

**PROPUESTA DEL
CENTRO HISTÓRICO DE QUERÉTARO
COMO
DESTINO TURÍSTICO INTELIGENTE**



Autora: MARÍA DE LOS ÁNGELES SÁEZ DE PEDRO

Junio 2022

**Trabajo
Fin de Grado en
Empresas y
Actividades
Turísticas**



TRABAJO FIN DE GRADO

UNIVERSIDAD A DISTANCIA DE MADRID

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

GRADO EN EMPRESAS Y ACTIVIDADES TURÍSTICAS

**PROPUESTA DEL CENTRO HISTÓRICO DE
QUERÉTARO COMO DESTINO TURÍSTICO
INTELIGENTE**

Autora: MARÍA DE LOS ÁNGELES SÁEZ DE PEDRO

Directoras: ANA BELÉN BASTIDAS MANZANO Y OLGA SÁNCHEZ GONZÁLEZ

CURSO ACADÉMICO 2021 – 2022

FECHA: 05 de junio de 2022

AGRADECIMIENTOS

A mi familia y amigas que en todo momento han confiado en mí, brindándome su apoyo, cariño y motivación para no desistir en momentos difíciles.

A mis directoras de TFG de la Universidad UDIMA, Ana Belén y Olga, quienes con su conocimiento y entusiasmo han estado conduciendo con esmero este trabajo de investigación.

A todos los actores de la oferta turística de Querétaro participantes en este proyecto, las asociaciones hoteleras, hoteleros, agencias de viajes, DMO, agencias de Grupos, Congresos y Convenciones, Wedding Planners, empresas de transportes turísticos, empresarios proveedores de productos y servicios turísticos, docentes de universidades de educación superior, empresas de tecnología, así como a los funcionarios de las administraciones públicas municipales y estatales, que con su participación activa en la investigación han hecho posible contar con resultados y conclusiones para que de esta manera también el sector turístico cuente con una propuesta que contribuya a orientarse hacia los retos turísticos del futuro como sería para Santiago de Querétaro el convertirse en Destino Turístico Inteligente (DTI).

A todos, ¡muchísimas gracias!, porque sin ustedes este trabajo o no habría sido posible.

Santiago de Querétaro, Junio 2022.

ÍNDICE GENERAL

1.- Resumen	5
2.- Introducción.....	6
2.1.- Historia y conformación de un destino. Centro Histórico de Santiago de Querétaro.....	8
2.2.- Rasgos característicos de Santiago de Querétaro.....	10
2.3.- Productos turísticos que se ofertan actualmente en el destino.	10
2.4.- Contexto económico actual de Santiago de Querétaro.	11
2.4.1.- Competitividad de Santiago de Querétaro.....	11
2.4.2.- El escenario económico después de la pandemia del Covid 19.	14
2.5.- Ciudad inteligente y destino turístico inteligente.....	16
2.6.- Modelo DTI de SEGITTUR para la implantación en destinos turísticos.	24
2.6.1.- Metodología de diagnóstico.	26
2.6.2.- Instrumentos normativos de certificación para los destinos turísticos	30
3.- Marco metodológico.....	33
3.1.- Técnica de observación y trabajo de campo en eventos turísticos del destino.	35
3.2.- Uso de documentos.	36
3.3.- Estudio de casos en México. Caso Tequila y caso Cozumel.	37
3.4.- Entrevistas a los actores del sector turístico.....	41
3.5.- Encuestas a los actores del sector turístico de Querétaro.....	42
3.6.- Triangulación metodológica.	42
4.- Resultados.....	43
4.1.- Análisis DAFO.....	55
4.2.- Diagnóstico del destino Centro Histórico de Querétaro.	57
5.- Discusión	63
6.- Conclusiones.....	65
6.1.- Limitaciones del estudio.	66
6.2.- Perspectivas para futuras investigaciones.....	67
7.- Referencias	69
8.- Anexos.....	74

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Sectores económicos turísticos	45
Gráfico 2. Anuario económico.....	46
Gráfico 3. Grado actual de colaboración público privada.	46
Gráfico 4. Retroalimentación en tiempo real.	47
Gráfico 5. Disposición a participar en proyectos conjuntos.	48
Gráfico 6. Grado de digitalización.	500
Gráfico 7. Disponibilidad de herramientas digitales.....	50
Gráfico 8. Herramientas digitales necesarias para los actores turísticos.	51
Gráfico 9. Innovación de los actores turísticos.	52
Gráfico 10. Visión de la categoría del destino	52
Gráfico 11. Postura de los actores turísticos para la conversión del destino en DTI.....	53
Gráfico 12. Percepción del nivel de sustentabilidad	54
Gráfico 13. Comunicación público privada en reglamentación de temas de accesibilidad.	55
Gráfico 14. Cumplimiento de suficiencia de ámbitos evaluados.	58

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Mapa de ubicación de Querétaro en México.	6
Imagen 2. Del Índice de Competitividad Estatal. Querétaro. 2021.	13
Imagen 3. Resultados generales ICE 2021.....	14
Imagen 4. Ocupación y llegada de turistas 2009-2020	15
Imagen 5. Los 4 pilares de una CI	17
Imagen 6. Resultados del CPI (Índice de las Ciudades Prósperas) del IMPLAN 2015	22
Imagen 7. Resultados por dimensiones del CPI 2018 (Ampliada en Anexo V)	23
Imagen 8. 24 ámbitos distribuidos por ejes del método DTI de SEGITTUR.....	27
Imagen 9. ODS alineados con los cinco ejes de los DTI.	29

Imagen 10. Gráfico de orientación para la implantación de un DTI	31
Imagen 11. Hoja de ruta para la certificación de un DTI.....	32
Imagen 12. ICE 2021. Imagen Índice de competitividad estatal 2021.....	86
Imagen 13. Índice de Ciudades Prósperas CPI 2018. Medición Nivel Básico. Pág. 16.	88
Imagen 14. Índice de Ciudades Prósperas (CPI 2018). Resultados por dimensión.	89
Imagen 15. Problemáticas comunes de los DTI. (Hinojosa , 2019). Hosteltur.....	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Monumentos más emblemáticos del C.H. Querétaro	9
Tabla 2.- Declaratorias de Patrimonio de la Humanidad de Querétaro.	10
Tabla 3.- Perfil económico y competitividad de Querétaro.	12
Tabla 4.- Los 4 pilares de la CI con la información de la AENOR	17
Tabla 5.- Información comparada entre CI y DTI	20
Tabla 6.- Cinco ejes de la metodología DTI.	26
Tabla 7.- Los apartados de revisión para el diagnóstico en el proceso de implantación DTI.....	27
Tabla 8.- Esquema de los 5 pilares con sus correspondientes ámbitos de evaluación.....	28
Tabla 9.- Relación de técnicas y herramientas metodológicas aplicadas en este TFG.	34
Tabla 10.- Número total y desglosado de documentos consultados.	36
Tabla 11.- Resumen de las ventajas de la implementación DTI Tequila.	40
Tabla 12.- Compendio de Resultados de las investigaciones.	43
Tabla 13.- Análisis DAFO	56
Tabla 14.- Resumen global de resultados para elaborar el diagnóstico de C.H. de Querétaro ...	57
Tabla 15.- Ruta estratégica DTI para C.H. de Querétaro.....	63

1.- Resumen

El objetivo principal de este trabajo consiste en contestar a la pregunta de qué *posibilidades reales y viables* tiene el destino turístico *Centro Histórico de Querétaro* de convertirse en un *Destino Turístico Inteligente* (DTI). El objetivo secundario consistirá en diseñar la ruta o el itinerario que contenga los pasos necesarios a seguir, basado en un diagnóstico, requisitos y recomendaciones para alcanzarlo. Con este fin se ha encuestado a un rango de actores representativos del sector turístico de diferentes actividades que intervienen en la oferta turística de Querétaro, a efecto de conocer con la mayor claridad el punto de partida y los elementos con los que se cuenta hoy para planificar, diseñar estrategias y acometer decisiones y acciones. Razón por la cual se confeccionó una *encuesta*, aplicada a 22 profesionales, y una *entrevista*, aplicada a 4 profesionales en Querétaro. Con ello se obtuvo una *instantánea* más exacta del momento en el que nos encontramos y junto con el conocimiento teórico y experiencial desarrollado en otros destinos turísticos de México que pasaron al nivel de Destino Turístico Inteligente como el caso Tequila¹, poder elaborar la propuesta particularizada de DTI al destino turístico del Centro Histórico de Querétaro. Delimitar este estudio al Centro Histórico se debe a que en un inicio es recomendable enfocarse en territorios homogéneos y no muy extensos en las primeras fases y después en la medida que avanza el proyecto se pueden ir tomando decisiones de ampliación de este radio desde el centro de la ciudad. Teniendo en cuenta todos los elementos anteriormente descritos se podrá contar con una *hoja de ruta* que permita gradualmente enfrentar los retos y desafíos de corto, medio y largo plazo abarcando los temas de gobernanza, sostenibilidad, tecnología, innovación y accesibilidad de forma integral y conjuntamente Administraciones Públicas, sector empresarial, ciudadanía y visitantes, como lo marca la metodología y certificaciones de DTI de SEGITTUR². De ello se derivan también las conclusiones y recomendaciones que resultan de utilidad para los actores del sector turístico de Querétaro. Finalmente se proponen futuras líneas de investigación, como por ejemplo estudios de demanda turística, entre otros, para ampliar y complementar el conocimiento al momento de las diferentes tomas de decisiones.

Palabras clave: *Posibilidades reales; Centro Histórico de Querétaro; Destino Turístico Inteligente; encuestas; entrevistas; sector turístico de Querétaro; propuesta; gobernanza; sostenibilidad; innovación; tecnología y accesibilidad.*

¹ De Arteaga, F. (México, 2018), Compilador. *Tequila Inteligente, Pueblo Mágico.*

² Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, adscrita a la Secretaría de Estado de Turismo del Gobierno de España

2.- Introducción.

Santiago de Querétaro, ciudad ubicada en el centro de México y capital del Estado de Querétaro. Se encuentra a 220 Km al norte de la Ciudad de México, a una altitud de 1820 m.s.n.m. y goza de un clima cálido con temperaturas entre los 18 y 20°C la mayor parte del año.

Imagen 1.

Mapa de ubicación de Querétaro en México.

Fuente: INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México)



Tiene una población de 1.049.000 (un millón cuarenta y nueve mil) habitantes. Su crecimiento poblacional es muy rápido respecto del resto del país debido al fenómeno de migración principalmente interna, así como del extranjero, motivada por el desarrollo de la industria fundamentalmente aeroespacial, tecnológica y automotriz que hace de la ciudad de Santiago de Querétaro un polo económico de atracción a diferencia de otras ciudades de la República. A futuro, la ciudad de Querétaro también formará parte de una megalópolis junto con otras ciudades de la Región Bajío, esta región es muy próspera y la conforman varias ciudades León, Celaya, Guanajuato, San Luis Potosí, etc.

Dispone de un aeropuerto internacional con vuelos directos a distintas ciudades de la República como por ejemplo Monterrey a 1hr 15 minutos, Cancún a 2hrs 15 minutos, Puerto Vallarta a 1hr 20 minutos; también a ciudades de Estados Unidos como Houston, Dallas, Austin (en un rango de entre 2 a 3hrs de distancia).

Es precisamente este crecimiento el que hace plantearse a las administraciones públicas el modo de atender los desafíos para conseguir el equilibrio y el orden necesario que haga sostenibles los recursos naturales, sociales y económicos para afrontar las necesidades de la población residente, visitantes, de las empresas, así como ofrecer competitividad para las futuras inversiones en una ciudad que observa las tendencias actuales con la finalidad de diseñar sus planes estratégicos, buscando alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas.

El constante crecimiento de las ciudades en el mundo, es una tendencia que también se experimenta en México y en el caso particular de este estudio se experimenta igualmente en la ciudad de Querétaro. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México (INEGI), el casi 80% de la población mexicana vive en ciudades, a diferencia de la situación que se vivía en 1950 cuando era sólo el 43%. Esto nos lleva a dimensionar la complejidad que hoy requiere gestionar y administrar las ciudades y además pensar que en un futuro todavía seguirá aumentando el número de personas que las habiten. Es por ello que se requiere de herramientas diferentes y políticas públicas muy planeadas y ordenadas para hacer eficiente la gestión de todos los servicios urbanos, así como cumplir con la responsabilidad de ofrecer calidad de vida a los habitantes y por extensión también a los visitantes de dichas ciudades.

La tecnología actual de digitalización, generación y administración de datos, internet de las cosas, etc. resulta ser la herramienta que está ayudando a innovar los procesos de forma amigable, en tiempo real y con interconexión entre los diferentes actores que conforman las actividades en la ciudad. Es precisamente esta forma de incorporar las nuevas tecnologías a la gestión de las ciudades lo que se dio en llamar a finales del S. XX *Ciudades Inteligentes (CI)*, ya que la tecnología se aplica en todos los ámbitos, con la finalidad de optimizar los recursos, hacer sostenible los territorios y ofrecer accesibilidad a todos los ciudadanos y turistas. La coordinación de los servicios y atención al ciudadano se realiza por un equipo representativo y capacitado de los actores que conforman la llamada *gobernanza*³.

³ La ONU define en su página web el concepto de gobernanza haciendo referencia “a todos los procesos de gobierno, instituciones, procedimientos y prácticas mediante los que se deciden y regulan los asuntos que atañen al conjunto de la sociedad”.

2.1.- Historia y conformación de un destino. Centro Histórico de Santiago De Querétaro.

El Municipio de Santiago de Querétaro lo conforman siete delegaciones. De ellas, la delegación Centro Histórico es el área objeto de estudio de este trabajo.

Es a este Centro Histórico al que nos asomamos y en el que se refleja el paso del tiempo por el que ha transitado la historia de siglos anteriores, pasando por la época colonial y virreinal, la época de la Independencia, la Revolución, etc. y lo manifiesta en su urbanismo, su arquitectura, tanto civil como religiosa conservada en excelentes condiciones.

Ya desde su fundación, el 25 de Julio de 1531, hace referencia a la festividad de Santiago Apóstol de ahí lo *de Santiago* de Querétaro. Indígenas otomíes y españoles después de una batalla envuelta en cierto misticismo, deciden aliarse y no luchar más, convienen vivir ambos pueblos en paz; con el paso del tiempo, comienzan a instalarse diferentes órdenes religiosas principalmente los franciscanos y poco a poco la ciudad va adquiriendo importancia, desarrollándose y generando una economía basada en la agricultura, la ganadería, el comercio (relacionado con los productos de la minería) por ser un punto estratégico en el centro del país es cruce de caminos de norte a centro y sur, así como de este a oeste en la Nueva España (Armas Briz, L. A. et al. 2011).

La ciudad prospera, en ella residieron familias adineradas y generaron riqueza. Es así que va adquiriendo urbanísticamente la forma que hoy presenta de antigua ciudad colonial, incluso cuenta con el título concedido por el rey de España Felipe V, de *Muy Noble y Leal ciudad* en 1712. Después ya en el s. XIX también es ciudad emprendedora con la creación de grandes fábricas textiles, de tabaco, etc. (Armas Briz, L. A. et al. 2011).

Actualmente este Centro Histórico de Santiago de Querétaro es Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO desde 1996, con 258.30 ha (Unesco 2022). Contiene un total de 1.400 monumentos históricos. Es una ciudad emblemática de México porque también las circunstancias históricas la hicieron ejercer de Capital de la República en tres ocasiones, en la primera se firma el fin de la invasión estadounidense a México en 1847 teniendo que ceder los territorios del norte de México a los Estados Unidos; en la segunda, en 1867 cuando se enjuicia a Maximiliano de Habsburgo, poniendo fin ahora a la invasión francesa, se restaura la República y llegaron las leyes de Reforma con el Presidente Benito Juárez (primer presidente indígena de las Américas); y por tercera ocasión en 1916 para debatir y redactar la Carta Magna en el Teatro de la República donde además se promulga la actual Constitución de los Estados Unidos Mexicanos el 5 de febrero de 1917. Todos estos acontecimientos le imprimen un

espíritu, un ambiente y una esencia a la ciudad de Santiago de Querétaro de *fuerte identidad* que invita a conocerla, tanto por parte de los mexicanos de diferentes puntos de la República, como por extranjeros que quieren vivir la historia de este país, México.

Dado el gran número de monumentos, se citan en la siguiente tabla los más emblemáticos:

Tabla 1.

Monumentos más emblemáticos del C.H. Querétaro.

ARQUITECTURA CIVIL	ARQUITECTURA RELIGIOSA.
	Marcada por el estilo barroco
El Acueducto. 1.280 metros de longitud	El Templo De San Francisco. Terminado en 1640, hoy su exconvento es el Museo Regional de Querétaro.
El Teatro De La República. Sede del evento de firma de la Constitución actual.	El Templo De La Santa Cruz. Se venera la Cruz tallada en piedra del s. XVI.
El Palacio De Gobierno. La que fuera la Casa de la Corregidora, donde se reunían los conspiradores para planear la Independencia iniciada el 15 de septiembre de 1810.	El Templo De San Agustín. De 1745. Se caracteriza por contener uno de los más espléndidos patios barrocos novohispanos de Latinoamérica. Hoy su exconvento alberga el Museo de Arte de Querétaro.
Las Denominadas Casonas Coloniales: <i>La Casa De La Marquesa.</i> <i>La Casa De Ecala.</i>	La Catedral de Querétaro. Antiguo Oratorio de San Felipe de Neri. Terminada en 1804. Declarada Catedral en 1931.
Jardines y Plazas <i>Jardín Zenea, Jardín Del Arte y Alameda Central.</i> <i>Plaza De Armas, Plaza De La Constitución, etc.</i>	Templo de Santa Clara. Terminado en 1668. Espléndidos retablos del s. XVIII.

Fuente. Elaboración propia.

2.2.- Rasgos característicos de Santiago de Querétaro.

El Centro Histórico es en sí mismo un gran destino turístico. Y lo es en su calidad de destino cultural por constituirse como principal foco de atracción, tanto porque fue el origen, como porque ahora es punto de partida para múltiples actividades turísticas que se pueden complementar a partir de él.

El gran tesoro de esta ciudad radica en la cultura que conserva en su Centro Histórico, el cual celebró 25 años de contar con la Declaratoria Patrimonio Mundial de la Humanidad, es muy interesante y ampliamente recomendable e ilustrativo conocer a través del Video *Conmemoración de los 25 años* el recorrido por el Centro Histórico (https://www.youtube.com/watch?v=8OamvTz_Euc&t=5s).

A continuación, la tabla que relaciona las cuatro declaratorias con las que cuenta Querétaro:

Tabla 2.

Declaratorias de Patrimonio de la Humanidad de Querétaro.

1996. Declaratoria patrimonio Mundial de la Humanidad	1.- Zona de Monumentos Históricos de Querétaro (ZMHQ). Dentro de la ciudad capital.
2003. Declaratoria patrimonio Mundial de la Humanidad	2.- Misiones Franciscanas de la Sierra Gorda de Querétaro.
2009. Primera designación de patrimonio Inmaterial del Estado.	3.- Lugares de Memoria y Tradición vivas de los Otomí-Chichimecas de Tolimán; y la Peña de Bernal , guardiana de los territorios sagrados
2010. Patrimonio Cultural de la Humanidad	4.- Camino Real de Tierra Adentro. Conjunto que incluye en Querétaro, el Centro Histórico, así como Haciendas, Pueblos y Puentes que se encuentren en el territorio de dicho Camino Real.

Fuente. Elaboración propia.

2.3.- Productos turísticos que se ofertan actualmente en el destino.

La oferta de productos turísticos es muy amplia y complementaria entre ella, lo que permite satisfacer al turista con un abanico de posibilidades, los principales productos a destacar son:

- Cultural: Idiomático, Gastronómico, Enoturismo, Rutas, Leyendas, etc.
- Turismo de Negocios: de Convenciones, Ferias y Congresos; Viajes de empresa.

Adicionalmente desde el destino se vinculan más actividades turísticas que satisfacen otras motivaciones y experiencias para los turistas como son: las de naturaleza, visitando la *Sierra Gorda*; *Turismo de Romance*⁴; el atractivo gastronómico y de enoturismo, relacionado con restaurantes y bodegas, así como rutas, por ejemplo, la *del queso y el vino*; turismo religioso, *rutas de las misiones y templos* (Patrimonio de la Humanidad), etc. a distancias accesibles desde este vital Centro Histórico, todas ellas pormenorizadas en la página *www.queretaro.travel*.

A esto hay que añadir el atractivo de los seis Pueblos Mágicos⁵ que contiene el Estado: Tequisquiapan, Bernal, San Joaquín, Amealco, Jalpan de Serra, Cadereyta de Montes. y que atraen y motivan al turista para extender su estancia.

2.4.- Contexto económico actual de Santiago de Querétaro.

El Centro Histórico de la Ciudad de Querétaro, como parte del Municipio de Querétaro, se ve favorecido o perjudicado por el entorno económico del mismo, así como el del propio Estado. Una de las ventajas que favorece la armonía de las políticas económicas es la buena relación y coordinación entre los diferentes niveles de administraciones (Delegación, Municipio y Estado) lo que permite la estabilidad y continuidad incluso cuando hay cambios de gobierno de duración trienal o sexenal.

2.4.1.- Competitividad de Santiago de Querétaro.

El reto más grande que tiene actualmente la ciudad de Querétaro es su crecimiento según afirma el IMPLAN (Instituto Municipal de Planeación) de Querétaro.

Es por ello que la ciudad de Querétaro tiene la necesidad de adaptarse a las tendencias de digitalización, conexión a internet, y la adaptación a las nuevas tecnologías como herramienta entre las administraciones públicas y ciudadanía para ser más eficiente. Así los habitantes, las empresas, las instituciones de gobierno, etc. estarán interconectados para actuar más puntual y eficientemente según las necesidades que aquellos que la habitan.

Del documento de *Identificación de oportunidades estratégicas para el desarrollo del Estado de Querétaro de Arteaga* de Cardiel H. (2009), de su página 84, se extrae el contenido de la siguiente tabla donde se muestran esquemáticamente las fortalezas y ventajas competitivas, así como las oportunidades y áreas de mejora de Querétaro.

⁴ Particular denominación de producto que promueve la SECTUR de Querétaro por sus locaciones románticas.

⁵ Un Pueblo Mágico es una localidad que alberga simbólicos, leyendas, historia, hechos trascendentes, con manifestaciones socio-culturales, hoy día una gran oportunidad para el aprovechamiento turístico (SECTUR México, 2014)

Tabla 3.*Perfil económico y competitividad de Querétaro.*

FORTALEZAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS	OPORTUNIDADES Y ÁREAS DE MEJORA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dispone de un proyecto de enfoque regional específico. ✓ El proyecto se ha enfocado en desarrollar clústeres, por especialización, (como ventaja competitiva nacional). ✓ Ha encontrado el vínculo entre la estructura económica y la estructura tecnológica para responder a retos nacionales (alinear la planta productiva de una región con su estructura de conocimiento). ✓ El vínculo entre la estructura económica y la estructura tecnológica responde a retos nacionales (alinear la planta productiva de una región con su estructura de conocimiento). ✓ Enfoque a mercados mundiales que le da una visión de largo plazo. ✓ Participación del gobierno, la iniciativa privada y la academia del estado que de forma coordinada están implementando las estrategias económicas. ✓ Con respecto a la eficiencia gubernamental, el estado está en el primer lugar con el índice más bajo de corrupción y buen gobierno lo que favorece la confianza del inversionista nacional e internacional para establecerse. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar la coordinación de la excelente infraestructura tecnológica del estado con la estructura productiva. ✓ Apalancar mejor los nuevos sectores en aquellas áreas donde el estado ya tiene una infraestructura tecnológica y de investigación de alto rendimiento. Por ejemplo, en energías limpias alternativas. ✓ Desarrollar mejores servicios ya sea de parte de los gobiernos o de las industrias y empresas de servicios. ✓ Se requiere atender la infraestructura de Clúster de Nuevas tecnologías, y tecnologías de la información. ✓ Querétaro crece, crecen sus ciudades y con ellas la necesidad de adaptarse a las tendencias de ciudades inteligentes (CI), ciudades interconectadas con servicios digitales. ✓ Los habitantes, las empresas, las instituciones de gobierno, etc. estarán interconectados para acudir más puntual y eficientemente a las necesidades que aquellos que las habitan.

Fuente. Elaboración propia.

Por otra parte, el *Índice de competitividad 2021* para Querétaro lo posiciona en el *tercer puesto* respecto de los 32 estados de la República Mexicana lo que proyecta que económicamente es muy atractivo para la inversión y por consecuencia para el desarrollo y crecimiento de sus ciudades. A continuación, la imagen de la primera página donde se detallan los diferentes apartados que se analizan en dicho índice, el cual se puede apreciar con más detalle al final de este documento en el ANEXO III.

Imagen 2.

Del Índice de Competitividad Estatal. Querétaro. 2021.



Fuente. IMCO. ICE. Pág. 107.

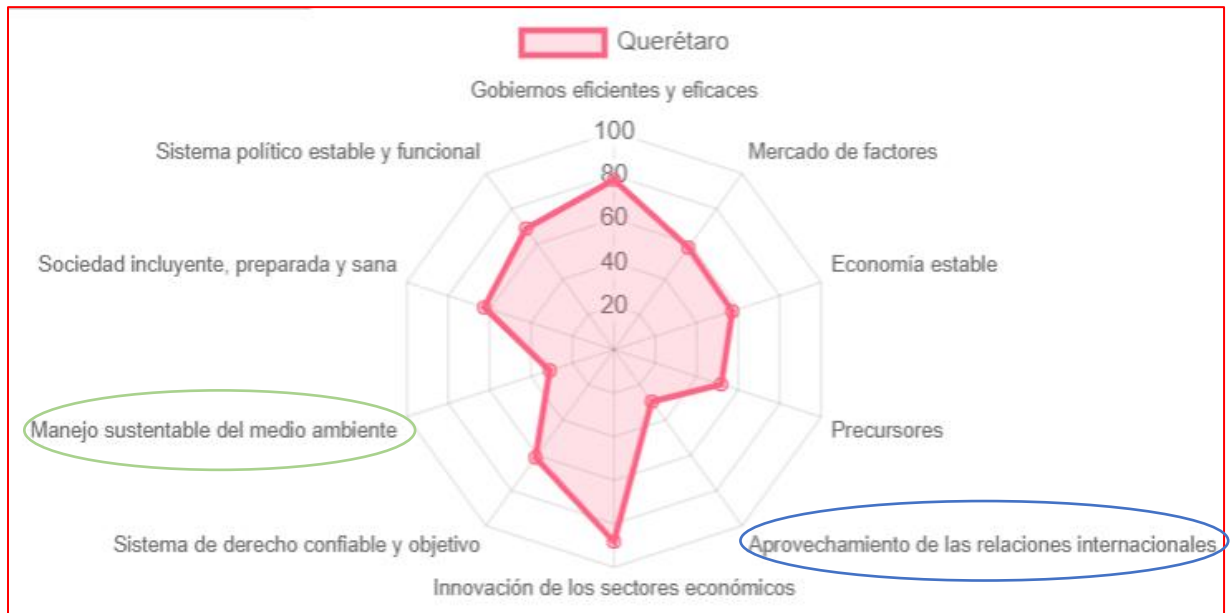
Seguidamente a esta reflexión se puede apreciar en la imagen 3, los resultados generales del Índice de Competitividad Económica (ICE) 2021 las mediciones de los diez subíndices de competitividad analizados por el Instituto de la Competitividad.

En ellos se observa dónde se encuentran las oportunidades de mejora, esto sirve para enfocarse en elevar dichos índices en el futuro y con ello elevar la competitividad, éstas son: *Aprovechamiento de las relaciones internacionales* (elevar el grado de competitividad de este es importante para ser aprovechado por el sector turístico); y *manejo sustentable del medio ambiente*, crucial tema para la gobernanza de una ciudad con vistas a transitar a ciudad y/o destino turístico inteligente.

