesario el diseño de un **nuevo modelo** más adecuado a la realidad imperante en el sector y a la sociedad actual, que facilite la planificación y la gestión del destino, actualizando el convencional que ha quedado obsoleto y anticuado, incluso en ese destino tecnológico del que anteriormente se hablaba pues su innovación se resume a acciones de tecnología concretas, y no a su reconfiguración gestora. Para ello, se ha quedado constancia de una

propuesta de modelo de funcionamiento de gestión pública de un DTI que sin pretender aspirar a convertirse en el modelo ideal a desarrollar, puede servir de adelanto para futuras conceptualizaciones e investigaciones, invitando a su evaluación y debate.

Las administraciones del ámbito local tienen la responsabilidad de poner en marcha un proceso de desarrollo turístico adecuado, encontrando en la IT y su aplicación turística una excelente **alternativa a los modelos de visión exclusivamente económicos de la actualidad.**

Es preciso corregir el funcionamiento del diseño y elección de las **políticas turísticas**, así como su período de vigencia. A menudo, se ven afectadas por corrientes establecidas por grupos políticos que en ocasiones no favorecen el desarrollo de una línea clara y continuada en el tiempo. Las políticas turísticas también deben adaptarse a los cambios que esta nueva concepción de lo inteligente implica para la gestión pública del territorio, que pasa de ser conservadora, liderada por un único agente (administración) a ser más **participativa**, viéndose complementada por la totalidad de agentes que participan en el territorio, tal y como demuestra la **gobernanza.**

Volviendo al escenario de los DTI, se habla de **Destinos Turísticos Inteligentes** (en ocasiones **pilotos**) cuando en realidad no existe aún un criterio homogéneo que determine las características y requisitos específicos a cumplir por estos destinos. En este sentido AENOR dispone de una norma que certifica el sistema de gestión (UNE 178501), pero aún no está aprobada (a fecha de finalización de este estudio) la norma correspondiente a los indicadores de los DTI (UNE 178502), por tanto, se considera aventurado hablar de DTI cuando aún no están determinados a qué elementos de valoración se verán sometidos aquellos territorios interesados en su conversión.

Es preciso disponer de una **metodología común, clara y previamente definida** para que los destinos puedan autoevaluar su incursión en el proceso inteligente. Se considera que el método seguido hasta el momento no es el más adecuado pues, tal y como se ha podido extraer de la documentación analizada, son éstos los que proponen una batería de acciones que más tarde evalúan las instituciones encargadas de la normalización. Es posible que este hecho desoriente a los aspirantes al no disponer de una línea definida de trabajo y de un horizonte temporal marcado.

Si bien es cierto que la certificación asegura unos parámetros de calidad determinados y proyecta una imagen exterior de prestigio, se considera que la denominación de DTI debería venir dada por el modelo que desarrolla, y no por el resultado de una certificación y/o informe de determinadas instituciones, de ahí la importancia de la **aclaración del concepto y de la elaboración y publicidad de los requisitos y procesos** para que los destinos, libremente, puedan autoevaluarse y orientar su proceso de conversión, independientemente de las relaciones que adquieran con las instituciones de normalización.

Igualmente, se ha detectado que no es posible determinar en qué **fase del proceso** se encuentra cada uno de ellos, y por ende, resulta complejo realizar una comparación entre todos, perdiéndose la perspectiva de la evolución de la migración. Para ello, se ha presentado una serie de herramientas (capítulo 7) con la intención de ayudar a los técnicos responsables en la materia en su andadura de transformación.

La IT es percibida en ciertos destinos IT como una herramienta de mejora (calidad de vida de los ciudadanos, servicios, procesos de producción, reconversión del territorio...). Obviamente el proceso inteligente entraña una serie de efectos como los anteriores pero es preciso **no equivocar el proceso inteligente con herramientas de trabajo**, es decir, el proceso de conversión implica un cambio en la raíz del sistema de desarrollo, identificado con algo más que con herramientas de trabajo para situaciones y problemáticas concretas. Se trata de una nueva filosofía de funcionamiento del destino, y como tal debería ser identificada.

Por todo lo estudiado, los **DTI** que, siguiendo una aplicación teórica coherente **deberían tener su origen conceptual en la IT y las Smart Cities**, están más conectados con la evolución y desarrollo de la innovación tecnológica que con la filosofía de trabajo de la IT, alejándose así la posibilidad de trabajar el **concepto de una forma completa**.

Llegados a este punto cabría preguntarse: ¿es realmente factible la aplicación de los principios de la Inteligencia Territorial a los Destinos Turísticos? La respuesta en este caso sería negativa. No es posible aplicar los principios no por imposibilidad de base, sino por pura **desconexión entre ambos conceptos**. A pesar de compartir la denominación “inteligente” sus

interpretaciones y visiones son diferentes, y por tanto sus metodologías de trabajo y objetivos difieren. Podría afirmarse que el concepto no se aplica de forma completa, y atendería a las siguientes razones:

- Falta de conocimiento del concepto IT.
- Interpretación incompleta del concepto por parte de los entes encargados de la certificación, evaluación y liderazgo de los procesos.
- Complejidad del sistema que plantea la IT.
- Supremacía del desarrollo de las nuevas tecnologías con respecto al resto de ejes dados sus beneficios económicos.
- Falta de voluntad de “cesión de poder” a todos los agentes que habitan el territorio pues la gestión sería compartida, no liderada por uno o varios agentes en exclusiva.

Por todo, se recomienda que para hablar plenamente de Destinos Turísticos Inteligentes debe tratarse el **concepto de manera completa**, trabajando todos sus ejes de forma equilibrada y organizada. La problemática no se encuentra en el grado de complejidad que presenta el nuevo modelo, sino en la **aclaramiento y asimilación de conceptos** que, una vez interpretados completamente, permitirán sentar las bases de lo que podría llamarse inteligencia turística en los destinos.

Finalmente, este documento ha sido diseñado para que queden abiertas líneas de investigación con potencial de desarrollo futuro, como pueden ser el **estudio de la contribución** (de una forma más profunda) **de la IT en las nuevas políticas de gestión pública de los territorios turísticos**, la **ampliación/delimitación/complementación/debate...** del **modelo de gestión inteligente** presentado o la **matización de los requisitos** que todo **DTI** debiera tener.

En definitiva, un documento que no únicamente aporte respuestas a las preguntas de investigación y alcance los objetivos marcados, sino que además sirva como inspiración a futuros estudios que enriquezcan y mejoren el actual marco teórico y conceptual de un fenómeno de enorme trascendencia para los territorios donde se desarrolla, el turismo.

7.4. Recomendaciones

Por último, se incluye el presente apartado con la intención de ofrecer una serie de recomendaciones tanto a futuros investigadores o responsables de proyectos como a interesados en la inteligencia turística.

Las recomendaciones son las siguientes:

Trabajar la accesibilidad real a la información. Ya se ha comentado en otras ocasiones que una de las mayores limitaciones encontradas en la investigación ha sido el acceso a la información, en algunas ocasiones por falta de accesibilidad a la misma, que no dispone de un acceso libre y fácil y en otras, porque no existe. Por tanto, esta cuestión debería ser remediada por los responsables de la información.

Incluir a la población civil en los procesos de conversión. No es concebible que la población civil no participe activamente en los procesos de conversión de los destinos cuando los proyectos desarrollados son llevados a cabo en su amplia mayoría por instituciones públicas que, justifican, algunas de las acciones, como fórmula para la mejora de la calidad de vida de los residentes. La población debería ser determinante en la elección del rumbo a seguir del desarrollo del territorio que habitan.

Mayor protagonismo y colaboración de los centros de estudio e investigación. Es preciso que los destinos y territorios, así como los entes responsables de los mismos, dispongan del asesoramiento y colaboración de los centros de estudios e investigación, como por ejemplo universidades, observatorios... pues no sólo brindarán asesoramiento y aclaración de conceptos y dudas sino que también, a través de la investigación, se propagará el nuevo modelo de desarrollo territorial entre la comunidad científica, docentes, alumnos y población en general.

Continuar con la investigación. Se recomienda y anima a los investigadores a seguir ahondando en la temática tratada en esta investigación con vistas a establecer un marco teórico lo suficientemente amplio y rico que sirva de referencia a instituciones, técnicos y especialistas encargados de los DTI.

Revisión del ámbito de actuación de los proyectos. Se considera relevante que los proyectos de conversión de los destinos en DTI aspiren no al desarrollo de cuestiones concretas, sino a la verdadera transformación del modelo de desarrollo. Evidentemente es una aspiración compleja de alcanzar pero no utópica. Se recomienda por tanto que, antes de definir los proyectos y las acciones concretas, se plantee la migración del modelo convencional al

modelo inteligente que implica, como se ha mostrado, algo más que, por ejemplo, la inclusión de servicios tecnológicos o acciones de eco-eficiencia.

Re-conceptualización del término DTI. Es posiblemente el origen de las orientaciones actuales de los proyectos desarrollados. Una conceptualización incompleta del término afecta, obviamente, a todo el desarrollo de las acciones planteadas en este ámbito. Por ello, se considera absolutamente recomendable la revisión del término y actualización siguiendo el planteamiento de la Inteligencia Territorial que, al fin y al cabo, debería ser la inspiradora de los DTI. En este sentido, en la presente investigación queda propuesta una definición que puede servir de referencia.

Inclusión de la IT en el diseño de las políticas turísticas. A lo largo de la investigación, así como en otros estudios y proyectos desarrollados con influencia o presencia de la IT, se ha comprobado que la misma puede servir como orientación para el diseño de las políticas turísticas, convirtiéndose en un interesante, justo y equilibrado enfoque de desarrollo territorial.

