

Análisis del modelo Destino Turístico Inteligente de SEGITTUR: **La perspectiva de los destinos**



destino turístico
inteligente

Esta publicación es un trabajo impulsado por SEGITTUR en relación con el modelo de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI). Refleja un proceso de discusión y colaboración con otros actores del ecosistema turístico. Los contenidos de este pueden no reflejar la posición de SEGITTUR.

AUTORES:

Impulso y coordinación: **SEGITTUR**

Autores:

Josep A. Ivars Baidal

Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas. Universidad de Alicante

Ana B. Casado Díaz

Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas. Universidad de Alicante

Marco A. Celdrán Bernabéu

Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas. Universidad de Alicante

Francisco Femenia Serra

Universidad Complutense de Madrid.

David Giner Sánchez

Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas. Universidad de Alicante

José F. Perles Ribes

Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas. Universidad de Alicante

Usar la siguiente referencia para citar el documento:

SEGITTUR (Coord.) (2026). Análisis del modelo destino turístico inteligente de SEGITTUR: la perspectiva de los destinos. Madrid.



El contenido del documento se publica bajo la licencia Creative Commons BY-ND 4.0, que permite copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato para cualquier finalidad, comercial y no comercial, siempre y cuando la obra no se modifique y se transmita en su totalidad, reconociendo su autoría. Los usuarios de los contenidos deberán citar a SEGITTUR y resto de autores, si los hubiera.

© SEGITTUR, 2026.

Análisis del modelo Destino Turístico Inteligente de SEGITTUR: **La perspectiva de los destinos**



SEGITTUR
turismo e innovación



destino turístico
inteligente

PRESENTACIÓN

El Modelo de Destino Turístico Inteligente, impulsado por la Secretaría de Estado de Turismo a través de SEGITTUR, ha contribuido durante más de una década a ordenar y reforzar la gestión turística de los destinos. Su planteamiento ha ofrecido a municipios y entidades gestoras un marco de trabajo transversal y orientado a la mejora continua, en el que gobernanza, innovación, tecnología, sostenibilidad y accesibilidad se integran como dimensiones complementarias de una visión más completa de la competitividad turística.

El alcance del modelo confirma la utilidad de este enfoque. Más de 255 destinos nacionales han pasado ya por el proceso de diagnóstico DTI, y más de 700 entidades forman parte de la Red DTI, entre destinos, miembros institucionales, empresas colaboradoras y observadores internacionales, todos ellos interesados en avanzar conjuntamente en la transformación de la gestión turística. A ello se suma la proyección internacional, con la aplicación del modelo en diferentes destinos iberoamericanos y su incorporación, en algunos países de la región, como herramienta de política nacional. El Banco Interamericano de Desarrollo respaldó, junto con SEGITTUR, la creación de la Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes; la Organización Mundial del Turismo, la OCDE, el Consejo Mundial de Turismo y Viajes o la propia Unión Europea lo han referenciado como buena práctica en políticas públicas de turismo.

Esta evolución también ha tenido reflejo en el ámbito de la normalización. El trabajo desarrollado en torno a las normas UNE vinculadas a los Destinos Turísticos Inteligentes ha contribuido a dotar al modelo de un marco técnico más homogéneo y transferible. Asimismo, la experiencia acumulada por España en esta materia está sirviendo de base para los trabajos internacionales de ISO orientados a establecer recomendaciones sobre destinos turísticos inteligentes, lo que refuerza la posición del modelo como referencia metodológica más allá de su aplicación nacional.

El presente informe incorpora una mirada especialmente necesaria, la de los propios destinos. Analizar sus avances, sus dificultades y sus expectativas permite valorar el modelo como una política pública en evolución. Las conclusiones recogidas muestran mejoras relevantes en planificación, coordinación, profesionalización e intercambio de conocimiento, y señalan también ámbitos en los que debemos seguir avanzando: la adaptación a realidades territoriales diversas, la simplificación de procesos, la necesidad de recursos técnicos, la medición de impactos y la implicación efectiva del conjunto del ecosistema turístico.

Desde SEGITTUR asumimos estas conclusiones como una base de trabajo para continuar mejorando el modelo y acompañando a los destinos en una transformación turística más inteligente, sostenible y útil para los territorios.

ENRIQUE MARTÍNEZ

Presidente de SEGITTUR

AGRADECIMIENTOS

La elaboración de este trabajo no hubiera sido posible sin la participación y colaboración de diferentes personas y entidades que han facilitado enormemente nuestra tarea.

En primer lugar, agradecemos muy sinceramente a todo el personal de SEGITTUR la confianza depositada en el equipo investigador para llevar a cabo este estudio y toda la colaboración recibida en las distintas fases de realización del trabajo.

Asimismo, trasladamos nuestro agradecimiento a los numerosos profesionales que han participado en el proceso de encuestación, las entrevistas o los grupos de trabajo. Su contribución ha sido fundamental para comprender mejor las implicaciones de la implantación del Modelo DTI de SEGITTUR, valorar su impacto percibido e identificar propuestas para su evolución futura.

JOSEP A. IVARS BAIDAL

Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas.
Universidad de Alicante

CONTENIDO

1.- INTRODUCCIÓN	13
2.- OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	15
2.1.- Revisión de la literatura científica y análisis documental	16
2.2.- Análisis del grado de cumplimiento del Modelo DTI por tipo de destino	18
2.3.- Entrevistas en profundidad	21
2.4.- Grupos de trabajo	21
2.5.- Encuesta online a miembros Red DTI	22
3.- DESTINO TURÍSTICO INTELIGENTE: DE CONCEPTO TEÓRICO A MODELO DE GESTIÓN	23
3.1.- Origen del concepto de destino turístico inteligente	23
3.2.- El turismo y los destinos inteligentes en los estudios bibliométricos	25
3.3.- Beneficios teóricos y modelos de destinos turísticos inteligentes en el ámbito de la investigación	26
3.4.- Visiones críticas respecto al desarrollo de los destinos inteligentes	30
3.5.- ¿Hacia el smart DMO?	32
4.- INICIATIVAS INTERNACIONALES RELACIONADAS CON LOS DESTINOS INTELIGENTES	35
4.1.- China y Corea del Sur, países pioneros del turismo inteligente con un enfoque tecnológico	36
4.2.- Unión Europea: iniciativas diversas en el marco de la transición ecológica y digital	40
4.3.- Latinoamérica: expansión internacional del Modelo DTI de SEGITTUR	46
5.- ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL MODELO DTI SEGITTUR: REVISIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN	49
5.1.- Análisis de los artículos y proyectos de investigación	49
5.2.- Análisis de las tesis doctorales	51
5.3.- Conclusiones del análisis efectuado	53

6.- EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DEL MODELO: ANÁLISIS DE LOS EJES DEL DIAGNÓSTICO POR TIPO DE DESTINO	55
7.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN PRIMARIA CUALITATIVA	59
7.1.- Resultados de las entrevistas en profundidad	59
• Gobernanza mejorada	59
• Aceleración de la digitalización e innovación	62
• Avance desigual en los ejes del modelo SEGITTUR	63
• Limitado impacto empresarial y retornos indirectos	64
• Barreras para maximizar el impacto	66
• Diferencias territoriales	66
• Posibles mejoras	68
7.2.- Resultados de los grupos de trabajo	70
• Efectos positivos del Modelo DTI SEGITTUR	70
§ Eje de Gobernanza	70
§ Eje de Innovación	71
§ Eje de Tecnología	71
§ Eje de Sostenibilidad	72
§ Eje de Accesibilidad	72
• Aspectos de mejora y propuestas de futuro	73
8.- RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DESTINOS	77
8.1.- Distribución de la muestra por tipo de destino y órgano gestor	77
8.2.- Grado de ejecución de las acciones por tipología de destino y órgano gestor	79
8.3.- Valoración del impacto en los ejes del Modelo DTI	82
§ Eje de Gobernanza	82
§ Eje de Innovación	85
§ Eje de Tecnología	88
§ Eje de Sostenibilidad	91
§ Eje de Accesibilidad	93
§ Resumen de las valoraciones otorgadas en los ejes y valoración global sobre el impacto del Modelo DTI en la gestión del destino	96
8.4.- Grado de dificultad para la implantación del Modelo DTI	99

8.5.- Intención de conducta futura respecto al Modelo DTI	101
8.6.- Valoración de la importancia de diferentes servicios ofrecidos por la Red DTI	102
8.7.- Barreras/obstáculos y problemas en la aplicación del Modelo DTI	104
8.8.- Propuestas de mejora para la aplicación del Modelo DTI	109
9.- CONCLUSIONES	113
§ Sobre la valoración global del Modelo DTI de SEGITTUR	115
§ Sobre el impacto en la Gobernanza	116
§ Sobre el impacto en la Innovación	117
§ Sobre el impacto en la Tecnología	117
§ Sobre el impacto en la Sostenibilidad	118
§ Sobre el impacto en la Accesibilidad	119
§ Sobre las variables de evolución del destino	119
§ Sobre las barreras y problemas de implantación del Modelo	120
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS	121

INTRODUCCIÓN

En un contexto de creciente complejidad en la gestión turística, caracterizado por la aceleración tecnológica, un cambio paulatino de la sensibilidad social en torno al turismo, la emergencia climática o las amenazas de un nuevo contexto geopolítico, los destinos turísticos se enfrentan al reto de transformarse para ser más sostenibles, resilientes y competitivos.

El modelo de destino Turístico inteligente (Modelo DTI) impulsado por SEGITTUR, bajo el liderazgo de la Secretaría de Estado de Turismo, ha constituido una respuesta estructurada y metodológicamente avanzada para acompañar a los destinos en ese proceso de transformación.