Como *fortaleza significativa* se aprecia que es una *sociedad incluyente* lo que será por una parte más fácil implementar programas de accesibilidad entre los ciudadanos; y una *característica hospitalaria* de la población muy importante de cara a los visitantes y turistas que reciba la ciudad. *Otra fortaleza* a destacar es el *grado de desarrollo de la innovación* lo que permitirá contar con empresas tecnológicas locales para la creación de infraestructura inteligente tanto desde el punto de vista de ciudad como para destino turístico, ya sea por parte del sector público o privado.

Imagen 3.

Resultados generales ICE 2021.



Fuente: Fotografía del Índice de Competitividad Estatal 2021, IMCO. Datos a 2020.

2.4.2.- El escenario económico después de la pandemia del Covid 19.

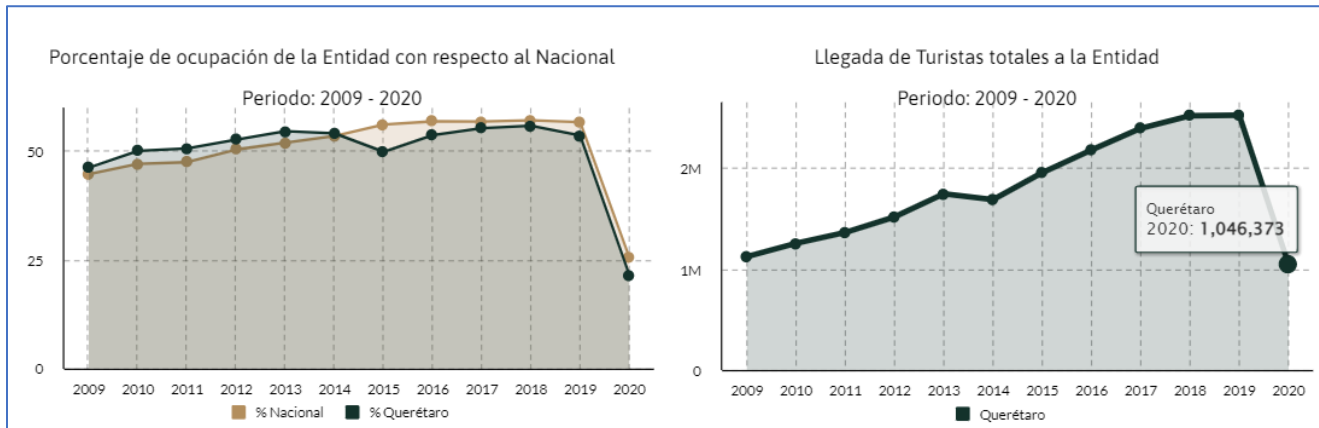
En 2019, Querétaro fue el segundo mejor destino turístico de la República sin playa (por número de visitantes) según los datos de la Secretaría de Turismo (SECTUR) del Estado. Además, aportó 21.5% del PIB del estado, colocándose por debajo del sector manufacturero, el de mayor contribución. La SECTUR en ese entonces, pronosticaba un aumento del 8% en la actividad turística para el siguiente año.

Para apreciar el impacto que ha supuesto la pandemia de Covid 19 en la economía y el desarrollo de planes y actividades turísticas de Querétaro, la fuente de datos proporcionada por el INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México) y Datatur (Análisis Integral del Turismo), fuente de datos turísticos de México, a través de la página de esta última, ofrece los porcentajes y gráficos que plasman dicho impacto. Por ejemplo, en la siguiente imagen, en el gráfico se aprecia como desde 2009 el crecimiento fue sostenido en la ocupación hotelera hasta finales de 2019 donde drásticamente cae al 21,46% y la llegada de turistas pasó de 2,520,716 a 1,046.373 lo que supuso una considerable reducción

de los ingresos en los establecimientos hoteleros y de consumo de servicios turísticos repercutiendo en la reducción de la actividad turística.

Imagen 4.

Ocupación y Llegada de turistas 2009-2020



Fuente: Datatur. SECTUR. Secretaría de Gobierno de México.

Según la Cámara de Comercio y Turismo de Querétaro (CANACO), el sector no se recuperará hasta el año 2024 o incluso 2025 para volver a alcanzar los niveles de prepandemia. El presidente de dicha Cámara informó para el periódico digital El Economista (18 de mayo 2021), que las empresas más afectadas han sido las agencias de viajes y turoperadores mientras que los hoteleros y restauranteros, han podido sostenerse con la demanda de los servicios de turismo de negocios. También aportó el dato de que la actividad turística cayó en 2020 y 2021 un 70% durante la pandemia lo que ha supuesto el cierre total de empresas, y las que han podido permanecer abiertas ha sido con reducción de jornadas laborales.

Afortunadamente acaba de terminar la temporada turística de Semana Santa y Semana de Pascua que para Querétaro es la más alta del año y se espera que la ocupación haya aumentado un 62%, lo cual es un pronóstico que se acerca al de 2018, pero todavía no se alcanzarán los niveles previos a la pandemia, también en las declaraciones hechas en esta ocasión al periódico AM (04 de abril de 2022).

2.5.- Ciudad inteligente y destino turístico inteligente.

En este apartado se abordan los conceptos, definiciones y comparaciones de ambos conceptos, ciudad inteligente y destino turístico inteligente.

El denominador común de las definiciones de **Ciudad Inteligente** (CI) es el que coincide con que la ciudad inteligente es aquella que *conecta a sus habitantes mediante la infraestructura y el uso eficiente de la tecnología*⁶.

La siguiente es la definición proporcionada por la Asociación Española de Normalización y Certificación, AENOR, del Grupo Técnico de Normalización 178 de Aenor (AEN/CTN 178/SC2/GT1 N 003) la cual enuncia de forma muy *completa e integral* el concepto de *ciudad inteligente*, así:

Ciudad inteligente (Smart City) es la visión holística de una ciudad que *aplica las TIC*⁷ para la mejora de la calidad de vida y la accesibilidad de sus habitantes y asegura un desarrollo *sostenible económico, social y ambiental* en mejora permanente. Una ciudad inteligente permite a los ciudadanos interactuar con ella de forma multidisciplinar y se adapta *en tiempo real* a sus necesidades, *de forma eficiente* en calidad y costes, ofreciendo datos abiertos, soluciones y servicios orientados a los ciudadanos como personas, para resolver los efectos del crecimiento de las ciudades, en ámbitos públicos y privados, a través de la *integración innovadora de infraestructuras* con sistemas de gestión inteligente. (AENOR, 2018).

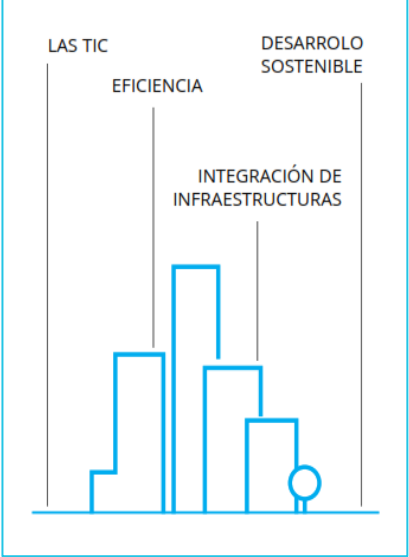
En la definición anterior de CI se encuentran contenidos los denominados *cuatro vectores* de la ciudades inteligentes diseñadas por dicho Grupo Técnico de Normalización 178 de Aenor (AEN/CTN 178/SC2/GT1 N 003), los cuales se encuentran resumidos en la siguiente tabla 4 a continuación:

⁶ CONUEE. Comisión Nacional para el uso eficiente de la energía. Movilidad y Transportes. Ciudades Inteligentes.

⁷ Tecnologías de la Información y la Comunicación.

Tabla 4.-

Los 4 pilares de la CI con la información de la AENOR.

<p>LAS TIC: Las tecnologías de la información y la comunicación. Son el <i>elemento transversal</i> que posibilita la <i>gestión inteligente</i> de los servicios de la ciudad. La conectividad entre todos los actores⁸. No son un fin, son un medio para la gobernanza.</p>	<p style="text-align: center;">Imagen 5. <i>Los 4 pilares de una CI</i></p>  <p style="text-align: center;">Fuente: Documento de la AENOR en el Libro Blanco de los DTI.</p>
<p>EFICIENCIA: <i>en todos los servicios, y ejes de gestión</i> de la ciudad (la movilidad, el urbanismo, la educación, la economía, la sanidad, el medioambiente, etc.) con especial énfasis en la gobernanza.</p>	
<p>DESARROLLO SOSTENIBLE: Entendiendo por sostenible que <i>se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos</i> o causar grave daño al medio ambiente. Atiende las necesidades tanto económicas (empleo, productividad, etc.), medioambientales y culturales de sus residentes.</p>	
<p>INTEGRACIÓN DE LAS INFRAESTRUCTURAS: hace referencia por un lado a las de energía, telecomunicaciones, agua, transporte, la gestión de residuos, seguridad pública, sanidad y otras. Fundamental integrarlas <i>para satisfacción de los ciudadanos</i>. Por otro lado los gestores de estas infraestructuras que reciben información en tiempo real del uso que se hace de ellas por zonas, horarios, estacionalidad, etc. están <i>informados en tiempo real</i> y <i>pueden actuar con inmediatez y precisión</i> ante las incidencias.</p>	

Fuente: Elaboración Propia.

⁸ Sujeto, grupo de individuos o entidades que asume la representación de determinados intereses y que trabaja con el fin de conseguir ciertos objetivos. North, Douglas (2012). *Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico*. Fondo de Cultura Económica (FCE), México. Política Pública de Planeación Estratégica Territorial del Municipio de Querétaro. IMPLAN Querétaro. Entregable 1. 2017. Pág. 167.

La ciudad inteligente es visitada por turistas que también participan de los beneficios que ésta les ofrece, convirtiéndose al mismo tiempo en un rasgo atractivo para conocerlas, y por otra parte ese turista al interconectarse (incluso antes y después de su visita) con el destino, aporta datos masivos (Big Data) a las plataformas inteligentes que ayudan a conocer lo que este visitante busca en el destino. De esa forma la oferta cuenta con la información para adaptarse y diseñar los nuevos productos y servicios que ofrezcan la satisfacción y fidelización con el destino. Es así como se iría transitando de ser una ciudad o destino con una gestión tradicional a una ciudad inteligente y de ahí a un destino turístico inteligente (DTI). Una ciudad inteligente se equipa con sensores, cámaras, Big data (análisis de Datos masivos), internet de las cosas, etc. que permite la interconexión entre personas, personas e instituciones, personas y empresas, etc.

Un destino turístico inteligente se puede visualizar como un destino turístico tradicional que adopta en su territorio la tecnología como herramienta para innovar en todos los aspectos que abarcan sus áreas de alcance con los turistas, ofreciendo además accesibilidad y sostenibilidad en sus procesos, los cuales están gestionados por un sistema coordinado de gobernanza donde participan todos los actores del destino a través de esa infraestructura tecnológica. Ciudades inteligentes, nos las define Bastidas A. (2020) “como aquellos espacios de convivencia en los que las TIC se introducen estratégicamente buscando mejorar la competitividad de la ciudad y, al mismo tiempo, la calidad de vida de sus ciudadanos”. (Bastidas, 2020, pág. 150).

Entre las diferentes definiciones de **Destino Turístico Inteligente (DTI)**, la que nos ofrece SEGITTUR⁹, (el organismo gubernamental perteneciente a la Secretaría de Estado de Turismo de España y que otorga las certificaciones DTI a nivel nacional e internacional) es la que propongo inicialmente, puesto que es la más afín a los objetivos de este trabajo, la cual es enunciada así:

Destino Turístico Inteligente es un destino turístico innovador, consolidado sobre una infraestructura tecnológica de vanguardia, que garantiza el desarrollo sostenible del territorio turístico, accesible para todos, que facilita la interacción e integración del visitante con el entorno e incrementa la calidad de su experiencia en el destino y mejora la calidad de vida del residente.

⁹ Acrónimo de Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, institución española referente en investigación, innovación y tecnología aplicada al turismo.

Una segunda definición de DTI muy genérica, sencilla y escueta es la de Mínguez, Jiménez (2014) recabada por Bastidas, A. (2020):

El concepto DTI no son más que el resultado de aplicar los principios de Ciudad Inteligente (CI) al destino turístico tradicional.

Una tercera definición DTI con un enfoque en el territorio se encuentra en la Norma UNE 178501 que define al *Destino Turístico Inteligente* como al territorio que promueve la accesibilidad universal, que hace uso de la innovación y la tecnología, garantiza el desarrollo turístico sostenible en sus tres vertientes (económico, socio-cultural y medioambiental) para mejorar la experiencia del turista y la calidad de vida del ciudadano y está gobernado por un Ente Gestor.

Importante aclarar que en la norma UNE178501 se establece que, en un DTI, el territorio engloba también a *recursos, personas y empresas*.¹⁰ Además de que también *el foco de atención se centra en el turista*, facilitándole la interpretación del destino en las distintas etapas del ciclo del viaje.

La cuarta y última definición es la que aporta en su tesis doctoral Bastidas, A. (2020) tras su exhaustivo análisis del actual concepto DTI. Ella lo define así:

Los DTI son espacios turísticos que tienen una fuerte base innovadora y tecnológica, que pretenden mejorar la experiencia turística a través de conceptos como la accesibilidad y la sostenibilidad y, que están en continua renovación y vanguardia para ser competitivos en el mercado turístico.

Es relevante cómo cada vez más *el turista demanda los servicios tecnológicos* y es quien marca la tendencia para acelerar el proceso de digitalización, conectividad, etc. en la ciudad que visita, impulsando con ello a la toma de acciones pertinentes para que la ciudad incorpore las TIC a sus infraestructuras y servicios.

Diferencias entre ciudades inteligentes y destinos turísticos inteligentes.

Si bien ser ciudad inteligente es el germen, la semilla para un DTI, hay diferencias entre ellos, por eso a continuación se resumen en la tabla 5 dichas diferencias.

¹⁰ AENOR La revista de la Evaluación de la Conformidad. ¿qué es un destino turístico inteligente?. Fuente UNE178501

Tabla 5.

Información comparada entre CI y DTI.

CIUDAD INTELIGENTE (CI) O SMART CITY	DESTINO TURÍSTICO INTELIGENTE
<p>La ciudad inteligente está orientada a:</p> <ul style="list-style-type: none"> . mejorar la gobernabilidad y . mejorar la calidad de vida de los residentes. <p>La ciudad inteligente <i>no está orientada</i> a conseguir un atractivo para los visitantes (ese es un enfoque de los DTI).</p> <ul style="list-style-type: none"> . Está impulsada por el sector público principalmente. 	<ul style="list-style-type: none"> . Los límites geográficos de los destinos inteligentes pueden coincidir o no con los de un municipio o red de ciudades (Un centro histórico o una ruta). . El público objetivo es el visitante, el turista. (el residente también se beneficia de esto, aunque no es el objetivo). . Está impulsado por el sector turístico, público y privado. Es aconsejable que la gobernanza sea compartida con entes inclusivos como patronatos, consorcios, fundaciones, etc. . Está vinculado al incremento de la competitividad y de la calidad, así como a la mejora de la experiencia turística.

Elaboración propia. Basada en información del Libro Blanco Destinos turísticos de Segittur.

En base al conocimiento hasta ahora expuesto, teniendo en cuenta las tendencias y conceptos de ciudad inteligente, destino turístico inteligente y diferencias entre ambos, a continuación este trabajo explora las circunstancias adicionales que rodean al Centro Histórico de la ciudad de Querétaro relativo a estas tendencias económicas mundiales, para conocer en qué punto del camino nos encontramos así

como para valorar las posibilidades de propuesta que haga transitar a este destino turístico hacia destino turístico inteligente.

Es interesante señalar cómo también existe un panorama internacional y nacional donde Santiago de Querétaro destaca por ser una ciudad cultural y económicamente atractiva:

- Financial Times, diario británico, basado en el sexto Informe de *American Cities Of The Future 2021/22* coloca en el 5° puesto al Municipio de Querétaro como una de las principales ciudades del futuro de Latinoamérica, por debajo de la Ciudad de México, Bogotá, Sao Paulo y Santiago de Chile. Este informe se basa en el análisis de políticas de crecimiento económico, facilidad para los negocios, capital humano y estilo de vida, rentabilidad y conectividad urbana (Diario Excelsior, 24 junio 2021).
- *Red De Ciudades Creativas De La Unesco* (30 de octubre 2019). Esta red reúne a ciudades que basan su desarrollo en la creatividad, ya sea a través de la música, la artesanía y las artes populares, el diseño, el cine, la literatura, las artes digitales o la gastronomía. Dicho por la directora general de la Unesco, las ciudades creativas son “... un pilar de su estrategia. Es una prueba de innovación política y social y una señal poderosa para las generaciones más jóvenes”. (Azoulay, 2019).
- *Red E + i Europa*. La Red Europea para el Desarrollo Empresarial y la Innovación. A través del programa *Invest in Bajío*. Ofrece a las empresas Programas de formación y Asesoría Estratégica Internacional y donde Querétaro está incluido.
- *Programa Q500* (Estrategia de territorialización) del Índice de la Prosperidad Urbana en Querétaro, que se desarrolla de forma conjunta entre el IMPLAN (Instituto Municipal de Planeación de Querétaro) y *ONU-Habitat*.

A continuación, se muestran datos donde se analizan *seis dimensiones para conocer el Índice final de Prosperidad de la Ciudad*. Esto puesto en perspectiva permite visualizar las áreas de oportunidad para enfocarse en mejorar la dimensión que corresponda, y también para observar las fortalezas a fin de consolidarlas porque incrementarán el índice global. La Imagen 6, abajo, el Índice de Prosperidad de Querétaro (55,95/100) aparece desglosado con las seis dimensiones: *Productividad, Infraestructura y Desarrollo, Calidad de Vida, Equidad e inclusión social, Sostenibilidad ambiental y Gobernanza y Legislación Urbana*.

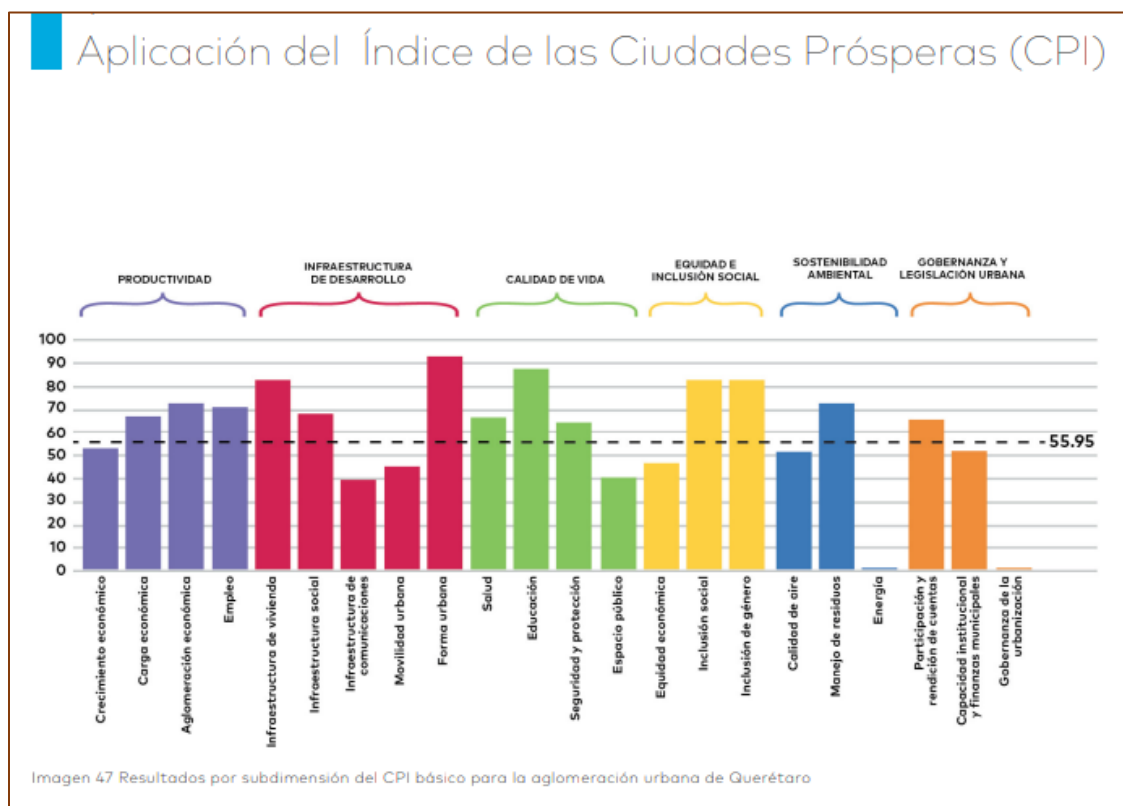
Se observa que por encima del promedio se encuentra *la productividad, la infraestructura y desarrollo, la calidad de vida e inclusión social*, siendo estas las *fortalezas* de Querétaro, sin

embargo, los *bajos niveles* en las dimensiones de *sostenibilidad ambiental* y *de gobernanza*, hacen que baje el promedio competitivo especialmente en el apartado de energía (donde se *carece de energías renovables* en la generación de electricidad, transporte y suministro de energía primaria) y de igual forma hay que atender el apartado de *la urbanización del territorio*.

Amerita que estas dimensiones tan debilitadas incrementen sus niveles y con ello mejorar la posición competitiva de ciudad próspera para su repercusión en las actividades turísticas.

Imagen 6.

Resultados del CPI (Índice de las Ciudades Prósperas) del IMPLAN 2015



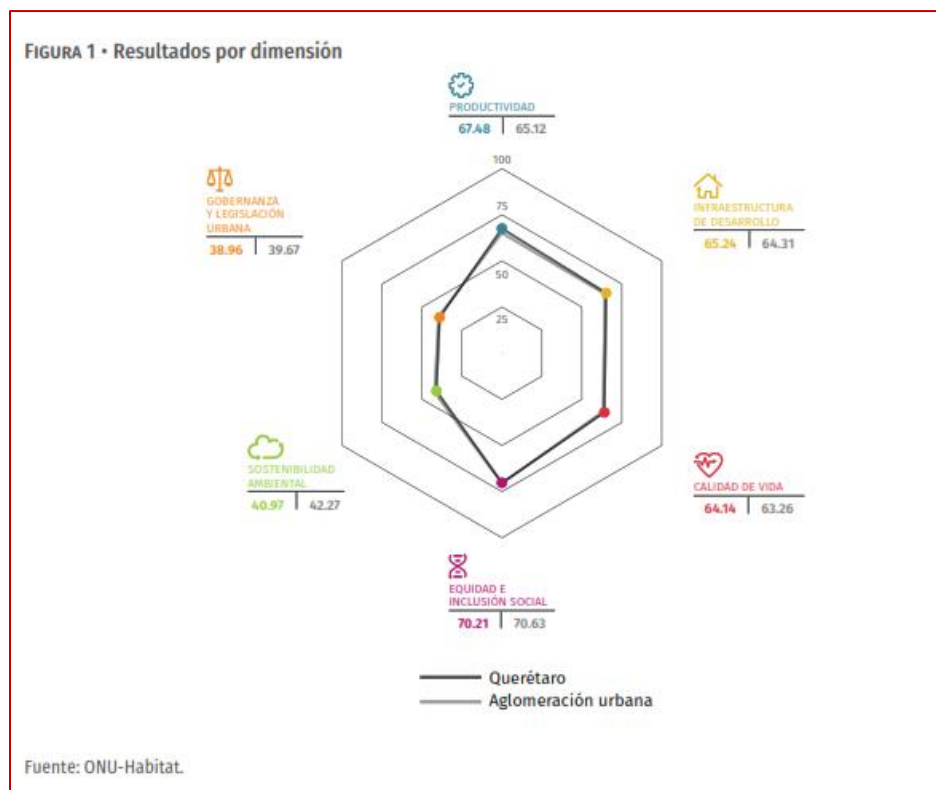
Fuente: Fotografía tomada del Programa Q500 (Estrategia de territorialización) con base en el Índice de la Prosperidad Urbana en Querétaro 2015, que se desarrolla de forma conjunta entre el IMPLAN (Instituto Municipal de Planeación de Querétaro) y ONU-Habitat. Página 69¹¹. Ver ampliada la figura en Anexo IV.

¹¹ Q-500. Aplicación de las Ciudades Prósperas (CPI).

Otra forma de visualizar estas seis dimensiones se muestra en el gráfico hexagonal de la Imagen 7, donde se aprecia cómo el eje de *sostenibilidad* y el de *gobernanza* son los más cortos y por ende alertan que son *los más débiles* para ser atendidos y tratar de elevar la prosperidad urbana.

Imagen 7.

Resultados por dimensiones del CPI 2018. Ver ampliada la imagen en el Anexo V.



Fuente: Índice Básico De Las Ciudades Prósperas *City Prosperity Index*, CPI 2018 Medición, Nivel Básico. Resumen ejecutivo. Página 18.

2.6.- Modelo DTI de SEGITTUR para la implantación en destinos turísticos.

Con base en el conocimiento expuesto anteriormente a este apartado, vamos a iniciar un recorrido por *los requisitos* del Modelo DTI de Segittur con la finalidad de encontrar los elementos con los que cuenta El Centro Histórico de Querétaro en su municipio y cuáles de acuerdo con el Modelo DTI faltarían por crearse, de esto se obtendrá un primer *diagnóstico* para orientarnos hacia la respuesta que se trata de contestar de si la ciudad de Querétaro tiene posibilidades de convertirse en un DTI. Finalmente, de ser viable, establecer *una hoja de ruta* para alcanzar el objetivo de adherirse al programa de Destino Turístico Inteligente.

El elemento en el que enfocarse será el de conocer la razón por la cual los modelos de destino turístico tradicional están dejando de atraer al visitante. Y es que la demanda, el turista, ha cambiado sus hábitos, tanto como lo ha hecho la sociedad en su conjunto, además se han incorporado nuevas generaciones, es por ello que se necesita ser competitivos en este mercado global y local, implica hacer cambios, buscar y crear nuevas formas de gestión turística que den respuesta a esos cambios que hoy enfrentamos en el sector, como son *la globalización* del fenómeno turístico, *nuevos mercados competidores* (mercados emergentes), *cambios de hábitos* e intereses de los turistas (el centro de la cadena de valor), *la inversión de la pirámide demográfica* en los países del hemisferio norte principalmente), *la estacionalidad*, la importancia que ha tomado hoy *la sostenibilidad* en los desarrollos turísticos , y el *creciente uso* por parte de las personas de las tecnologías de la información (TIC).

Estas son algunas de las tendencias que se observan, lo que obliga a los líderes de la sociedad a plantearse un *cambio de paradigma*, no se puede seguir ofreciendo las mismas soluciones o implementando las mismas estrategias cuando *el entorno está cambiando*. Es por ello que destinos turísticos que se han encontrado en esta situación, han *emprendido acciones* para conservar los esfuerzos hechos por su sector turístico de forma tradicional, lo cual justifica empezar a desarrollar *nuevas metodologías* que sigan atrayendo y fidelizando su mercado, de ahí la importancia de *conocer los diferentes nuevos perfiles* de los turistas que visitan los destinos, *los observatorios turísticos* son una excelente herramienta.

Contando ya con la experiencia del destino tradicional y sabiendo de los avances de las ciudades inteligentes es que se aborda un nuevo concepto de territorio turístico, el *Destino Turístico Inteligente*. Es en España, a través de los diferentes planes de política turística que se ponen en funcionamiento

programas piloto con este nuevo concepto. De estos programas piloto se extrajo el conocimiento que permite rescatar destinos maduros como el caso Benidorm abordado por Femenia-Serra, F., & Ivars-Baidal, J. (2018) que están o que podrían estar en riesgo de caer en problemas sistémicos como *la obsolescencia*, alza de precios con *baja calidad de servicios*, etc. que trae consigo el *desincentivo a la inversión* y la reducción de compra de servicios, visitas turísticas, desviándose los turistas a otros destinos de la competencia.