Conectar la Inteligencia Turística con el desarrollo territorial. Es posiblemente uno de los objetivos más interesantes a alcanzar. La llamada Inteligencia Turística (que no tecnológica en exclusiva) debería de estar conectada con el desarrollo territorial en toda su amplitud, y no únicamente con su vertiente tecnológica. Se trata de, en definitiva, considerar a la Inteligencia Turística como un nuevo método de desarrollo del territorio en toda su amplitud, y no como desarrollo de ejes específicos, como por ejemplo el eje tecnológico o sostenible.

Bibliografía

- Actualidad comarcal- Diario digital de la Marina Baixa. (2016). *Benidorm. La ciudad inicia los trabajos para convertirse en el primer Destino Turístico Inteligente de España*. Disponible en: <http://actualidadcomarcal.com/benidorm-la-ciudad-inicia-los-trabajos-para-convertirse-en-el-primer-destino-turistico-inteligente-de-espana/>
- AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) (a). (2016). *UNE 178501 Sistema de gestión de los destinos turísticos inteligentes. Requisitos*. AENOR. Madrid.
- AENOR. (2015). *Las Normas para las Ciudades Inteligentes. Informe de Situación*.
- AENOR (b). (2016). *La certificación de AENOR, el valor de la confianza. ¿Qué hacer para certificarse?*. Disponible en: http://www.aenor.es/aenor/certificacion/procesos/proceso_certificacion_aenor.asp#.WKGHem_hCM8
- AENOR. (2010). *Reglamento de los Comités Técnicos de Normalización*. 4ª Revisión. Madrid.
- AENOR. (2010). *Perfil de AENOR*. Disponible en: http://www.aenor.es/aenor/aenor/perfil/perfil.asp#.V4KOc_mLSM8
- Aguado i Cudolà y otros.(2012). *Impacto del Derecho de la Unión Europea en el turismo*. Atelier Libros.
- Aguilar, J., Aguirre, I., Morantes, W. y Espinoza, Y. (2002). *Metodología para la elaboración de un modelo de gestión en una institución pública venezolana: FUDACITE-Mérida*. INTERCIENCIA. Vol. 27, nº 6.
- Aguilar, L.F. (2007). *El aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza*. Revista del CLAD Reforma y Democracia. N° 39. Disponible en: <http://siare.clad.org/revistas/0057201.pdf>
- Ajuntament de Palma. (2016). *Fundación Turismo Palma de Mallorca* 365. Disponible en: http://palmavirtual.palma.cat/porta/PALMA/turismo/contenedor1.jsp?seccion=s_floc_d4_v1.jsp&codbusqueda=2259&language=es&codResi=1&codMenu=2182
- Alguacil, J. et al. (1999). *Las condiciones de vida de la población pobre desde la perspectiva territorial. Pobreza y territorio*. Fundación Fomento

- de Estudios Sociales y de Sociología aplicada FOESSA. Cáritas Española Editores.
- Alicante. Aprobación definitiva modificación artículo 10 reglamento de régimen interno del consejo vecinal. *Boletín Oficial de la Provincia de Alicante*, 17 de julio de 2015, nº. 136, pp.1-2.
 - Álvarez, J.B. (2014). *Sistemas de recomendación de servicios turísticos personalizados en el destino turístico inteligente*. Máster Universitario en Dirección y Planificación del Turismo. Universidad de Málaga. Disponible en:
<http://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/8727/Sistemas%20de%20Recomendaci%C3%B3n%20de%20Servicios%20Tur%C3%ADsticos%20Personalizados%20en%20el%20Destino%20Tur%C3%ADstico%20Inteligente%20-%20Jose%20Borja%20Alvarez~1.pdf?sequence=1>
 - Aprendedeturismo. (2016). *Benidorm, camino de convertirse en un Destino Turístico Inteligente*. Disponible en:
<http://www.aprendedeturismo.org/benidorm-camino-de-convertirse-en-un-destino-turistico-inteligente/>
 - Aproximación a la Comunicación como Instrumento de Política. Recuperado de:
<https://eciencia.urjc.es/bitstream/handle/10115/2806/IMAGEN%20DESTINOS%20TURISTICOS.pdf;jsessionid=5F97D8802F4D7C2A2483807DE4BEC97F?sequence=1>
 - ARA. Revista de Investigación en Turismo. Campus de Turisme, Hotelería y Gastronomía. Universitat de Barcelona. Disponible en:
<http://www.arajournal.net/html/cast/index.html>
 - Arcoraci, E. (2009). *Política Turística. Economía y Políticas Turísticas*. Universidad Tecnológica Nacional. Disponible en:
<http://www.utntyh.com/alumnos/wp-content/uploads/2015/11/UNIDAD-8-.POLITICA-TURISTICA.pdf>
 - Astigarraga, E. *Método Delphi*. Universidad de Deusto. Disponible en:
http://www.prospectiva.eu/zaharra/03_Delphi_ESTE.pdf
 - AUTOXIRO. (2016). *Mesa de Trabajo. Ourense, Destino Turístico Inteligente*. Disponible en: <http://autoxiro.com/ourense-destino-turistico-inteligente/>
 - Ayuntamiento de Badajoz. (1988). *Reglamento de participación ciudadana*. Disponible en:
http://www.aytobadajoz.es/files/archivos/ayto/2012_12/reglamento_participacion_ciudadana.pdf

- Ayuntamiento de Benidorm. *Reglamento de participación ciudadana*. Disponible en: <http://www.bendorm.org/es/node/47562>
- Barrado, D. (2004). *El concepto de destino turístico. Una aproximación geográfico-territorial*.
- Barroso, M. de la O y Flores, D. (2007). *La política turística como parte de la política económica*. Revista de análisis turístico. Nº 4. Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo.
- Barroso, M. de la O y Flores, D. (2010). *Teoría y estrategias de desarrollo local*. Universidad Internacional de Andalucía.
- Barroso, M. de la O y Flores, D. *Política turística y territorio*. Disponible en:
<http://pendientedemigracion.ucm.es/info/ec/jec10/ponencias/803BarrosoyFlores.pdf>.
- Beritelli, P. (2009). *Social network analysis in destination management*. Universität St. Gallen. Recuperado de:
<http://etourism.economia.unitn.it/documents/3.pdf>
- Bigné, J.E., Font, L. y Andreu, L. (2000). *Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*. Editorial Madrid 2000.
- Bilbao, L. *Destino Turístico Inteligente*. Documento interno no publicado. Fundación Visit Benidorm.
- Bilo, N.C. (2013). *Iniciativas em benefício da eficiência energética Évora-Inovcity. Agenda Digital Local*. Cámara Municipal de Évora. Disponible en:
http://www.agendadigitallocal.eu/sites/agendadigitallocal.eu/files/evora_nuno_bilo.pdf
- Blanco, J. (2015). *Libro Blanco de los Destinos Turísticos Inteligentes. Estrategias y soluciones para fomentar la innovación en el turismo digital*. ALTRAM.
- Blasco, D. y Cuevas, T. (2013). *Observatorio en turismo: organismo inteligente para la toma de decisiones en el destino*. Revista Iberoamericana de Turismo.
- Boletín de las Comunidades Europeas. (1982). “*Para una política Comunitaria de Turismo. Primeras orientaciones*”. “La Comunidad Europea y el Turismo” Suplemento 4/82.
- Boullón, R. (1997): *Los Municipios Turísticos*. Ed. Trillas. México
- Boullón, R. *El sistema turístico. Texto de planificación del espacio turístico*. Capítulo 2. Disponible en:

http://biblioteca.wwf.org.ec/bitstream/123456789/324/1/PLANIFICACION-DEL-ESPACIO-TURISTICO_Roberto%20Boullon_capitulo2.pdf

- Bozzano, H. (dir.). (2012). *Inteligencia Territorial. Teoría, Métodos e Iniciativas en Europa y América Latina*. Editorial de la Universidad de La Plata.
- BRUNDTLAND, G. H. (1987). *Our Common Future, United Nations*.
- C3it (Centro de investigación internacional de la inteligencia territorial). (2011). *Memoria anual*. Agente Andaluz del Conocimiento AC00221CI.
- Campesino, A.-J. y Jurado, J.M. (2014). *Turismo de Frontera (III). Productos Turísticos de la Raya Ibérica*. Universidad de Huelva.
- Canal, M.E. (2012). “Metodología de planeación participativa para el impulso del desarrollo rural: “Hacia la Autogestión”. Una iniciativa en Sinaloa, México”. En: Bozzano, H. (dir.). *Inteligencia Territorial. Teoría, Métodos e Iniciativas en Europa y América Latina*. Universidad de La Plata, 2012, p. 403-409.
- Canalis, X. (2012). *Destinos “smart”: ¿moda pasajera o el futuro del turismo? Tendencias en la gestión de destinos turísticos*. Hosteltur. Disponible en: http://www.hosteltur.com/198500_destinos-smart-moda-pasajera-futuro-turismo.html
- Canalis, X. (2016). *Infografía: turista rico, turista pobre. Pautas de consumo para este verano de la clase media no empobrecida*. Hosteltur. Disponible en: http://www.hosteltur.com/116433_infografia-turista-rico-turista-pobre.html
- CCE (Comisión de las Comunidades Europeas). (2001). *La Gobernanza Europea. Un Libro Blanco*. Bruselas.
- CEGL (Centro de estudios en gobernabilidad local). (2011). *El primer paso: la diferencia entre gobernabilidad y gobernanza*. Disponible en: <http://gobernabilidadpuj.blogspot.com.es/2011/04/el-primer-paso-la-diferencia-entre.html>
- Cid, S. (2012). *De la globalización a la Glocalización. Enfoque práctico*. Disponible en: <http://www.eoi.es/blogs/sergioeliacid/2012/03/07/de-la-globalizacion-a-la-glocalizacion-enfoque-practico/>
- Comisión de las Comunidades Europeas (CCE). (2001). *La Gobernanza Europea, un libro blanco*. Bruselas.
- Comisión Europea, (2015). *Empresa e industria*. Recuperado de: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/background/index_es.htm