Desde su lanzamiento, el modelo ha evolucionado hasta convertirse en una referencia nacional e internacional, articulado en torno a cinco ejes clave (Gobernanza, Innovación, Tecnología, Sostenibilidad, y Accesibilidad) que sintetizan la complejidad de la gestión turística a escala local. La creación de la Red DTI en 2019 y el despliegue de diagnósticos, planes de acción y herramientas específicas han generado un ecosistema activo de aprendizaje e innovación.

Tras más de una década desde su impulso inicial, resulta conveniente analizar qué impacto percibido está teniendo el modelo en los destinos que lo han aplicado, qué transformaciones ha propiciado, qué barreras persisten, cómo lo perciben los actores implicados y qué oportunidades y áreas de mejora emergen para su consolidación y expansión, tanto en España como en América Latina. El presente estudio responde a ese propósito mediante una investigación aplicada que combina fuentes cuantitativas y cualitativas para analizar el impacto del Modelo DTI de SEGITTUR.

OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

El **objetivo general** de este estudio es analizar el impacto percibido del modelo de destino turístico inteligente de SEGITTUR (a partir de aquí, Modelo DTI) en la gestión de los destinos, fundamentalmente sobre sus cinco ejes estructurantes: Gobernanza, Innovación, Tecnología, Sostenibilidad y Accesibilidad. Para alcanzar este objetivo, se ha desarrollado una estrategia de investigación basada en el uso de múltiples técnicas, dentro de un proceso de triangulación metodológica que permite la obtención de resultados más consistentes a partir de los siguientes métodos cualitativos y cuantitativos:

- Revisión de la literatura científica y análisis documental.
- Análisis del grado de cumplimiento de los cinco ejes del Modelo DTI (Gobernanza, Innovación, Tecnología, Sostenibilidad y Accesibilidad) en función de la tipología de los destinos. Este análisis se efectúa a partir de los datos de seguimiento de los diagnósticos que lleva a cabo SEGITTUR.
- Realización de entrevistas en profundidad y grupos de trabajo para comprender la percepción del impacto del Modelo DTI, e identificar tanto barreras y problemas como posibles áreas de mejora por parte de los profesionales participantes. Esta información cualitativa permite contrastar y complementar los resultados del análisis documental y cuantitativo.
- Realización de una encuesta online a miembros de la Red DTI para evaluar la percepción de los responsables de la gestión turística de los destinos respecto al impacto de la implementación del Modelo DTI, así como identificar problemas y posibles áreas de mejora en su desarrollo.

A continuación, se presenta la metodología empleada para la elaboración del presente estudio resumida en la Figura 1.

FIGURA 1. SÍNTESIS DE LA METODOLOGÍA DEL ESTUDIO



2.1.- REVISIÓN DE LA LITERATURA CIENTÍFICA Y ANÁLISIS DOCUMENTAL

El análisis bibliográfico y documental desarrollado en este estudio tiene como objetivo reconstruir el estado del arte sobre el concepto de Destino Turístico Inteligente (DTI) y evaluar el posicionamiento del Modelo DTI de SEGITTUR en el contexto nacional e internacional. Este trabajo documental ha permitido establecer un marco de análisis robusto que abarca tanto los aspectos teóricos relativos a los destinos inteligentes como las investigaciones centradas en el Modelo DTI de SEGITTUR que comprende tendencias globales y desafíos comunes, y fundamentar tanto el análisis empírico como las recomendaciones estratégicas recogidas en el informe.

EL trabajo de revisión de fuentes académicas, institucionales y técnicas, se ha estructurado en tres bloques:

1. Análisis conceptual y bibliométrico del término DTI

Se ha examinado el origen del concepto de destino turístico inteligente, su evolución teórica y su abordaje en la literatura académica, incluyendo:

- Análisis de estudios bibliométricos recientes.
- Revisión de modelos de DTI propuestos desde la investigación.
- Identificación de beneficios atribuidos y enfoques metodológicos emergentes.
- Revisión de visiones críticas respecto al desarrollo de estos modelos.
- Introducción del concepto de Smart DMO (en inglés, *Destination Management Organization*) como evolución operativa de la gestión turística inteligente.

2. Revisión de iniciativas internacionales relevantes

Se han estudiado experiencias de países y regiones que han desarrollado políticas o marcos de actuación vinculados al turismo inteligente, con especial atención a:

- China y Corea del Sur, como referentes de liderazgo tecnológico e innovación institucional.
- Unión Europea, en el contexto de la transición digital y ecológica.
- Iberoamérica, con énfasis en los procesos de adaptación e implantación del Modelo DTI de SEGITTUR en países de la región.

3. Análisis de trabajos de investigación y tesis doctorales

El tercer bloque documental ha consistido en una revisión crítica de:

- Artículos científicos y proyectos de investigación relacionados con la implementación y evaluación del Modelo DTI de SEGITTUR.
- Tesis doctorales centradas en el estudio del Modelo DTI de SEGITTUR, incluyendo estudios de caso, propuestas metodológicas y análisis críticos del modelo español.

2.2.- ANÁLISIS DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DEL MODELO DTI POR TIPO DE DESTINO

El grado de cumplimiento de los indicadores en diagnósticos ya realizados y registrado por SEGITTUR constituye una fuente relevante para conocer el punto de partida de la aplicación del modelo con respecto a la situación de los destinos. Este análisis persigue dos objetivos: valorar el comportamiento diferencial por eje y por tipo de destino, una aproximación que permite contextualizar mejor el análisis de la percepción del impacto del modelo en las distintas técnicas utilizadas.

La tipología de destinos se ha establecido a partir del entorno territorial y modelo turístico dominante, distinguiéndose 5 tipos de destino (Tabla 1):

1. Destinos litorales. Ubicación costera y modelo turístico ligado al clima y al mar.
2. Destinos urbanos. Predominio de la componente urbana desde el punto de vista territorial y turístico, con localización tanto litoral como interior.
3. Destinos rurales. Con menos de 10.000 habitantes y localización interior.
4. Destinos supramunicipales. Áreas turísticas que agrupan diversos municipios.
5. Destinos iberoamericanos. Destinos que aplican el Modelo DTI de SEGITTUR en Iberoamérica.

Lógicamente, se trata de una clasificación sintética, realizada en el marco de este estudio, con el único objetivo de ser aplicada en el mismo.

TABLA 1. CLASIFICACIÓN TIPOLOGICA DE LOS DESTINOS CON DIAGNÓSTICO DTI

DESTINOS URBANOS	DESTINOS LITORALES	DESTINOS SUPRAMUNICIPALES
Alcalá de Henares	Adeje	Comarca Baix Empordà
Alcantarilla	Águilas	Comarca Bidasoa
Alcobendas	Almuñécar	Comarca Busturialdea-Urdaibai
Almería	Arona	Comarca Campo de Gibraltar
Antequera	Arrecife	Comarca Cinco Villas
Aranjuez	Ayamonte	Comarca de l'Urgell
Avilés 2024	Benidorm	Comarca de la Jacetania
Badajoz	Calafell	Comarca de la Sidra
Barcelona	Calella	Comarca de Rioja Alavesa
Bilbao	Calviá	Comarca de Uribe
Burgos	Cambrils	Comarca Debagoiena
Cáceres	Castelldefels	Comarca del Berguedà
Calahorra	Chiclana	Comarca Enkarterri-Meatzaldea
Caravaca	Conil de la Frontera	Comarca Goierri
Carmona	Deltebre	Comarca La Vera
Cartagena	El Campello	Comarca Las Hurdes
Ceuta	El Ejido	Comarca Llanada Alavesa
Cieza	Estepona	Comarca Sierra de Francia
Córdoba	Fuengirola	Comarca Sierra de Gata
Cuenca	Gandía	Comarca Sierra de la Demanda
Donostia/San Sebastián	Getxo	Comarca Sierra Espuña
Eivissa/Ibiza	Guía de Isora	Comarca Somontano de Barbastro
Esplugues de Llobregat	Haría	Comarca Valle del Jerte
Estepa	La Oliva	Comarca Valles Alaveses
Gijón/Xixón	La Vila Joiosa	Debabarrena
Granada	Llanes	Gúdar Javalambre
Guadalajara	Lloret de Mar	Levante Almeriense
Haro	Los Alcázares	Mancomunidad Barbanza Arousa
Hellín	Malgrat de Mar	Mancomunidad Raíces de Castilla
Huesca	Marbella	Ribagorza
Jaca	Mogán	Sierra Morena de Sevilla

DESTINOS URBANOS	DESTINOS LITORALES	DESTINOS SUPRAMUNICIPALES
Las Palmas de Gran Canaria	Nijar	Sierra Norte de Madrid
Las Rozas	Noja	Tierras Altas Soria
León	Pájara	DESTINOS RURALES
Lleida	Peñíscola	Albarracín
Logroño	Puerto de la Cruz	Allande
Lorca	Puerto del Rosario	Cangas del Narcea
Málaga	Rincón de la Victoria	Cañete de las Torres
Mérida	Rota	Castropol
Monroig del Camp	Salobreña	Cee
Mula	Salou	Colmenar de Oreja
Murcia	San Bartolomé	Comillas
Osuna	San Fernando (Cádiz)	Cuéllar
Oviedo	San Javier	Gea de Albarracín
Palma	Sant Feliu de Guíxols	Hoyo de Manzanares
Pamplona	Santa Pola	La Adrada
Plasencia	Santa Susanna	Tardajos
Ponferrada	Sitges	Tejeda
Portugalete	Tapia de Casariego	DESTINOS LATINOAMERICANOS
Salamanca	Teguiise	Asunción
San Lorenzo de El Escorial	Tías-Puerto del Carmen	Bogotá
Santa Cruz de Tenerife	Tinajo	Bucaramanga
Santander	Torremolinos	Medellín
Sevilla	Torroella de Montgri-L'Estartit	Montevideo
Talavera de la Reina	Vila-seca	Quito
Tarazona	Vilanova i la Geltrú	Santiago de Cali
Úbeda	Villa Histórica de Santiago del Teide	
Valencia	Yaiza	
Valladolid		
Vitoria-Gasteiz		
Zafra		
Zamora		
Zaragoza		

2.3.- ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Como parte de la metodología cualitativa, se han llevado a cabo entrevistas semiestructuradas dirigidas a diferentes agentes involucrados, de manera directa o indirecta, en el Modelo DTI de SEGITTUR:

- Empresas turísticas, asociaciones empresariales y sector privado turístico.
- Empresas de consultoría y tecnología colaboradoras con la Red DTI.
- Representantes de instituciones y entes que colaboran con la red DTI.
- Representantes de SEGITTUR y gestores de la Red DTI.
- Expertos externos.