Este conocimiento del fenómeno y la implementación del conocimiento de las TIC en las ciudades inteligentes es que ha llevado a crear por parte de Segittur el método de DTI, el cual está basado en cinco ejes: *la tecnología, la innovación, la sostenibilidad, la accesibilidad y la gobernanza*. Si bien cada uno son un pilar del método, tienen gran transversalidad y conexión entre ellos.

Esta metodología pasa por analizar los requisitos que contiene cada uno de los cinco ejes. Posteriormente se pasa a la fase de seguimiento donde ya el destino queda distinguido con el Sello DTI y entonces entrará en un proceso de mejora continua. Es precisamente este proceso de mejora continua el que *mantiene actualizada y garantiza* la capacidad de hacer frente los retos que se irán presentando en nuevos entornos en el futuro, tanto de carácter económico, tecnológico, social, etc.

La decisión de convertirse en un DTI lleva consigo un cambio total de paradigma a diferencia de cómo se gestiona un destino turístico tradicionalmente. Supone establecer una *estrategia integral* que a la larga *revalorizará el destino y aumentará la competitividad*. Otro beneficio adicional es que *mejora la experiencia del turista* cada vez más digitalizado y también repercutirá en la *calidad de vida de los residentes* (Segittur, 2015).

A continuación, la tabla 6 muestra un esquema explicativo de cada uno de los 5 ejes. Contiene los objetivos que se pretenden alcanzar en cada uno de dichos ejes, para conseguir al menos el 80% de cumplimiento de los mismos y obtener así la certificación Destino Turístico Inteligente (DTI).

Tabla 6.

Cinco ejes de la metodología DTI.



Fuente: Elaboración propia basada en los “Cinco Ejes Estratégicos del Método DTI” de Segittur.

2.6.1.- Metodología de diagnóstico.

La metodología implica revisar y comprobar rigurosamente los avances de los cinco ejes, conformados por un total de 24 ámbitos y cumplimentar 400 requisitos. Se toman en cuenta las competencias que aplican en el territorio turístico a evaluar, las diferentes relaciones de y entre las administraciones, el sector privado, el entorno del destino, etc. toda la metodología recoge de forma integral los resultados y los procesa para su posterior diagnóstico.

A continuación, se muestra en la siguiente tabla los puntos de revisión que forman parte de este secuencial y pormenorizado proceso de comprobación de mediciones y resultados de avance de los cinco ejes:

Tabla 7.

Los apartados de revisión para el diagnóstico en el proceso de implantación DTI

✓	5 Ejes
✓	24 Ámbitos de evaluación
✓	400 requisitos
✓	Ámbitos de competencia municipal
✓	Relaciones con ámbitos supramunicipales
✓	Sector privado
✓	Entorno del destino
✓	Principales recursos y productos turísticos

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente imagen, se plasman los 24 ámbitos por cada eje con los que se implanta, sigue y evalúa a lo largo de todo el proceso de certificación continua.

Imagen 8.

24 ámbitos distribuidos por ejes del método DTI de SEGITTUR.

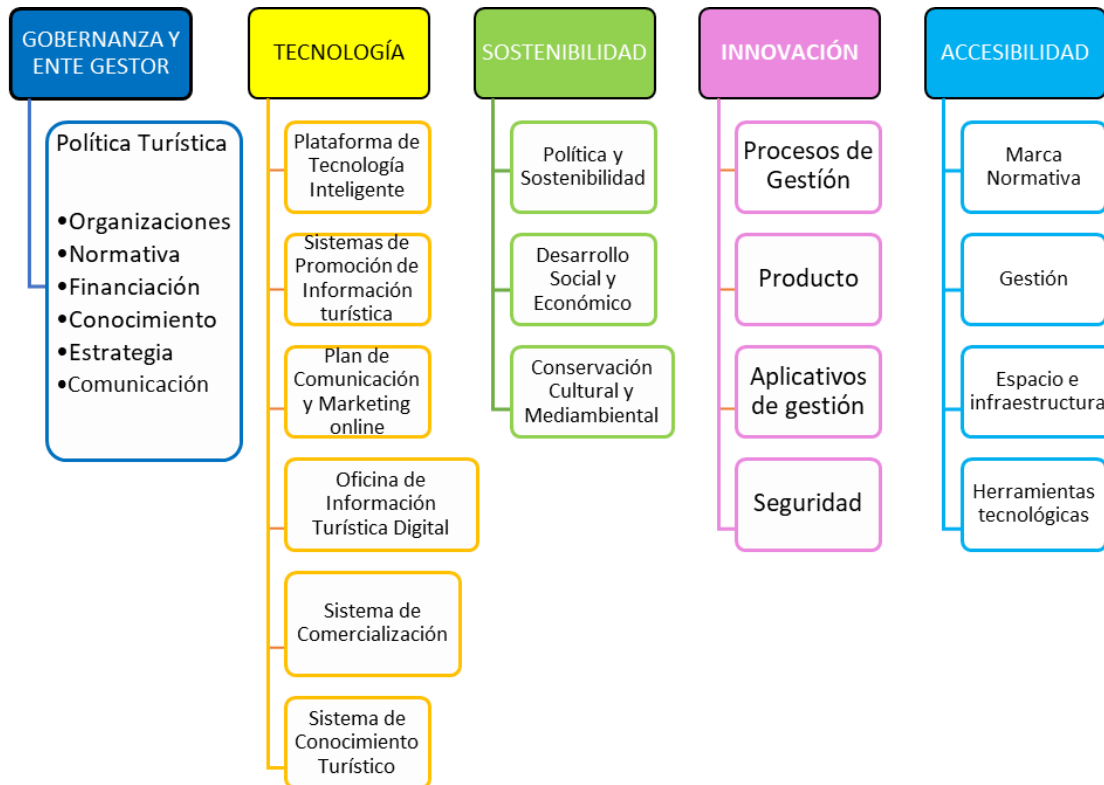


Fuente: Fotografía en Libro Blanco de SEGITTUR.

En la siguiente tabla se pormenorizan los ámbitos que cada eje contiene para la implantación del método DTI.

Tabla 8.

Esquema de los 5 pilares con sus correspondientes ámbitos de evaluación.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Libro Blanco de Destinos Turísticos Inteligentes (Segittur, 2015).

Tal y como se puede apreciar en la tabla 8, la gobernanza tiene como pilares fundamentales la política turística, organizaciones, normativa, etc.; La tecnología por su parte contiene pilares como la Plataforma de Tecnología Inteligente, Sistemas de Promoción de información turística, etc.; La sostenibilidad se basa en una Política y Desarrollo Social y económico, así como conservación cultural y medioambiental, y así sucesivamente con Innovación y Accesibilidad. De igual manera, en la imagen 9 se relacionan los cinco ejes DTI alineados con los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) promovidos por las Naciones Unidas, en cada eje:

Imagen 9.

ODS alineados con los cinco ejes de los DTI.¹²



Fuente: Libro Blanco de Segittur

2.6.2.- Instrumentos normativos de certificación para los destinos turísticos que están en el proceso de convertirse en destinos turísticos inteligentes.

Para gestionar adecuadamente estos ejes se requiere de una normatividad. La normatividad existente de carácter internacional nos remite a las desarrolladas en España y que han sido avaladas mundialmente por diferentes organizaciones como la OMT y la Unión Europea (UE), y se integran bien con otros tipos de certificaciones como las ISO 9001, ISO14001 e ISO45001.

Estas normas para la implantación de los DTI son:

- UNE 178501 que ordena todo lo relativo a los *Sistemas de gestión de los destinos turísticos inteligentes. Requisitos*, publicada en 2016. Contiene además de los requisitos que se deben

¹² Segittur. Los destinos turísticos inteligentes apuestan por los ODS.

cumplir por parte de los gestores turísticos, los procedimientos e instrucciones para administrarlos.¹³

- UNE 178502 ordena *los indicadores y herramientas* de los DTI, publicada 2018.
- UNE 37120 ordena el *Desarrollo Sostenible en las Ciudades Inteligentes*.
- UNE 178105 ordena la *Accesibilidad Universal en las Ciudades Inteligentes*.

La *Alta dirección* del destino turístico es la que liderará el proyecto para convertirse en un DTI y será quien defina y configure un *Ente Gestor* del DTI el cual coordinará la implantación del sistema de gestión del destino y quien informará de los resultados, propondrá acciones de mejora, etc.

El *Ente Gestor* del destino estará conformado por los responsables adecuados y tendrá la responsabilidad y la autoridad necesaria para el desarrollo de sus funciones (responsabilidades tanto de tecnología, urbanismo, accesibilidad universal, promoción turística, promoción empresarial, actividades turísticas, sostenibilidad económica y medioambiental, etc.).

Muy importante señalar que *la norma no interfiere* en la forma de cómo dar cumplimiento a los requisitos, permitiendo que cada destino adecue el sistema de gestión a su realidad y estrategia.

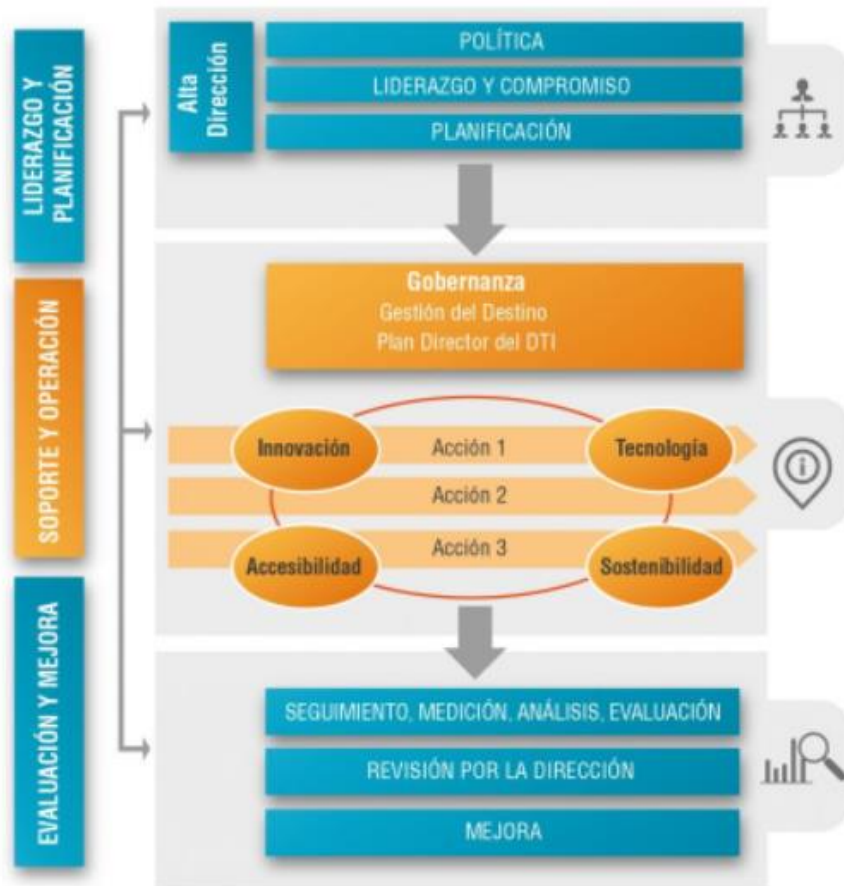
El *turista* está en el *centro de esta metodología* y es por ello que debe realizarse continuamente un seguimiento de las percepciones que este tiene del destino, así como de los productos y servicios que consume.

A continuación, un gráfico de lo arriba explicado sobre el proceso de implantación de la norma UNE 178501:

¹³ De la revista AENOR. Normas para ser DTI.

Imagen 10.

Gráfico de orientación para la implantación de un DTI según la estructura de la UNE 178501.



Fuente: AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) (2018)

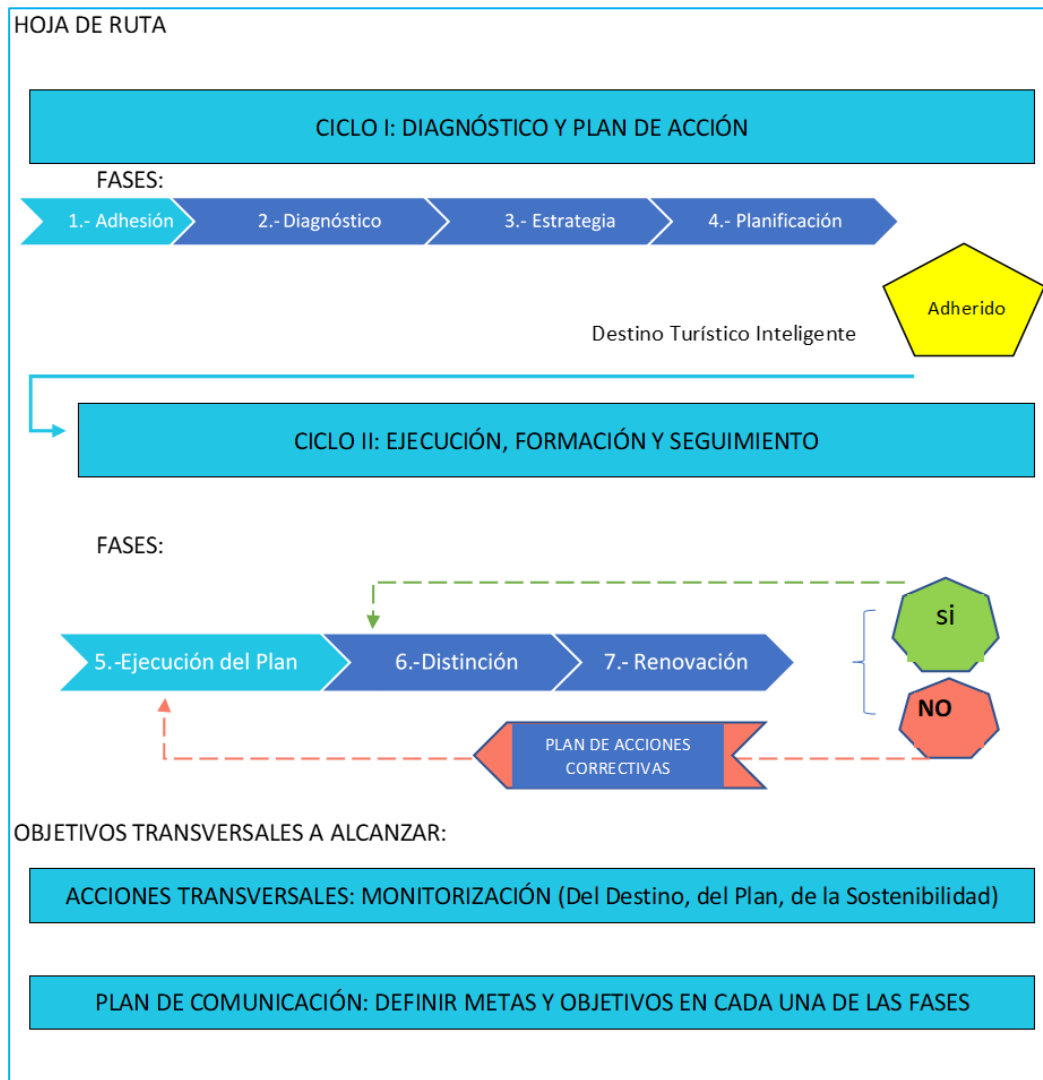
Una vez establecido el liderazgo y el ente gestor del DTI, se procede *realizar un diagnóstico de situación* del destino en su contexto interno y externo que incluya las necesidades de los turistas y ciudadanos, los riesgos y oportunidades, etc., todos ellos en relación a los cinco ejes estratégicos del DTI vistos en la Tabla 8.

Del resultado del diagnóstico con toda la información destacada se pasa a la Alta Dirección para que se diseñe el *Plan Director del DTI*. En este Plan Director se plasman los planes operativos con sus

respectivas acciones de forma jerarquizadas indicando los responsables, los plazos y los recursos, y es el que contiene *la planificación* con los indicadores de seguimiento y control y *la evaluación de resultados*. Finalmente, para visualizar el itinerario que se va a ir recorriendo se expone de forma teórica en la siguiente imagen 11, con *la hoja de ruta* a manera de resumen, la cual se debería seguir para convertir un destino turístico en un *Destino Turístico Inteligente*.

Imagen 11.

Hoja de ruta para la certificación de un DTI



Elaboración propia, basado en las fases del método de implementación de un DTI de Segittur.

Emprender este cambio de paradigma en la gestión de destinos turísticos a DTI lo han realizado con éxito territorios importantes en España que a día de hoy son ejemplo de las buenas prácticas y de los

excelentes resultados obtenidos, se comparten estos éxitos para beneficio de toda la Red DTI como los casos de Benidorm, Santander, Málaga, Gijón, Isla de Tenerife, etc. Es por ello que podemos encontrar publicado por SEGITTUR en su página de forma gratuita la *Guía de buenas prácticas*, así como videos con valiosos contenidos para emprender un DTI (https://www.youtube.com/watch?v=_GSTxWbr10s) también testimonios de la implementación de la metodología de SEGITTUR. (<https://www.youtube.com/watch?v=ZaDg2kL7Ygw>)

3.- Marco metodológico.

Enfoque cualitativo y enfoque cuantitativo.

La metodología aplicada ha sido, por una parte, *con enfoque cualitativo*, por considerar al sector turístico un todo interrelacionado y complementario de los actores que lo conforman a través del análisis de textos y documentos científicos y académicos como tesis doctorales, estudios de caso, artículos periodísticos, literatura y revistas especializadas, etc. del periodo comprendido entre 2015 a 2022 (ver referencias bibliográficas) más las técnicas de *observación participante* asistiendo presencialmente a dos eventos relacionados con los temas abordados en este trabajo, uno organizado por la Secretaría de Desarrollo Sustentable Municipal de Querétaro, denominado *las Terceras Conferencias de Ciudades Michelin*, que por primera vez tuvieron lugar en las Américas, y donde el Centro Histórico de Querétaro fue Sede la semana del 14 al 17 de marzo 2022. El segundo evento fue organizado por la Secretaría de Turismo del Estado de Querétaro, titulado *Primer Think Tank de Turismo* el día 27 de abril 2022, en el Centro de Congresos de Querétaro, con panelistas de organizaciones internacionales que expusieron las tendencias del futuro del turismo en el mundo y en la región. Y en tercer término se realizó el diseño y la aplicación *de entrevista* cualitativa estructurada (ver modelo en anexo II) a 4 profesionales del sector vía correo electrónico con Formatos Google; por otra parte *con enfoque cuantitativo*, se realizaron *encuestas* a 22 profesionales del sector turístico, (ver modelo en el anexo I) diseñadas y aplicadas vía correo electrónico con la herramienta de Formularios de Google a los actores de la oferta turística como empresas y asociaciones hoteleras, agencias de viajes, proveedores de tecnología, académicos universitarios, Organizadores Profesionales de Congresos, Administraciones Públicas estatales y municipales, etc.

Se llevó a cabo una *triangulación metodológica* con la finalidad de complementar la información aportada por la investigación cuantitativa de las encuestas con la información recabada de la investigación cualitativa (la aportada por los actores de la oferta turística en las entrevistas y

observaciones en los eventos, más la de los textos y estudio de casos). De esta forma se enriquecen las conclusiones finales al darle un contexto a los resultados numéricos.

A continuación, y de forma esquemática se muestra la Tabla 9 con la relación de técnicas y herramientas metodológicas aplicadas en el trabajo de investigación.

Tabla 9.

Relación de técnicas y herramientas metodológicas aplicadas en este TFG.

Investigación Cualitativa			
Técnica:	Número	Descripción	Temas/Objetivos
1.- Observación participante	2 eventos	(i) 1ras <i>Jornadas en América de Ciudades Michelin</i> , Qro.27/03/22	Tema: Gobernanza, ciudades inteligentes y sostenibilidad del territorio.
		(ii) 1er. <i>THINK TANK Querétaro</i> . Participación de representantes de ONU, Banco de Desarrollo de América latina, OMT, etc.	El Turismo en Querétaro y las nuevas tendencias en el sector. Nuevos productos turísticos. Enoturismo.
2.- Entrevista cualitativa a profesionales del Sector turístico de Querétaro	4 entrevistados	Realizada vía correo electrónico en Formatos de Google.	Preguntar los aspectos relevantes para su actividad turística, ventajas, inconvenientes, fortalezas y debilidades.
3.- Uso de documentos	56 textos	Lectura de textos académicos, leyes, manuales, guías, libros, revistas en internet, videos, etc. (digitales y físicos).	Recabar conocimiento actual del proceso y evolución de implementación de los actuales destinos turísticos inteligentes.
Investigación Cuantitativa			
4.- Encuesta	22 encuestados	20 preguntas en Formatos de Google, aplicados vía correo electrónico.	6 apartados: sector profesional al que pertenecen, su percepción y conocimiento respecto de la Gobernanza, Tecnología, Innovación, Sustentabilidad y Accesibilidad en el C.H. de Querétaro.

Triangulación metodológica

2 métodos, cuatro técnicas.	Combinar métodos teóricos y prácticos en la investigación para conocer más a detalle connotaciones relevantes de los temas abordados que de otra forma pudieran pasar desapercibidos.	Complementar los resultados teóricos obtenidos a través de los textos con los resultados prácticos obtenidos desde la perspectiva real manifestada en las entrevistas, encuestas y observación.
-----------------------------	---	---

Fuente: Elaboración propia.

3.1.- Técnica de observación y trabajo de campo en eventos turísticos del destino.

Como se mencionaba arriba en la metodología, la asistencia a los eventos donde tienen lugar encuentros reales entre los actores de las administraciones públicas, empresas privadas, tanto nacionales como internacionales y donde además se comparten experiencias, es enriquecedor porque se puede tomar el pulso *in situ* de forma práctica a los temas teóricos que también se abordan en este trabajo.

En el caso de las *3ras. Jornadas de Ciudades Michelin (y Primeras en las Américas)* participaron expertos nacionales de las Secretarías Municipales de Turismo, Sustentabilidad, Economía, etc. e internacionales homólogas de Francia, concretamente de la experiencia de ciudad Michelin, *Ville Clermont Ferrand* provenientes tanto del ámbito público como privado, tratando los temas innovadores que se están llevando ya a cabo en Francia en temas de sostenibilidad, movilidad, transportación, descarbonización, reutilización de materiales, economía circular, etc. así como aportaciones de las soluciones con herramientas tecnológicas de inteligencia para optimizar recursos y las experiencias de colaboración público privada y gobernanza de las ciudades inteligentes, todo ello con la finalidad de hacer de estas ciudades un mejor lugar para los que la habitan. Contar con la digitalización de los servicios, manejo de datos y el uso de las tecnologías son fundamentales para ordenar el crecimiento tan rápido de las ciudades y en este caso se proponía a Santiago de Querétaro la implementación de las mismas apalancadas con el apoyo y colaboración de la iniciativa privada. En la red de ciudades Michelin se apoyan, aconsejan, comparten entre sí experiencias para implementar proyectos probados en otras partes del mundo donde tiene actividad económica la empresa Michelin.

En segundo lugar, el evento *Primer Think Tank de turismo de Querétaro*, fue organizado por la Secretaría de Turismo del Estado de Querétaro, realizarlo fue una acción de liderazgo y compromiso para

el futuro de la ciudad de Querétaro, donde se llevaron a cabo conversaciones de alto nivel de la Secretaría de Turismo con actores turísticos internacionales para alinear a Querétaro con los objetivos de desarrollo sostenible. Los invitados fueron representantes de organizaciones internacionales de la ONU (Organización de las Naciones Unidas), OMT (Organización Mundial del Turismo), Banco de desarrollo de América Latina, etc. También ahí, se hizo el anuncio del impulso al turismo enológico con la creación del primer clúster de enoturismo de México. Asistieron actores de la oferta turística de Querétaro como hoteleros, agencias de viajes, guías de turismo, académicos y universidades, escuelas gastronómicas, Bodegas, etc. con la finalidad de compartir la visión de futuro, y las tendencias del turismo que viene. Un grado de participación amplísimo por parte de los prestadores de servicio y de formación profesional, lo que demuestra el interés de dichos actores turísticos para crear la sinergia que lleve a innovar los productos turísticos que hoy se ofertan, también se percibió un ambiente de colaboración tanto entre las administraciones, las empresas y las universidades, como entre las empresas para complementarse.

3.2.- Uso de documentos.

La siguiente tabla recoge de forma esquemática el número total y desglosado de los documentos consultados para la elaboración de este TFG.

Tabla 10.

Número total y desglosado de documentos consultados.

Textos	3
Manuales, Planes estratégicos, Guías, etc.	8
Leyes y Normas	4
Anuarios (Municipales y Estatales, de organismos internacionales, etc.)	3
Tesis	2
Artículos Académicos	6
Estudios de caso: Tequila y Cozumel	2
Revistas digitales	12
Páginas Web institucionales y empresariales	14
Aplicaciones	2
Total	56

Fuente: Elaboración propia

3.3.- Estudio de casos en México. Caso Tequila y caso Cozumel.

México es un país turístico en crecimiento. En 2015 el gobierno de México firmó un convenio con la Secretaría de Estado de Turismo de España, a través de SEGITTUR para iniciar la implementación del método DTI con la finalidad de transformar a Cozumel en el primer destino turístico inteligente fuera de Europa (este plan también contemplaba Cholula y Ciudad de México).

Por otro lado, México tiene reconocidos proyectos de ciudades inteligentes por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) de otras ciudades como el proyecto *Ciudad Maderas* (en el municipio de El Marqués, en el Estado de Querétaro), que evoluciona muy lentamente; Tequila Inteligente en Jalisco; y Smart City, en Puebla.

De todas las experiencias que se han venido implantando en México y su evolución, Tequila es el único caso de destino turístico inteligente de la Red DTI de éxito y con proyección de futuro, que nace de la innovación por convertirse en Ciudad Inteligente. Es por ello que a continuación se exponen cuáles han sido las acciones y decisiones que han permitido dicho éxito para Tequila y también se expone el caso Cozumel que no prosperó, para analizar las razones que lo han hecho fracasar. Analizar estos dos ejemplos para contemplarlos en las conclusiones y recomendaciones en el estudio de este trabajo aportarán conocimiento valioso para aplicarlo en la propuesta de convertir al Centro Histórico de Querétaro en un Destino Turístico Inteligente.

❖ Caso Tequila. Caso de éxito.

Tequila es una localidad situada en el Estado de Jalisco, mundialmente conocida por su famosa bebida del mismo nombre y Pueblo Mágico en 2003 por la Secretaría de Turismo Federal de México. Posteriormente a este nombramiento Tequila inició un camino hacia una Ciudad Inteligente (CI), poniéndose como horizonte 2040, con metas de corto y medio plazo; en el 2020 como Destino Turístico Inteligente, meta que ha cumplido, reconocido en la lista de SEGITTUR y es el primer caso de éxito DTI en México.

Se justifica la aceptación de que en Tequila se haya podido implementar la metodología DTI de SEGITTUR porque desde los primeros momentos los resultados de dicha implantación han repercutido *en impactos positivos para la ciudadanía y los turistas* y ofreciendo una *mejora* integral en Tequila. Además, otras acciones acometidas han contribuido para considerarse hoy claves del éxito, a continuación, algunas:

1.- Se han implementado *modelos de gestión planificada con tecnología* que facilita los procesos a los ciudadanos.

2.- *Todo no es tecnología*. Hay detalles que no se perciben por el ciudadano o visitantes a primera vista pero que son pilares intrínsecos que deben estar ahí, *la planificación, la organización y la equidad*.

3.- *Una metodología, diagnóstico y planificación* (Tequila implementó la metodología de SEGITTUR con la norma UNE178501 Requisitos, *que deben cumplir los gestores* para implementar un sistema de gestión DTI).