- Comisión Europea. (1984). *Resolución sobre la política comunitaria de turismo*.
- Comisión Europea. (1991). *Informe de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo sobre el Año Europeo del turismo*. Bruselas.
- Comisión Europea. (2013). *Fondo Social Europeo*. Recuperado de: <http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=35&langId=es>
- Comisión Europea. (2014). *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité económico y social europeo y al Comité de las regiones*. Recuperado de: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/europe2020stocktaking_es.pdf
- Comisión Europea. (2014). *Fondo Europeo de Desarrollo Regional*. Recuperado de: http://ec.europa.eu/regional_policy/es/funding/erdf/
- Comisión Europea. (2014). *Propuesta de recomendación del consejo sobre los principios de calidad del turismo europeo*. Recuperado de: [file:///C:/Users/Puesto1/Desktop/1_ES_ACT_part1_v2%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Puesto1/Desktop/1_ES_ACT_part1_v2%20(1).pdf)
- Comisión Europea. (2014). Recuperado de: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/background/index_es.htm
- Consorci Platja Palma. (2012). *El Proyecto. Presentación*. Disponible en: <http://consorciplatjadepalma.palma.cat>
- Constitución Española. (BOE núm. 311, 29 de diciembre de 1978).
- Crespí, T. (2016). *Transformación de la ciudad de Palma hacia la Smart City/ Smart Destination*. Ajuntament de Palma.
- Crosby, A. *Promoción y comercialización: destinos o entornos turísticos*. Boletín turístico.
- Cuadernos de Turismo, núm. 25, enero-junio, 2010, pp. 165-184
- Cueli, J. (2012). "Transformaciones territoriales en los oasis intermontanos de la provincia de San Juan (Argentina). El aporte de la Perspectiva EIDT". En: Bozzano, H. (dir.). *Inteligencia Territorial. Teoría, Métodos e Iniciativas en Europa y América Latina*. Universidad de La Plata, 2012, p.348-353.
- Cumbre Mundial del Desarrollo Sostenible (ST + 20). (2015). *Carta Mundial del Turismo Sostenible*. Cumbre Mundial del Turismo Sostenible.
- Datosturisticos.com. (2016). *Productos específicos para Observatorios Turísticos*. Disponible en: www.datosturisticos.com/productos_observatorios_turisticos.php

- De Sède-Marceau, M.H., Moine, A. y Thian, S. (2011). *Le développement d'observatoires territoriaux, entre complexité et pragmatisme*. L'Espace géographique. Tome 40. p.117-126. Disponible en: <http://www.cairn.info/revue-espace-geographique-2011-2-page-117.htm>
- DEMO E-EDUCATIVA CATEDU. *Tipos de estructuras organizativas*. Disponible en: http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2794/html/142_tipos_de_estructuras_organizativas.html
- Destinos Inteligentes. *Badajoz*. Disponible en: <http://www.destinosinteligentes.es/destinos/badajoz/>
- Diario Oficial de la Unión Europea. (30.3.2010). Versión consolidada del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea.
- Dirección de Turismo. Oficinas del Plan Estratégico de Malargüe. (2009). *Perspectivas y modelos sobre estrategias de comercialización turística*. Boletín informativo número 4.
- Dirección General de Fondos Comunitarios (DGFC). *SMART DESTINATION PONTEVEDRA: modelo de vertebración y activación del tejido socioeconómico del territorio*. Disponible en: www.dgfc.sepg.minhap.gob.es/sitios/dgfc/es-ES/ipr/fcp0713/c/bp/ac/ac2014/Documents/BPAC2014PLURIS_7.pdf.
- Elizondo, C. y Gallardo, F. (2012). *Organización de Gestión de Destinos (OGD)*. Universidad Internacional SEK. Disponible en: <http://www.slideshare.net/Carlaelizondobarra/organizacin-de-gestin-de-destinos-ogd-14723521>
- Empleoyterritorio. Un blog sobre sistemas locales de empleo y sostenibilidad. Disponible en: <https://empleoyterritorio.wordpress.com/>
- Empleoyterritorio.wordpress.com. *Inteligencia territorial y los tres componentes de la gobernanza territorial*. Máster interuniversitario oficial en políticas territoriales de empleo. Disponible en: <https://empleoyterritorio.wordpress.com/2014/03/13/inteligencia-territorial-y-los-tres-componentes-de-la-gobernanza-territorial/>
- Enciclopediafinanciera.com. *Estructura organizacional*. Disponible en: <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm>
- Enerlis et al. (2012). *Libro blanco. Smart cities*.
- ENTI. European Network of Territorial Intelligence. (2009). Disponible en: www.territorial-intelligence.eu/portail/site/index.php/eng

- ENTI. European Network of Territorial Intelligence. *Tools for Territorial Intelligence*. Disponible en: www.territorial-intelligence.eu/portail/site/index.php/eng/Tools-and-links/Tools-for-Territorial-Intelligence
- EOI (Escuela de Organización Industrial). *¿Qué son los Destinos Turísticos Inteligentes?*. Disponible en: <http://www.eoi.es/fdi/turismo-oviedo/%C2%BFqu%C3%A9-son-los-destinos-tur%C3%ADsticos-inteligentes>
- Esmartcity.es. *Todo sobre las ciudades inteligentes*. Disponible en: <https://www.esmartcity.es/>
- EUR-Lex. (2006). *Comunicación de la Comisión - Una nueva política turística en la UE - Hacia una mayor colaboración en el turismo europeo /* COM/2006/0134 final */*. Recuperado de: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex:52006DC0134>
- EUR-Lex. (2010). *Nuevo marco político para el turismo europeo*. Recuperado de: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=URISERV%3Aet0004>
- EUR-Lex. (2015). *Principio de precaución*. Recuperado de: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=uriserv:l32042>
- EUR-Lex. (2018). *Agenda por un turismo europeo sostenible y competitivo*. Recuperado de: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=URISERV%3A110132>
- European Commission. (2016). *Tourism*. Recuperado de: <http://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/>
- EUROPAPRESS. (2013). *Destinos turísticos inteligentes: once localidades de toda España, en el camino de serlo*. 20 minutos. Disponible en: <http://m.20minutos.es/noticia/1723275/0/destinos/turisticos/inteligentes/>
- European Commission, (2015). *Press Release details*. Recuperado de: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-96-366_es.htm
- European Commission. (2015). *EDEN - European Destinations of Excellence*. Recuperado de: <http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/eden/>
- European Commission. (2016). *Growth*. Recuperado de: <http://ec.europa.eu/growth/>
- European Commission. (2016). *Smart Specialisation Platform. EYE@RIS3*. Recuperado de: <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/eye-ris3>

- European Commission. (2016). *Virtual Tourism Observatory*. Disponible en: <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/vto/>
- European Travel Commission (2016). *About ETC*. Recuperado de: <http://www.etc-corporate.org/about-etc>
- Excelentes Prensa. (2015). *Marbella, Destino Turístico Inteligente*. Disponible en: <http://ciudadessostenibles.es/noticias/marbella-destino-turistico-inteligente/>
- FEMP. (2008). *Manual de Gestión Turística Local. Principios y prácticas*. Federación Española de Municipios y Provincias y Secretaría General de Turismo.
- Fernández de Paz, E. (2009). *Respuestas del Turismo Mundial a los Nuevos Retos de la Economía Global*. Conclusiones al seminario internacional. Organización Mundial del Turismo. Madrid. Disponible en: www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/unwtamsms.2009.103.j28047w548856404?journalCode=unwtamsm
- Ferrell, O.C., Hirt, G. y Ferrell, L. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. Mc Graw Hill.
- Flores Ruiz, D. (2008). *"Competitividad sostenible de los espacios naturales protegidos como destinos turísticos. Un análisis comparativo de los parques naturales Sierra de Aracena y Picos de Aroche y Sierras de Cazorla, Segura y Las Villas"*, Edición electrónica gratuita.
- Flores, D. (2014). *Manual de gestión de destinos turísticos*. Tirant Humanidades. Valencia.
- FnGM (a). (Foro por una nueva Gobernanza Mundial). *Un sistema multilateral*. Disponible en: <http://www.world-governance.org/article156.html?lang=en>
- FnGM (b). (Foro por una nueva Gobernanza Mundial). *Los principios de la Gobernanza: Guía para la elaboración de propuestas sobre Gobernanza Mundial*. Disponible en: <http://www.world-governance.org/article157.html?lang=es>
- García, L. (2016). *Principales tendencias en turismo en 2016*. Aprendedeturismo.org. Disponible en: <http://www.aprendedeturismo.org/principales-tendencias-del-turismo-en-2016/>
- García, R. (2016). *Benidorm, camino de convertirse en un Destino Turístico Inteligente*.