Las entrevistas siguieron un guion semiestructurado, adaptado en parte a las características de cada grupo de entrevistados. Estos guiones se aplicaron con la flexibilidad y adaptabilidad requerida en este tipo de aproximación metodológica.

El análisis temático de las transcripciones tuvo como objetivo identificar patrones comunes en los datos, hallando similitudes, diferencias y puntos en común en las diferentes respuestas de los participantes. En la aplicación de este análisis, el conocimiento previo sobre la temática y la interpretación resultan clave. Partiendo de su visión personal y subjetiva, basada en experiencia profesional y conocimiento, las entrevistas ofrecen una visión pormenorizada de las percepciones de los agentes implicados en el desarrollo, implantación y discurrir del Modelo de DTI en sus diferentes vertientes.

2.4.- GRUPOS DE TRABAJO

De manera paralela a las entrevistas en profundidad, se han organizado grupos de trabajo, con personal técnico de SEGITTUR, representantes de DTI adheridos y avanzados, representantes de DTI supramunicipales y de DTI latinoamericanos.

En los grupos se trabajó sobre efectos positivos del modelo y sobre propuestas y aspectos de mejora.

2.5.- ENCUESTA ONLINE A MIEMBROS RED DTI

Por último, se diseñó un cuestionario con 17 preguntas estructurado en tres apartados: i) perfil del destino y grado de implantación del Modelo DTI; ii) impactos percibidos para los cinco ejes del Modelo DTI; y iii) valoración global, retos y áreas de mejora del Modelo DTI.

El diseño del cuestionario se llevó a cabo por parte del equipo investigador en colaboración con SEGITTUR. El trabajo de campo se realizó durante los meses de abril, mayo y junio de 2025. La encuesta se remitió a un total de 172 destinos nacionales más 7 destinos internacionales pertenecientes a la Red DTI. Se recibieron 84 respuestas válidas para los destinos nacionales y 3 respuestas válidas para los destinos internacionales. El margen de error asociado a la encuesta, para el caso de los destinos españoles, considerando una población de 172 destinos y una muestra válida de 84, un nivel de confianza del 95% y una estimación de las proporciones $p=q=50\%$ se estima en un $\pm 7,671\%$. A continuación, se presenta la ficha técnica (Tabla 2).

TABLA 2. FICHA TÉCNICA DEL TRABAJO DE CAMPO

TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN:	ENCUESTA ONLINE
Universo muestral:	172 destinos nacionales y 7 destinos internacionales pertenecientes a la Red DTI de SEGITTUR.
Número de encuestas:	84 cuestionarios válidos para destinos nacionales y 3 cuestionarios válidos para destinos internacionales.
Diseño muestral:	Remitido a la población completa de destinos que han completado al menos el diagnóstico de la Metodología DTI.
Margen de error (*):	$\pm 7,671\%$ con un nivel de confianza del 95% ($p=q=0,5$).
Fechas del trabajo de campo:	Desde el 4 de abril al 4 de junio de 2025.
Duración aproximada de la encuesta:	10 minutos.
Trabajo de campo:	Equipo investigador / SEGITTUR.

(*) Asumiendo un muestreo probabilístico.

DESTINO TURÍSTICO INTELIGENTE: DE CONCEPTO TEÓRICO A MODELO DE GESTIÓN

3.1.- ORIGEN DEL CONCEPTO DE DESTINO TURÍSTICO INTELIGENTE

El surgimiento del concepto de destino turístico inteligente (smart destination) se asocia a una derivación de la ciudad inteligente (smart city) y a una acentuación de la incidencia de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en el turismo, enmarcada en el concepto más amplio de turismo inteligente (smart tourism) que, a su vez, da lugar a otros constructos teóricos que tratan de explicar las interrelaciones entre las TIC y el turismo, como el ecosistema turístico inteligente (smart tourism ecosystem) (Gretzel et al., 2015a y 2015b).

El concepto de ciudad inteligente se populariza hasta convertirse en un fenómeno global después de la crisis financiera de 2008. A pesar de esta generalización, la definición y el desarrollo de los proyectos de ciudad inteligente es diverso y evoluciona con el tiempo hasta el momento actual (Alizadeh, 2021), en el que se aprecia un desgaste de este enfoque en las políticas públicas, a pesar de que sus fundamentos permanecen, bajo otras denominaciones, en la gestión urbana. Se ha producido un cuestionamiento y reformulación de la ciudad inteligente cuando se ha comprobado que la tecnología, si no está al servicio de una visión y un modelo de ciudad, no constituye en sí misma un elemento de transformación positiva (Alcalde, 2022).

En cualquier caso, es evidente que la ciudad inteligente inspira inicialmente el concepto de destino inteligente (Buhalis y Amaranggana, 2014; Ivars-Baidal et al., 2019), matizándose que la primera se dirige fundamentalmente a mejorar la calidad de vida del residente mientras que el enfoque de destino se orienta a la mejora de la experiencia turística. Sin embargo, tanto desde la investigación (Boes, Buhalis e Inversini, 2016) como desde la propia definición del Modelo DTI

de SEGITTUR se subraya la mejora de la calidad de vida de los residentes como un objetivo fundamental, incluso se plantea la necesidad de una convergencia entre el enfoque de ciudad y destino inteligente (Gretzel y Koo, 2021).

Por otra parte, el turismo inteligente constituye una etapa diferenciada en la relación entre tecnología y turismo de la que se desprende la necesidad de nuevos enfoques de gestión de los destinos. Si la expansión de Internet marca la eclosión del e-tourism caracterizado por el uso de las páginas web y el desarrollo del e-commerce (1990-2005), y el auge de las redes sociales y el teléfono móvil conforma un periodo marcado por la web 2.0 (2005-2015), el turismo inteligente emerge, aproximadamente a partir de 2015, caracterizado por la integración del mundo físico y digital, las plataformas digitales, el uso del big data, la inteligencia artificial o la robótica (Buhalis, 2019; Gretzel, 2015a; López Palomeque, 2022).

En este contexto, es interesante recordar la definición de turismo inteligente de Gretzel et al. (2015a), una de las más referenciadas a escala internacional: “El turismo inteligente se define como el turismo respaldado por esfuerzos integrados en un destino para recopilar y agregar/aprovechar datos derivados de la infraestructura física, las conexiones sociales, las fuentes gubernamentales/organizativas y datos personales, en combinación con el uso de tecnologías avanzadas para transformar esos datos en experiencias in situ y propuestas de valor empresarial con un claro enfoque en la eficiencia, la sostenibilidad y el enriquecimiento de la experiencia”. La definición incide en la escala de destino para integrar información de diferentes fuentes mediante la tecnología y lograr los objetivos mencionados en términos de eficiencia, sostenibilidad y mejora de la experiencia. De hecho, los autores identifican tres componentes fundamentales o capas del turismo inteligente: la experiencia, el ecosistema empresarial y el destino inteligente. Y como ejemplo de destino inteligente citan la definición de SEGITTUR aportada por A. López de Ávila (2015) en la conferencia ENTER 2015. De este modo, el modelo SEGITTUR se convierte en una referencia temprana de destino inteligente en el ámbito internacional.

Según la definición del Libro Blanco de los DTI publicado en 2015, por SEGITTUR, un Destino Turístico Inteligente (DTI) es un destino turístico innovador, consolidado sobre una infraestructura tecnológica de vanguardia, que garantiza el desarrollo sostenible del territorio turístico, que promueve la accesibilidad 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 de los residentes.

3.2.- EL TURISMO Y LOS DESTINOS INTELIGENTES EN LOS ESTUDIOS BIBLIOMÉTRICOS

Los estudios bibliométricos en torno al turismo y los destinos inteligentes muestran un crecimiento significativo de este tema de investigación, fundamentalmente a partir de 2015, con un lógico y cierto retraso sobre la investigación acerca de las ciudades inteligentes. A pesar de las diferencias en el enfoque y metodología de estos trabajos (Bastidas-Manzano *et al.*, 2021; Carballido y Guevara, 2021; Celdrán-Bernabeu *et al.*, 2018; Ercan, 2023; Hao, 2023; Haobin *et al.*, 2020; Lee *et al.*, 2021; Liu *et al.*, 2023; Mehraliyev *et al.*, 2020; Palomo y Parra, 2024; Sustacha *et al.*, 2022) pueden extraerse de su análisis interesantes aportaciones para caracterizar la investigación en torno al turismo y los destinos inteligentes:

- Variedad de ejes temáticos: la definición y características de los destinos turísticos inteligentes; implicaciones para la gobernanza y la gestión de los destinos; la experiencia turística y el comportamiento del consumidor, particularmente la adopción de tecnologías y los procesos de co-creación; la aplicación de soluciones tecnológicas en destinos y empresas; sostenibilidad; sistemas de información; marketing digital; y la relación con la ciudad inteligente. Sin embargo, los trabajos que han cuantificado las aportaciones científicas subrayan el predominio de los enfoques basados en la tecnología (Manzano *et al.*, 2021).
- El tipo de investigación realizada también es diverso (Celdrán-Bernabeu *et al.*, 2018): trabajos teórico-conceptuales; estudios de caso; reflexiones críticas; aportaciones metodológicas; y análisis sobre aplicaciones tecnológicas. Entre los estudios de caso, destaca el contraste del modelo SEGITTUR con destinos concretos, tanto en España como en diferentes países latinoamericanos.
- Se constata el carácter multidisciplinar de la investigación, patente tanto en las revistas científicas como en los investigadores/as que publican sobre esta temática.
- En cuanto al país de adscripción de los autores/as destacan especialmente cinco procedencias, a pesar de que los resultados varían de acuerdo con la metodología de cada estudio: China, Corea del Sur, España, Italia y Estados Unidos. En cualquier caso, la investigación radicada en España ocupa un lugar preferente en los estudios realizados,

circunstancia a la que contribuye, indudablemente, el desarrollo y la proyección internacional del Modelo DTI de SEGITTUR. El enfoque temático difiere según la región en que se desarrolla la investigación (Hao, 2023): en Asia-Pacífico la tecnología constituye el tema central, en Europa predomina la perspectiva de los destinos y en América del Norte el enfoque centrado en la experiencia turística.