4.- El sistema de gestión del destino *no se limita a la gestión pública*, forman parte también los actores de la *oferta turística privada, los recursos culturales, naturales, la infraestructura* y demás servicios prestados en el territorio.

5.- Dentro del proceso de arranque del proyecto Tequila Inteligente lo relevante fue conocer la ciudad y definir el *ordenamiento territorial*. Pasar de ser una *simple atracción a producto turístico*.

6.- *La herramienta de gobernanza* fue el Consejo de Desarrollo Integral de Tequila (*CODIT*). Este Consejo es *una alianza público privada, más la academia y los líderes locales* que se conformaron como una Asociación Civil para desarrollar proyectos y gestionar fondos nacionales e internacionales.

7.- La generación de *un sistema de alianzas* para darle credibilidad al proyecto. Por ejemplo, con National Geographic y NATGeo, SEGITTUR, entre otros, como una herramienta de impulso fundamental.

8.- En el proyecto Tequila Inteligente se enfocó el éxito del mismo desde *el impacto y el resultado*, no promediando ni sopesando.

9.- Importante es el *sentido de pertenencia* de los ciudadanos con el territorio, una buena gobernanza, inversiones y un proyecto con *visión de largo plazo con credibilidad*.

10.- Se deben tener *a corto plazo beneficios tangibles* para la población, no abstracciones. El proyecto maduró porque todos los grupos de interés fueron viendo beneficios y ventajas.

11.- Tener modelos de gestión de prevención de riesgos y modelos de negocio. Para esto se requiere también formación y *capacitación*.

12.- El destino es *interesante para la gente que lo visita*. Por eso el sistema estratégico debe *generar producto turístico*, servicios eficientes, digitalización, conectividad, etc. porque si los turistas encuentran todo lo que necesitan pueden quedarse más tiempo. Eso implica crear diversidad de oferta

(nuevos restaurantes, cultura, tradiciones, etc. todo puesto en valor) y *estrategia de comunicación* y Relaciones Públicas tanto hacia los *visitantes* como hacia *los actores económicos*.

13.- El método o sistema para convertirse en DTI *no se impone*, sino que se decide iniciar un proyecto de estas características porque la ciudadanía, residentes o visitantes, o los actores de la oferta turística, empresarios, etc. deciden arrancar la iniciativa, en *sentido de abajo hacia arriba*.

14.- *Capacitación y conocimiento*, son un tema central. La gente involucrada en el proyecto se tiene que capacitar porque es un *cambio de paradigma*, todo va a ser cada vez más complejo, al menos los que toman las decisiones en el ámbito público y privado.

15.- Una gobernanza de éxito en forma sostenible y eficiente debe contar con *credibilidad* en cada fase del proyecto, más inversiones, más alianzas y *voluntad política expresa*, más grupos de interés comprometidos, *comunicarlo* públicamente e invirtiendo. Más resultados tangibles, comunicados a corto y largo plazo.

Es muy significativa la retroalimentación que comparte Federico de Arteaga (Arteaga, 2020), promotor y compilador del libro Tequila Inteligente en la entrevista realizada por Pallares para la revista Arquitectura, donde afirma que el *error principal* cometido en el proyecto Tequila Inteligente fue *implementar soluciones tecnológicas fuera de la escala de la ciudad* además de otros como priorizar la tecnología, no haber considerado la *interoperabilidad* y las economías de escala. Por otra parte, también afirma que los *mejores aciertos* han sido el *dominio de la escala de la ciudad*, conservar su personalidad, *su identidad* y vocación y la gobernanza que le dio valor estratégico, así como el hecho de haber marcado claramente el *horizonte temporal y geográfico* (claves para estimar la financiación y lograr resultados).

Resumiendo, el haber cambiado el modelo de ciudad ha aportado ventajas a los residentes y visitantes y ha cambiado la calidad de vida con indicadores como los que se muestran en la siguiente tabla 11, es por ello que, a día de hoy, el DTI Tequila, es un destino planificado, con futuro, ampliándose territorial y temporalmente para que el turismo siga siendo una fuente económica para el medio y largo plazo, con estrategias, alianzas y participación de todos los actores turísticos.

Tabla 11.

Resumen de las ventajas para residentes y visitantes de la implementación DTI Tequila.

- | | |
|---|--|
| ✓ Conectividad total en el Centro Histórico. | ✓ Gestión de la movilidad inteligente. |
| ✓ Un sistema de información consolidado. | ✓ Un crecimiento del 10% en la población. |
| ✓ Un descenso marcado en la brecha digital del 15%. | ✓ App turística y de gobierno digital. |
| ✓ Primer Destino Turístico Inteligente de Latinoamérica. | ✓ Un crecimiento turístico del 180% con una relación de 15 turistas por residente. |
| ✓ Miembro de la Red de Destinos Turísticos Inteligentes de España. | ✓ Un aumento del 27% en la PEA (Población Económicamente Activa). |
| ✓ Un sistema de 20 alianzas nacionales e internacionales. | ✓ Una consolidación como el centro neurálgico de la Ruta del Tequila. |
| ✓ Una herramienta de gobernanza activa CODIT (Consejo de Desarrollo Integral de Tequila). | ✓ Dimensionamiento y mitigación de la huella de carbono en su principal producto turístico Mundo Cuervo. |

Fuente: Elaboración propia.

El Destino Turístico Inteligente de Tequila para desarrollar su proyecto en Tecnología se basó en el estudio de *Las 10 tendencias de la transformación digital del sector del turismo* de Orange 2016.

Además, es ampliamente recomendable que para percibir la idea global de la evolución de Tequila DTI, el lector se asome al video *Proyecto 2040 Tequila Inteligente* donde se aprecia muy bien la calidad del trabajo de comunicación a través de los medios audiovisuales en las diferentes fases de avance de dicho proyecto (<https://www.youtube.com/watch?v=sDosiKYzBIE&t=115s>) como lo recomienda el Libro Banco de los Territorios Inteligentes (Segittur, 2015) y que también se menciona en este trabajo en la *Hoja de ruta de los DTI* de la Imagen 11. Tequila ha llevado a cabo este cambio de paradigma apostando por convertirse en DTI de forma decidida en función de los cambios de tendencias globales, trabajando a largo plazo, y eso es lo que está consolidando su liderazgo de DTI en México.

❖ **Caso Cozumel. Sin éxito**

Oportunidad perdida. (Periódico Expansión, 2021)

El recorrido que inició el proyecto para hacer de Cozumel un Destino Turístico Inteligente fue el habitual según la hoja de ruta, el de aplicar la metodología de SEGITTUR, el mostrado en el punto 2.5. de este trabajo. De tal forma que la secuencia fue la siguiente:

- En 2015 se realiza la firma del convenio entre SEGITTUR y el Gobierno de México para implementar la metodología en varios destinos propuestos, pero solo Cozumel inició el método.
- En 2016 Cozumel elaboró el primer Informe de Evaluación y Plan de Acción. En ese año fue entregado el proyecto para su continuación a la administración municipal entrante. Y es justo ahí que dicha nueva administración con el argumento de que no quería beneficiar sólo a turistas, sino a la población en general, se cancela el proyecto con SEGITTUR y dicha nueva administración puso en marcha su iniciativa de *Cozumel Smart Island/Isla Inteligente*.
- Subsecuentemente ya este nuevo proyecto fue desarrollado por fondos institucionales del CONACYT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México), pero al desaparecer los fideicomisos por el actual gobierno federal, no hubo recursos financieros provenientes de estos fondos y no se pudo proseguir con el proyecto.
- En este año 2022, lo que queda de inteligente es una aplicación con muchos fallos, ya no existe la página web y cinco kioscos interactivos; más un edificio con computadoras y servidores.
- La nueva iniciativa de la administración entrante quedó en un *proyecto promesa* a pesar de que se había realizado una inversión inicial de 14 millones de pesos al arranque del proyecto (aproximadamente 700.000 euros).

Fracasó este proyecto porque *un gobierno se adueñó del proyecto, no buscó alianzas, no tuvo capacidad para llevarlo a cabo ni tampoco tuvo capacidad para darle seguimiento.*

3.4.- Entrevistas a los actores del sector turístico, un total de 4 participantes: Operadores de Congresos, Hoteleros, funcionarios de secretarías de turismo.

El objetivo de esta entrevista consistió en reflexionar desde su actividad turística los beneficios e inconvenientes de convertir al Centro Histórico de Querétaro en un DTI, así como pedirles su análisis del contexto exterior y de la situación de sus actividades respecto de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del Destino. Ver el modelo de entrevista estructurada que se aplicó en el Anexo I.

La entrevista está diseñada en Formatos de Google y fue aplicada vía internet a los correos electrónicos de los participantes. Así las respuestas fueron recogidas en la aplicación para su análisis posterior.

3.5.- Encuestas a los actores del sector turístico de Querétaro.

Incluyó: hoteles, restaurantes, agencias de viajes, operadores profesionales de congresos y otros.

Después del estudio y análisis de la información teórica revisada en los documentos arriba mencionados, inició el diseño de lo que sería una encuesta para todos los actores de la oferta turística, enfocándolo de forma práctica a la percepción diaria con la que ellos se enfrentan a la hora de ejercer su actividad, ya fuera esta desde el plano público o privado, empresarial o académico (Universidades).

La encuesta está diseñada en Formatos de Google y fue aplicada vía internet a los correos electrónicos de los participantes. Así las respuestas fueron recogidas en la aplicación para su análisis posterior, los gráficos generados más significativos posteriormente serán comentados en este trabajo.

El diseño de la encuesta consta de seis apartados, el primero recoge datos del participante como nombre y correo electrónico, etc. y se identifica el encuestado del sector turístico con la actividad desde la que ejerce, se contemplaron 10 actividades donde la última era en blanco por si no se sentía representado en ninguna de las 9 propuestas. Los otros cinco apartados aplican preguntas relacionadas con los cinco ejes de un Destino Turístico Inteligente por Segittur: Gobernanza, Tecnología, Innovación, Sostenibilidad y Accesibilidad. (Ver formato de la encuesta en el Anexo II).

3.6.- Triangulación metodológica.

Esta técnica se usa cuando en la investigación hay dos o más fuentes o métodos de investigación (cuantitativo y cualitativo) porque ambos métodos se complementan, logrando una “fotografía” más integral y detallada del tema investigado (“propuesta para hacer de Querétaro un DTI”), Las ventajas de realizar la triangulación es que se puede alcanzar mayor sensibilidad en los resultados que solamente números estadísticos; Se pueden detectar fenómenos aislados que de otra forma no son detectables con un solo método; y finalmente obtener un enfoque holístico del tema que se investiga.

4.- Resultados.

A continuación, una tabla que resume el conjunto de las investigaciones realizadas en este estudio.

Tabla 12.

Compendio de resultados de las investigaciones.

Resultado de la observación	Evento <i>Ciudades Michelin</i> . De la observación se deduce que las administraciones públicas, los actores privados y la ciudadanía al alinearse con las tendencias mundiales de la administración de servicios cada vez más digital, se encaminan hacia una gestión de ciudad poco a poco más inteligente. Compartir experiencias internacionales en este tipo de eventos motiva a aquellos que les falta camino por recorrer para enfocarse y alcanzar sus propias metas y objetivos. <i>Se consiguieron alianzas público privadas</i> entre los responsables de Movilidad y Michelin para la educación vial de niños en las escuelas conjuntando el programa utilizado por Michelin y el desarrollado por la Secretaría de Movilidad Municipal de Querétaro.
	Evento <i>1er. Think Tank Querétaro</i> . Este evento es una excelente <i>señal de liderazgo para el sector turístico de Querétaro en su conjunto</i> . Es de destacar que se observó un gran interés en desarrollar un <i>Observatorio Turístico</i> para el conocimiento de la demanda turística a partir de las recomendaciones de los panelistas, dado que es clave para contar con información de la demanda hacia el destino, así como para la toma de decisiones de administraciones públicas en materia de políticas turísticas, como del sector privado para la elaboración de Planes Estratégicos de empresas a corto, medio y largo plazo.
Resultado de los textos	A través del estudio de los textos se pudieron exponer sustentadamente las características del destino turístico tradicional, su historia, su perfil económico y contexto actual del destino. También las definiciones y conceptos relativos a Ciudad Inteligente, Destino turístico Inteligente, Normas de implantación DTI y el Modelo de SEGITTUR de la Secretaría de Estado de Turismo de España. Por otra parte, se analizaron los casos de DTI de Tequila y Cozumel.
Resultado de las entrevistas (*)	Realizadas a 4 profesionales: Operador de Congresos, dos funcionarios de Secretaría de Turismo Municipal y un hotelero.
Resultado de las encuestas (**)	Realizadas a 22 profesionales. A través de los gráficos de Formularios de Google se extrajeron resultados en porcentajes sobre las diversas cuestiones como la comunicación público privada, o el entusiasmo de los actores por participar en un programa que los lleve a mejorar la calidad de sus productos, etc.

Fuente: Elaboración propia.

(*) **Resultados de las entrevistas.** Dado que sería muy extensivo citar todas las respuestas de los 4 entrevistados, a continuación, las tres preguntas más significativas, donde cada número representa las respuestas de cada una de *las personas entrevistadas tal cual las escribieron en el formulario*:

P7.- ¿Cuáles son las principales AMENAZAS a las que se podría enfrentar el sector turístico y el destino de realizarse el proyecto del Centro Histórico de Querétaro como un Destino Turístico Inteligente?

1.- Inseguridad, falta de presupuesto para mejorar sus productos.

2.- LA SOBREPOBLACIÓN TURÍSTICA Y LA FALTA DE CUIDADO DE LOS MONUMENTOS POR PARTE DE LA GENTE.

3.- Que no haya aceptación, que no se cuente con los recursos suficientes,

4.- La falta de educación cívica.

P8.- ¿Cuáles son las principales FORTALEZAS que aportaría el Centro Histórico de Querétaro de convertirse en un Destino Turístico Inteligente?

1.- Un buen producto tradicional, pero moderno al mismo tiempo.

2.- SU UBICACIÓN Y SEGURIDAD PERMANENTE.

3.- Está bien posicionado.

4.- avanzar en términos de innovación y tecnología.

P9.- ¿Cuáles son las principales OPORTUNIDADES que visualiza usted de hacer del Centro Histórico de Querétaro un Destino Turístico Inteligente?

1.- La principal es la experiencia generada para el turista. Si a esa experiencia es enriquecida con mejorar y aumentar esa misma experiencia con otros sectores de la ciudad como gasolineras y establecimientos es una gran oportunidad.

2.- ABRIR NUEVOS MERCADOS.

3.- Mayor número de turistas, estar a la vanguardia, mayor derrama económica.

4.- Concientizar para mirar al futuro.

Fuente. Elaboración propia.

(**) Algunos de los **Resultados más significativos de las encuestas** (en el Anexo II.1 todos los resultados):

A continuación, los gráficos y su interpretación. Los 22 encuestados de las diferentes actividades, respondieron a cinco bloques diferentes de preguntas relacionadas con la **gobernanza**, la **tecnología**, la **innovación**, la **sostenibilidad** y la **accesibilidad** desde su ámbito profesional.

A) Actividades participantes:

Gráfico 1. Sectores económicos turísticos.

1.- ¿A qué SECTOR ECONÓMICO de la actividad turística está dedicada su empresa?
22 respuestas



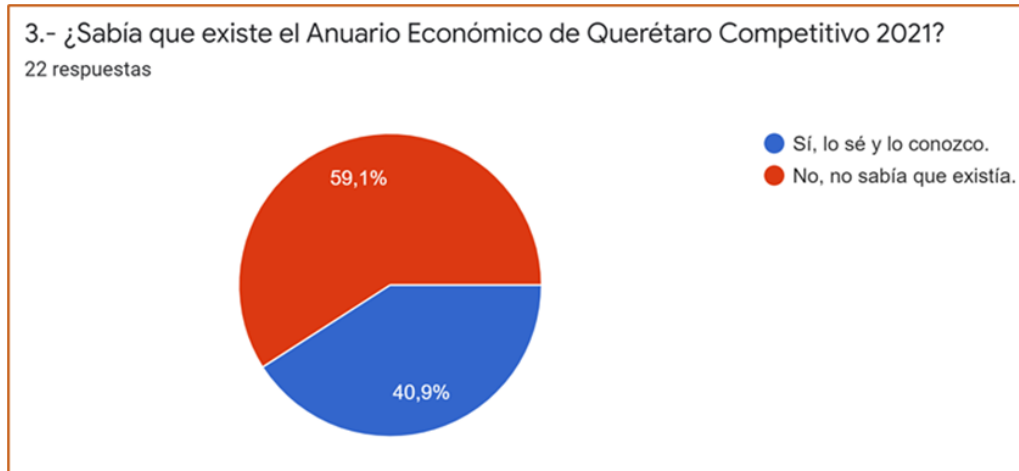
Fuente: Elaboración propia

Como muestra el gráfico están representados prácticamente todos los actores de la oferta turística de Querétaro y distribución equilibrada. Por una parte, un **31,8%** corresponde a *administraciones públicas* estatales y municipales, luego, la suma de los servicios de hospitalidad como la hotelería, operadores de congresos y actividades turísticas de ocio *un 27,3%*.

Finalmente, un **40,9%** abarca otras actividades relacionadas como restaurantes, transportes, profesionales independientes como DMC, guías turísticos, empresas de asociatividad y colaboración de tecnología para el turismo, proveedores de empresas de servicios, educación (universidades), etc.

B) *Relativo a Gobernanza*, se testó el grado de *colaboración, comunicación y difusión* de estudios publicados por las administraciones (tal que anuarios económicos, manuales de accesibilidad), *retroalimentación y actitud de colaboración público privado*. Resultados:

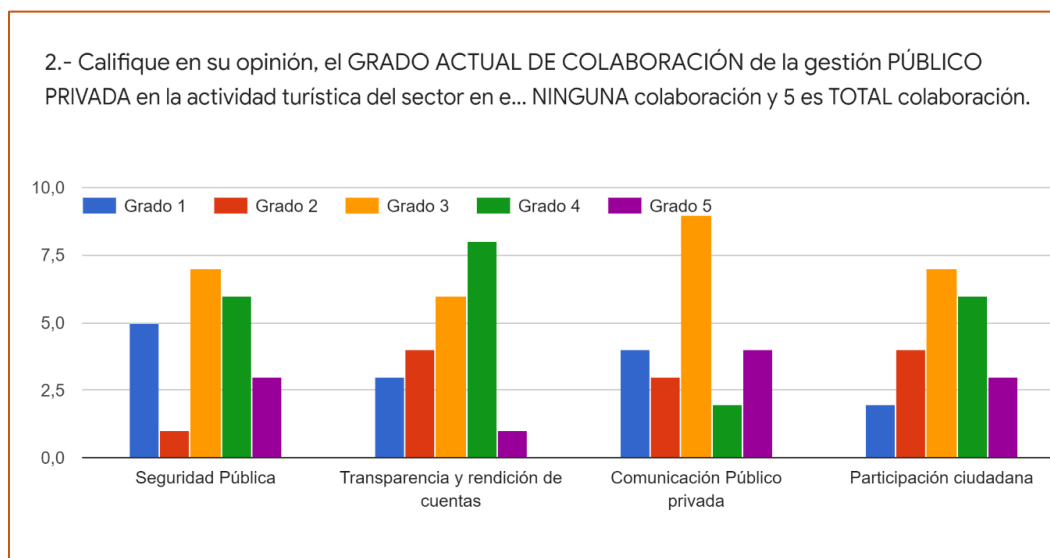
Gráfico 2. *Anuario económico*



Fuente: Elaboración propia

Casi el 60% *no lo conoce*. Nuevamente un área de mejora para las administraciones públicas. Se necesita mayor difusión y probablemente estrategias para compartir esta herramienta y aprovechamiento de este conocimiento entre los actores económicos para que la toma de decisiones sea más efectiva.

Gráfico 3. *Grado actual de colaboración público privada.*

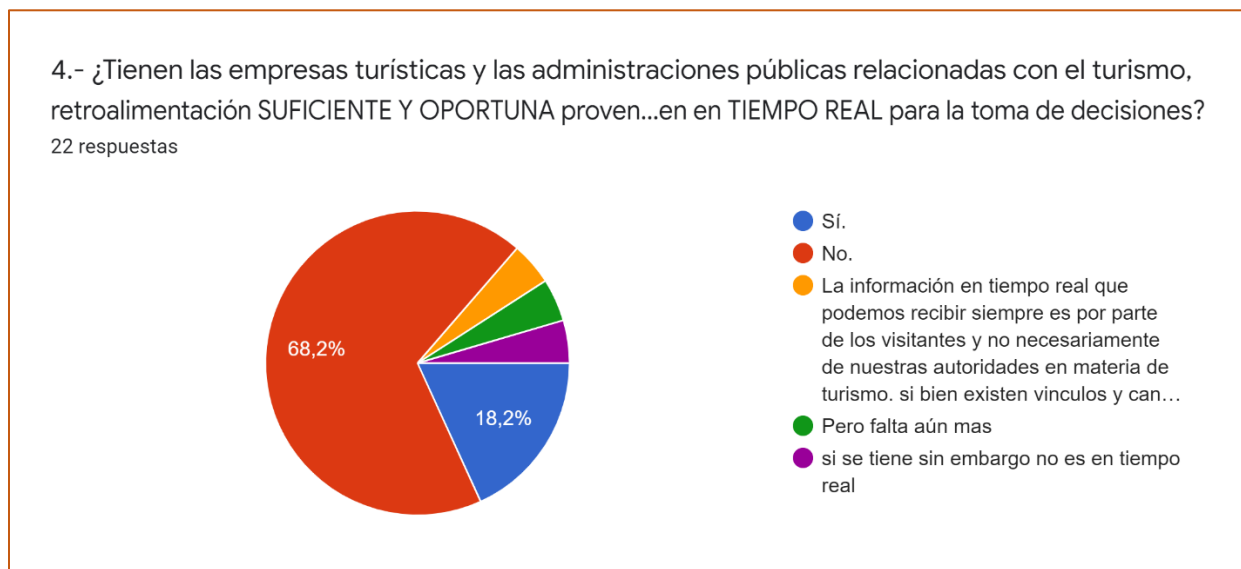


Fuente: Elaboración propia

Predomina el *grado 3* y *grado 4* en los cuatro rubros, lo que significa un alto grado de colaboración, es de poner atención cómo en *Transparencia y rendición de cuentas* destaca el *grado 4* predominantemente, esto *coincide con los datos del Índice de Competitividad* económico analizado en el apartado 2.4.1 de este trabajo. Es una gran fortaleza que las administraciones tengan este grado de confianza por parte del sector.

Se evaluó el grado de comunicación de información importante para la toma de decisiones:

Gráfico 4. *Retroalimentación en tiempo real.*

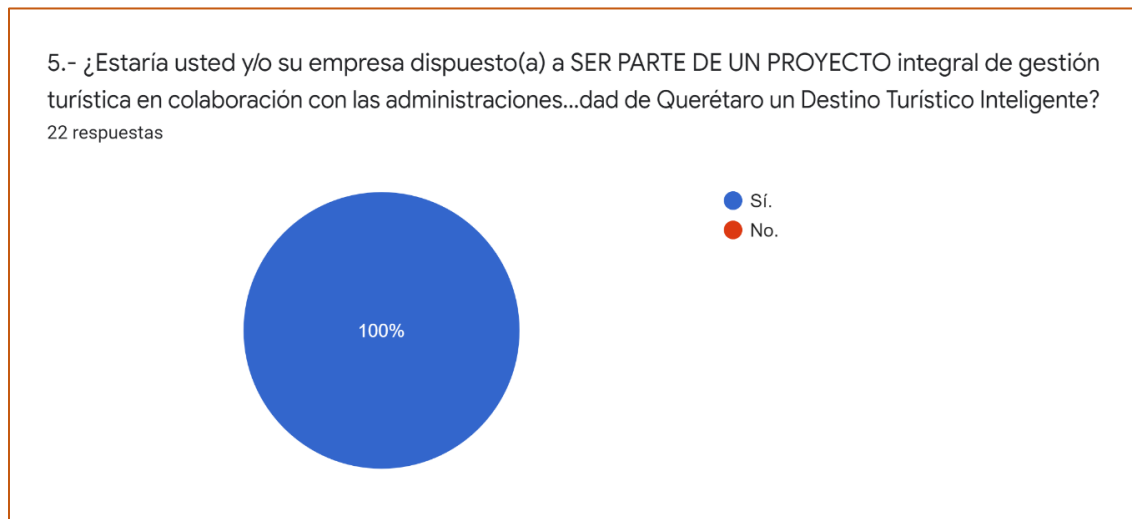


Fuente: Elaboración propia

En este caso se observa que hay un área de oportunidad importante para las administraciones ya que solo el **18,2%** **sí** dispone de información oportuna, pero **el 68,2%** **apunta que no**, y el otro **13,6%** restante, admite que sí tienen retroalimentación en cuanto a datos para su toma de decisiones, pero *falta por hacer* ya que *está desfasada*, incluso apuntan que la que reciben en tiempo real es *proveniente de los propios turistas* a los que atienden.

La respuesta a la disposición a participar en proyectos multidisciplinarios es relevante en la siguiente pregunta por el potencial de colaboración y sinergia que el sector turístico de Querétaro tiene para trabajar juntos. Esto es una cualidad extraordinaria para enfocar políticas turísticas y participación publico privado en proyectos integradores. A continuación del gráfico se *transcriben literalmente las respuestas razonadas*. Marcadas en amarillo las palabras clave que confirman esta circunstancia:

Gráfico 5. Disposición a participar en proyectos conjuntos.



Fuente: Elaboración propia

Respuestas razonadas a la pregunta 5 de la encuesta, respuestas textuales:

6.- Por favor, indique sus razones de la respuesta anterior.

El Sector Turístico es uno de los sectores con más potencial que tenemos en la capital en cuestión de servicios y **mejorar la oferta** a través de proyectos innovadores puede ser de gran valor.

Me gustaría que el atractivo más representativo de la ciudad de Querétaro sea uno de los **destinos en vanguardia** al nivel de las principales oferta turística a nivel internacional.

POR LOGRAR MEJORAS EN MI ESTADO

Al tener información de último momento se pueden hacer las mejoras necesarias para atraer más turismo de romance al estado y **generar más negocio para toda la cadena de valor** que participa en esta.

Todo **lo necesario** que haga crecer a mi ciudad, **lo haré.**

Estoy interesada en bodas destino.

PARA SEGUIR FOMENTANDO A QUERETARO, COMO UN LUGAR COMPETITIVO EN MATERIA TURISTICA

Sería un avance y una forma más de hacer de la ciudad un destino atractivo e interesante.

Poder tener más información certera sobre la actividad turística

Siempre será positivo brindar nuevas acciones para el desarrollo turístico de nuestra entidad.

Considero que, si no se mantiene el Centro Histórico de Querétaro dentro de los estándares necesarios, perderemos mucho como centro turístico.

Estar a la vanguardia y poder ofrecer lo mejor a través de la tecnología.

Creo que es sumamente importante la suma de voluntades de toda la cadena de valor involucrada con la experiencia del visitante.

Como Iniciativa Privada debemos involucrarnos en la toma de decisiones y en procurar mejorar nuestro Patrimonio que, además, es de alta importancia para la generación de ingresos.

Trabajando en conjunto los 3 sectores será mejor.

Me gusta participar y actuar para la mejora, siempre.

La iniciativa de hacer de Querétaro un Destino Turístico Inteligente representa una oportunidad, tanto en el sector público como en el privado, de motivar e incentivar la inmersión tecnológica del sector turístico. Además de herramientas básicas de digitalización, la presente iniciativa abre la oportunidad a la implementación de tecnologías de vanguardia, tales como algoritmos de Inteligencia Artificial o Ciencia de Datos, para extraer información de valor y potencializar aún más las bondades del Centro Histórico.