- Gayoso, E. A. (2012). “Proyecto: Usos y representaciones del centro histórico de Montevideo (Uruguay)”. En: Bozzano, H. (dir.). *Inteligencia Territorial. Teoría, Métodos e Iniciativas en Europa y América Latina*. Universidad de La Plata, 2012, p.418-423.
- GEIDETUR (Grupo de Investigación de Estrategias de Innovación y Desarrollo en la Empresa Turística⁸²). (2009). *Boletín GEIDETUR*. Universidad de Huelva.
- Generalitat Valenciana. (2015). *Un análisis de las potencialidades turísticas de L’Horta Nord de València, elegido mejor proyecto de fin de master de la Comunitat Valenciana*. Disponible en: www.xarxadecentresdeturismo.com/opencms/opencms/turisme/es/contenuts/home/noticia/noticia_14461055583000.html
- Gestión de destinos 2.0. Gestión de destinos 2.0. 1-6 *Destinos Turísticos: Definición, funciones, agentes, componentes y estructura*. Disponible en: <http://cloudtourism.pbworks.com/w/page/16041344/1-6%20Destinos%20Tur%C3%ADsticos%3A%20Definici%C3%B3n,%20funciones,%20agentes,%20componentes%20y%20estructura#footnote-3>
- Girardot, J.J. (2010). *Inteligencia territorial y transición socio-económica*. Trabajo 23. Universidad de Huelva.
- Girardot, J.J. y Brunau, E. (2012). “El Proyecto de Acción Concertada del Departamento del Doubs, Mosaique (Francia)”. En: Bozzano, H. (dir.). *Inteligencia Territorial. Teoría, Métodos e Iniciativas en Europa y América Latina*. Universidad de La Plata, 2012, p. 222-230.
- Girardot, J-J. (2006). *Intelligence territoriale. Activites et perspectives de la CAENTI*. CAENTI.
- Girardot, J-J. (2009). *Evolution of the concept of territorial intelligence within the coordination action of the European network of territorial intelligence*. Disponible en: <http://www.territorial-intelligence.eu/portail/site/index.php/eng/Ongoing-research/Concept-of-Territorial-intelligence/Evolution-of-the-concept-of-territorial-intelligence-within-the-coordination-action-of-the-European-network-of-territorial-intelligence>
- Girardot. *Activites et perspectives de la CAENTI*.

⁸² GEDITUR es un grupo de investigación de la Universidad de Huelva con siete líneas de investigación, siendo una de ellas los Destinos Turísticos Inteligentes.

- Gliemmo, F. (2014). *Reflections on tourism practice: a territorial approach to determine sustainable places. The case of Minas, Lavalleja (Uruguay)*. Anuario Turismo y Sociedad. Vol. XV. Pp. 115-134.
- Gliemmo, F. (a) (2012). "Inteligencia Territorial y Turismo. La Perspectiva EIDT y los Observatorios OIDTe. Iniciativas en La Plata, Berisso y Punta Indio (Argentina) y Lavalleja (Uruguay)". En: Bozzano, H. (dir.). *Inteligencia Territorial. Teoría, Métodos e Iniciativas en Europa y América Latina*. Universidad de La Plata, 2012, p.379-384.
- Gliemmo, F. (b) (2012). *Inteligencia Territorial y Turismo: un diálogo hacia la definición de lugares. Necesidades y expectativas. Estudios de casos de Argentina y Uruguay*. Universidad Nacional de la Plata. Argentina.
- Gobierno de España. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Secretaría de Estado de Turismo.
- González, F. y Miralbell, O. *Guía de gestión pública del turismo*. UOC. Disponible en: <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/264/4/Gu%C3%ADa%20de%20gesti%C3%B3n%20p%C3%BAblica%20del%20turismo%20Portada.pdf>
- González, J.M., Bayón, F. y Meloni, C. (2015). *Repensar la ciudad desde el ocio*. Universidad de Deusto. Bilbao.
- Guerrero, O. (2001). *Nuevos modelos de administración pública*. Revista Digital Universitaria. Vol. 2. N°. 3. Disponible en: <http://www.revista.unam.mx/vol.2/num3/art3>
- Guevara, A. (2014). *Destinos Turísticos Inteligentes*. Universidad de Málaga. Disponible en: http://www.fitcanarias.com/wp-content/uploads/2014/05/Antonio_Guevara_Plaza.pdf
- Hernández, R., Simancas, M.R., González, J.A., Rodríguez, Y., García, J.I. y González, Y. M. (2014). *Delimitación de micro-destinos turísticos en Canarias*.
- Hoerner, J. (1997): *Géographie de l'Industrie Touristique*. Ellipses. Paris.
- Hosteltur (2013). *España contará con 11 destinos inteligentes*. Disponible en: http://www.hosteltur.com/132390_espana-contara-11-destinos-inteligentes.html
- Hoy.es. Disponible en: <http://www.hoy.es/badajoz/201507/22/ciudad-tendra-wifi-gratis-20150722002555-v.html>

- i-ambientecities. (2014). *#Badajoz y #Elvas serán destinos turísticos inteligentes*. Disponible en: <http://smarcities.i-ambiente.es/?q=noticias/badajoz-y-elvas-seran-destinos-turisticos-inteligentes>
- IDC España (International Data Corporation). (2012). *Análisis de las Ciudades Inteligentes en España 2012- El Viaje a la Ciudad Inteligente*. Disponible en: <http://paisdigital.org/PD/wp-content/uploads/2014/06/IDCsmarcityEspana.pdf>
- IDC España (International Data Corporation). *Sobre IDC*. Disponible en: <http://www.idcspain.com/about/about.jsp>
- IET, Instituto de Estudios Turísticos. (2014). Recuperado de: <http://www.iet.tourspain.es/es-es/elinstituto/informaciongeneral/paginas/default.aspx>
- IGEP (a) (Instituto de Gobernanza Empresarial y Pública). (2016). *¿Para qué sirve la gobernanza?*. Disponible en: <http://igep.org.ar/index.php/gobernanza/para-que-sirve-la-gobernanza>
- IGEP (b) (Instituto de Gobernanza Empresarial y Pública). (2016). *¿Qué es gobernanza?*. Disponible en: <http://igep.org.ar/index.php/gobernanza/que-es-gobernanza>
- INRouTe y OMT. (2015). *El turismo más cerca: medición y análisis subnacional- Hacia un conjunto de orientaciones de la OMT*. OMT. Madrid.
- Instituto de Estudios Turísticos. (2004). *Una aproximación geográfico-territorial*. Secretaría General de Turismo y Comercio. Estudios Turísticos, nº 160, pp. 45-68.
- International Network on Regional Economics, Mobility and Tourism y Organización Mundial del Turismo. (2015). *El turismo más de cerca: medición y análisis subnacional- Hacia un conjunto de orientaciones de la OMT*. OMT. Madrid.
- INTI (Red internacional de inteligencia territorial). (2015). *Método Catalyse: herramientas de diagnóstico, de evaluación y de observación accesibles para los actores locales*. *Territorial Intelligence*. Disponible en: <http://inti.hypotheses.org/258>
- Invat.tur. Agència Valenciana del Turisme. Invat.tur. (2015). *Destinos turísticos inteligentes. Manual operativo para la configuración de Destinos Turísticos Inteligentes*. Universidad de Alicante. Disponible en: <http://invattur.gva.es/estudio/manual-operativo-para-la-configuracion-de-destinos-turisticos-inteligentes/>

- Itunes. (2015). *Badajoz Guía Destino*. Disponible en: <https://itunes.apple.com/es/app/badajoz-guia-destino/id952662553?mt=8>
- Izaguirre, M. H. (2010). *El turismo en el contexto de las sociedades complejas*. Observatorio Turístico del Perú. Disponible en: www.revistacultura.com.pe/revistas/RCU_24_1_el-turismo-en-el-contexto-de-las-sociedades-complejas.pdf.
- Launay-Gama, C. (2006). *El uso del concepto de gobernanza y/o gobernabilidad en Colombia. Cómo distintos actores de la sociedad colombiana (académicos, ONG, Estado) usan y se apropian el término de gobernanza*. Instituto de investigación y debate sobre la gobernanza. Disponible en: <http://www.institut-gouvernance.org/es/analyse/fiche-analyse-236.html>
- Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local. (BOE nº. 80, de 3 de abril de 1985).
- Lilian, V., Fantín, A., Pértile, V.C., Ramírez, L., Monzón, N. y Bataglia, M. (2012), “Observatorio OI DT e Colonia Benítez de Inteligencia y Desarrollo Territorial de la localidad de Colonia Benítez, Chaco (Argentina): Estrategias de intervención universitaria”. En: Bozzano, H. (dir.). *Inteligencia Territorial. Teoría, Métodos e Iniciativas en Europa y América Latina*. Universidad de La Plata, 2012, p. 302-306.
- Llanes, S. (2013). *Herramientas para la Inteligencia Territorial*. Disponible en: <https://empleoyterritorio.wordpress.com/2013/04/14/herramientas-para-la-inteligencia-territorial/>
- López de A., A. *Gestionar el modelo. Destinos turísticos inteligentes*. AENOR.
- López de A., A. y García, S. *Destinos turísticos inteligentes*. SEGITUR
- López, B. (2011). *El concepto de Administración Pública*. Recuperado de: <http://www.plazapublica.com.gt/content/el-concepto-de-administracion-publica>.
- López, B. (2011). *El concepto de Administración Pública*. Recuperado de: <http://www.plazapublica.com.gt/content/el-concepto-de-administracion-publica>.
- López, J.C. (2014). *La moda del Big Data: ¿En qué consiste en realidad?*. elEconomista.es. Disponible en: <http://www.economista.es/tecnologia/noticias/5578707/02/14/La-moda-del-Big-Data-En-que-consiste-en-realidad.html>