3.3.- BENEFICIOS TEÓRICOS Y MODELOS DE DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES EN EL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

Los trabajos teórico-conceptuales sobre los destinos inteligentes fijan entre sus objetivos fundamentales principios básicos de la gestión de los destinos turísticos, ampliados por las posibilidades que ofrecen el uso de la tecnología y nuevas fuentes de datos:

- Incremento de la competitividad.
- Mejora de la gobernanza.
- Fomento de la innovación.
- Aplicación de tecnologías avanzadas.
- Satisfacción de la experiencia turística, con un especial énfasis en el turista hiperconectado y en la co-creación mediante el uso de la tecnología: experiencia turística inteligente (Femenia y Neuhofer, 2018).
- Mejora de la calidad de vida de los residentes.
- Mejora en la sostenibilidad del destino.
- Maximización de valor para todas las partes interesadas del destino.
- Mayor eficiencia.
- Interacción dinámica del turista con el destino.
- Mayor disponibilidad de información desde diferentes fuentes con nuevas capacidades analíticas y de comunicación que permiten la toma de

decisiones en tiempo real, de modo que la implantación de un sistema de inteligencia turística se considera un elemento clave del DTI (Villar y Pereira, 2024).

- Gestión basada en el conocimiento.

La mayoría de estos objetivos están contemplados en la definición y en el sistema de indicadores de destino inteligente del Modelo SEGITTUR (Romero, García y Fernández, 2025), por lo que cabe inferir que, desde su creación, este modelo está alineado con los avances en la investigación acerca de los destinos turísticos inteligentes. Es más, el Modelo SEGITTUR constituye uno de los mejores ejemplos de diseño y desarrollo operativo del DTI como modelo de gestión.

Diversos trabajos han analizado en qué medida el DTI supone un nuevo modelo de gestión de destinos (Andrades, Romero-Dexeus y Martínez-Marín, 2024; Ivars *et al.*, 2019; Soares *et al.*, 2022). Soares *et al.* (2022) utilizan el marco interpretativo de los modelos de planificación de Hall (2008) para concluir que el destino inteligente es un modelo de planificación y gestión de destinos emergente en el que confluyen elementos de otros enfoques de planificación como la estratégica, la orientada al desarrollo turístico sostenible o a la innovación. De este modo, el DTI constituiría un enfoque adaptado a la necesidad de afrontar nuevos problemas de planificación y gestión de destinos, como los efectos de los modelos de negocio basados en plataformas digitales, mediante el uso de nuevos métodos y técnicas como el big data o los análisis predictivos.

Asimismo, diversos trabajos académicos han generado modelos teórico-conceptuales con distintos enfoques que se sintetizan en la tabla 3.

TABLA 3. MARCOS/MODELOS TEÓRICO-CONCEPTUALES DE DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES

MARCO/MODELO	DESCRIPCIÓN	AUTORES
Marco conceptual para el desarrollo de destinos turísticos inteligentes	Este modelo parte de la integración de los componentes duros (hard) y blandos (soft) de la inteligencia, identificando básicamente la tecnología como componente duro fundamental y cuatro componentes blandos: innovación, capital social, capital humano y liderazgo. No obstante, estos elementos sólo adquieren un significado que contribuye a la mejora de la innovación y la competitividad si se encuentran interconectados en el destino para lo que la formación, la captación de talento y la inteligencia colectiva de los agentes del destino es fundamental.	(Boes, Buhalis e Inversini, 2016)
Modelo conceptual de la competitividad de los destinos turísticos inteligentes	Esta propuesta está basada en el modelo clásico de competitividad turística de Crouch y Ritchie (1999) y subraya las conexiones de las tecnologías smart y la generación y análisis de datos con los cinco componentes básicos de la gestión de destino (organización, marketing, información, gestión de recursos, y servicios), contribuyendo a generar ventajas tanto comparativas como competitivas.	(Koo et al., 2016)
Modelo de destino turístico inteligente desde una perspectiva sistémica	Este modelo se basa en la gobernanza como premisa básica del desarrollo del DTI y en la interacción sistémica de tres niveles interrelacionados: el nivel estratégico-relacional, basado en una gobernanza caracterizada por la cooperación público-privada con el fin de garantizar la sostenibilidad del destino y un entorno abierto y colaborativo para la innovación; el nivel instrumental, basado en la conectividad digital y la sensorización para configurar un sistema de información del destino esencial para la toma de decisiones; el nivel aplicado, que permite el desarrollo de soluciones inteligentes para la gestión del destino en diferentes ámbitos (comunicación, desarrollo de producto, gestión de recursos, etc.).	(Ivars-Baidal et al., 2016; 2019)
Marco de referencia para la hospitalidad en ciudades inteligentes	Este marco teórico surge ante la necesidad de reflexionar colectivamente en torno a la gestión del turismo urbano y el problema del sobreturismo. Se trata de una conceptualización de síntesis que aúna conceptos clave del desarrollo sostenible (desarrollo económico responsable con el medio ambiente y equitativo) y la hospitalidad de la ciudad (su carácter de “anfitriona para todos sus huéspedes”, incluidos los residentes y las empresas); y que incorpora la resiliencia para subrayar el carácter temporal de estos conceptos y sus interdependencias. La finalidad de este modelo es proporcionar una base para la reflexión conjunta —por parte de todas las partes interesadas— para el diseño de políticas de transición hacia el desarrollo sostenible del turismo urbano.	(Koens et al., 2019)

MARCO/MODELO	DESCRIPCIÓN	AUTORES
Marco de diseño para el turismo inteligente	Este marco teórico se inscribe en las aplicaciones de la ciencia del diseño a los destinos turísticos y se inspira en el libro de referencia clásico de C. Gunn: <i>Vacationscape: Designing Tourist Areas</i> (1972). En este trabajo, C. Gunn propugna el diseño de lugares turísticos a partir de una concepción del destino como sistema y de la experiencia turística integral a partir de un mejor conocimiento de las necesidades y el comportamiento de los turistas. De acuerdo con este planteamiento, este marco teórico sitúa al turista en el centro del diseño del turismo inteligente. El destino inteligente se beneficiaría de las infraestructuras tecnológicas (sensores, redes de comunicaciones, etc.) y de sistemas interconectados (plataformas de obtención, análisis y compartición de datos) para optimizar decisiones a partir del conocimiento colectivo y mejorar la experiencia del turista. En este sentido, son objetivos del destino inteligente la personalización de servicios, el reconocimiento del contexto a través de la conectividad ubicua y la sincronización en tiempo real de la gestión.	(Xiang et al., 2021)
Marco conceptual del destino inteligente	Se trata de un enfoque centrado en el marketing y en un nuevo papel de las organizaciones de marketing de destinos (DMO por sus siglas en inglés). Este marco se organiza también en niveles, como el anterior. En la base se sitúan los factores que facilitan el éxito (como la cultura de innovación o el conocimiento especializado), que influyen en los cuatro pilares del modelo (tecnología, sostenibilidad, e-gobernanza y habitabilidad). Estos pilares, a su vez, afectan al sistema de marketing del destino (DMS por sus siglas en inglés), a su funcionalidad y las partes interesadas interconectadas. Por último, todas las capas anteriores influyen en la capa superior, la visión del destino inteligente, que debe ser el núcleo de las actividades de los DMO en la implementación y gestión de iniciativas inteligentes.	(Sorokina et al., 2022)
Modelo de transición hacia la gestión inteligente de la ciudad turística	Este modelo se enmarca en la búsqueda de sinergias entre los enfoques de ciudad y destino inteligente (Gretzel y Koo, 2021; Lee, Hunter y Chung, 2020). Se basa en la evolución convergente de la gobernanza turística hacia un enfoque más transversal y participativo (frente al foco en el marketing y una participación en los procesos de planificación exclusivamente sectorial) y de las iniciativas de ciudad inteligente hacia un enfoque de innovación social desde el uso responsable de las infraestructuras tecnológicas (frente a planteamientos tecnocéntricos), favoreciendo las relaciones de colaboración en un mapa ampliado de actores.	(Ivars-Baidal et al., 2024)

Los modelos seleccionados y resumidos sintéticamente desarrollan los rasgos diferenciales del concepto de destino inteligente desde diversos enfoques y muestran la complejidad de trasladar constructos teóricos a la lógica de funcionamiento de los destinos turísticos. La validación empírica de estos modelos, y los que puedan surgir en el futuro, en estudios de caso constituye una línea de investigación relevante para testar la viabilidad de los constructos teóricos y conseguir una mayor interrelación entre la investigación teórica y aplicada.