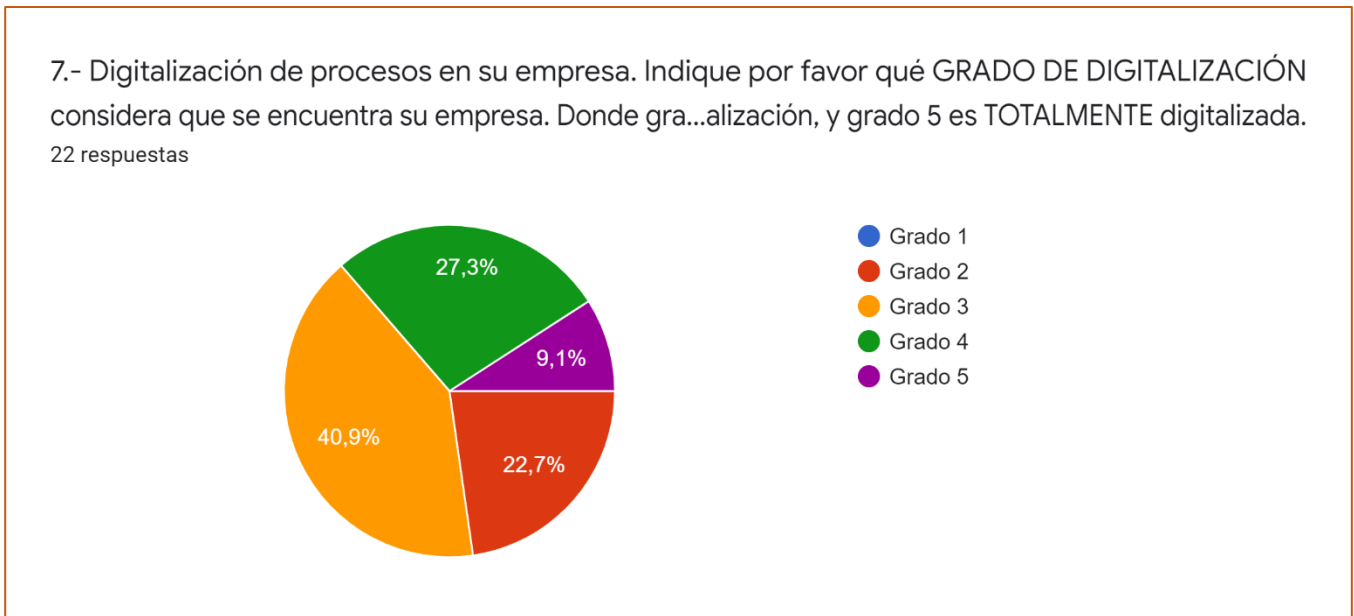
El que Querétaro sea una un destino inteligente, potencializa la oportunidad incrementar el turismo de bodas nacional e internacionalmente, traduciéndose así en mayores ingresos y oportunidades para proveedores de este ramo de todo el estado.

Porque genera oportunidades para todos, el turismo debe ser forma de vida de todos.

Desconozco en que consiste ser un destino turístico inteligente, pero sí me interesa apoyar

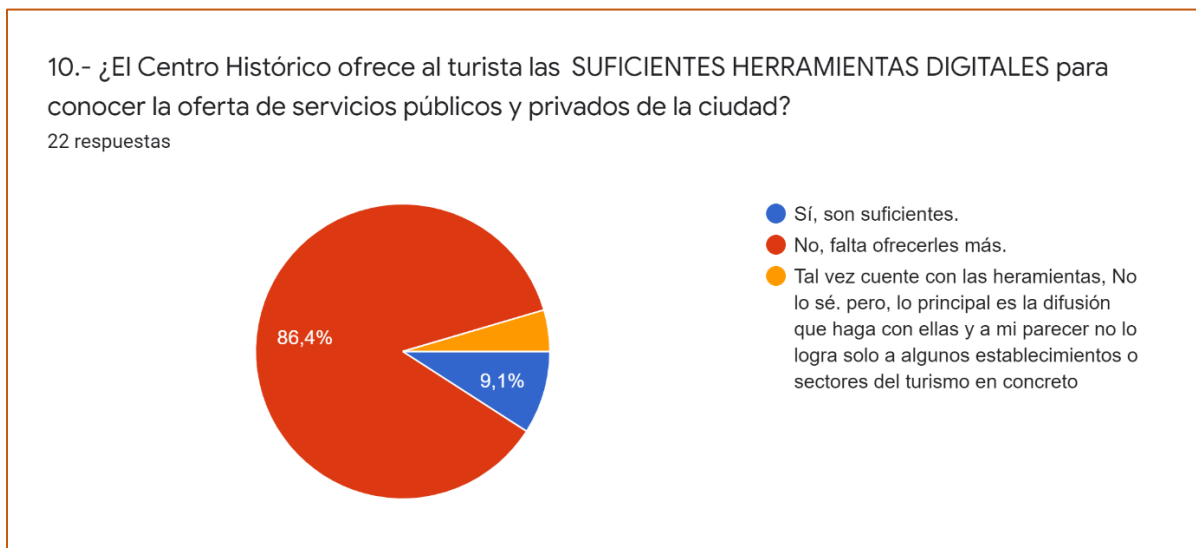
C) Relativo a Tecnología:

Gráfico 6. Grado de digitalización.



Es remarcable que el **40,9%** de los encuestados considera estar en un grado intermedio **3**, pero un **27,3%** lo está ya en grado **4**, que ya es alto, y además un **9,1%** está totalmente digitalizado, lo que sumados nos da un **77,3%** de la oferta turística está considerablemente bien equipada. Hay que poner atención entonces *al 22,7%* de aquellos que están *menos equipados como un área de oportunidad* y de mejora para hacer más competitivo al sector tecnológicamente.

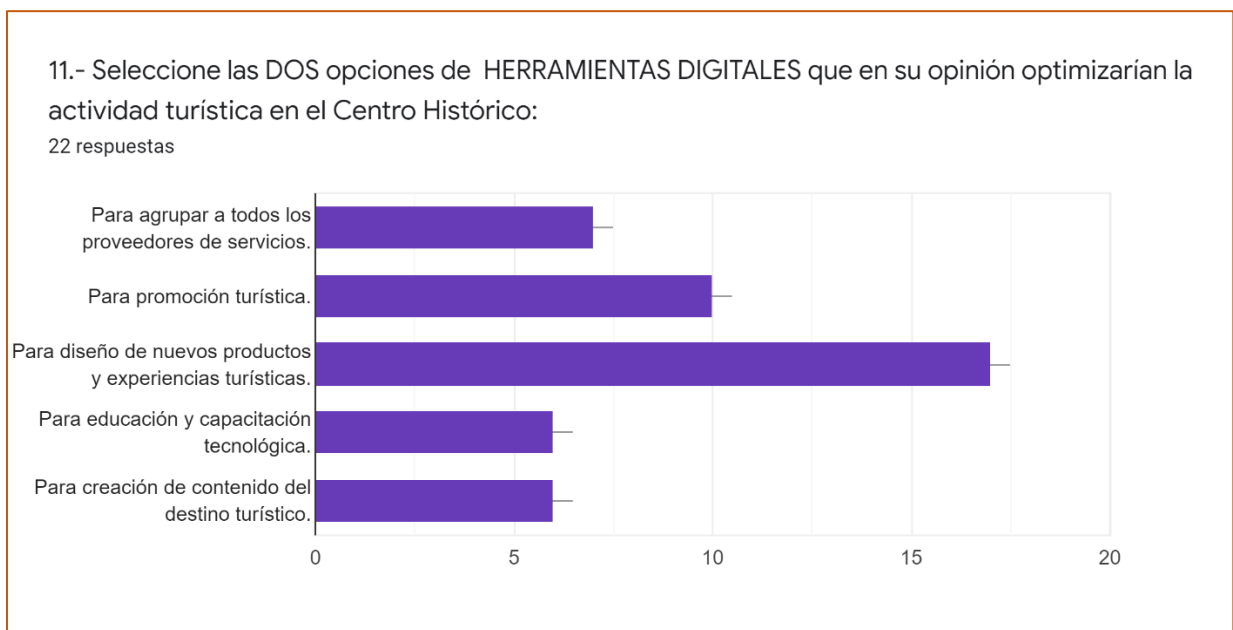
Gráfico 7. Disponibilidad de herramientas digitales.



Relativo a las herramientas digitales, el gráfico 7 ilustra más áreas de oportunidad al detectarse carencias tanto hacia los turistas, como hacia los proveedores de servicios, incluso se menciona que no lo logra para todos, es decir que los hay que quedan fuera, no se sienten integrados.

Gráfico 8.

Herramientas digitales necesarias para los actores turísticos.



Fuente: Elaboración propia

En este gráfico 8 se observa por las respuestas que se requieren herramientas tecnológicas principalmente para *diseñar nuevos productos y experiencias*, así como para *promoción*, en un tercer lugar es reseñable que consideran importantes las herramientas para *agrupar a todos los proveedores de servicios*

D) Relativo a la Innovación, a continuación, los gráficos que muestran los resultados de la visión actual del destino por parte de los prestadores de servicios turísticos, y posteriormente la interpretación de los resultados.

Gráfico 9.

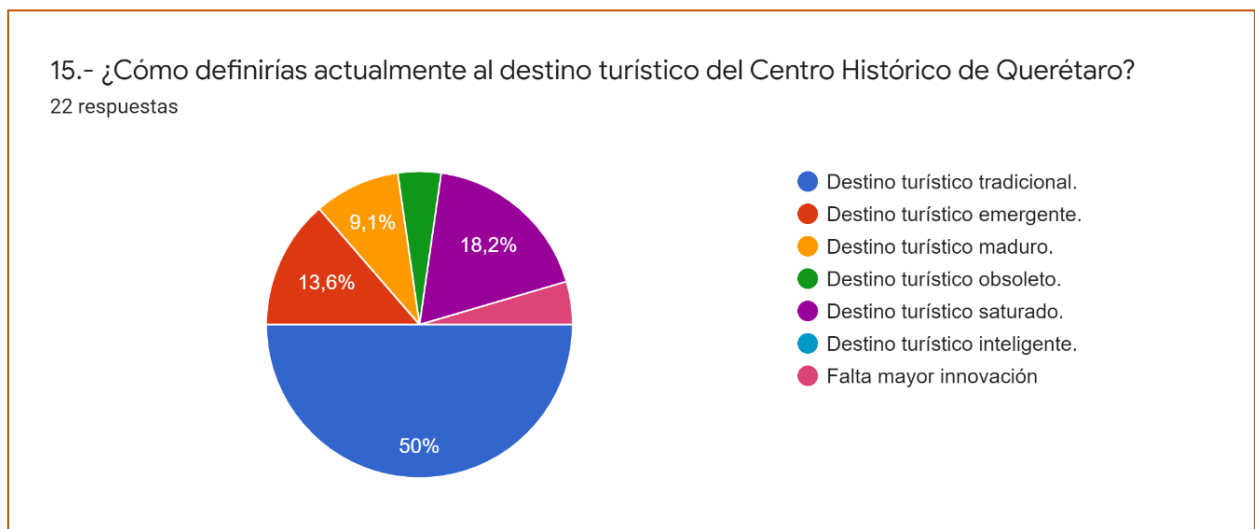
Innovación de los actores turísticos.



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10.

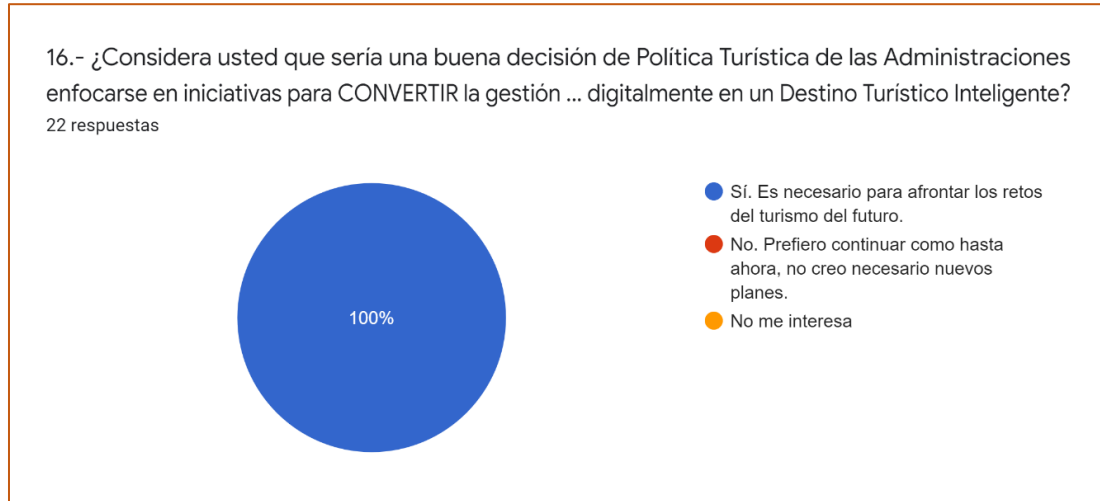
Visión de la categoría del destino.



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11.

Postura de los actores turísticos para la conversión del destino en DTI.



Fuente: Elaboración propia

Tenemos indicativos muy interesantes en el gráfico 9, casi el **60%** de los encuestados ha innovado y/o modificado sus procesos y un **18,2%** completamente modificado e innovado en sus procesos, por tanto, requieren *atención los 22,7% que no lo han hecho* más los que piensan próximamente hacerlo, pero todavía no lo realizan.

El gráfico 10 muestra un porcentaje alto, **90,9%** *no ha escuchado hablar de destinos turísticos inteligentes.*

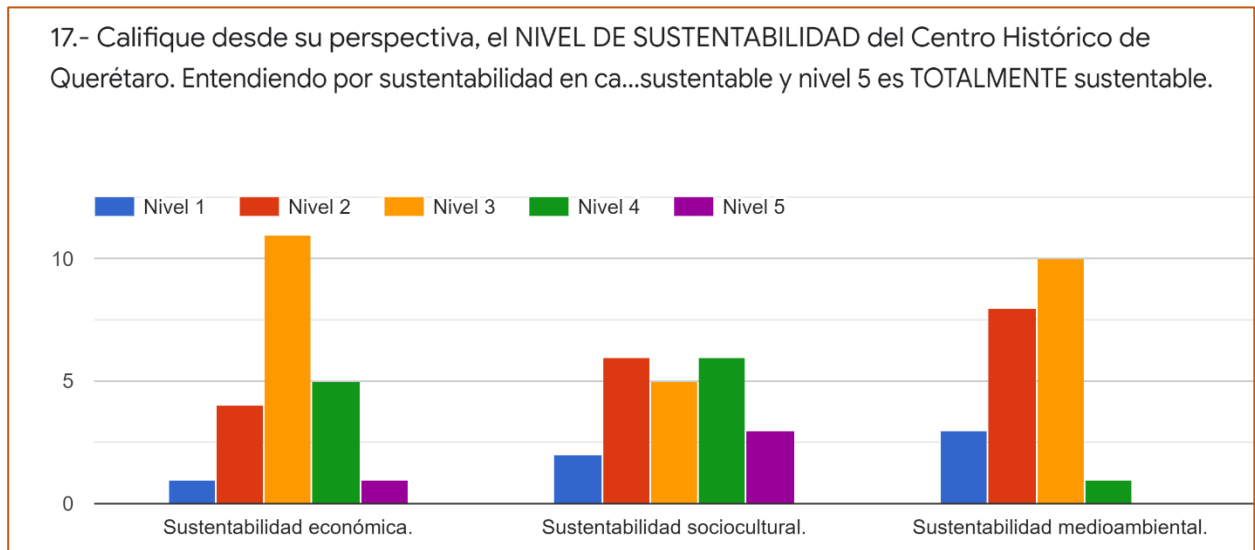
Un **100%** de los encuestados al recibir una sencilla explicación de lo que son los DTI, muestran en el gráfico 11 que estarían dispuestos a participar en la iniciativa de Santiago de Querétaro Centro Histórico como DTI. Nuevamente *la participación de los profesionales es unánime* para innovar en el destino.

Al tener que calificar el tipo de destino turístico, el **50%** lo ubica como **Tradicional**, un **18,2** considera **saturado**, que aunado a los que lo nombran destino *maduro*, *el 9,1%*, y **4,5%** **obsoleto**, son *focos de alerta* de que el *destino está dejando de crecer* y requiere *intervención para repuntar*. Habrá que cuidar las señales de saturación y obsolescencia porque las consecuencias podrían ser serias, turistas insatisfechos, bajada de la calidad y por ende buscarían otros destinos.

E) Relativo a la Sostenibilidad.

Gráfico 12.

Percepción del nivel de sustentabilidad



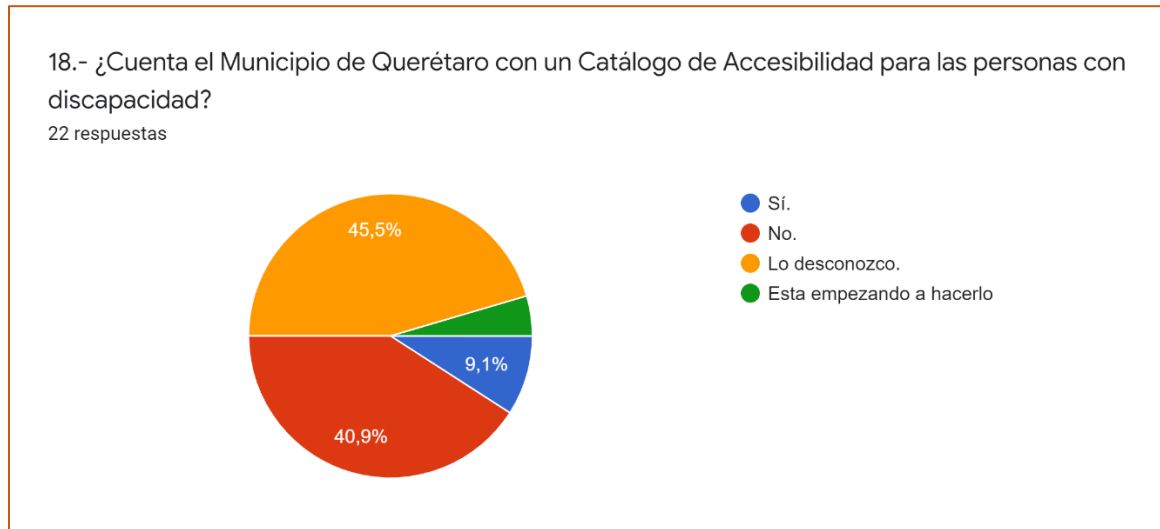
Fuente: Elaboración propia

El grado de avance percibido por los encuestados es de *nivel 3, es decir intermedio*, en el caso económico y medioambiental mientras que en el aspecto sociocultural está controvertido, ya que está empatado el nivel 4 (alto) con el nivel 2 (bajo), lo que podría significar que hay casos dispares, *no está generalizado en el territorio la política de sostenibilidad sociocultural*. Habría que profundizar en este tema para llegar a comprender las razones manifestadas de esta circunstancia.

F) Relativo a Accesibilidad:

Gráfico 13.

Comunicación público privada en reglamentación de temas de accesibilidad.



La realidad es que *sí existe*, está editado por el Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, se titula *Catálogo de Recomendaciones de Accesibilidad para personas con Discapacidad* y se puede descargar en internet (Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras públicas del Estado de Querétaro, 2013). A juzgar por los resultados, *la difusión para conocimiento del sector no ha sido suficiente* para que sea conocido, lo cual nuevamente es *un área de oportunidad de las autoridades* para trabajar la comunicación con los actores de la actividad turística con el fin de que lo puedan implementar en sus establecimientos y sintonizarse lo suficiente para ofrecer al turismo un destino accesible y competitivo en este rubro.

4.1.- Análisis DAFO.

El análisis DAFO que se muestra a continuación, resume y clasifica los resultados provenientes de las diversas técnicas y herramientas metodológicas. Se han plasmado en la tabla 13 para su mejor visualización de conjunto.

Tabla 13. Análisis DAFO recopilando los resultados obtenidos con las metodologías aplicadas.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Infraestructura urbana <i>deficiente en algunos casos</i>. Procesos largos con el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) para implementar infraestructura tecnológica en el Centro Histórico.</p> <p>Poca conectividad y falta de internet gratuito. Se carece de una buena comunicación y retroalimentación con el turista, conocerlo bien y que conozca el destino y sus servicios turísticos. Falta de educación cívica de los residentes y/o turistas (cierto vandalismo). Se carece de programas efectivos de vinculación universitaria con el sector público y/o privado para apoyar la capacitación contratación de recursos humanos. Que los empresarios locales no se involucren en el proyecto de mejora tecnológica y de innovación.</p>	<p>Inseguridad ciudadana. Que <i>no</i> participen los actores <i>locales y expertos conjuntamente</i> en la proveeduría de la implementación tecnológica y de innovación para realizar los proyectos. Evitar caer en <i>ocurrencias</i> o medidas con visión de corto plazo. Corrupción.</p> <p>Sobrepoblación turística. Falta de recursos suficientes para mantener el proyecto en el tiempo (medio y largo plazo).</p> <p>Posible mala gestión del programa DTI.</p> <p>No desarrollar a tiempo políticas con visión de futuro para el nuevo turismo que viene.</p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Ubicación geográfica del destino. Excelentes comunicaciones nacionales e internacionales. Buen posicionamiento en el mercado turístico con producto turístico tradicional y de negocios. Actitud colaborativa por parte de los prestadores de servicios turísticos para aportar conocimiento sobre el comportamiento de los turistas.</p> <p>Goza de un entorno económico en crecimiento y en expansión. Empresas comprometidas con la mejora continua de los procesos de operación y servicio. Clúster tecnológico de vanguardia. Ciudad que se distingue, es premiada internacionalmente por ser limpia y ordenada. Certificaciones: Ciudad Creativa; Escoba de plata, ciudad Michelin, etc.</p>	<p>Llegar a nuevos mercados, nuevos perfiles. Mayor número de turistas y mayor derrama económica para el destino. Proyección de futuro para el Centro Histórico.</p> <p>Generar una experiencia al turista global, de economía circular con la participación de todos los proveedores servicios, materias primas, etc. de la ciudad. Innovar con la tecnología los productos turísticos tradicionales. Ser un destino atractivo local, nacional e internacional. Ampliar la oferta y mejora de los servicios Optimizar el aeropuerto. Abrir nuevas rutas aéreas con más destinos europeos y de EE.UU. Considerar la estrategia de salir de Querétaro evitando los Aeropuertos de Ciudad de México.</p>

Fuente. Elaboración propia

4.2.- Diagnóstico del destino Centro Histórico de Querétaro.

El diagnóstico que se obtendrá a continuación, servirá de *punto de partida* para establecer después lo que será *la hoja de ruta* para el C.H. de Querétaro y con ello continuar con el diseño de un Plan Director, para elaborar la propuesta de convertirse en DTI. Se procede a analizar y plasmar en una tabla todos los resultados provenientes de los textos, estudios de caso, entrevistas, encuestas, observación en eventos, más los datos del Índice de Ciudades Prosperas del Programa Q500 (Estrategia de territorialización) del Índice de la Prosperidad Urbana en Querétaro¹⁴.

La siguiente tabla, refleja los 5 ejes y los 24 Ámbitos de la Metodología DTI de SEGITTUR, donde el símbolo “X” significará deficiencia y el signo “✓” significará suficiencia.

Tabla 14.

Resumen global de resultados para elaborar el diagnóstico de C.H. de Querétaro.

GOBERNANZA Y ENTE GESTOR		
	X	Política Turística
	✓	Organizaciones
	✓	Normativa
	X	Financiación
	✓	Conocimiento
	✓	Estrategia
	X	Comunicación
TECNOLOGÍA		
	X	Plataforma Tecnológica Inteligente
	✓	Sistema de Promoción de información turística
	✓	Plan de comunicación y Marketing online
	X	Oficina de Información turística digital 24hrs.
	X	Sistema de Comercialización
	X	Sistema de Conocimiento Turístico
SOSTENIBILIDAD		
	X	Política y Sostenibilidad
	✓	Desarrollo Social y Económico
	✓	Conservación Cultural y Medioambiental
INNOVACIÓN		
	✓	Procesos de Gestión
	X	Producto
	✓	Aplicativos de Gestión
	X	Seguridad

¹⁴ el cual se desarrolla de forma conjunta entre el IMPLAN (Instituto Municipal de Planeación de Querétaro) y ONU-Habitat. en el apartado 2.5. de este trabajo y en el ANEXO IV.

ACCESIBILIDAD		
	X	Marca Normativa
	✓	Gestión
	X	Espacio e infraestructura
	X	Herramientas Tecnológicas

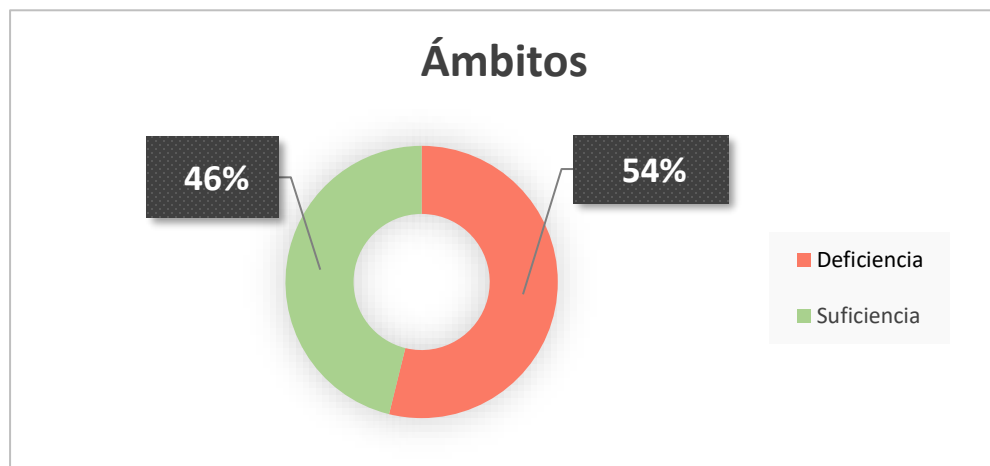
Elaboración propia.

Totalizando los resultados de la tabla anterior, se obtienen los siguientes porcentajes de suficiencia y de deficiencia de acuerdo con los 24 Ámbitos cubiertos actualmente:

El 45,83% de suficiencia (11 ámbitos de 24)	El 54,16% de deficiencia (13 ámbitos de 24)
---	---

Gráfico 14.

Cumplimiento de suficiencia de ámbitos evaluados.



Fuente. Elaboración propia.

Interpretación del diagnóstico y recomendaciones:

A la vista de los datos obtenidos, se aprecia como el destino está casi en el punto medio para calificarse como Destino Turístico Inteligente, el porcentaje que posee de suficiencia es muy significativo, 46%, ya que, con mejorar en algunos ámbitos de los cinco ejes, alcanzaría en corto tiempo una primera certificación como *DTI adherido a la Red*.

En el *eje de gobernanza*, se vería fortalecido si diseñara un *plan efectivo de comunicación* entre las administraciones públicas en general, no solo de turismo, (de Economía, de Sostenibilidad, etc.), con los actores de la oferta turística respecto de las políticas públicas que se diseñan, programas que implementan, anuarios y catálogos que edita para aprovechamiento del sector y *mantener a dicho sector turístico informado con comunicación en ambas direcciones*, de forma que se ocupe este valioso conocimiento en la toma de decisiones de dichos actores en su actividad empresarial.

Un segundo elemento para mejorar la calidad sería apoyarse en la *herramienta que representa la tecnología para gestionar la gobernanza*. *Ampliar el uso de la tecnología en el destino* sería un elemento clave ya que gracias a la conectividad y a la mejora de los procesos se dispondría de la información en tiempo real, para actuar y tener una mejor calidad de respuesta al residente y/o al turista de forma bilateral (ya sea en temas de seguridad, de tránsito vehicular, atención por accidentes, desastres, climatología, comercialización del destino, conocimiento, comunicación, transparencia, etc.).