- López, J.C. (2014). *La moda del Big Data: ¿En qué consiste en realidad?*. *elEconomista.es*. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/5578707/02/14/La-moda-del-Big-Data-En-que-consiste-en-realidad.html>
- Luna, E. y Rodríguez, L. (2011). *Pautas para la elaboración de Estudios de Caso*. Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento. BID.
- Luque, A. M., Zayas, B. y Caro, J.L. (2015). *Los Destinos Turísticos Inteligentes en el marco de la Inteligencia Territorial: conflictos y oportunidades*. Investigaciones turísticas. Nº. 10.
- Lynn Jr, L. (2004). *Reforma a la gestión pública: tendencias y perspectivas*. En Pardo, M. del C. (compiladora). *De la administración pública a la gobernanza*. El Colegio de México. (pp. 105-119). Centro de estudios internacionales.
- Marco, B., García, F. y Sabater, V. (2009). *Metodología a seguir para la creación y desarrollo de un Observatorio Turístico de la Provincia de Alicante*. III Congreso Internacional de Turismo de Leiria y Oeste (Portugal). Disponible en: <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/16569/1/LEIRIA-COMUNICACION.pdf>.
- Márquez, L., Cuétara, L. y Frías, R. A. *Análisis del concepto de destino turístico*. Disponible en: <http://monografias.umcc.cu/monos/2006/INDECO/Anlisis%20del%20concepto%20de%20destino%20turstico.pdf>
- Martín- Castilla, J.I. (2005). *Administración inteligente: un modelo de administración pública orientada al servicio del ciudadano*. Auditoría Pública. Nº 36. P.p. 47-60. Disponible en: http://asocex.es/wp-content/uploads/PDF/200507_36_47.pdf
- Mayorga, F. y Córdova, E. (2007). *Gobernabilidad y Gobernanza en América latina*. Working Paper NCCRR Norte-Sur IP8. Ginebra. No publicado.
- Miedes, B. (2012). "Observatorio Local de Empleo de la Universidad de Huelva (OLE-UHU)". En: Bozzano, H. (dir.). *Inteligencia Territorial. Teoría, Métodos e Iniciativas en Europa y América Latina*. Universidad de La Plata, 2012, p.231-236.
- Miedes, B. *Métodos y Herramientas de Inteligencia Territorial*. Observatorio Local de Empleo. Universidad de Huelva. Disponible en: https://issuu.com/c3it_uhu/docs/paula_presentacion_it_blanca_miedes_modos_de_comp

- Ministerio de Industria, Energía y Turismo. (2014). Recuperado de: <http://www.minetur.gob.es/es-ES/Organizacion/Paginas/Organizacion.aspx>
- Miralbell, O., Arcanons, R., Capellà, J., González, F. y Pallàs, J.M. (2010). *Gestión pública del turismo*. Editorial UOC.
- Mobile World Capital. Barcelona. (2013). ¿Qué es “iBeacon” y para qué sirve?. Disponible en: <http://mobileworldcapital.com/es/202/>
- Moscoso, Florencia Viviana. *Gobernanza y turismo: instrumento para la planificación integral y el avance hacia la cohesión territorial de los destinos turísticos*. Instituto de Investigaciones en Turismo. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata.
- Moyado, F. (2011). *Gobernanza y calidad en la gestión pública*. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. México. Disponible en: http://ac.els-cdn.com/S0123592311701760/1-s2.0-S0123592311701760-main.pdf?tid=8cc71726-b00d-11e6-b320-0000aab0f27&acdnat=1479748472_6430255c8cce8c3aaeef108217ce26a
- MTA (International Tourist Intelligence). *Inteligencia turística. Bienvenido a la nueva era de la inteligencia turística*. Disponible en: <http://docplayer.es/5237367-Inteligencia-turistica-bienvenido-a-la-nueva-era-de-la-inteligencia-turistica.html>
- Muñoz, M^a. D., Hernández- Galán, J. y de la Fuente, Y. M^a. (2015). *Smart City: Una ciudad humanizada como factor desencadenante de turismo inclusivo centrado en la persona. I Congreso Ciudades Inteligentes: Ciudad humanizada*. Disponible en: <https://www.esmartcity.es/comunicaciones/i-congreso-ciudades-inteligentes-ciudad-humanizada>
- Muñoz. A. (2002). *La Imagen de un Destino Turístico: Concepto e Instrumentalización. Una aproximación a la comunicación como instrumento de política*. Disponible en: <https://eciencia.urjc.es/bitstream/handle/10115/2806/IMAGEN%20DESTINOS%20TURISTICOS.pdf;jsessionid=5F97D8802F4D7C2A2483807DE4BEC97F?sequence=1>
- Muñoz-Mazón, A. y Velasco, M. (2015). *Colaboración y gobernanza para el desarrollo turístico. Aranjuez como estudio de caso*. Cuadernos de Turismo. N^o. 35. pp.311-334. Universidad de Murcia.

- Natera, A. (2004). *La noción de gobernanza como gestión pública participativa y reticular*. Documentos de trabajo. Política y Gestión. Universidad Carlos III. Madrid.
- NECSTour. *The Tourism of tomorrow*. Recuperado de: <http://www.necstour.eu/necstour/necstour.page>
- Neffati, H. y Girardot, J.J. *L'Intelligence Territoriale 25 ans déjà!* Cahiers d'Administration. Collection territoires pour demain. Supplément au n° 244.
- Newzealand.com. *Qualmark*. Recuperado de: <http://www.newzealand.com/mx/feature/qualmark-100-pure-assurance/>
- Nicolau, J.L. *El comportamiento del turista*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Alicante. Disponible en: <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/16114/3/Tema%203.pdf>
- OMT (Organización Mundial del Turismo). (2002) *Themis Publication. Destination Management*, tedQual n° 5. Número monográfico dedicado a la investigación sobre el destino turístico y su gestión. Madrid, España.
- OMT (2016). *Panorama OMT del turismo internacional*. Edición 2016. Disponible en: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>
- OMT. (2010). *Proyecto Gobernanza para el Sector Turismo. Informe ejecutivo*. Madrid.
- OMT. (2016). *Sustainable Development of Tourism. Definición*. Disponible en: <http://sdt.unwto.org/es/content/definicion>
- OMT. (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*.
- OMT. (2015). *¿Por qué el Turismo? El turismo: un fenómeno económico y social*. Disponible en: <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>
- Ortoll, Eva. (2013). *Inteligencia territorial a debate (El caso de España)*. Revista de los Estudios de Ciencias de la Información y de la Comunicación. Número 26. Disponible en: <http://www.uoc.edu/divulgacio/comein/es/numero26/articles/Article-Eva-Ortoll.html>
- Palafox, A. y Segrado, R. G. (2008). *El Observatorio del Turismo, base para el Centro de Articulación Productiva de Turismo de Quintana Roo*. Universidad de Quintana Roo. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2929513>

- Pardo, M^a del C. (2007). *Reseña de "Gobernanza y gestión pública" de Luis. F. Aguilar Villanueva*. Foro Internacional, vol. XLVII, núm. 2. Pp. 443-447. Colegio de México. A.C. Distrito Federal. México.
- Parlamento Europeo. (2007). *Una nueva política turística en la UE: hacia una mayor colaboración en el turismo europeo*. Disponible en: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P6-TA-2007-0575+0+DOC+XML+V0//ES>
- Parrés, A. (2005). *El reto de la "Nueva Gestión Pública" a través de un cambio basado en las personas*. Auditoría Pública. Nº 37. Pp. 57-63. Disponible en: http://asocex.es/wp-content/uploads/PDF/200511_37_57.pdf
- Parrilla-González, J.A. y Pulido-Fernández, J.I. *Inteligencia territorial y turismo. Hacia la integración de un modelo de transformación económica*. Análisis económico de destinos turísticos: una visión del desarrollo endógeno. Facultad de Ciencias sociales y Jurídicas. Departamento de Economía. Universidad de Jaén.
- Pellejero, C. (2004). *La Política Turística en España. Una perspectiva Histórica*, en *Las nuevas formas del turismo*. Mediterráneo Económico. Instituto Cajamar. Disponible en: <http://www.publicacionescajamar.es/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/5/5-64.pdf>
- Perea, M.J. (2014). *Inteligencia territorial aplicada a los destinos turísticos: estado de la cuestión*. Facultad de Turismo. Málaga.
- Perego, L.H. y Miguel, R.S. (2014). *Inteligencia Territorial*. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1405/>
- Perego, L.H. y Miguel, R.S. *Innovación e inteligencia estratégica*. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1405/inteligencia-territorial.htm>
- POCTEP (Programa de Cooperación Transfronteriza España-Portugal) (a). *Presentación 2007-2013. Contexto & objetivos*. Disponible en: http://0713.poctep.eu/index.php?modulo=presentacion&id_area=13
- POCTEP (b). *Proyectos aprobados. Sistema TIC compartido de inteligencia turística en el área*. Disponible en: http://0713.poctep.eu/index.php?modulo=proyectos_aprobados&pagina=ver.php&busqueda=&id_area=&areas=&tematicas=&apoyos=&estructurantes=&limite=0&back=proyectos_aprobados&id_ficha=217&id_tipo
- POCTEP. *Sistema TIC compartido de inteligencia en el área transfronteriza de Badajoz-Elvas*. Disponible en:

<http://www.poctep.eu/es/2007-2013/sistema-tic-compartido-de-inteligencia-tur%C3%ADstica-en-el-%C3%A1rea-transfronteriza-de-badajoz>