3.4.- VISIONES CRÍTICAS RESPECTO AL DESARROLLO DE LOS DESTINOS INTELIGENTES

La investigación creciente en torno a los destinos turísticos inteligentes incluye aspectos críticos de naturaleza diversa, entre los que destacan su uso como *buzzword* o término de moda (como lo ha sido la *smart city*/ciudad inteligente) y su imprecisión conceptual, tanto en el ámbito académico como profesional (Gelter *et al.*, 2022; Gretzel y de Mendonça, 2019), que condiciona su aplicación práctica y puede conducir a un uso retórico y/o propagandístico como ha ocurrido con el concepto de desarrollo turístico sostenible. Por el contrario, el modelo DTI de SEGITTUR, resultado del diseño y aplicación de una metodología específica, otorga concreción al concepto y facilita su desarrollo operativo.

No obstante, en torno al concepto de destino inteligente existen una serie de supuestos que requieren mayor profundidad de análisis (Gelter *et al.*, 2021) y que se han analizado críticamente en diversos trabajos. En particular, el excesivo énfasis en la tecnología, la supuesta capacidad de impulsar la innovación en los destinos y la imposibilidad de asociar linealmente que la inteligencia conduce a la sostenibilidad.

Baggio, Micera y del Chiappa (2020) inciden en que si se plantea que las nuevas tecnologías conducirán automáticamente a la inteligencia y no se cumplen las expectativas, se generará una desconfianza entre los agentes locales que afectará negativamente a la gestión del destino. Estos autores insisten en que la aplicación de tecnología requiere cambios organizativos y una interrelación entre los agentes del destino que permita la creación y compartición de conocimiento para mejorar realmente la competitividad y la innovación. La inteligencia del destino requiere la integración del sector privado y no depende exclusivamente de la Administración (Ramón Rodríguez *et al.*, 2017).

En consecuencia, es importante analizar si el desarrollo del DTI promueve realmente la interconectividad e interoperabilidad de los agentes del destino (Boes, Buhalis e Inversini, 2016), en la medida en que un destino inteligente se asimila a un destino conectado (Dredge *et al.*, 2018). Asimismo, se asimila el destino inteligente con una gestión basada en el conocimiento, pero, como advierten Williams, Rodríguez y Makkonen (2020), los datos y la información sólo aportan valor si se convierten en conocimiento.

De igual modo, afrontar el reto de la sostenibilidad desde la inteligencia constituye una oportunidad (García Moreno y Fernández Alcantud, 2022; Perles-Ribes e Ivars-Baidal, 2018) pero no cabe asumir linealmente que el desarrollo del DTI comporta de manera automática la sostenibilidad del destino. En el ámbito de la ciudad inteligente, en el que la sostenibilidad también es uno de sus objetivos, se ha producido un debate análogo, demostrándose que los marcos de gestión de la ciudad inteligente no incluyen todos los indicadores propios de la sostenibilidad urbana (Ahvenniemi *et al.*, 2017), una conclusión similar a la obtenida por trabajos centrados en el análisis de los indicadores de destinos inteligentes respecto a la sostenibilidad (Ivars-Baidal *et al.*, 2023c), si bien se constatan mejoras incrementales en las diferentes dimensiones de la sostenibilidad como consecuencia de la aplicación de una estrategia de ciudad o destino inteligente (Ivars-Baidal *et al.*, 2023a). No obstante, el análisis de los proyectos de ciudad y destino inteligente en España realizado por González-Reverté (2019) revela el alcance limitado de las actuaciones en el ámbito de la sostenibilidad, sin capacidad de transformación estructural ni enfoque a largo plazo, un diagnóstico que se constata especialmente en los destinos maduros de sol y playa (Gomis-López y González-Reverté, 2020).

La relación entre las expectativas generadas en torno al desarrollo de los destinos inteligentes y el alcance real de las actuaciones es un aspecto recurrente en la investigación. En los orígenes del concepto, autores como Wang, Li y Li (2013) afirman que el destino inteligente tiene como objetivo último revolucionar la experiencia turística, así como las prácticas empresariales y el marketing de los destinos; mientras que el análisis de la percepción de expertos realizado por González-Reverté *et al.* (2018) refleja una visión abiertamente optimista de los destinos inteligentes. Sin embargo, también se han realizado planteamientos menos entusiastas. Williams, Rodríguez y Makkonen (2020) reconocen el carácter innovador del destino inteligente como modelo de gestión innovador, con un carácter potencialmente radical, pero subrayan que esta posibilidad es sólo una hipótesis que no se ha contrastado en la práctica.

Por último, en relación directa con las críticas a los proyectos de ciudad inteligente con una orientación preferente hacia la inversión en tecnología, se aducen diferentes tipos de riesgos en el desarrollo del destino inteligente (Femenia-Serra e Ivars-Baidal, 2018; Ivars-Baidal et al., 2023b): dependencia tecnológica; coste de la inversión, generalmente soportado por las administraciones públicas; aumento de la brecha digital entre los agentes del destino; problemas de ciberseguridad; redundancia de iniciativas públicas respecto a soluciones privadas; proyectos experimentales difícilmente escalables; dificultades derivadas de la aplicación del marco normativo para proyectos innovadores de base tecnológica; o consumo energético del uso de las nuevas tecnologías. Específicamente, desde el punto de vista de la demanda, se plantean riesgos relacionados con el difícil equilibrio entre la personalización de los servicios y la pérdida de privacidad, o entre la búsqueda de novedad y autenticidad y la sobreinformación sobre el destino, relaciones que afectan de manera distinta a los diferentes segmentos de demanda (Femenia-Serra, Neuhofer e Ivars-Baidal, 2019; Gajdošík, 2019; Pan et al., 2021).

3.5.- ¿HACIA EL SMART DMO?

El desarrollo de los destinos inteligentes se ha encuadrado en un proceso de transición hacia una nueva gestión y marketing de los destinos. Desde este punto de vista, se proponen cambios en los DMO o entes gestores de los destinos (o DMO, en inglés) adaptados a las posibilidades que ofrece la evolución del turismo inteligente. De este modo, Huang et al. (2022) realizan cuatro propuestas para apoyar la transición de los DMO a la era del conocimiento: (a) adaptaciones organizativas y desarrollo y formación de la plantilla de los DMO, (b) compromiso activo con los grupos de interés de los destinos y puesta en común de datos, (c) aprovechamiento de los datos generados por los usuarios y las tecnologías emergentes para el marketing de destinos, y (d) toma de decisiones basada en datos. En esta línea, Sorokina et al. (2022) inciden en el papel central del DMO para definir la visión y el liderazgo del destino, mediante la involucración de los agentes locales y el desarrollo de un sistema de marketing del destino. Asimismo, Shaw y Williams (2025) subrayan la gestión del conocimiento como una de las funciones esenciales de los DMO actuales para poder desarrollar las funciones propias de los “destinos que aprenden” identificadas por Sheehan et al. (2016): facilitar la colaboración entre los agentes del destino; capacidad de aprendizaje; desarrollo de la creatividad.

En este contexto, el reconocido reto de evolucionar el DMO del marketing al management (utilizando sus siglas en inglés) cobra mayor sentido, aunque no puede desconocerse la dificultad práctica de trasladar este concepto teórico al ámbito competencial de las Administraciones Públicas. Se trata de progresar hacia un marco de gestión de carácter más holístico, con una reformulación del papel y las funciones del DMO y de la gestión turística local como el smart DMO propuesto por Gretzel (2022).

El smart DMO establece y mantiene las condiciones para que el ecosistema del turismo inteligente a escala local pueda prosperar mediante el desempeño de las funciones que se resumen a continuación (Gretzel, 2022):

- La movilización implica imaginar el destino inteligente que crearán diversos actores e identificar y explorar nuevas formas de financiación, así como desarrollar las infraestructuras turísticas inteligentes fundamentales (observatorios de datos sobre el destino, por ejemplo).
- El *match-making* (emparejamiento) describe las actividades del DMO para facilitar las conexiones entre los múltiples actores, entre las empresas turísticas y las tecnológicas y en la identificación de los datos fundamentales que se conviertan en conocimiento y estimulen la innovación.
- La gestión se amplía a la gobernanza del destino, lo que implica nuevas capacidades de gestión, competencias y relaciones, más allá de los intereses turísticos de carácter sectorial.
- Frente a organizaciones pasivas, el DMO debe monitorizar (sensing) de manera proactiva el ecosistema turístico inteligente, desarrollando capacidades predictivas que permitan respuestas ágiles que garanticen la resiliencia del destino.
- Como agentes transformadores (shapeshifters) el DMO debe evolucionar hacia una “organización líquida”, caracterizada por su dinamismo y flexibilidad gracias al uso de las nuevas tecnologías.
- Como ente administrador, el DMO debe estar más comprometido con la sostenibilidad e introducir en su actividad principios éticos y de justicia social.

INICIATIVAS INTERNACIONALES RELACIONADAS CON LOS DESTINOS INTELIGENTES

Las primeras medidas de carácter público relacionadas con los destinos inteligentes están asociadas al concepto más amplio de turismo inteligente y se concentran fundamentalmente en Asia, especialmente en China y Corea del Sur, donde destacan las iniciativas destinadas a crear las infraestructuras tecnológicas necesarias para el desarrollo del turismo inteligente (Gretzel *et al.*, 2015a; Wang *et al.*, 2013). Estas iniciativas coinciden con la puesta en marcha y desarrollo del Modelo DTI de SEGITTUR y de otros programas relacionados, como el liderado por INVAT.TUR en la Comunidad Valenciana. Posteriormente, estas iniciativas se irán extendiendo en Europa, bajo el auspicio de la Comisión Europea, y en Latinoamérica, como consecuencia de la expansión del Modelo SEGITTUR a esta región.