Como se aprecia en la tabla 14 del diagnóstico, los tres ejes de la metodología DTI restantes, *innovación, sostenibilidad y accesibilidad*, requieren ser fortalecidos para elevar el porcentaje de suficiencia requerido. *La planificación* a corto, mediano y largo plazo será fundamental tanto en las políticas públicas de sostenibilidad, mejora de los procesos público privados con innovación tecnológica y la comunicación público privada de los temas de accesibilidad universal que a nivel internacional se están implementando en las ciudades inteligentes para que sean aplicados en el destino¹⁵.

El destino turístico *Centro Histórico de Querétaro* a la vista de los resultados obtenidos *se puede afirmar que está en un punto de inflexión crucial y clave* para decidir el rumbo del turismo que desea en el futuro, donde la innovación y los cambios a adoptar harán la diferencia.

Por las grandes fortalezas que posee el destino y por las oportunidades en las que está de hecho trabajando, se concluye que *se dan las circunstancias y tiene posibilidades extraordinarias para postularse* como Destino Turístico Inteligente. Esto significaría adoptar los nuevos paradigmas actuales de la gestión turística integral de los destinos con metodología DTI probada.

Las alianzas que se puedan establecer *entre el clúster de tecnología* del Estado de Querétaro y *los actores público privados del sector turístico*, de tener lugar, ofrecerían grandes ventajas competitivas para poder alinear los cinco ejes de la metodología DTI de SEGITTUR, y, además, beneficiaría la

¹⁵ UNE 178105 ordena la *Accesibilidad Universal en las Ciudades Inteligentes*. Mencionada en el apartado 2.6.2. de este estudio.

innovación de todo el proyecto. Finalmente, las posibilidades de incrementar los porcentajes de cumplimiento de los ámbitos requeridos para la certificación del destino a largo plazo avanzarían significativamente más rápido para pasar al siguiente nivel de certificación de Distinción DTI (esta distinción se otorga cuando el destino alcanza el 80% o más de cumplimiento).

Como miembro de la Red DTI se cuenta con beneficios inmediatos (SEGITTUR) como es la revalorización del propio destino, además de un aumento de la competitividad (identificación y creación de recursos turísticos); eficiencia en los procesos de producción y comercialización; impulso al desarrollo sostenible; alianzas estratégicas; asesoramiento en materia de normas como el sistema integral de calidad turística española en destinos (SICTED); acceder a bases de datos y ayudas de financiación; programas de formación y capacitación en los 5 ejes de la metodología; estar incluidos en toda la promoción de la Red de Destinos Turísticos Inteligentes, mejora de la calidad de la estancia de los visitantes, etc.

Además de los resultados ofrecidos anteriormente con la aplicación de la metodología de investigación cuantitativa y en el diagnóstico final mostrados en apartados anteriores, se aprecian resultados valiosos fruto de la investigación cualitativa que ayudan a comprender mejor la realidad que vive el destino objeto de este estudio, C.H. de Querétaro, y que por ser resultados puntuales que no entran en la generalidad, merecen ser abordados para mejorar el conocimiento de la propuesta que se realizará.

Si bien hay una gran confianza en la gestión pública, se perciben como una amenaza dos asuntos por parte de los prestadores de servicio, uno hace referencia a que la *seguridad pública* pudiera resultar insuficiente en el futuro y esto repercutiera en la disminución de visitantes y turistas, y con ello fracasaran los proyectos de inversión en innovación, tecnología, etc. (aquí convendría atender este punto para planificar y vincular los objetivos de la seguridad con los demás actores de la oferta de tal modo que se redujera el factor *incertidumbre* en la inversión); otro hace referencia a cierto vandalismo acaecido últimamente contra los monumentos, aparecen con pintadas ya sea de visitantes o residentes (aquí ayudaría considerablemente actuar por parte de las autoridades borrándolas con prontitud para evitar la desfavorable imagen que esto proyecta), a título preventivo ameritaría incrementar la vigilancia, podría servir de disuasión y mantener los monumentos en óptimo estado.

En otro orden de cosas, también hay algunos actores turísticos del sector privado que manifiestan estar verdaderamente preocupados porque detectan que hay áreas de oportunidad que necesitan atenderse urgentemente, y que de no hacerlo el destino se verá afectado con problemas como la *saturación*, la *obsolescencia*, *gentrificación* y *falta de sostenibilidad* del territorio. Por ejemplo, para cierto perfil de turistas que contemplan elegir el C. H. de Querétaro ya es un dato relevante a la hora de decidirse, saber

si se cuenta con el dato de la sostenibilidad del destino y/o la certificación del prestador de servicios en este rubro. Esto pone de en el foco la necesidad de actuar para no limitar la demanda.

Aunque el sector turístico público privado se le percibe con armonía, sin embargo, se recomienda *consolidar instrumentos de cohesión* entre los actores de la oferta turística para canalizar y compartir adecuadamente sus inquietudes y propuestas ya que el hecho de estar los prestadores de servicios en contacto directo con los turistas y visitantes les hace receptores de información valiosa que se puede convertir en conocimiento para mejora del destino y de ideas innovadoras para futuros productos turísticos.

Se detecta un *déficit en la creación de productos turísticos innovadores*, no en contenidos, es creativo el destino, sino en la forma de conectar con el visitante, está muy dispersa, se requiere implementar más tecnología para la *innovación en los procesos*. Si bien el Municipio de Querétaro cuenta con una Aplicación para dispositivos móviles, resulta muy reducida de oferta y amerita mejorar la coordinación, su operatividad, diseño, ampliar catálogos, etc. (Municipio de Querétaro).

En el ámbito de *accesibilidad*, se requiere disponer de un marco normativo uniforme para todos los actores turísticos y no turísticos y además comunicarlo, promoverlo, difundirlo, etc. para implantarlo generalizadamente porque si bien las instalaciones turísticas implementan accesos, se requiere trabajar coordinadamente en la accesibilidad universal (nivel auditivo, visual, tecnológico, etc.) en museos, auditorios, teatros y otros. Así como también adaptar aún más la infraestructura de la ciudad por las barreras arquitectónicas (en aceras, pasos de peatones, semáforos, etc.).

Contar con uno de los mejores clústeres tecnológicos de México más el asentamiento en el Estado de Datacenters (Centros de Datos), infraestructura para almacenamiento de datos en la nube (estos centros de datos dan soporte a las operaciones de las empresas en el estado, en el país e incluso a escala global) (MILENIO, 2021), es una ventaja competitiva que debe ser mejor aprovechada en el futuro de lo que se ha hecho a la fecha. Esto enriquece las posibilidades de la implantación para la propuesta de certificación de SEGITTUR que propone este trabajo,

La capacitación, *la formación* y en general los recursos humanos profesionalizados son, además de una gran área de oportunidad, un elemento de preocupación común del sector turístico para el que se necesita desarrollar estrategias como por ejemplo *incentivar la vocación de los estudios y profesiones de servicios y actividades turísticas* entre las generaciones jóvenes del destino, con ello se arraiga y vincula la identidad autóctona de las tradiciones, el cuidado del destino y se contribuye a que los residentes

permanezcan en sus lugares de origen para desarrollar del tejido económico, social y cultural de su territorio.

El destino turístico de la ciudad de Querétaro en el caso de no remediar las deficiencias apuntadas, probablemente estaría renunciando a ser innovador y frenando el desarrollo y la competitividad del sector y con ello el turismo en un futuro cercano podría ser una actividad que entrara en riesgo, encontrarse con el fenómeno de la *obsolescencia*. Como consecuencia de lo anterior las corrientes turísticas podrían desviarse eligiendo destinos ordenados, inteligentes, modernos y alineados con los objetivos del turismo que está por venir. Disminuiría la llegada de turistas, menos riqueza, menos empleos, etc.

Que los destinos turísticos no tomen la decisión de ser inteligentes a tiempo, los llevará a seguir siendo destinos turísticos haciendo las mismas cosas y tomando decisiones con menos rigor, de forma dispersa e incluso errática e individualizada, que a la larga no responderán a los nuevos comportamientos de viaje de las personas, porque la demanda ha cambiado. Se estaría dejando pasar un tiempo muy valioso en lo que otros destinos probablemente sí inicien proyectos inteligentes en sus ciudades y sean en un futuro serios competidores de Querétaro.

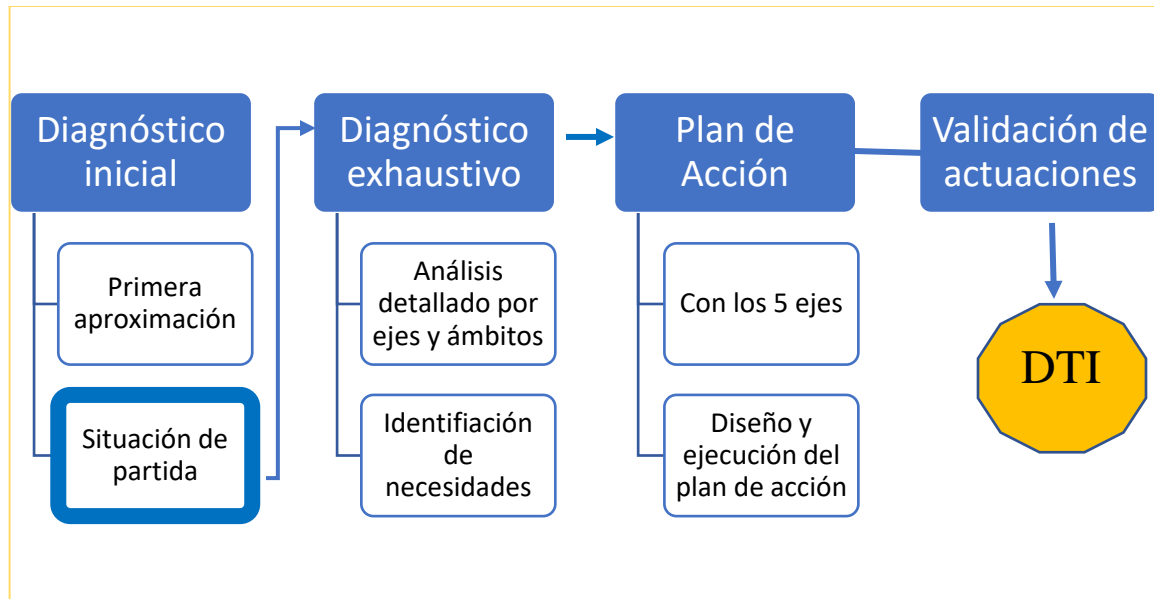
Partiendo de la premisa de que el Centro Histórico de Querétaro decidiera certificarse y convertirse en DTI por el análisis y conclusiones a las que llegue este trabajo, entonces estaríamos en condiciones de cumplir con el segundo objetivo de este estudio, ofreciendo como resultado la propuesta de una *hoja de ruta* que lleve a la certificación. A continuación, la tabla 15 en la cual se expone esquemáticamente el itinerario y la explicación posterior del recorrido que se tendría que seguir:

La tabla 15 es una representación de los pasos que habría que seguir según marca SEGITTUR, iniciando con un *diagnóstico* en una primera aproximación, avanzar con *una evaluación de la situación de partida*, posteriormente elaborar un *diagnóstico exhaustivo* que incluye un *análisis de los cinco ejes*, 24 ámbitos, 400 requisitos, etc. para determinar cuáles son las necesidades detectadas sobre las que hay que enfocarse.

Como resultado de estas decisiones, se confeccionaría el *Plan de Acción*, el cual es el instrumento valioso que llevaría a la ejecución de las acciones en los cinco ejes, donde además se marcan los tiempos correspondientes para cumplirlas.

Tabla 15.

Ruta estratégica DTI para C.H. de Querétaro.



Fuente: Elaboración propia.

Llegada la fecha establecida para la revisión, inicia la *evaluación de la certificación para validarla*, si se obtiene el porcentaje, se le otorga su certificación de DTI, y si no alcanza todavía los objetivos, se hará el *plan de correcciones* para volverlo a intentar, así hasta alcanzar la certificación.

5.- Discusión de la implantación.

En este apartado se trata de poner la atención en las diferencias existentes en el marco socioeconómico y de políticas públicas en las que la implantación de un DTI varía cuando el destino turístico *no está en España*, sino como en este caso, en el Estado de Querétaro, México. Si bien el modelo de Segittur es flexible en cuanto a la forma de alcanzar los objetivos relativos a los cinco ejes, contar con experiencias previas que hayan resuelto con estrategias locales retos que funcionen, ayuda a la implantación exitosa de otros.

Los entornos en los que se implantan los DTI en España, están dentro de un marco muy compatible con las políticas públicas europeas que en primer lugar deben adoptarse por los compromisos europeos contraídos por España (objetivos de digitalización, innovación, sustentabilidad, accesibilidad, etc.) y en segundo lugar tienen apoyos o incentivos económicos si se cumplen dichos lineamientos, esto

hace la diferencia con la realidad de los destinos DTI que se quieran implantar en México donde no existe este marco y hay que crearlo para que se den las condiciones, involucrando fuertemente a las Administraciones públicas (turísticas y no turísticas de los diferentes niveles de gobierno), al sector empresarial (turístico y no turístico) y a los residentes.

El DTI Tequila, analizado en el apartado de metodología, trae desde el año 2003 una trayectoria con visión innovadora, se continúa trabajando en el proyecto actualmente, y con una planificación de largo plazo que avanzará al 2040. Es un ejemplo del que se pueden extraer buenas prácticas que sirvan para la implantación en la propuesta para el Centro Histórico de Querétaro, ya que han tenido que desarrollar estrategias de adaptación al marco socioeconómico, político, etc. diferente al europeo.

En su libro *Tequila Inteligente*, Federico de Arteaga (2018) aborda algunas claves del éxito, una de ellas ha sido la *implementación de tecnología*, la cual ha ofrecido, desde los primeros pasos de la ejecución del plan, resultados con *impacto positivo*, favoreciendo la *confianza en el proyecto* de la ciudadanía en primer lugar (mejoramiento en los servicios municipales) al entregar beneficios a quienes forman parte de él (en el caso de las empresas posicionamiento de marca). En el caso de los visitantes ha generado *satisfacción y fidelidad* con el destino.

Otra de las claves de suma importancia en este proceso Tequila Inteligente, fue haber creado y fortalecido *un ente gestor* enfocado en la gobernanza, a través de un Consejo de Desarrollo Integral (CODIT) con *sostenibilidad financiera* no solo para los primeros años sino *para el largo plazo* (al menos 30 años). Este *ente gestor* está conformado por representantes públicos, privados, académicos, asociaciones, residentes, etc., tiene visión de futuro a largo plazo y todos los involucrados están comprometidos y se benefician con la continuidad del proyecto en el tiempo. Dicho ente gestor es el que ha venido diseñando el *plan de sostenibilidad económica* para garantizar su vida en el futuro. Sin este ente gestor, no habrá gobernanza, uno de los pilares fundamentales de la metodología DTI de SEGITTUR.

Si bien en la metodología de Segittur *no se impone* un modelo de ente gestor (eso lo define el destino de acuerdo con su idiosincrasia), será de suma importancia la conformación del mismo, pero no puede faltar.

Esta estrategia de innovación en la gestión del destino turístico de SEGITTUR *sí puede hacer posible* que el Centro Histórico de Querétaro *se convierta en DTI*, como lo indica el diagnóstico si se realizan los ajustes necesarios. Una vez consolidado este perímetro del Centro Histórico, la ciudad podría

marcarse un radio mayor e ir ampliando territorio con un plan de mediano y largo plazo. Será fundamental conseguir la *sostenibilidad financiera* del proyecto con una visión de futuro. Otros destinos lo han logrado, han tenido la visión de largo alcance y han realizado los esfuerzos y planeación para enfocarse, de ellos es importante aprender lecciones de buenas prácticas y evitar cometer errores que resten tiempo a la implantación del proyecto, ya que este proyecto es una respuesta al turismo del futuro (caso Tequila Inteligente en México o bien Caso Benidorm, Caso Málaga, Caso Gijón, etc. en España) (Segittur, 2022).

Los retos que cada destino deba enfrentar para cada uno de los ejes de la metodología tendrán particularidades locales, no obstante, existen las denominadas *Problemáticas comunes* (SEGITTUR) que se presentan en todos los destinos y que resulta muy recomendable analizarlas, contrastarlas y tenerlas en cuenta en la planificación de los objetivos del destino candidato a DTI, ver en el anexo VI.

6.- Conclusiones.

A continuación, se expondrán las conclusiones más relevantes a partir del diagnóstico y los resultados obtenidos durante la investigación. Por una parte, justificar la propuesta para convertir al Centro Histórico de Querétaro en un DTI y por otra parte estimar una propuesta de hoja de ruta que sirva como base sobre la que trabajar, con la adecuación y flexibilidad que sean requeridas, como se ha manifestado en el apartado de discusión de este trabajo.

La primera conclusión favorable a la que se llega es que el Centro Histórico de Querétaro cuenta con fortalezas y recursos sólidos sobre los que sostenerse prácticamente en los cinco ejes de la metodología de Destino Turístico Inteligente. Se observa que es un *destino tradicional, con vocación turística*, sus residentes han sido calificados con un alto sentido de inclusión social, son hospitalarios; el destino goza de prestigio, está *bien posicionado*, estratégicamente *bien ubicado* en el país, con buenas comunicaciones terrestres y aeroportuarias, con oferta de servicios turísticos variada y complementaria; además cuenta con un *entorno económico consolidado y en crecimiento*; posee con un clúster tecnológico de los mejores de México; alberga una población joven y con buen nivel de cualificación; con una fuerza empresarial comprometida en la mejora de sus procesos, con la actitud de hacer crecer su actividad.

La segunda conclusión hace referencia a la excelente disposición del sector turístico para asumir nuevos retos, *para innovar* y para poner en el centro al turista que llega al *destino Querétaro*, lo que facilitaría adoptar la nueva metodología DTI e implantar un observatorio turístico para cocrear políticas públicas, nuevos productos y servicios turísticos.

La tercera conclusión apunta a la necesidad de establecer más y *mejor vinculación* entre las empresas, las administraciones turísticas, el emprendimiento, etc. y los centros educativos de nivel técnico, técnico superior y universitario a través de *programas bien perfilados curricularmente* para apalancar, fortalecer, consolidar y liderar el proyecto DTI. Una estrategia recomendada sería la de promover escuelas de formación profesional del tipo hoteles escuela, restaurantes escuela, etc.

Se observa en los resultados que *sí se dan las condiciones* para poder trabajar con los *nuevos paradigmas* de la metodología DTI de SEGITTUR. Hay disposición para asumir el *reto que implicarían los cambios*. Se requeriría un gran trabajo de *planificación* y la *voluntad* de parte de todos los actores turísticos desde Instituciones de gobierno (locales, estatales, de diferentes ámbitos no sólo turísticas, como las secretarías de sostenibilidad, movilidad, de educación, etc.), hasta empresas privadas, universidades, asociaciones, residentes y turistas todos de forma *integral*, pero este esfuerzo compensaría por la revitalización del destino turístico, colocándolo en un círculo virtuoso a nivel nacional e internacional, evitando sufrir las consecuencias negativas de la obsolescencia.

Por tanto, si el Centro Histórico de Querétaro decidiera certificarse y convertirse en DTI por el análisis y conclusiones a las que ha llegado este trabajo, entonces procedería ocuparse de la *hoja de ruta, segunda propuesta de este estudio*, y que queda detallada en la tabla 15 del apartado de resultados y así llevar a término el proceso de certificación.

El éxito de la implantación de la metodología DTI de SEGITTUR lleva aparejado también el prever las denominadas *problemáticas comunes* (ver anexo VI) para tenerlas en cuenta en la implantación de los nuevos destinos. Con especial atención el destino Querétaro debe enfocarse en el eje de sostenibilidad donde prioritariamente se necesitan abordar los temas de insuficiencia de medidas energéticas y falta de medición de la sostenibilidad.

Terminar proponiendo que sería deseable el acercamiento entre el clúster tecnológico y el sector turístico del destino ya que, si bien *todo no es tecnología*, la tecnología es la herramienta que va a permitir impulsar el desarrollo y llevar a término más rápida y eficientemente la gestión y la planificación del proyecto de Destino Turístico Inteligente del Centro Histórico de Querétaro.

6.1.- Limitaciones del estudio.

Este trabajo ha pretendido conocer las posibilidades con las que cuenta el destino turístico del Centro Histórico de Querétaro para convertirse en DTI certificado con la Metodología de SEGITTUR, es por ello que ha ahondado de manera uniforme en todo lo relativo a los cinco ejes que la sostienen y

los 24 ámbitos. Sin embargo, hay uno de los ejes, el de *la tecnología*, que merece profundizar más, primero por la relevancia transversal que dicho eje ejerce sobre todos los demás; luego porque es un eje que debe estar insertado en la planificación adecuadamente para una buena articulación de las soluciones tecnológicas en el sector turístico del destino, tanto público como privado, como de instituciones educativas, etc. ; y tercero porque ameritaría una investigación pormenorizada cualitativa y cuantitativa de la situación de las empresas del clúster tecnológico de Querétaro, por lo que representa como palanca de desarrollo para el sector turístico, e incluso evaluar la posibilidad de llevar a cabo proyectos de vinculación del sector turístico con el Cluster tecnológico que permitieran generar *nuevos productos turísticos innovadores para el destino*.

La vinculación además no sería en una sola dirección, sino que también el Cluster tecnológico podría desarrollarse más y de forma especializada al vincularse con los retos y soluciones de empresas que se dedicaran a atender al sector turístico. El DTI Málaga en España, desarrolló una estrategia similar entre otras y ha obtenido una gran aceptación y desarrollo para ambas partes, empresas tecnológicas y empresas turísticas (expuesto en el encuentro Think Tank Querétaro 2022). Adicionalmente se generó mayor atracción de inversiones. Por lo que una investigación al respecto podría aportar conocimiento para la mejor implantación del DTI en el C.H. de Querétaro.

6.2.- Perspectivas para futuras investigaciones.

Considerando que el turismo del futuro, será aquel que los turistas deseen disfrutar por las actividades y experiencias que les ofrezca el destino, cada vez más *a la carta*, lo que se ha venido denominando el *turismo líquido* (el viaje se diseña desde la óptica de la demanda, no desde la óptica de la oferta con los clásicos paquetes turísticos, ahora es el viajero quien se lo confecciona a su gusto, necesidades, intereses, etc.), es necesario poner en el centro al turista. La clave estará en conocer a nuestro visitante incluso antes que pise el destino, porque con la tecnología bien planificada para obtener los datos necesarios, se puede prever qué es lo que el turista espera encontrar.

Es por ello que seguir aplicando estrategias de siempre no va a dar los mejores resultados para optimizar la actividad turística público privada del futuro. El estudio de la demanda se hace imprescindible, el cual es especialmente importante para saber quién se está interesando por el destino, las razones, qué busca para visitarnos, cuándo está interesado en llegar al destino, cuántas personas viajan, etc. y eso nos ofrece una gran información del perfil con las motivaciones del turista, muy valioso, que permite tener todo lo que busca el turista por adelantado antes de que llegue a visitarnos y luego una

vez que termina su estancia, se irá satisfecho respecto de sus expectativas y fidelizado para futuros viajes que realice y lo mejor, que recomiende el destino.

Es precisamente este apartado de *conocimiento de la demanda* de turistas que visitan el C. H. de Querétaro el que ameritaría una profunda investigación cualitativa y cuantitativa para evaluar los cambios y las tendencias que se están produciendo en la demanda, las nuevas áreas de oportunidad (desestacionalizar la demanda) y que este estudio no ha entrado a analizar por razones de tiempo y objetivos del mismo.

Por ejemplo, sería interesante en esa línea de investigación conocer *el perfil de las nuevas generaciones que visitan el destino, respecto de las antiguas generaciones*, la brecha generacional con la que cuenta la demanda en Querétaro y desarrollar estrategias para atender a ambas; también las nuevas motivaciones de viaje y trabajo, el turismo *bleisure (turismo de negocios y placer)*; otro nuevo perfil es el denominado *nómada digital* (es un turista que teletrabaja no necesita un lugar físico y aprovecha para vivir en destinos turísticos fuera de su lugar de origen, requieren excelente conexión a internet), *turista Deluxe* (destinos exclusivos); *viajero silver* (mayores de 55 con tiempo y recursos económicos); *turismo single (el turista viaja sin compañía y disponen de gran presupuesto)*; turismo *low cost (de bajo coste)*; turista *foodie (comparte en las redes sociales probar nuevos sabores)*, etc. la demanda cada vez está más diversificada, estudiarla para atraerla y ofrecer lo que espera encontrar.

Otra posible línea de investigación sería analizar la necesidad de *diseñar un observatorio turístico* para el estudio de la oferta y la demanda del destino C. H. de Querétaro y su función en un DTI. Puesto que este tipo de entidades elaborara estadísticas, encuestas, entrevistas, etc. que conducen a la producción de resultados en tiempo real. Resultaría útil tanto para las empresas privadas (en su toma de decisiones a corto medio y largo plazo) realizando planeaciones más enfocadas por el hecho de conocer los mercados; y también representaría una fuente de conocimiento para el diseño de las políticas públicas en el ámbito turístico para las administraciones porque con ello las decisiones serían más acertadas y apegadas a la realidad, optimizándose los esfuerzos y recursos.

Finalmente, el conocimiento del turista y todo lo relacionado con la interacción y su comportamiento respecto del destino, podría abrir líneas de investigación de la oferta de nuevos productos, servicios, innovación y buenas prácticas que ampliarían la sobrevivencia del destino para el largo plazo.