- Politicaturisticabaleares.blogspot.com.es. (2012). *¿Qué es política turística?*. Disponible en: <http://politicaturisticabaleares.blogspot.com.es/2012/11/que-es-politica-turistica.html>
- Puiggros, O. y Figueredo, A. (2012). “Participación de las agricultoras a la gobernanza de sus territorios para la construcción de la inteligencia territorial. Una iniciativa en Paraguay”. En: Bozzano, H. (dir.). *Inteligencia Territorial. Teoría, Métodos e Iniciativas en Europa y América Latina*. Universidad de La Plata, 2012, p.400-402.
- Pulido-Fernández, M. de la C. y Pulido-Fernández, J.I. (2014). *¿Existe gobernanza en la actual gestión de los destinos turísticos?*. Estudios de casos. Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural.
- Quesada, R. (2007). *Elementos del Turismo*. Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- RAE (Real Academia Española). *Diccionario de la lengua española*. 23ª ed. Madrid. Espasa.
- RECI (Red española de ciudades inteligentes). (2001). *Manifiesto de las ciudades inteligentes*. Disponible en: <http://blogs.vitoria-gasteiz.org/medios/files/2012/01/Manifiesto-por-las-Ciudades-Inteligentes.pdf>
- Reigadas, N. (2015). *Badajoz tendrá wifi gratis en la calle antes de que termine 2016*.
- REINTUR. Red Hispano-Lusa de investigadores en turismo. Disponible en: <http://reintur.blogspot.com.es/>
- Restrepo, M. A. (2009). *Burocracia, gerencia pública y gobernanza*. Revista diálogos de saberes. Nº 30.
- Ritchie, J.R.B. y Crouch, G.I. (2004): *The competitive destination. A sustainable tourism perspective*.
- RITUR, Penedo, vol. 3, n.2, p. 25-34.
- Rodríguez, R. (2011). *Destinos turísticos, realidad y concepto*. Revista de Investigación en turismo y desarrollo local. Vol. 4, nº 11. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/turydes/11/rrf.html>
- Romanazzi, P., Espósito, M., San Juan, G. y Arteaga, A. (2012). “OHPEI Ordenamiento Hídrico y Plan de Emergencia por Inundaciones. Las

- cuencas de los Arroyos Rodríguez, Don Carlos, Martín y Carnaval) en la Zona Norte del Partido de La Plata (Buenos Aires, Argentina)". En: Bozzano, H. (dir.). *Inteligencia Territorial. Teoría, Métodos e Iniciativas en Europa y América Latina*. Universidad de La Plata, 2012, p. 368-372.
- Romero, C. *El Sistema TIC compartido de inteligencia turística en el área transfronteriza de Badajoz-Elvas*. Segittur.
 - Rossi, C. (2016). *Nuevos enfoques para la planificación y gestión del territorio turístico: conceptualización, análisis de experiencias y problemas. Definición de modelos operativos para destinos turísticos inteligentes (C202014-59193-R)*.
 - Rouse, M. (2011). *Policy-based management. Definition*. Disponible en: <http://whtais.techtarget.com/definition/policy-based-management>
 - Sánchez, A. y Propín, E. (2010). *Tipología de los núcleos turísticos primarios de América Central*.
 - Sánchez, J.J. (2001). *Gestión Pública y Governance*. Instituto de Administración Pública del Estado de México. México.
 - Secretaría de Estado de Turismo. (2012). *Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2016 (Documento avance)*. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Gobierno de España. Disponible en: http://www.foe.es/upload/estudios_informes/19422Plan%20Nacional%20e%20Integral%20de%20Turismo%202012-2016.pdf
 - Secretaría de Estado de Turismo. (2012). *Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2016 (Documento avance)*. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Gobierno de España. Disponible en: http://www.foe.es/upload/estudios_informes/19422Plan%20Nacional%20e%20Integral%20de%20Turismo%202012-2016.pdf
 - Secretaría de Estado de Turismo. *Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT) 2012-2015*. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Gobierno de España.
 - Secretaría de Estado y Turismo. (2013). *Cooperación y Competitividad. Foro Europeo del Turismo*. Recuperado de: <http://www.minetur.gob.es/turismo/cooperacion/UE/Paginas/foro-europeo-turismo.aspx>
 - Seggittur. *Transparencia y otra información*. Disponible en: <http://www.segittur.es/es/conocenos/descripcion/index.html>
 - Segittur (c). *Segittur comienza a testar la norma de Destinos Inteligentes en Benidorm*. Disponible en: <http://www.segittur.es/es/sala-de->

- [prensa/detalle-documento/SEGITTUR-comienza-a-testar-la-norma-de-Destinos-Inteligentes-en-Benidorm-/#.WKGoKm_hCM8](#)
- Segittur (d). *Informe conclusiones. Think Tank Turismo.as. Aplicaciones móviles y turismo.* Disponible en: <http://www.segittur.es/opencms/export/sites/segitur/.content/galerias/descargas/documentos/INFORME-CONCLUSIONES-Think-Tank-Aplicaciones-mviles-y-turismo.pdf>
 - Segittur (Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S. A.). *Arranca la primera norma mundial sobre Destinos Turísticos Inteligentes. Nota de prensa.* Disponible en: <http://www.segittur.es/es/sala-de-prensa/detalle-documento/Arranca-la-primera-norma-mundial-sobre-Destinos-Tursticos-Inteligentes/>
 - Segittur. (2015). *Memoria 2015.*
 - Segittur. (a). *Informe de análisis, diagnóstico y recomendaciones de Palma de Mallorca.* Disponible en: http://smartoffice.palma.cat/portal/PALMA/smartoffice/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0_98401_1.pdf
 - Segittur. (b). *Destinos Turísticos Inteligentes.* Disponible en: <http://www.segittur.es/opencms/export/sites/segitur/.content/galerias/descargas/documentos/Presentacin-Destinos-Turisticos-Inteligentes.pdf>
 - Segittur. *Notas de Prensa. Palma de Mallorca.* Disponible en: <http://www.segittur.es/es/sala-de-prensa/detalle-documento/Palma-de-Mallorca-da-los-primeros-pasos-como-Destino-Turistico-Inteligente-/#.WJYbZ3qungA>
 - Seiler, C. (2012). “Observatorio OIDTe Crespo de inteligencia y Desarrollo Territorial en la Ciudad de Crespo, Entre Ríos (Argentina)”. En: Bozzano, H. (dir.). *Inteligencia Territorial. Teoría, Métodos e Iniciativas en Europa y América Latina.* Universidad de La Plata, 2012, p. 298-302.
 - SERNATUR. (2008). *Glosario de Turismo.* Boletín Técnico nº. 1/2008. Disponible en: http://biblioteca.sernatur.cl/documentos/biblio_doc_4186.pdf
 - SICTUR (2016). *Proyecto de investigación Destinos Turísticos Inteligentes (DTI).* Boletín SICTUR de novedades en la investigación turística española.
 - SICTUR (Sistema de información de la investigación científica en turismo). *¿Por qué SICTUR?. El proyecto.* Disponible en: <http://www.sictur.es/acercaPublico>

- SICUMA. Disponible en: <http://www.sicuma.uma.es/es/proyectos-investigacion/nuevos-enfoques-para-la-planificacion-y-gestion-del-territorio-turistico-conceptualizacion-analisis-de-experiencias-y-problemas-definicion-de-modelos-operativos-para-destinos-turisticos-inteligentes.html>
- Sistema de Inteligencia Turística Badajoz- Elvas. Disponible en: www.sitbadajozelvas.es
- Smart Office Palma (a). (2016). *Informe actualización abril 2016: Distintivo “Smart Destination” a la ciudad de Palma otorgado por la Secretaría de Estado de turismo a través de la Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (Segittur) en enero de 2014.* Disponible en: http://smartoffice.palma.cat/portal/PALMA/smartoffice/contenedor1.jsp?seccion=s_fdes_d4_v1.jsp&codbusqueda=2568&language=ca&codResi=1&codMenu=2481
- Smart Office Palma (b). (2016). *Objetivos de la SmartOffice.* Disponible en: http://smartoffice.palma.cat/portal/PALMA/smartoffice/contenedor1.jsp?seccion=s_fdes_d4_v1.jsp&codbusqueda=2176&language=es&codResi=1&codMenuPN=2133&codMenu=2136&layout=contenedor1.jsp
- Smart Office Palma (c). (2016). *Plantillas Iniciativas Ciudadanas Smart. Documentación de la SmartOffice.* Disponible en: <http://smartoffice.palma.cat>
- Soave, P. (2015). *Fichas técnicas sobre la Unión Europea. Las políticas sectoriales.* Disponible en: http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/es/displayFtu.html?ftuld=FTU_5.6.13.html
- Sociedad de la información. (2012). *Smart Cities.*
- Sorroche, A.S. (2016). *Benidorm se convierte en el máximo exponente nacional en turismo digital.* Disponible en: <http://www.diarioinformacion.com/benidorm/2016/12/02/benidorm-convierte-maximo-exponente-nacional/1835019.html>
- *Técnicas de valoración sociológica aplicadas a la temática ambiental. Módulo V.1. Tema 3. La encuesta estadística y el Método Delphi.* Disponible en: http://www3.uah.es/vicente_marban/ASIGNATURAS/EIA%20GRADO/GRADO%202011-2012/modulo%20v/Tema%20v.3%20encuesta%20y%20delphi.pdf

- Territorial-intelligence.eu. <http://www.territorial-intelligence.eu/portail/site/>
- Thinktour (Plataforma tecnológica del Turismo). *Tendencias tecnológicas en turismo para 2016*. Disponible en: http://www.thinktutur.org/media/Ebook_Tendencias_Tec_Turismo_2016.pdf
- Tobar, F. (2014). *Modelos de Gestión*.
- Tourspain.es. *Histórico de la política turística en España*. Disponible en: <http://www.tourspain.es/es-es/vde/paginas/historicopte.aspx>
- Treviño, J.A. (2011). *Gobernanza en la administración pública. Revisión teórica y propuesta conceptual*. Facultad de Arquitectura. Universidad Autónoma de Nuevo León. México. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422011000100008
- TUI. *Quiénes somos*. Disponible en: <http://es.tui.com/>
- Turespaña (2014) Recuperado de: <http://www.tourspain.es/es-es/Paginas/index.aspx>
- UNESCAP. Comisión Económica y Social de las Naciones Unidas para Asia y el Pacífico. *¿Qué es gobernanza? ¿Y un buen gobierno?*. Disponible en: <http://www.unescap.org/>
- UNESCO (a). (2016). *Desarrollo Sostenible*. Educación. Disponible en: <http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-sustainable-development/sustainable-development/>
- UNESCO (b). (2016). *Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS)*. Disponible en: <http://www.unesco.org/new/es/unesco/themes/education-for-sustainable-development/>
- United Nations. *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. UN Documents. Disponible en: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>
- Universidad de Murcia. *Cuadernos de Turismo*. (2010). Núm. 25. Enero-junio. Pp. 165-184. Murcia.
- UNWTO. INSTO Framework. *Sustainable Development of Tourism*. Disponible en: sdt.unwto.org/es/node/42152
- UNWTO. World Tourism Organization Network. *Proyecto de gobernanza para el sector turismo*. Estadísticas y Cuenta Satélite para el Turismo. Disponible en: <http://statistics.unwto.org/es/project/proyecto-de-gobernanza-para-el-sector-turismo>