En este apartado se analizan sintéticamente las iniciativas directamente relacionadas con los destinos inteligentes y no se consideran de manera específica las políticas más amplias de digitalización en turismo que tienen lugar en el ámbito internacional. Estas medidas se formalizan a veces como estrategias digitales en turismo o estrategias de marketing digital de destinos con diferentes escalas territoriales, o bien conforman programas e iniciativas públicas o público-privadas con orientaciones y alcances diferentes (programas de transformación digital de empresas; creación de nuevos sistemas de información e inteligencia turística; plataformas digitales de apoyo a la innovación en turismo; formación en habilidades digitales; etc.)

4.1.- CHINA Y COREA DEL SUR, PAÍSES PIONEROS DEL TURISMO INTELIGENTE CON UN ENFOQUE TECNOLÓGICO

CHINA: LIDERAZGO PÚBLICO Y DESARROLLO TECNOLÓGICO EN PARTENARIADO PÚBLICO-PRIVADO

El Gobierno chino inicia su política de turismo y destinos inteligentes en 2009, dentro de una apuesta por reforzar el turismo como actividad estratégica de la economía del país e integrarlo con la industria tecnológica (Zheng *et al.*, 2025). En este marco, se desarrollan iniciativas vinculadas al concepto de plataformas de integración de la información turística que ofrecen soluciones digitales tanto a turistas como a empresas (Wang, Li y Li, 2013), dentro de una línea de actuación pública que se afianzará progresivamente (Lu *et al.*, 2024). A partir de esta orientación tecnológica se suceden proyectos turísticos en diferentes destinos desde 2010, en paralelo a la “ola” de construcción de smart cities y concediendo gran importancia a los destinos piloto como laboratorio de aplicación de proyectos (Wang *et al.*, 2022), mediante la creación de la Política Nacional de Ciudades Piloto de Turismo Inteligente.

Esta política se destina a mejorar el crecimiento urbano e impulsar el turismo en general, e incluye la asignación de fondos específicos y la aplicación de medidas de apoyo para facilitar el rápido establecimiento de infraestructuras turísticas inteligentes y fomentar la innovación tecnológica. En contrapartida, los gobiernos locales deben informar a la Administración Nacional de Turismo de China de sus avances, fomentar la inversión privada en el desarrollo del turismo inteligente y explorar modelos operativos de desarrollo (Zheng *et al.*, 2025).

La política de turismo inteligente no tiene como único objetivo la digitalización puesto que abarca la transformación de la experiencia turística, un cambio en la estrategia de marketing y una visión diferente de la competitividad (Wang, Li y Li, 2013). Un hito fundamental en esta estrategia es la declaración por parte de la organización nacional de turismo de China del año 2014 como Año del Turismo Inteligente (Beautiful China, 2014 – Year of Smart Tourism) (Li *et al.* 2017).

China tiene un carácter pionero en sus políticas de impulso y desarrollo del turismo y los destinos inteligentes debido a cinco factores reseñados por Wang *et al.* (2022): el carácter estratégico de la política de turismo inteligente a nivel

nacional; la vinculación directa del turismo inteligente con los proyectos de smart city; la necesidad de incrementar la competitividad turística internacional de China; los efectos de la globalización en la demanda de tecnologías en el sector turístico; y el volumen de mercado doméstico e internacional chino con una gran demanda de servicios online mediante teléfonos móviles.

El modelo de desarrollo del turismo y los destinos inteligentes en China parte del liderazgo público, de los gobiernos nacional y provinciales, fundamentalmente, los cuales diseñan la estrategia y guían la aplicación de soluciones inteligentes a través de medidas de regulación y estandarización. Asimismo, el papel de las grandes empresas tecnológicas y turísticas del país es crucial a través de partenariados público-privados que desarrollan los proyectos inteligentes (Wang *et al.*, 2022). Además, las compañías tecnológicas chinas han visto en el desarrollo del turismo inteligente la posibilidad de crecer en el mercado doméstico y expandirse internacionalmente (Oakes, 2024).

La cooperación entre gobiernos y empresas se centra en la construcción de una plataforma de servicios públicos para el turismo, donde destaca la “Plataforma Nacional de Servicios Turísticos Inteligentes 12301”, plataforma central a la que se han conectado 31 provincias, regiones autónomas y destinos (Wang *et al.*, 2022). Estas plataformas deben cumplir tres requisitos: servicios a la demanda turística; información para las empresas del destino para la promoción y comercialización online; e información para la gestión turística por parte de los organismos públicos (Zhan y Ning, 2021).

Por último, el desarrollo del turismo inteligente en China presenta una serie de retos (Wang *et al.*, 2022): el excesivo énfasis en la tecnología no siempre considera suficientemente las necesidades de la demanda turística, lo que puede producir un uso menor de las soluciones públicas, a pesar de la inversión realizada, respecto a las comerciales (Lu *et al.*, 2024); el programa de destinos piloto favorece fundamentalmente a las regiones orientales del país y a los entornos urbanos provocando una menor representación de las regiones occidentales y de los destinos rurales; el uso todavía ineficiente de la información turística por diferentes cuestiones (limitaciones administrativas o falta de homogeneización y actualización de los datos); el desarrollo de la creatividad y la innovación por debajo de las expectativas del turismo inteligente; y los problemas de seguridad y privacidad derivados del turismo inteligente.

COREA DEL SUR: LA CONVERGENCIA DE LA CIUDAD Y EL DESTINO INTELIGENTE COMO MARCO DE TRABAJO

La organización nacional de turismo de Corea del Sur (*Korea Tourism Organization, KTO*) planteó iniciativas de desarrollo del turismo inteligente de manera temprana, en torno a 2012, fundamentalmente a través de la interconexión de la página web del país, las redes sociales y las aplicaciones para móviles (Koo et al., 2013). Sin embargo, el desarrollo del turismo inteligente se ha ido vinculado a otras políticas como la tecnológica y urbana y asociándose a los desarrollos de ciudad inteligente en los que Corea del Sur cuenta con ejemplos destacados como Seoul, Incheon, Busan o Daejeon.

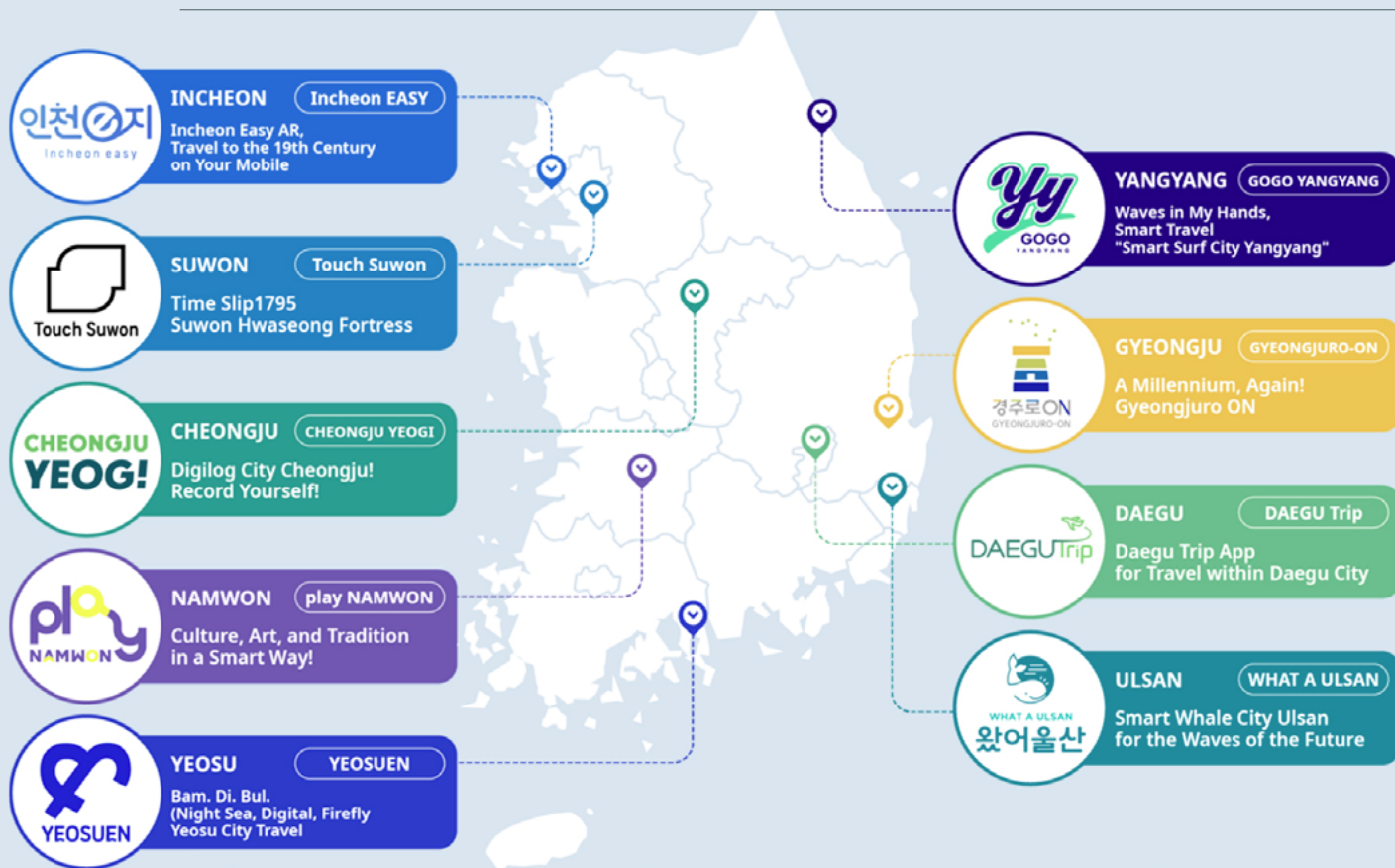
En 2020, el Gobierno de Corea del Sur puso en marcha el Proyecto de Desarrollo de Ciudades Turísticas Inteligentes para promover la integración de nuevas tecnologías en los ecosistemas turísticos locales a través de asociaciones entre el sector público, el privado y las universidades. No obstante, este proyecto se interrumpió en 2024 y presentó como limitación la incapacidad de incorporar estrategias específicas para cada destino, ya que muchos municipios implementaron soluciones estandarizadas y orientadas a las tendencias, como aplicaciones de realidad aumentada (RA), sin un marco estratégico coherente, lo que limitó su eficacia a largo plazo (Lee et al., 2025).