7.- Referencias

- AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación). (julio - agosto de 2018). ¿Cómo ser un destino turístico inteligente?. Normas DTI. N°339 . *La Revista de la Evaluación de la Conformidad*. Obtenido de Asociación Española de Normalización y Certificación: inteligente?. *La Revista de la Evaluación de la Conformidad*. Normas Dhttps://revista.aenor.com/339/como-ser-un-destino-turistico-inteligente.html
- AMEINAPE Asociación Mexicana de Egresados del INAP de España. (2018). *Plan de Manejo y Conservación de zonas Históricas de Querétaro*. XV Seminario Internacional Políticas Culturales en América Latina, Instituto Nacional de Administración Pública de España y Federación Internacinal de Antiguos Alumnos Iberoamericanos del INAP y Universidad Autónoma de Querétaro, Alcalá de Henares, Madrid, España. Obtenido de https://www.fiaaiinape.org/web/imagenes/documentos/seminarios/xv_seminario/ponencias/PonenciaEnrique_Rabell.pdf
- Armas Briz, L. A., Solís Hernández, O., & Zárata Miguel, G. (2011). *Historia y Monumentos del Estado de Querétaro*. Querétaro, México: Gobierno del Estado de Querétaro.
- Arteaga, F. d. (2020). ¿Cómo se transforma una ciudad en inteligente? El ejemplo de la ruta del tequila y la planificación. *Revista Arquitectura*. (Pallares, Entrevistador) Recuperado el 3 de mayo de 2022, de <https://es.paperblog.com/como-se-transforma-una-ciudad-en-inteligente-el-ejemplo-de-la-ruta-del-tequila-y-la-planificacion-estrategica-del-uruguayo-federico-de-arteaga-6923520/>
- Bastidas, A. B. (2021). *Destinos Turísticos Inteligentes. Un análisis de su origen, evolución y potencial de futuro*. (U. d. Granada, Ed.) Granada, España: Tesis Doctoral. Recuperado el 1 de Abril de 2022, de *Destinos Turísticos Inteligentes: Un Análisis de su Origen, Evolución y Potencial de Futuro* (ugr.es)
- Cardiel Pérez, H., & Montejano Gaitán, J. G. (2009). *Identificación de oportunidades estratégicas para el desarrollo del estado de Querétaro de Arteaga*. Monterrey, Nuevo León, México: Instituto de Estudios Superiores del Tecnológico de Monterrey. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/257333585_Investigacion_de_Oportunidades_Estrategicas_para_el_Desarrollo_del_Estado_de_Queretaro_de_Arteaga
- Comisión Nacional para el uso eficiente de la Energía. (Noviembre de 2019). *Ciudades inteligentes Smart Cites. Ciudades Inteligentes*. (G. d. México, Ed.) Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/272270/smartcity_MODIFICADA.pdf
- De Arteaga, F. (2018). *Tequila Inteligente, Pueblo Mágico*. Tequila, Jalisco, México: GrupoJ, Secretaría de Turismo del Estado de Jalisco, Secretaría de Turismo de México, CODIT (Consejo de Desarrollo Integral de Tequila).
- DE-PASEO. (25 de mayo de 2021). *Accesibilidad en el Centro Histórico de Querétaro*. (Marcheur, Editor) Recuperado el 20 de marzo de 2022, de <https://www.de-paseo.com/queretaro/accesibilidad-en-el-centro-historico-de-queretaro/>

- Destinos México. (s.f.). *Arquitectura Colonial en Querétaro*. Recuperado el 20 de marzo de 2022, de <https://programadestinosmexico.com/que-ver/arquitectura-colonial/arquitectura-colonial-en-queretaro.html>
- Directorio latinoamericano de recursos patrimoniales. (20 de marzo de 2022). *Centro Histórico de Querétaro. Imágenes*. Obtenido de <https://ilamdir.org/recurso/8839/centro-hist%C3%B3rico-de-quer%C3%A9taro#lg=1&slide=0>
- El Universal Querétaro. (31 de octubre de 2019). (M. Márquez, Ed.) *Nombra UNESCO a la Capital de Querétaro Ciudad Creativa de Diseño*. Recuperado el 12 de abril de 2022, de <https://www.eluniversalqueretaro.mx/vida-q/nombra-unesco-la-capital-ciudad-creativa-de-diseno>
- Femenia-Serra, F. (2018). Artículo Smart Tourism Destinations and Higher Tourism Education in Spain. Are We Ready for This New Management Approach? En E. Universidad de Alicante (Ed.), *Conferencias de Suecia 24-26 de Enero 2028, Information and Communication Technologies in Tourism 2018* (págs. 437-449). Alicante: Universidad de Alicante, España. Obtenido de <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-72923-7?noAccess=true>
- Femenia-Serra, F., & Ivars-Baidal, J. (2018). Do Smart Tourism Destination Really Work?. The case of Benidorm. *Asia Pacific Journal of Tourism Research* (forthcoming). . Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1080/10941665.2018.1561478>
- Fundación Orange. (2016). *La transformación digital en el sector turístico*. (F. Orange, Ed.) Recuperado el abril de 2022, de http://www.fundacionorange.es/wp-content/uploads/2016/05/eE_La_transformacion_digital_del_sector_turistico.pdf
- Guía De Mejores Prácticas De Un Dti, Realizado Por Los Destinos De Benidorm, Málaga, Gijón, Santander y Tenerife. Los Que Han Cumplido El 80% De Los Requisitos*. (s.f.). Recuperado el 5 de mayo de 2022, de YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=ZaDg2kL7Ygw>
- Herrera, M. (22 de Agosto de 2019). Querétaro como segundo mejor destino turístico sin playa. *INMOBILIARE*. Recuperado el 19 de marzo de 2022, de <https://inmobiliare.com/queretaro-como-segundo-mejor-destino-turistico-sin-playa/>
- HOSTELTUR. (15 de diciembre de 2021). *Red DTI: las empresas tecnológicas y de turismo, cada vez más involucradas*. Recuperado el 4 de mayo de 2022, de https://www.hosteltur.com/148621_red-dti-las-empresas-tecnologicas-y-de-turismo-cada-vez-mas-involucradas.html
- IMCO. (2021). *Índice de Competitividad Estatal. Querétaro*. Recuperado el 20 de abril de 2022, de <https://imco.org.mx/indices/indice-de-competitividad-estatal-2021/capitulos-de-resultados>
- IMPLAN (Instituto Municipal de Planeación de Querétaro). (2020). *Plan 2050. Plan estratégico del Municipio de Querétaro a largo plazo*. Recuperado el 25 de Marzo de 2022, de http://implanqueretaro.gob.mx/v2/im/st/0/mod_p2050/MunicipioDeQueretaro_PLAN2050.pdf
- IMPLAN (Instituto Municipal de Planeación) y el Instituto Nacional de Administración Pública. (2017). *Política Pública de Planeación Estratégica Territorial del Municipio de Querétaro*. Recuperado el 27 de marzo de 2022, de <file:///C:/Users/DELL/Desktop/1.1.%20TFG%20-%20DTI/Avances%20TFG/Avance%203/Textos%20para%20Avance%203/a66f4023t118.pdf>

- IMPLAN Querétaro. (s.f.). *Videos Patrimonio Mundial 2015-2022*. Recuperado el 20 de abril de 2022, de <http://implanqueretaro.gob.mx/v2/patrimonio-mundial/videos-patrimonio-mundial>
- Instituto Municipal de Planeación (IMPLAN) de Querétaro. (2018). *Programa Q500. Estrategia de Territorialización del Índice de Prosperidad Urbana en Querétaro*. Obtenido de <http://implanqueretaro.gob.mx/v2/ot/q500>
- Instituto Municipal de Planeación (IMPLAN) de Querétaro. Programa Q500. (18 de abril de 2022). *Estrategia de territorialización del Índice de la Prosperidad Urbana en Querétaro*. Obtenido de Video: https://vimeo.com/204934493?embedded=true&source=video_title&owner=62282627
- Instituto Tecnológico de Estudios Superiores del Tecnológico de Monterrey Campus Querétaro, Municipio de Querétaro y Delegación Centro Histórico de Querétaro. (Enero – mayo 2014). *Programa 90 manzanas. Centro Histórico de Querétaro. Programa de mejoramiento del polígono comprendido entre las calles Universidad, Circunvalación, Zaragoza y Corregidora*. Taller de diseño participativo, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores del Tecnológico de Monterrey, Querétaro, México. Recuperado el 25 de marzo de 2022, de https://issuu.com/itesmqro/docs/documento_tomo_i
- Municipio de Querétaro. (2021). *Anuario Económico Municipal de Querétaro*. Recuperado el 1 de mayo de 2022, de www.municipiodequeretaro.gob.mx: https://municipiodequeretaro.gob.mx/programa-anuario-2021/pdf/AEM2021_ESP.pdf
- Municipio de Querétaro. (2021). *Anuario Económico Municipal de Querétaro 2021*. Obtenido de Querétaro Competitivo: https://sedesu2.queretaro.gob.mx/firma/AEE_2021_QUERETARO%20COMPETITIVO.pdf
- Municipio de Querétaro. (2021). *Plan Municipal de desarrollo 2021-2024*. Recuperado el 16 de marzo de 2022, de Municipio de Querétaro: <https://municipiodequeretaro.gob.mx/plan-municipal-de-desarrollo/>
- Municipio de Querétaro. (s.f.). Aplicación “Querétaro Turismo”. *Querétaro Turismo*. Recuperado el 29 de marzo de 2022, de <http://queretarociudad.travel/app/>
- OMT. Organización Mundial del Turismo. (9 de julio de 2021). *Herramientas Digitales para revitalizar el turismo*. Recuperado el 9 de abril de 2022, de <https://www.unwto.org/es/news/herramientas-digitales-para-la-revitalizar-el-turismo>
- Periódico Expansión. (28 de mayo de 2021). (E. Reyes, & G. Crespo, Edits.) *Las ciudades inteligentes en México*. Recuperado el 29 de abril de 2022, de Las ciudades inteligentes en México. Periódico Expansión. México 28 de mayo 2021. Créditos: Edición: Eréndira Reyes / Gonzalo Crespo Redacción: Arturo Constantini / Fernanda Rangel Diseño Y Programación Web: Tania Domínguez Ilustraciones: Blair Frame, : <https://expansion.mx/tecnologia/2021/05/26/las-ciudades-inteligentes-en-mexico>
- Reporte Índigo. (15 de marzo de 2022). *Terceras Conferencias de la Red Internacional de Ciudades Michelin en Querétaro, primera sede en América (15-17 marzo 2022)*. Recuperado el 16 de marzo de 2022, de <https://www.reporteindigo.com/reportes/inicia-tercera-conferencia-de-la-red-internacional-de-ciudades-michelin-en-queretaro/>

- Rotativo Querétaro. (13 de julio de 2021). Premian a Querétaro con "Escoba de Platino". (G. Jiménez, Ed.) *Diario Rotativo*. Obtenido de <https://rotativo.com.mx/2021/07/13/noticias/metropoli/queretaro/premian-a-queretaro-con-escoba-de-platino-917837/>
- Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras públicas del Estado de Querétaro. (17 de diciembre de 2013). *Catálogo de Recomendaciones de Accesibilidad para personas con Discapacidad*. (P. E. Querétaro, Ed.) Recuperado el 4 de abril de 2022, de <https://gobqro.gob.mx/sduop/wp-content/uploads/Catalogo-de-Recomendaciones-de-Accesibilidad-paa-Personas-con-Discapacidad.pdf>
- Secretaría de Turismo del Estado de Querétaro. (s.f.). *25° Aniversario de la inclusión de Querétaro al Patrimonio Mundial de la Unesco. Video "Laude Urbis"*. Recuperado el 18 de abril de 2022, de YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=3Ge8rmMhwqE>
- Segittur. (2015). *Libro Blanco de los Destinos Turísticos Inteligentes de Segittur*. Recuperado el 27 de Marzo de 2022, de Informe Destinos turísticos Inteligentes: construyendo el futuro. Pág. 26-35: <https://www.segittur.es/wp-content/uploads/2019/11/Libro-Blanco-Destinos-Tursticos-Inteligentes.pdf>
- Segittur. (2021). *Guía 50 buenas Prácticas*. Obtenido de https://www.segittur.es/wp-content/uploads/2021/11/Guia-50bbpp-digitalizacion-para-destinos-DTI_Segittur.pdf
- Segittur. (2022). *Guía de actuaciones más destacadas*. Obtenido de https://www.segittur.es/wp-content/uploads/2022/04/Segittur_best-practices_ESP_2022_200422-OK.pdf
- SEGITTUR. (s.f.). *Destinos Turísticos Inteligentes*. (Segittur, Ed.) Recuperado el 29 de marzo de 2022, de Proyectos Destinos: <https://www.segittur.es/destinos-turisticos-inteligentes/proyectos-destinos/destinos-turisticos-inteligentes/>
- Sistema de Información cultural SIC México. (2022). *Monumentos Históricas Artísticas INAH en Santiago de Querétaro*. Recuperado el 20 de marzo de 2022, de https://sic.cultura.gob.mx/lista.php?table=mhistorico&estado_id=22&municipio_id=14
- Tequila Inteligente. (6 de mayo de 2021). *Libro Tequila Inteligente*. Recuperado el 24 de abril de 2022, de Tequila Inteligente: <https://tequilainteligente.com/3-ciudad-y-destino-turistico-inteligentes-libro-tequila-inteligente/>
- Unesco World Heritage Convention. (s.f.). *Zona Monumental Histórica de Querétaro*. Recuperado el 20 de marzo de 2022, de <http://whc.unesco.org/en/list/792/>
- UNESCO World Heritage Convention. (s.f.). *Zona monumental Histórica de Querétaro*. Recuperado el 20 de marzo de 2022, de Mapas: http://whc.unesco.org/en/list/792/multiple=1&unique_number=936
- UNESCO. World Heritage Convention. (s.f.). *Zona Monumental histórica de Querétaro*. Recuperado el 20 de marzo de 2022, de Video: <http://whc.unesco.org/en/list/792/video/>
- Visit México. (s.f.). *Ciudades Mexicanas Patrimonio Mundial. Querétaro*. Recuperado el 20 de marzo de 2022, de <https://www.visitmexico.com/en/queretaro/queretaro>

VorticeIT. Clúster Querétaro. (s.f.). *HUB de conectividad empresarial de Querétaro*. Recuperado el 18 de abril de 2022, de <https://vorticeit.mx/>

WORLD ECONOMY FORUM. (19 de enero de 2021). *The Global Risks Report 2021*. doi:https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf

8.- Anexos.

ANEXO I: Formulario de Entrevista a los profesionales turísticos de Santiago de Querétaro para conocer el grado de aceptación que tendría convertir al Centro Histórico de Querétaro en un DTI:

Introducción contextual al entrevistado(a): Debido a la situación actual en la que nos encontramos, derivada de los cambios ocurridos en el país y en el mundo (como ha sido la pandemia o la actual inestabilidad económica europea), es claro que la demanda turística, la forma de viajar, las motivaciones, etc. han cambiado. Entonces el conocimiento de nuestra demanda en el Centro Histórico de la ciudad de Santiago de Querétaro ya no es el mismo, mis inquietudes son saber ¿Cómo lo miden? ¿Cómo se monitorea la situación? ¿Cómo saber qué busca y que encuentra el turista? ¿Qué administración del gobierno ofrece datos? ¿De qué fuentes de información no gubernamentales obtiene datos para tomar decisiones en su empresa o actividad turística? ¿Cómo puede tomar decisiones el destino turístico para adaptarse?

1.- ¿Cómo saben cuáles son las áreas de mejora y nuevas oportunidades, para adaptarse a las nuevas tendencias y continuar siendo un destino turístico líder en México?	DEBILIDADES
2.- ¿Qué opina de la idea de transformar el Centro Histórico de Querétaro (por fases) en un Destino Turístico Inteligente (DTI) como vía para enfrentar los nuevos retos turísticos futuros de los destinos? ¿Por qué?	ACEPTACIÓN
3.- ¿Qué BENEFICIOS consideras que tendría la ciudad de contar con un proyecto de Destino Turístico Inteligente (DTI)?	BENEFICIOS
4.- ¿Qué INCONVENIENTES tendría que el Centro Histórico de la ciudad se certificara como DTI (Destino Turístico Inteligente)?	INCONVENIENTES
5.- ¿Cuáles serían las principales DEBILIDADES que habría que contemplar al hacer del Centro Histórico de Querétaro un Destino Turístico Inteligente?	DEBILIDADES
6.- ¿Cuáles son las principales AMENAZAS a las que se podría enfrentar <u>el sector o el destino</u> de realizarse el proyecto del Centro Histórico de Querétaro como un Destino Turístico Inteligente?	AMENAZAS
7.- ¿Cuáles son las principales FORTALEZAS que aportaría el Centro Histórico de Querétaro de convertirse en un Destino Turístico Inteligente?	FORTALEZAS
8.- ¿Cuáles son las principales OPORTUNIDADES que visualiza de hacer del Centro Histórico de Querétaro un Destino Turístico Inteligente?	OPORTUNIDADES
9.- En lo particular, cuáles son los BENEFICIOS que usted esperaría obtener con la certificación como Destino Turístico Inteligente del Centro Histórico, desde el punto de vista de <u>su actividad turística</u>	BENEFICIOS
10.- En lo particular, ¿Qué VENTAJAS tendría <u>para usted y/o su actividad</u> , que el Centro Histórico de la Ciudad de Querétaro se certificara como Destino Turístico Inteligente?	VENTAJAS
11.- ¿Cuáles son las principales FORTALEZAS que <u>su actividad o negocio</u> turístico le aportaría a un proyecto DTI para la ciudad?	FORTALEZAS
12.- ¿Cuáles son las principales OPORTUNIDADES que a <u>usted o a su actividad</u> se le presentarían de realizarse el proyecto para Centro Histórico de Querétaro de Destino Turístico Inteligente?	OPORTUNIDADES
13.- ¿Cuáles son las principales DEBILIDADES a las que se enfrentaría <u>su actividad</u> de realizarse el proyecto del Centro Histórico de Querétaro como un Destino Turístico Inteligente?	DEBILIDADES
14.- ¿Cuáles son las principales AMENAZAS a las que se podría enfrentar su actividad de realizarse el proyecto del Centro Histórico de Querétaro como un Destino Turístico Inteligente?	AMENAZAS
15.- ¿Conoce usted alguna certificación inteligente que tenga Santiago de Querétaro?	Comunicación Pública privada
16.- En caso afirmativo, por favor indíquelas. Gracias.	Comunicación Pública privada

ANEXO II: **Formulario de encuesta** para los actores de la oferta turística de Santiago de Querétaro.

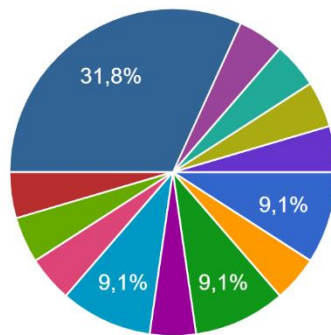
1.- ¿A qué SECTOR ECONÓMICO de la actividad turística está dedicada su empresa?	
2.- Califique en su opinión, el GRADO ACTUAL DE COLABORACIÓN de la gestión PÚBLICO PRIVADA en la actividad turística del sector en el que usted se desempeña; donde 1 es NINGUNA colaboración y 5 es TOTAL colaboración.	Gobernabilidad
3.- ¿Sabía que existe el Anuario Económico de Querétaro Competitivo 2021?	Comunicación Público privada
4.- ¿Tienen las empresas turísticas y las administraciones públicas relacionadas con el turismo, retroalimentación SUFICIENTE Y OPORTUNA proveniente de los turistas que nos visitan y de las necesidades que tienen en TIEMPO REAL para la toma de decisiones?	Gobernabilidad
5.- ¿Estaría usted y/o su empresa dispuesto(a) a SER PARTE DE UN PROYECTO integral de gestión turística en colaboración con las administraciones públicas, empresas privadas, ciudadanía y turistas, para hacer del Centro Histórico de la Ciudad de Querétaro un Destino Turístico Inteligente?	Colaboración
6.- Por favor, indique sus razones de la respuesta anterior.	
7.- Digitalización de procesos en su empresa. Indique por favor qué GRADO DE DIGITALIZACIÓN considera que se encuentra su empresa. Donde grado 1 es SIN digitalización, y grado 5 es TOTALMENTE digitalizada.	Tecnología y digitalización
8.- Si su empresa no tiene una digitalización total, ¿qué ÁREAS considera que le FALTAN por digitalizar para alcanzar el 100%?	
9.- ¿Cuáles son las PRINCIPALES RAZONES por las cuáles no ha logrado usted hasta ahora la total digitalización?:	
10.- ¿El Centro Histórico ofrece al turista las SUFICIENTES HERRAMIENTAS DIGITALES para conocer la oferta de servicios públicos y privados de la ciudad?	
11.- Seleccione las DOS opciones de HERRAMIENTAS DIGITALES que en su opinión optimizarían la actividad turística en el Centro Histórico:	
12.- ¿HA MODIFICADO O INNOVADO en los procesos de su empresa o de su actividad profesional, o de administración pública para adaptarlos a las nuevas tecnologías?	Innovación
13.- ¿Conoce o ha escuchado sobre alguna iniciativa o proyecto que se haya llevado a cabo o que se esté llevando a cabo actualmente sobre ciudad inteligente o TURISMO INTELIGENTE en el Centro Histórico de la Ciudad de Querétaro?	
14.- En caso de respuesta afirmativa en la pregunta anterior, ¿Puede compartir alguna información sobre ello?	
15.- ¿Cómo definirías actualmente al destino turístico del Centro Histórico de Querétaro?	
16.- ¿Considera usted que sería una buena decisión de Política Turística de las Administraciones enfocarse en iniciativas para CONVERTIR la gestión turística actual en una que lleve de FORMA INTEGRAL (incluyendo a todos los actores de la actividad turística) a mejorar la experiencia y la competitividad del Centro Histórico de Querétaro transformándolo digitalmente en un Destino Turístico Inteligente?	
17.- Califique desde su perspectiva, el NIVEL DE SUSTENTABILIDAD del Centro Histórico de Querétaro. Entendiendo por sustentabilidad en cada rubro a la gestión que se realiza de los recursos a nivel económico, sociocultural y medioambiental, donde el nivel 1 NO considera usted que es sustentable y nivel 5 es TOTALMENTE sustentable.	Sustentabilidad
18.- ¿Cuenta el Municipio de Querétaro con una LEY PARA LA ACCESIBILIDAD universal y la movilidad de las personas en la Delegación del Centro Histórico?	Comunicación Público privada
19.- ¿Considera que ES SUFICIENTE el trabajo realizado en temas de ACCESIBILIDAD Y MOVILIDAD para atender a los residentes, visitantes y turistas tanto en las infraestructuras de la ciudad (rampas, señalética, espacios reservados, etc.) como en los museos, establecimientos turísticos (hoteles, restaurantes, agencias de viajes, otros negocios) y transportes (autobuses, taxis, otros)?	Accesibilidad
20.- ¿Cuáles son los TRES temas que MÁS LE PREOCUPAN y que hace falta enfocarse ESPECIALMENTE en ellos para optimizar la calidad turística de los servicios públicos y privados en el Centro Histórico de Querétaro?	
OPTATIVA ABIERTA: Su comentario respecto de la iniciativa para hacer del Centro Histórico un Destino Turístico Inteligente será bienvenido. Gracias.	

Anexo II.1.- Resultados de las encuestas en formulario Google con gráficos.

Nota: las preguntas 6, 14 y 19 no generaron gráfico al ser preguntas abiertas y complementarias de las preguntas anteriores respectivamente. Y con relación a la última pregunta abierta para expresar la opinión del encuestado respecto de la iniciativa de Querétaro DTI, se transcriben íntegramente al estudio las respuestas por la relevancia y el interés del contenido aportado por los actores turísticos que contribuyeron con su punto de vista.

1.- ¿A qué SECTOR ECONÓMICO de la actividad turística está dedicada su empresa?

22 respuestas



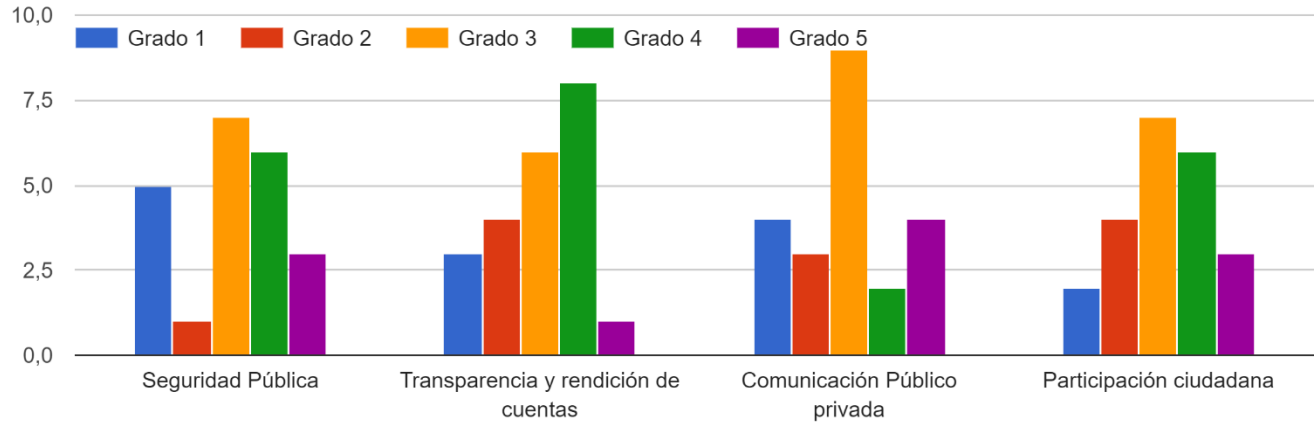
- Hotelería
- Restaurantes, establecimientos de ali...
- Agencias de Viaje.
- Actividades turísticas, recreativas, co...
- Profesional independiente: Guía turísti...
- Operador Profesional de Congresos y...
- Proveedor de bienes y servicios turísti...
- Transportes: alquiler de coches, servi...

▲ 1/2 ▼

- Educación: Profesores de Turismo, Gastronomía. Consultores público-privados
- Administración Pública: Secretarías municipales, estatales, museos, teatro...
- Turismo de romance
- DMC y Operador Turístico
- Digitalización de servicios y elaboración de páginas web para el sector turístico
- Asociatividad y Colaboración empresarial

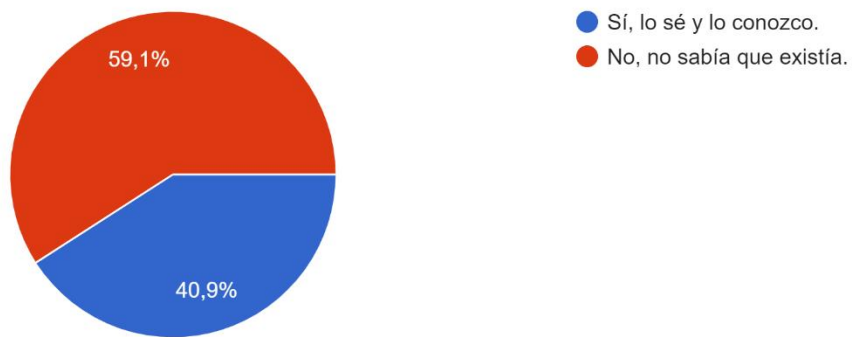
▲ 2/2 ▼

2.- Califique en su opinión, el GRADO ACTUAL DE COLABORACIÓN de la gestión PÚBLICO PRIVADA en la actividad turística del sector en e... NINGUNA colaboración y 5 es TOTAL colaboración.



3.- ¿Sabía que existe el Anuario Económico de Querétaro Competitivo 2021?

22 respuestas



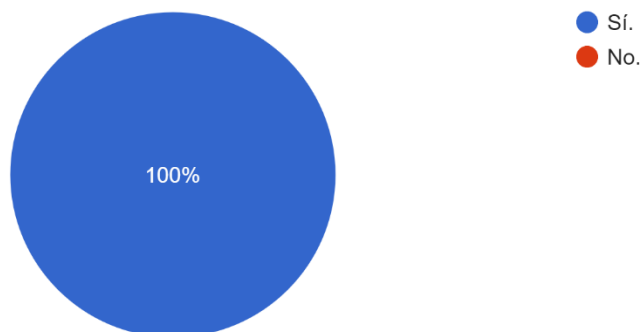
4.- ¿Tienen las empresas turísticas y las administraciones públicas relacionadas con el turismo, retroalimentación SUFICIENTE Y OPORTUNA prove...en en TIEMPO REAL para la toma de decisiones?

22 respuestas



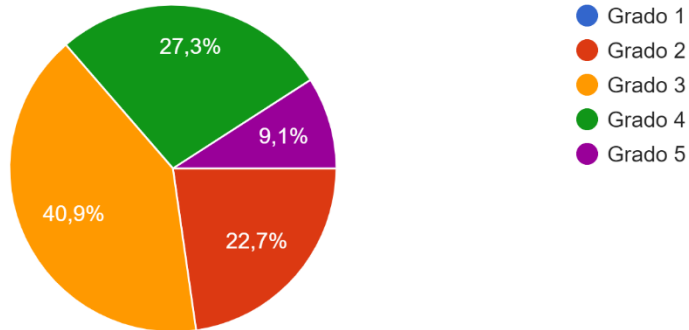
5.- ¿Estaría usted y/o su empresa dispuesto(a) a SER PARTE DE UN PROYECTO integral de gestión turística en colaboración con las administraciones...dad de Querétaro un Destino Turístico Inteligente?