- Valdés, L. (2004). *La política turística de la Unión Europea*. Quaderns de Política Econòmica. Revista electrònica. 2ª Època. Vol.7. Universidad de Valencia.
- Valdés, L. y Del Valle, A. (2010). *Políticas de la Unión Europea en materia de turismo*. Estudios Turísticos. Secretaría General de Turismo y Comercio Interior.
- Valero, J.R. (2015). *Cartel e identidad nacional: la creación de la identidad turística de España*. Disponible en: <http://www.geocritiq.com/2015/09/cartel-e-identidad-nacional-la-creacion-de-la-identidad-turistica-de-espana/>
- Valls, J. E. (2004). *Gestión de destinos turísticos sostenible*. Gestión 2000.com, Barcelona.
- Vargas, A. (a) (2014). *Gestión Turística: una visión de la provincia de Huelva desde el plano académico*. Turismo de Frontera (III). Productos turísticos de la Raya Ibérica. Universidad de Huelva.
- Vargas, A. (b) (2014). *Una nueva teoría de la estrategia para el siglo XXI (También para el turismo)*. Lección inaugural curso académico 2014-2015. Universidad de Huelva.
- Velasco, M. (2002). *Sobre el turismo y la política turística. Conclusiones de la tesis doctoral La política turística: objeto, contenido e instrumentos*. Evolución de la política turística en la Organización Central del Estado: 1951-2000. Universidad Complutense.
- Velasco, M. (2005). *¿Existe la política turística? La acción pública en materia de turismo en España (1951-2004)*. Política y sociedad. Vol. 42. Nº 1. Pp. 169-195. Disponible en: <http://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/view/POSO0505130169A/23035>
- Velasco, M. (2013). *Gestión pública del turismo. La gobernanza*. En Gestión estratégica sostenible de destinos turísticos. Universidad Complutense de Madrid.
- Velasco, M. (a). *Distintos instrumentos para un mismo fin. Los instrumentos de las políticas públicas como herramienta para el análisis*. Disponible en: http://eprints.ucm.es/12184/2/velasco_Instrumentos_pol%C3%ADticas.pdf
- Velasco, M. *Gestión de destinos: ¿gobernabilidad del turismo o gobernanza del destino?*. CES Felipe II. Universidad Complutense. Disponible en: <http://www.esade.edu/cedit/pdfs/papers/pdf5.pdf>

- Velasco, M. *Gobernanza del turismo: retos y estrategias de las redes de destinos turísticos*. Universidad Complutense (CES Felipe II).
- Visit Benidorm. *Fundación Turismo de Benidorm. Quiénes somos*. Disponible en: <http://www.visitbenidorm.es/ver/1275/quienes-somos-en-fundacion-turismo-de-benidorm.html>
- Visiteurope.com. (2024). Disponible en: <http://www.visiteurope.com/es/>

Anexos

Anexo 1. Modelo de cuestionario facilitado a los expertos/responsables de DTI.

Cuestionario expertos en DTI

Puntúe el grado de importancia que los diferentes **finés** tendrían en el proceso de transformación de un destino turístico en inteligente (escala del 1 al 10, donde 1 será la menor importancia y 10 la mayor):

Puntuación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fines										
Consecución del desarrollo económico										
Mejora de la accesibilidad (a la información y recursos)										
Mejora de la calidad de los servicios										
Mejora de la calidad de vida de los ciudadanos										
Mejora de la competitividad del destino										
Mejora de la imagen del destino										
Modernización tecnológica del destino (app, nuevas tecnologías, Internet, espacios WIFI...)										
Participación social- gobernanza										
Potenciación de la innovación y la diferenciación										
Potenciación del estudio y divulgación del conocimiento										
Sostenibilidad en el desarrollo (económica, social y medioambiental)										

Puntúe el grado de importancia que los siguientes **procesos de transformación y gestión** tendrían en la transformación de un destino en inteligente (escala del 1 al 10, donde 1 será la menor importancia y 10 la mayor):

Puntuación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Proceso										
<i>Cambios necesarios en el funcionamiento institucional</i>										
Apertura de la Administración Pública: información sobre intenciones, planes, proyectos...										
Modificación de la toma de decisiones: de una decisión absoluta a una consensuada con los agentes del territorio										

Implicación de los agentes del territorio en el diseño de la política turística del destino																				
<i>Cambios necesarios en la gestión del destino: "de la tradicional a la inteligente"</i>																				
Implicación del territorio/destino en su propio desarrollo (no sólo es el lugar que recibe las acciones programadas, sino que participa en su diseño, planificación y puesta en marcha)																				
Creación de Entes de participación mixta (público-privada) para gestionar el destino																				
Impulso y desarrollo de las TIC																				
Política sostenible teniendo en cuenta criterios de vulnerabilidad del territorio/comunidad y género (población residente)																				
<i>Agentes que deben liderar el proceso</i>																				
Administración pública																				
Empresa privada																				
Ciudadanos																				
Comunidad científica																				
Turistas																				

Puntúe el grado de importancia que según su punto de vista tendrían los siguientes **objetivos** en un Destino Turístico Inteligente (escala del 1 al 10, donde 1 será la menor importancia y 10 la mayor):

Puntuación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Objetivos										
<i>Objetivos estratégicos genéricos (diseñar una estrategia de desarrollo turístico basada en):</i>										
Gobernanza-participación										
Innovación tecnológica										
Sostenibilidad										
Tratamiento de la Información (ordenación, tratamiento, difusión de la información...)										
<i>Objetivos de gestión del conocimiento</i>										
Tratar los datos y la información de manera adecuada que facilite la toma de decisiones y el diseño de políticas de desarrollo del destino turístico										
<i>Objetivos de cohesión- gobernanza- participación</i>										
Evitar el conflicto de intereses entre el ámbito económico y la comunidad que habita en el destino										
Potenciar la implicación de la <u>población</u> en el proceso de desarrollo										

Potenciar la implicación de las <u>instituciones</u> públicas e el proceso de desarrollo																				
Potenciar la implicación de los <u>órganos de estudio/científicos</u> en el proceso de desarrollo																				
Potenciar la implicación del <u>tejido empresarial</u> en el proceso de desarrollo																				
Potenciar la implicación de los <u>turistas</u> en el proceso de desarrollo																				
<i>Objetivos sociales y sostenibles</i>																				
Afianzar a la población a su territorio																				
Evitar la pobreza																				
Gestionar los recursos de manera responsable (evitar contaminación, explotación y agotamiento, alteración...)																				
Mejorar y mantener las economías tradicionales																				
<i>Objetivos de comunicación-información</i>																				
Comunicar y divulgar públicamente los programas, proyectos y actividades a desarrollar en el destino																				
Promover el uso de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (modernización tecnológica: app, Internet...)																				
<i>Objetivos de rentabilidad</i>																				
Alcanzar una rentabilidad social y medio-ambiental (consecuencias positivas del desarrollo turístico para el entorno social y medio-ambiental)																				
Aumentar el empleo																				
Aumentar gasto turístico (pernoctaciones, contratación servicios...)																				
Aumentar los ingresos económicos																				
Incrementar el número de turistas																				
Mejorar la competitividad																				
<i>Objetivos de mejora de la calidad</i>																				
Mejorar la calidad de vida de la población																				
Personalizar/adaptar los servicios atendiendo a las necesidades reales de los turistas																				
Potenciar la profesionalización en la prestación de los servicios																				
Promover un empleo de calidad (retribución, condiciones, flexibilidad laboral...)																				
Satisfacer las necesidades de los turistas																				

Añada (si lo considera necesario) otros objetivos y puntúelos siguiendo la escala anterior: _____

Puntúe el grado de participación de los diferentes **agentes** en el proceso de transformación de un destino turístico en inteligente (escala numérica del 1 al 10, donde 1 será la menor participación y 10 la mayor):

Puntuación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Agente										
Administración Pública (en sus diferentes niveles)										
Instituciones de estudio/investigación (universidades, observatorios...)										
Población civil (comunidad local, asociaciones...)										
Sector privado (tejido empresarial)										
Turistas										

¿Considera que alguno de los siguientes **aspectos** relacionados con los Destinos Turísticos Inteligentes debería ser **mejorado**?, ¿en qué grado? (use una escala del 1 al 10 donde 1 es nada necesario ser mejorado y 10 muy necesario ser mejorado)

Puntuación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aspecto a mejorar										
Aclaración del concepto										
Aumento de la responsabilidad/implicación política										
Aumento de las zonas WIFI										
Incremento de la cuantía de financiación pública destinada al desarrollo de proyectos inteligentes										
Intensificación del desarrollo de las TIC										
Mejora en el tratamiento de la información										
Potenciación de la concienciación/implicación de la población										
Potenciación de la concienciación/implicación del empresariado										
Simplificación del proceso de transformación de un destino turístico en inteligente										

Otras consideraciones/comentarios al respecto:

Anexo 2.