Desde la KTO se promueve el concepto de ciudad turística inteligente como un nuevo tipo de destino turístico que aprovecha la tecnología inteligente para mejorar la experiencia turística local. Los elementos propios de la ciudad turística inteligente se resumirían del siguiente modo:

- *Smart Experience*. Mediante la aplicación de tecnologías digitales a las características únicas de cada destino.
- *Smart Convenience*. Facilitación del viaje por medio de soluciones digitales.
- *Smart Accessibility*. Aplicaciones digitales para mejorar la accesibilidad y la movilidad.
- *Smart Platform*. Integración de infraestructuras físicas y digitales para la explotación de datos e información.

El siguiente mapa (Figura 2) recoge ejemplos de soluciones digitales aplicadas a ciudades turísticas inteligentes del país. Asimismo, la KTO ha creado un Sistema

**FIGURA 2. APLICACIONES TECNOLÓGICAS
EN CIUDADES TURÍSTICAS INTELIGENTES DE COREA DEL SUR**



Fuente: KTO

<https://english.visitkorea.or.kr/svc/contents/contentsView.do?dataSetId=145&menuSn=958&vcontId=218913>

Inteligente de Información Turística, a modo de quiosco digital multilingüe de información turística ubicado en los principales puntos turísticos y de transporte de todo el país que, además de los servicios convencionales, ofrece recomendaciones de viaje personalizadas, mapas basados en la ubicación, información sobre el tráfico en tiempo real, Wi-Fi gratuito, consulta del saldo de tarjetas de transporte, recarga inalámbrica de teléfonos móviles, etc.

Las numerosas iniciativas de ciudad inteligente auspiciadas por el gobierno de Corea del Sur han desarrollado proyectos de infraestructuras y servicios urbanos que también han beneficiado al turismo. Es el caso de la capital, Seúl, que, además, ha impulsado un proyecto propio de ciudad turística inteligente, definida como “un destino turístico innovador que garantiza un desarrollo sostenible y que, en última instancia, mejora la calidad de vida de los residentes mediante la promoción y la mejora de las experiencias y las interacciones de los turistas” (Seoul Tourism Organization, STO).

En este marco, la STO creó el Índice de Competitividad de Ciudades Turísticas Inteligentes, en colaboración con la Universidad de Kyunghee. Este índice evalúa las ciudades turísticas inteligentes mediante el análisis de la competitividad turística y urbana de cada ciudad y se compone de cinco ejes: atractivo, accesibilidad, preparación digital, sostenibilidad y cooperación. Los ejes se subdividen en 18 categorías y 42 indicadores (Lee et al., 2022).

4.2.- UNIÓN EUROPEA: INICIATIVAS DIVERSAS EN EL MARCO DE LA TRANSICIÓN ECOLÓGICA Y DIGITAL

La Comisión Europea ha impulsado de manera temprana iniciativas relacionadas tanto con el desarrollo de ciudades como de destinos inteligentes. Respecto a las ciudades inteligentes, los precedentes se remontan a programas como Digital Cities (1996), en un marco de actuación que se ha ampliado progresivamente mediante la intervención de diversas políticas: investigación, innovación, tecnologías, energía, transporte, cambio climático, etc. Con el apoyo de la Unión Europea se han desarrollado iniciativas inteligentes en España como las impulsadas por Red.es o las relativas a las Estrategia de Desarrollo Urbano Sostenible e Integrado (EDUSI), que han tenido implicaciones directas en el desarrollo de proyectos turísticos o con incidencia turística (Ivars-Baidal et al., 2023a).

Actualmente, las actuaciones de la Unión Europea se enmarcan en la *Transition Pathway for Tourism* (European Commission, 2022), que sienta las bases para la doble transición: ecológica (sostenibilidad medioambiental y neutralidad climática) y digital, con el objetivo de avanzar hacia una mayor resiliencia. De manera sintética, y en relación directa con el desarrollo de destinos inteligentes, destaca especialmente el concurso que otorga el título de “Capital europea del turismo inteligente” (*European Capitals of Smart Tourism*), a la vez que se desarrollan proyectos con enfoques directamente relacionados con la

digitalización y los destinos inteligentes, fundamentalmente ligados a la optimización del uso de los datos y la configuración de destinos basados en datos (*data driven destinations*).

El concurso “Capital europea del turismo inteligente” es una iniciativa financiada actualmente por el Programa del Mercado Único, antiguo Programa COSME, a la que se ha añadido el premio “Pionero Verde Europeo del Turismo Inteligente”, sucesor del concurso «Destinos Europeos de Excelencia» (EDEN), que recompensa a los destinos más pequeños que han aplicado estrategias exitosas para impulsar el turismo sostenible mediante prácticas de transición ecológica.

La capital del turismo inteligente se define como “*un destino que facilita el acceso a productos, servicios, espacios y experiencias turísticas a través de herramientas basadas en las TIC, e implementa soluciones innovadoras e inteligentes y fomenta el desarrollo de empresas emprendedoras y su interconexión*” (https://smart-tourism-capital.ec.europa.eu/guide-applicants/european-capital-smart-tourism_en). Los objetivos de esta iniciativa son diversos:

- Promover la oferta turística europea e incrementar el sentimiento ciudadano para compartir los valores turísticos de su ciudad.
- Reforzar el desarrollo de la innovación en turismo en las ciudades y sus entornos.
- Incrementar el atractivo de las ciudades premiadas para fortalecer el crecimiento económico y la creación de empleo.
- Establecer un marco para el intercambio de buenas prácticas y la cooperación de los destinos.
- Informar a los turistas de las ofertas sostenibles de los destinos.
- Estimular el desarrollo turístico sostenible en Europa.

Las ciudades participantes en el concurso deben presentar un informe estructurado en cuatro categorías: accesibilidad, sostenibilidad, digitalización y patrimonio cultural y creatividad. Las candidaturas son evaluadas por expertos externos de acuerdo con los siguientes criterios de valoración:

- El grado de inteligencia y de viabilidad de las medidas implementadas.
- ¿En qué medida resulta convincente el enfoque estratégico en términos de acciones sostenibles? ¿Cuán duraderas son las medidas a lo largo del tiempo?
- ¿En qué grado son inclusivas las medidas aplicadas para los diferentes grupos sociales?
- ¿Existe un sistema de indicadores destinados a determinar la eficacia de las medidas? ¿Cuáles el grado de eficacia de estas medidas?

Los premios se otorgan anualmente desde 2019, con la excepción del año 2021 como consecuencia de los efectos de la pandemia de covid-19, y han resultado galardonadas 4 ciudades españolas: Málaga (2020); Valencia (2022); Sevilla (2023); y Benidorm (2025) en la nueva modalidad del premio “Pionero Verde Europeo del Turismo Inteligente”. España es el país que cuenta con más ciudades galardonadas, todas ellas integradas dentro de la Red española de DTI.

En el marco de esta iniciativa, se compendian anualmente en la web oficial del concurso ejemplos destacados de prácticas de turismo inteligente seleccionadas de las candidaturas presentadas a los premios y clasificadas por las cuatro categorías mencionadas anteriormente.

El proyecto “Smart Tourism Destinations” (2021-2023) (<https://smarttourismdestinations.eu/>), ha sido financiado por la Comisión Europea —Dirección General de Mercado Interior, Industria, Emprendimiento y Pymes (DG GROW)— y gestionado por PwC, en consorcio con CARSA y la Universidad de Málaga. El objetivo general del proyecto ha sido apoyar la transición verde y digital de las ciudades de la UE mediante el dominio de los datos, entendido como la capacidad de recopilar, seleccionar y reutilizar los datos turísticos de acuerdo con un plan estratégico coherente. El proyecto ha abarcado el análisis de arquitecturas de datos, metodologías con garantías de calidad e interoperabilidad, uso de fuentes y formatos adecuados, aspectos relativos a la legislación y privacidad de los datos o la reutilización de datos públicos y de libre acceso.