22 respuestas



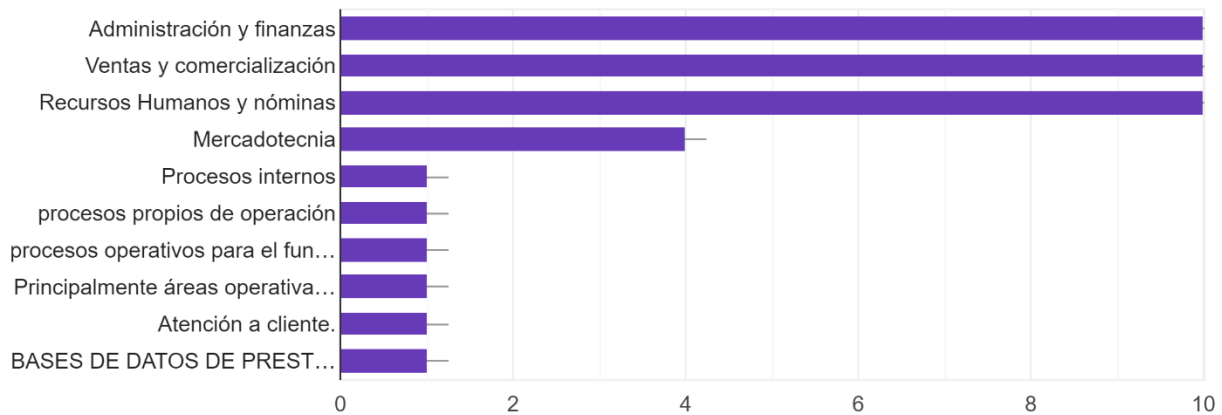
7.- Digitalización de procesos en su empresa. Indique por favor qué GRADO DE DIGITALIZACIÓN considera que se encuentra su empresa. Donde gra...lización, y grado 5 es TOTALMENTE digitalizada.

22 respuestas



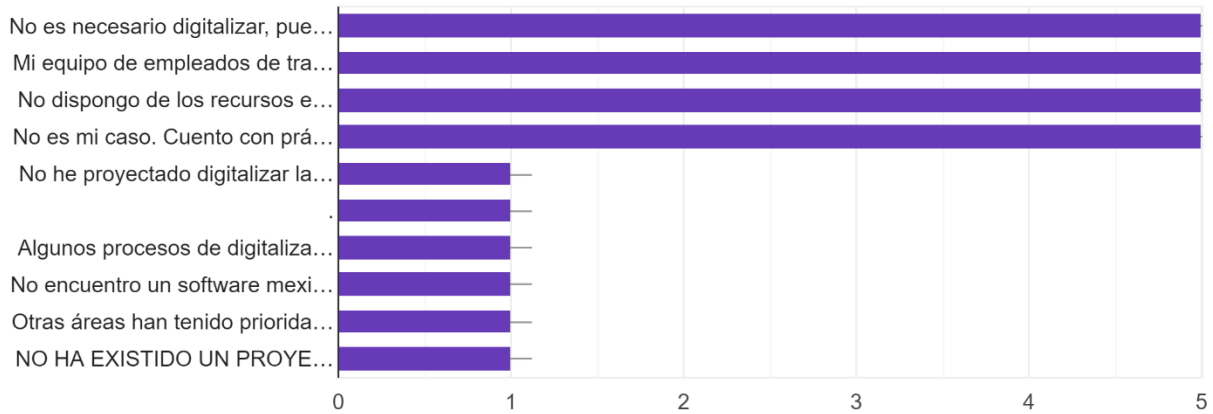
8.- Si su empresa no tiene una digitalización total, ¿qué ÁREAS considera que le FALTAN por digitalizar para alcanzar el 100%?

21 respuestas



9.- ¿Cuáles son las PRINCIPALES RAZONES por las cuáles no ha logrado usted hasta ahora la total digitalización?:

22 respuestas



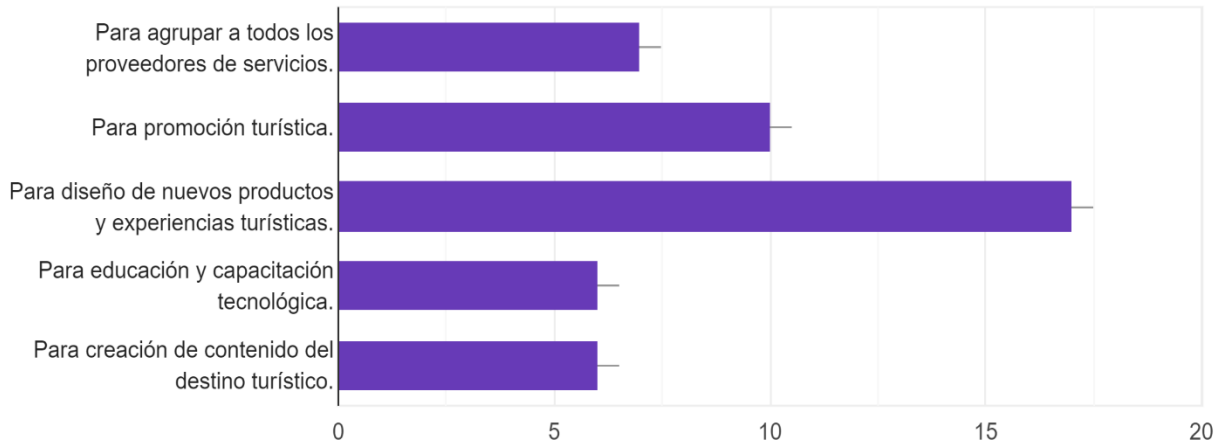
10.- ¿El Centro Histórico ofrece al turista las SUFICIENTES HERRAMIENTAS DIGITALES para conocer la oferta de servicios públicos y privados de la ciudad?

22 respuestas



11.- Seleccione las DOS opciones de HERRAMIENTAS DIGITALES que en su opinión optimizarían la actividad turística en el Centro Histórico:

22 respuestas



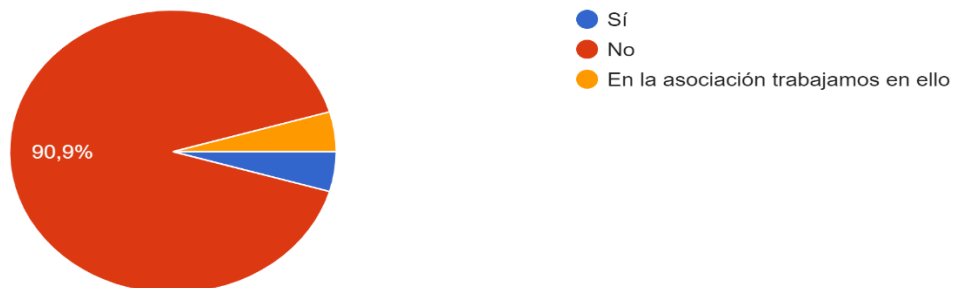
12.- ¿HA MODIFICADO O INNOVADO en los procesos de su empresa o de su actividad profesional, o de administración pública para adaptarlos a las nuevas tecnologías?

22 respuestas



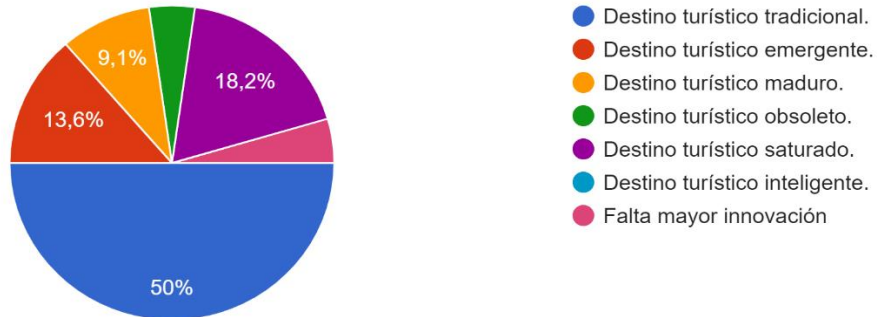
13.- ¿Conoce o ha escuchado sobre alguna iniciativa o proyecto que se haya llevado a cabo o que se esté llevando a cabo actualmente sobre TURISM...n el Centro Histórico de la Ciudad de Querétaro?

22 respuestas



15.- ¿Cómo definirías actualmente al destino turístico del Centro Histórico de Querétaro?

22 respuestas

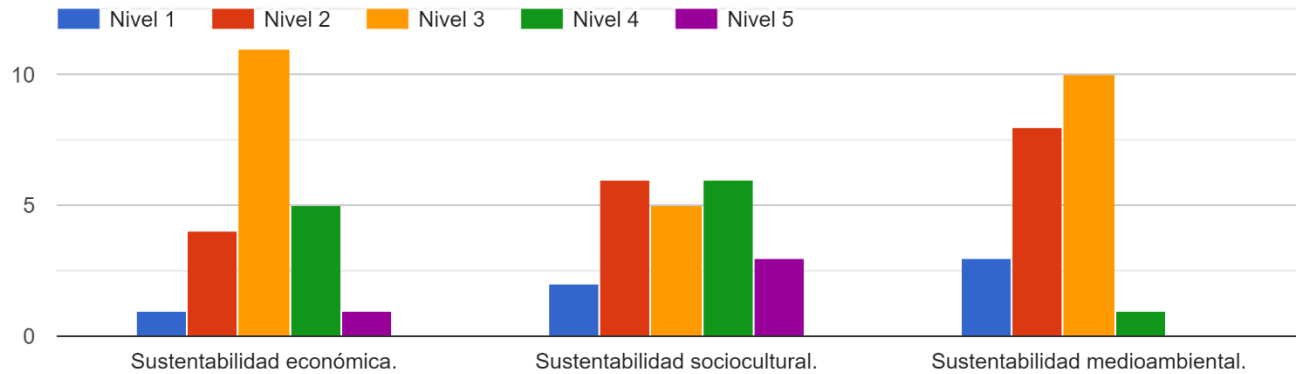


16.- ¿Considera usted que sería una buena decisión de Política Turística de las Administraciones enfocarse en iniciativas para CONVERTIR la gestión...digitalmente en un Destino Turístico Inteligente?

22 respuestas

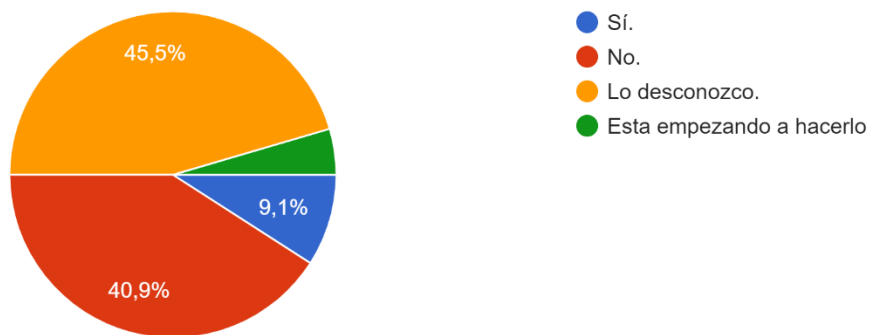


17.- Califique desde su perspectiva, el NIVEL DE SUSTENTABILIDAD del Centro Histórico de Querétaro. Entendiendo por sustentabilidad en ca...sustentable y nivel 5 es TOTALMENTE sustentable.



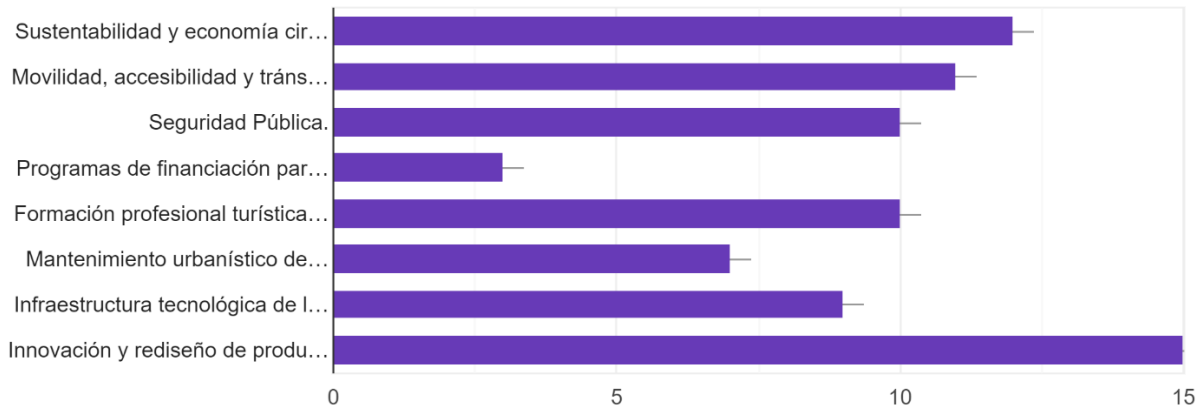
18.- ¿Cuenta el Municipio de Querétaro con un Catálogo de Accesibilidad para las personas con discapacidad?

22 respuestas



20.- ¿Cuáles son los TRES temas que MÁS LE PREOCUPAN y que hace falta enfocarse ESPECIALMENTE en ellos para optimizar la calidad ...s y privados en el Centro Histórico de Querétaro?

22 respuestas



Su comentario respecto de la iniciativa para hacer del Centro Histórico un Destino Turístico Inteligente será bienvenido. ¡Gracias!

8 Respuestas

Este tipo de proyectos e iniciativas son importantes para contribuir en la innovación y la mejora del atractivo turístico de nuestra ciudad.

Si es una iniciativa, sea bienvenida. para estar actualizados en las necesidades de los turistas presentes y futuros pues ellos ya cuentan con el conocimiento y dispositivos que pueden enriquecer su experiencia, en caso de no digitalizarnos es como llegar a un pueblo sin internet.

Felicidades por esta iniciativa que ojalá logre aterrizar en corto tiempo ya que a todos nos favorecería de manera importante

Se debe resguardar el Patrimonio procurando que el comercio en general respete los señalamientos de imagen urbana y además generar un ambiente de seguridad, que se ha estado perdiendo.

Interesante que estés buscando la opinión de los actores privados, me gustaría darle seguimiento a tu tesis y aportar en la medida que sea posible, por supuesto conocer tus resultados. ¡Saludos!

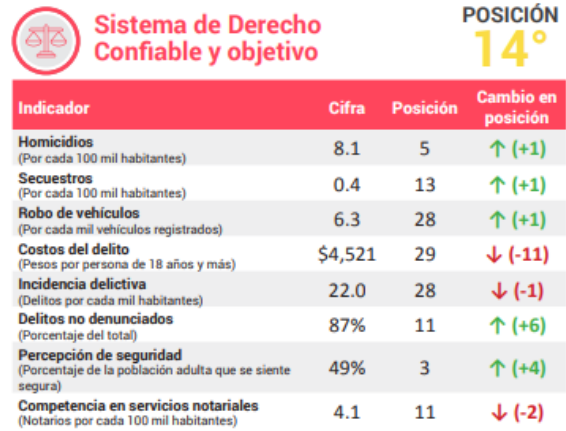
Una gran iniciativa con un enorme potencial para modernizar el sector turístico y dar a conocer todos y cada uno de los servicios que se ofrecen. Esto sin duda ayuda a que el turista se enfoque específicamente en las actividades que son más de su agrado y, por ende, tenga una mejor experiencia. Sin lugar a duda, esto conlleva a que el turista haga recomendaciones sobre su estadía en la ciudad y así invite a otros turistas a conocerla y vivir una gran experiencia.

Como parte de esta iniciativa, sería bastante útil que la agencia encargada del manejo de la información de los turistas que visiten Querétaro, pudiera elaborar un perfil socioeconómico general en el que se detallen mayormente los gustos e intereses de los visitantes. Este perfil podrá hacerse del conocimiento de los proveedores de servicios, dándoles así la oportunidad de replantear y desarrollar estrategias de mercado, así como lanzar productos enfocados a este sector.

Es necesario y urgente, sin embargo deben participar actores LOCALES y expertos tanto en la definición como en la proveeduría de los elementos para realizarla. POR FAVOR NO CAIGAMOS DE NUEVO EN OCURRENCIAS.

ANEXO III.-

Imagen 12. ICE 2021. Imagen Índice de competitividad estatal 2021.



Fuente: Instituto Mexicano para la Competitividad 2021. Querétaro. Página 107.

ICE
2021



Manejo sustentable del medio ambiente

POSICIÓN
11°

Indicador	Cifra	Posición	Cambio en posición
Caudal tratado de aguas residuales (Litros por segundos, por cada 100 habitantes)	0.7	22	↓ (-3)
Eficiencia económica del agua en la agricultura (Miles de pesos por hectómetro cúbico)	\$6,233	14	↓ (-1)
Morbilidad por enfermedades respiratorias (Incidencia por cada mil habitantes)	214	18	↑ (+2)
Pérdida de superficie cubierta por árboles (Porcentaje de superficie)	0.04%	9	↓ (-5)
Intensidad energética de la economía (Kilowatts hora por millón de PIB)	10,440	13	↓ (-1)



Mercado de Factores Eficiente

POSICIÓN
11°

Indicador	Cifra	Posición	Cambio en posición
Ingreso promedio de trabajadores de tiempo completo (Pesos)	\$7,993	12	↑ (+1)
Desigualdad salarial (Cociente entre personas que ganan hasta dos salarios mínimos y personas que ganan más)	1.5	5	↓ (-1)
Personas con ingresos por debajo de la línea de bienestar (Porcentaje de la población ocupada)	0.36%	2	↑ (+4)
Jornadas laborales muy largas (Porcentaje de trabajadores)	25%	20	= (0)
Población foránea con educación superior (Porcentaje de la población foránea de 25 años y más)	28%	7	↑ (+1)
Capacitación laboral (Porcentaje de la población económicamente activa)	4%	11	↓ (-1)



Innovación de los sectores económicos

POSICIÓN
2°

Indicador	Cifra	Posición	Cambio en posición
Complejidad económica en sectores de innovación (Índice; más es mejor)	1.6	2	↓ (-1)
Productividad total de los factores (Tasa de crecimiento anual)	-1.2	13	↑ (+13)
Centros de investigación (Por cada 100 mil de la población económicamente activa)	2.8	2	↑ (+9)
Patentes (Por cada 100 mil de la población económicamente activa)	4.8	3	↑ (+4)

Grupo de Competitividad

Alta

Adecuada

Media alta

Media baja

Baja

Muy baja



Sociedad incluyente, preparada y sana

POSICIÓN
5°

Indicador	Cifra	Posición	Cambio en posición
Mujeres económicamente activas (Porcentaje de la población económicamente activa)	38%	16	↑ (+2)
Equidad salarial (Diferencia porcentual entre hombres y mujeres)	13%	15	↑ (+5)
Índice de informalidad laboral entre mujeres y hombres (Índice donde mayor se a el valor, mayor la brecha)	0.05	17	↑ (+8)
Grado de escolaridad (Años promedio de escolaridad)	8.3	12	↓ (-4)
Cobertura educativa (Tasa bruta de escolarización en nivel secundaria)	100%	5	↑ (+3)
Rendimiento académico (Porcentaje de alumnos en nivel de desempeño en matemáticas)	24%	4	↑ (+8)
Acceso a instituciones de salud (Porcentaje de los trabajadores con acceso)	47%	11	↓ (-2)
Esperanza de vida (Años)	75.7	6	↑ (+1)
Mortalidad infantil (Defunciones de menores de 1 año por cada mil nacidos vivos)	11.9	5	↑ (+8)
Camas de hospital (por cada mil habitantes)	0.5	28	↑ (+1)
Médicos y enfermeras (por cada mil habitantes)	2.5	27	↓ (-3)
Médicos con especialidad (por cada mil habitantes)	1.0	15	↑ (+2)
Migración neta (por cada mil habitantes)	0.5%	3	= (0)



Economía estable

POSICIÓN
16°

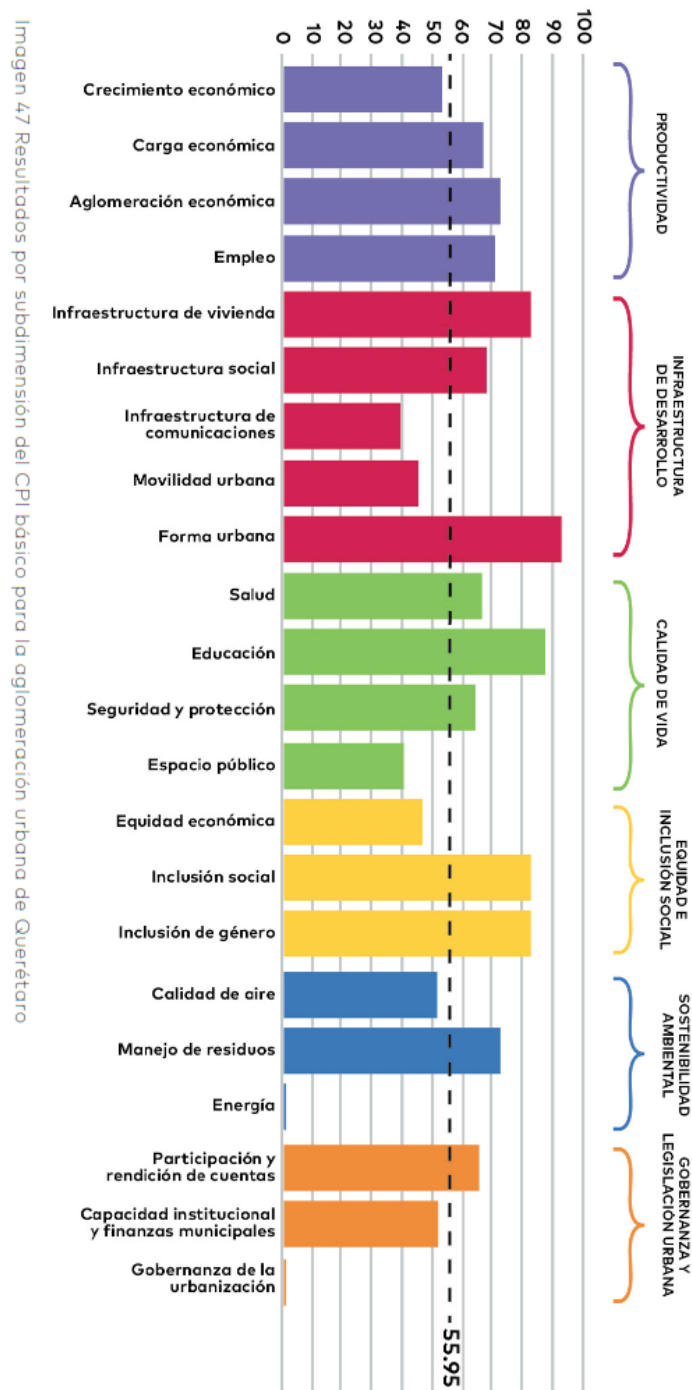
Indicador	Cifra	Posición	Cambio en posición
PIB per cápita (Pesos por habitante)	\$216,386	6	↓ (-1)
PIB en sectores de alto crecimiento (Porcentaje del PIB)	73%	6	↑ (+1)
Crecimiento del PIB (Promedio de la tasa de crecimiento real de los últimos 3 años)	-1.2%	16	↓ (-10)
Deuda estatal y de organismos estatales (PIB) (Porcentaje del PIB)	0%	2	= (0)
Deuda estatal y de organismos estatales (participaciones federales) (Porcentaje de las participaciones federales)	1%	2	= (0)
Plazo promedio de vencimiento de la deuda (Años promedio ponderados)	6.2	31	↓ (-1)
Costo promedio de la deuda (Tasa de interés promedio ponderada)	4.3%	6	↑ (+2)
Personas con ingresos mayores al promedio estatal (Porcentaje de la población ocupada)	17%	30	↑ (+1)
Participación laboral (Trabajadores como porcentaje de la población total)	37%	30	↓ (-1)
Diversificación económica (Número de sectores presentes en la economía)	829	12	↑ (+2)

Fuente: Instituto Mexicano para la Competitividad 2021. Querétaro. Página 108

ANEXO IV.- INDICE BÁSICO DE CIUDADES PRÓSPERAS.

Imagen 13.

Índice de Ciudad es Prósperas CPI 2018. Medición Nivel Básico. Pág. 16.



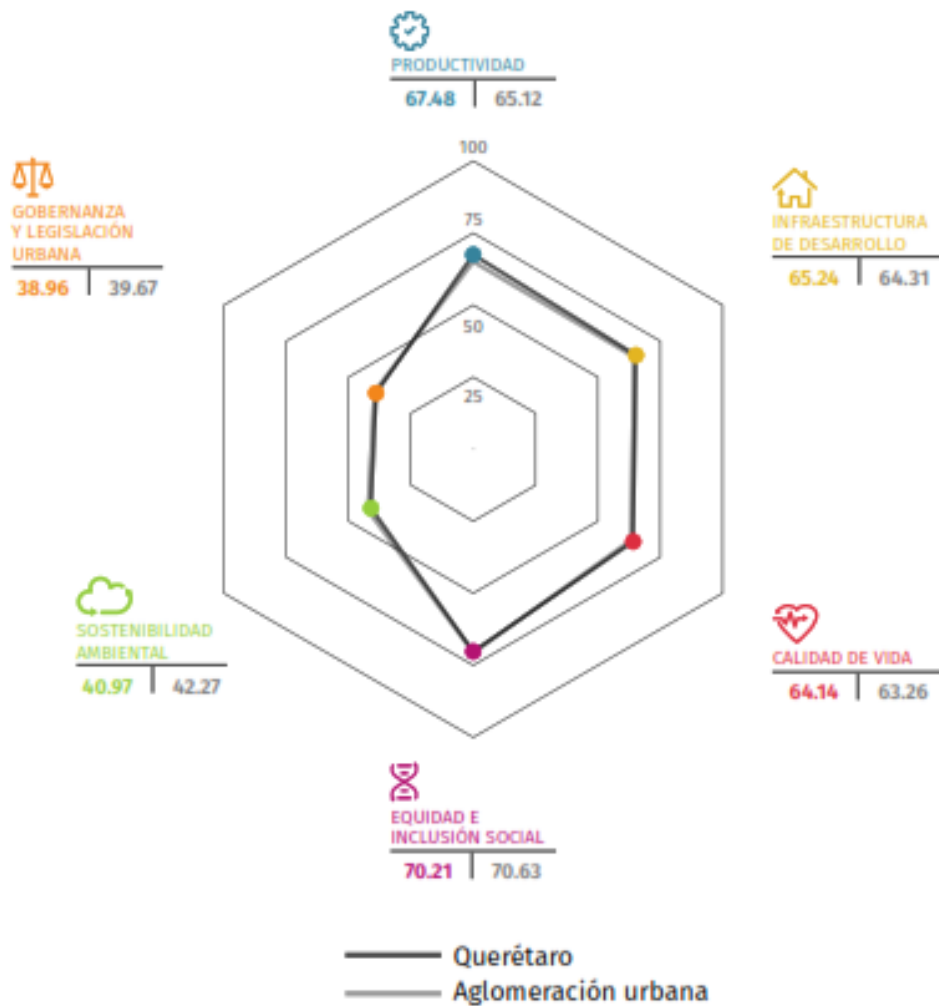
Fuente: Anuario Q-500. Aplicación de las Ciudades Prósperas (CPI). (Municipio de Querétaro, 2021)

ANEXO V.- INDICE BÁSICO DE CIUDADES PRÓSPERAS.

Imagen 14.

Índice de Ciudades Prósperas (CPI 2018). Medición Nivel Básico. Pág. 16.

FIGURA 1 • Resultados por dimensión



Fuente: ONU-Habitat.

ANEXO VI. - RETOS DE UN DTI.

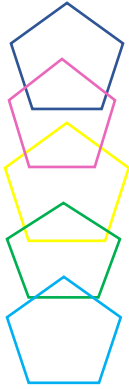
Imagen 15.

Problemáticas comunes de los DTI. (Hinojosa , 2019). Hosteltur.



Fuente: SEGUITTUR Problemáticas Diagnósticos¹⁶

¹⁶ Publicado en: https://www.hosteltur.com/130085_retos-a-los-que-se-enfrentan-los-destinos-turisticos-inteligentes.html



**MARÍA DE LOS ÁNGELES
SÁEZ DE PEDRO**

Correo electrónico: mariangeles.saez@yahoo.com

LinkedIn:
www.linkedin.com/in/mariadelosangelessaezdepdro