Dentro de estas labores de promoción y propaganda se encuentra la elaboración y publicación de cartelería turística donde quedó reflejada el tipo de imagen así como el producto turístico a ofrecer por el país en los mercados internacionales, dando lugar a una riquísima colección de cartelería que muestra no sólo la evolución de la promoción turística española y por ende su política turística, sino también la riqueza gráfica y artística de los mismos.

Sirva como ilustración la siguiente figura que viene a representar un cartel fechado por Valero (2015) en torno a 1934:



Cartel con fotografía de Andrada, editado por el Patronato Nacional de

Anexo 3

TURESPAÑA dispone de 33 Oficinas de Turismo en el extranjero también llamadas Consejerías repartidas por todo el mundo y cuya organización responde a una clasificación que, según TURESPAÑA, coincide con las tipologías del mercado turístico español, que son:

Norteamérica

Iberoamérica

Europa del Norte

Europa Central

Europa del Sur, Mediterráneo y Oriente Medio

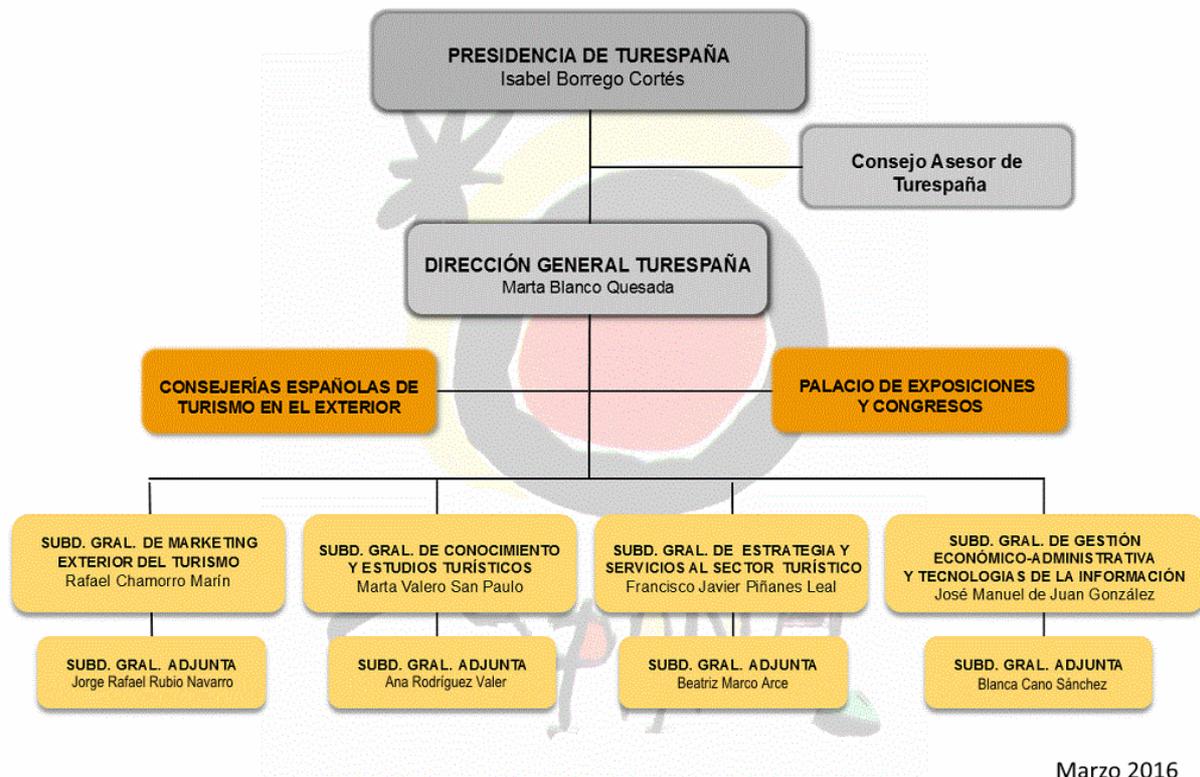
Europa del Este

Asia-Pacífico (Zona A)

Asia-Pacífico (Zona B)

Cada área está coordinada por una oficina de turismo. Así, el área de Norteamérica está coordinada por la oficina de Nueva York, Iberoamérica por Miami, Europa del Norte por Londres, Europa Central por Berlín, Europa del Sur, Mediterráneo y Oriente Medio por París, Europa del Este por Moscú, Asia-Pacífico (Zona A) por Bombay y finalmente Asia-Pacífico (Zona B) por Tokio.

Anexo 4



Marzo 2016

Organigrama de TURESPAÑA. Fuente: TURESPAÑA, 2016.

Anexo 5

Programa de turismo Municipal del Gobierno de Chile

El Servicio Nacional de Turismo de Chile (SERNATUR) ha instaurado el Programa de Turismo Municipal con la intención de coordinar a los municipios del país, reconociendo su importancia como impulsores del desarrollo turístico local.

SERNATUR considera que los municipios cuentan con funciones y atribuciones que ejercen influencia sobre la actividad turística, además de posibilitar el uso del turismo como una medida de fortalecimiento local,

generadora de ingresos, empleo y riqueza, de ahí que sean tenidos en cuentas en la estrategia de desarrollo.

El programa tiene como objetivo “lograr que los municipios incorporen la actividad turística dentro de su gestión anual como un tema relevante, comprendiendo que el fortalecimiento y desarrollo de esta actividad se logra cuando se hace en forma sistemática y asociativa, ya que toda acción que se emprenda a nivel local puede tener implicancia a nivel regional y nacional”.

El Gobierno de Chile considera que los municipios deben de estar preparados para recibir turistas, pero esta preparación no sólo implica la recepción física de turistas, sino la aceptación por parte de la población local.

El programa orienta a los municipios en la toma de decisiones relativas al desarrollo turístico del destino.

En el sitio web de SERNATUR, se enumeran los aspectos claves a resolver en la relación entre Servicio Nacional de Turismo y los municipios, que son los siguientes:

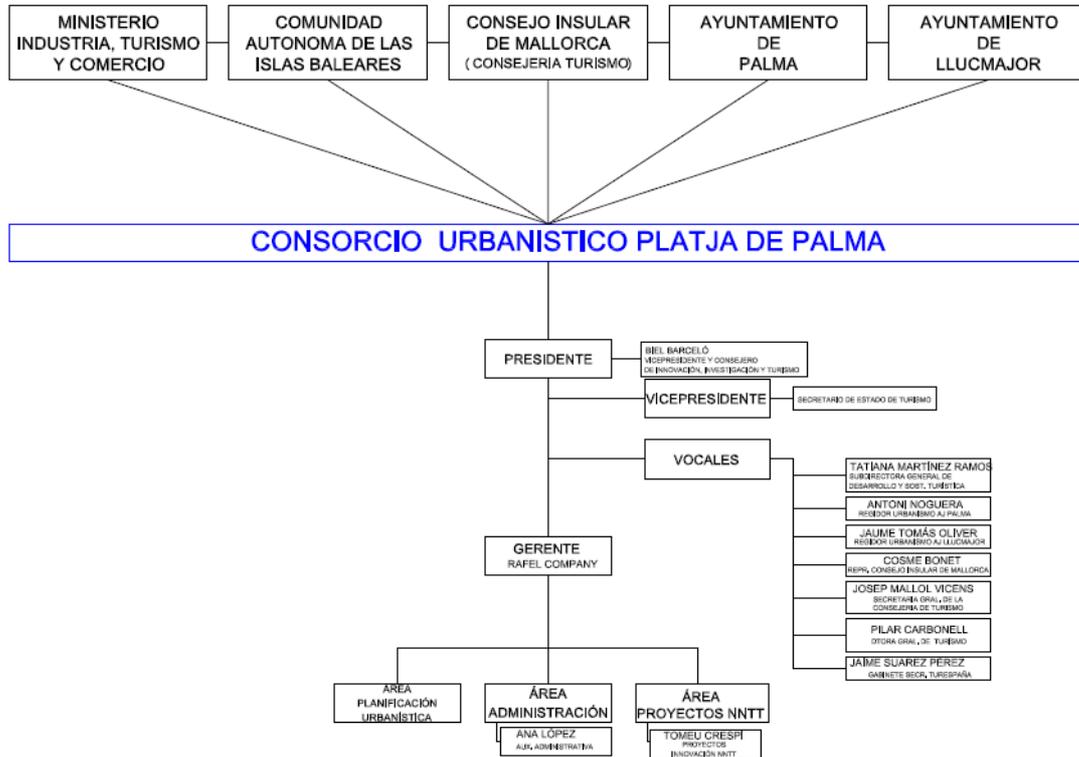
- Lograr que los municipios consideren el turismo como una actividad relevante de la gestión municipal, tanto desde lo receptivo, como de lo emisivo.
- Capacitar al capital humano de los municipios para que tengan la capacidad de intervenir y coordinarse técnicamente en materias de turismo.
- Reforzar la implementación del Sistema de Calidad y Certificación de SERNATUR.
- Unificar imagen y promoción del destino en coherencia con la Política Nacional de Turismo. Unificar criterios respecto de las Oficinas de Información Turística, según proyecto de SERNATUR.
- Estimular la asociatividad de micro y medianas empresas turísticas con el fin de generar productos turísticos para el turismo local, nacional e internacional.
- Impulsar el desarrollo turístico sustentable en el territorio comunal.
- Generar información para la toma de decisiones en la actividad turística.
- Fomentar la Conciencia Turística en la comunidad local.

Anexo 6



Destinos pilotos: Destinos Turísticos Inteligentes. Fuente: Segittur (a), p. 7.

Anexo 7



Organigrama Consorcio Urbanístico Platja de Palma. Fuente: Consorcio Platja de Palma