Entre los resultados del proyecto destaca la propuesta de una metodología para el diseño y desarrollo de una hoja de ruta de turismo inteligente en los destinos basada en un mejor uso de los datos (European Commission,

2023). Las fases de la hoja de ruta se resumen en la Figura 11, cuyos hitos fundamentales son un proceso de autoevaluación del grado de preparación y madurez para el turismo inteligente y la identificación de las áreas prioritarias de actuación a partir de cinco ejes fundamentales:

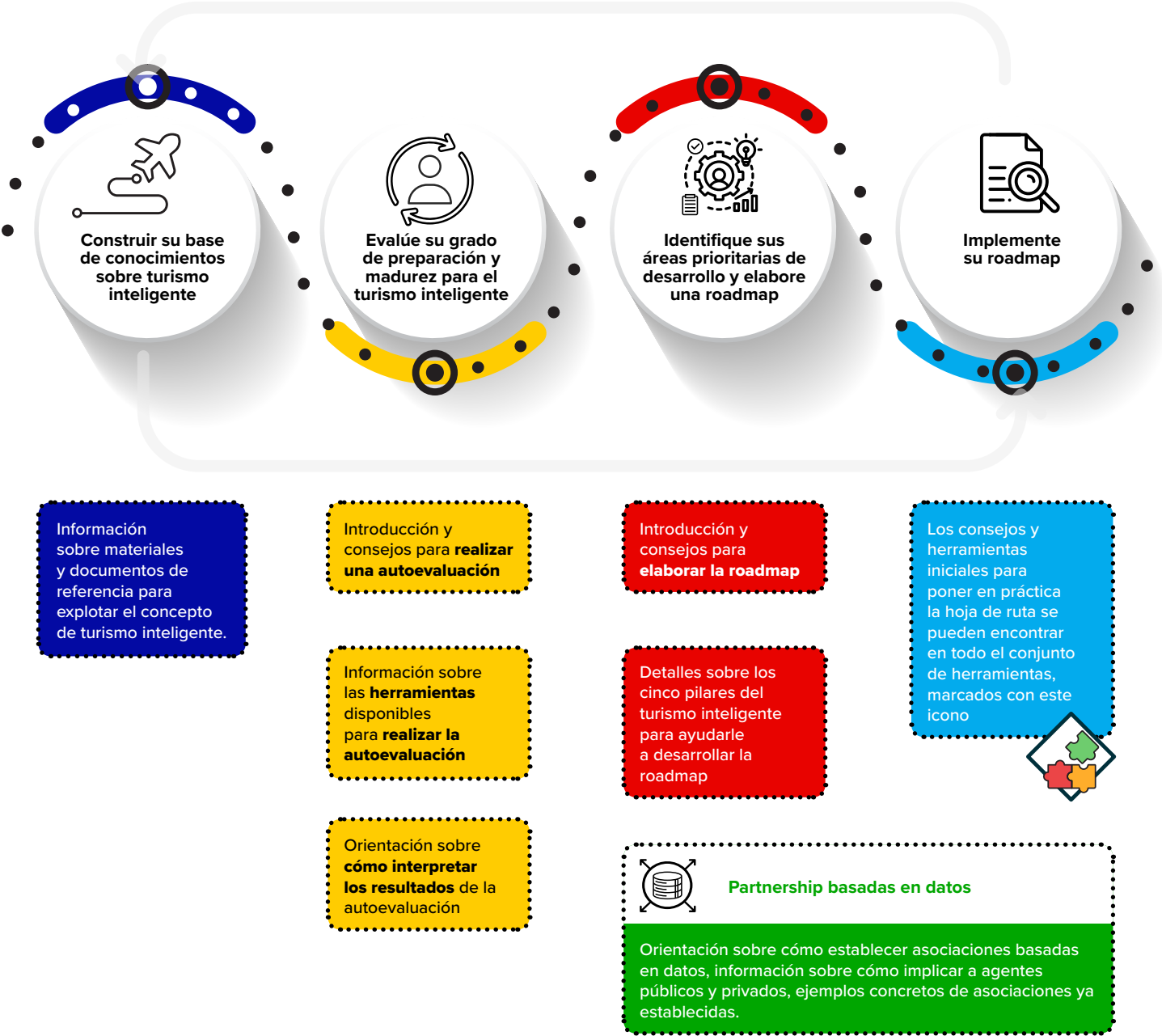
1. Estrategia y gobernanza
2. Recolección de datos, gestión y soluciones tecnológicas
3. Capital humano y competencias
4. Transferencia de conocimientos
5. Gestión de ecosistemas y asociaciones

Una vez definida la hoja de ruta, se considera fundamental para la implementación el establecimiento de asociaciones basadas en datos que impliquen tanto a agentes públicos como privados.

El proyecto D3HUB (2003-2007) (<https://www.d3hub-competencecentre.eu/>), financiado por la European Innovation Council and SMEs Executive Agency (EISMEA), tiene como objetivo fundamental diseñar y mantener un centro de competencia europeo para apoyar a los destinos turísticos y su ecosistema (con especial atención a las pymes) en su transición ecológica y digital basada en datos, así como aumentar la colaboración y la transferencia de conocimientos entre las partes interesadas del turismo y los destinos turísticos. El proyecto plantea testar soluciones digitales mediante pruebas piloto en un número significativo de destinos para ofrecer soluciones escalables en la Unión Europea. Una encuesta a DMO realizada en el marco de este proyecto, con 226 respuestas totales de casi todos los países de la Unión Europea, refleja una situación preocupante en el uso de los datos por los DMO, puesto que la mayoría se ven muy limitados en el uso de los datos y la generación de conocimiento a partir de los mismos, requiriendo apoyo en las fases de recopilación y el análisis, y ofreciendo todavía niveles de información muy limitados (Schmücker et al., 2025).

Con un enfoque centrado en los datos, se desarrollan otros proyectos financiados por la Unión Europea orientados a la configuración de espacios de datos en turismo como DATES (European Data Space for Tourism) (2023) (<https://www.tourismdataspace-csa.eu/>) o DEPLOYTUR (2024-2027) (<https://deploytour.eu/the-project/>), que se desarrolla sobre los trabajos previos de

FIGURA 3. CONSTRUCCIÓN DE UNA HOJA DE RUTA DEL DESTINO PARA EL TURISMO INTELIGENTE



Fuente: European Commission (2023)

DATES. Estos proyectos conectan con el “Programa para el desarrollo de espacios de datos y fomento de la innovación disruptiva en el sector turístico” que ejecuta la Secretaría de Estado de Turismo, a través de SEGITTUR, en colaboración con el Ministerio de Transformación Digital y Función Pública, y que se concreta en la Plataforma Inteligente de Destinos (PID) y la Plataforma para la Innovación Abierta (PIA).

Por otra parte, en el marco del programa europeo COSME se desarrollan diversos proyectos centrados en la transición ecológica y digital de empresas turísticas como RESETTING (Relaunching European smart and sustainable tourism models through digitalization and innovative technologies) (2022-2024) (<https://www.resetting.eu/>) o FU-TOURISM (2023-2026) (<https://www.fu-tourism.eu/>) que, en ambos casos, han testado soluciones en empresas e incorporan una perspectiva de colaboración empresarial en el destino que tiene sus paralelismos con el DTI. Asimismo, la Comisión Europea ha desarrollado herramientas útiles como la relativa a la autoevaluación de la madurez digital de empresas (Kalpaka, 2023), un enfoque que también se ha aplicado a destinos en trabajos de investigación como el de Agerbæk y Jørgensen (2019) para Dinamarca o el de Imboden *et al.* (2022) para Suiza, basado este último en 6 dimensiones relacionadas fundamentalmente con la innovación y el marketing:

- Cultura: evaluación de la preparación para la innovación.
- Conectividad: evaluación de la gestión de datos y la infraestructura.
- Relación con el cliente: evaluación de la estrategia y las prácticas de CRM.
- Contenido: evaluación de la estrategia de marketing digital y comunicación.
- Comercio: evaluación de los canales de distribución.
- Cliente: evaluación del diseño de la experiencia y la co-creación de valor.

4.3.- LATINOAMÉRICA: EXPANSIÓN INTERNACIONAL DEL MODELO DTI DE SEGITTUR

El desarrollo de los destinos inteligentes en Latinoamérica se explica fundamentalmente por la difusión del Modelo DTI de SEGITTUR en esta región. La intención de expandir el modelo en Latinoamérica fue relativamente temprana puesto que SEGITTUR firmó un Convenio con la Secretaría de Turismo de México (SECTUR) (2015) para el desarrollo del Modelo Mexicano de Destinos Turísticos Inteligentes, que tenía a Cozumel como primer destino piloto y que no llegó a prosperar, si bien Tequila, como iniciativa puntual, se ha convertido posteriormente en uno de los primeros DTI reconocidos por SEGITTUR en Latinoamérica.

La expansión del Modelo DTI de SEGITTUR obedece al reconocimiento internacional del modelo por instituciones como la Organización Mundial de Turismo (UNWTO), la OCDE, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Unión Europea o el World Travel and Tourism Council (WTTC) (SEGITTUR y Alzua-Sorzabal, 2024) y a las diferentes acciones desarrolladas por SEGITTUR en este espacio regional. Dichas acciones incluyen actividades de formación (en colaboración con la Agencia Española de Cooperación Internacional, AECID); colaboración en proyectos de innovación y tecnologías turísticas con destinos latinoamericanos y el BID; o participación en eventos centrados en turismo y tecnología, en colaboración con el Instituto de Comercio Exterior (ICEX); además de la asistencia técnica y el seguimiento en la implantación del modelo en destinos concretos. Actualmente, han implantado el Modelo DTI de SEGITTUR y realizado un primer diagnóstico los siguientes destinos: Bogotá, Bucaramanga, Medellín, Santiago de Cali (Colombia); Tequila (México); Montevideo (Uruguay); Quito (Ecuador); y Asunción (Paraguay) y Arequipa y Cajamarca en Perú.

La transferencia del modelo ha dado lugar a diferentes iniciativas autónomas y lideradas por actores de la región con un grado de participación variable de SEGITTUR: el Modelo DTI del Ministerio de Turismo de Brasil; la norma 42101 del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM), con un escaso grado de implantación; y la Red Iberoamericana de DTI. Además, países como Brasil, Colombia, Ecuador o Perú incluyen un programa de desarrollo del DTI dentro de sus estrategias nacionales de turismo.

El modelo brasileño (Ministério do Turismo do Brasil, 2022) está claramente inspirado en SEGITTUR, pero se ha realizado un trabajo de adaptación a la

singularidad del país que se evidencia fundamentalmente en la incorporación de 4 nuevos ejes: seguridad; promoción y marketing; transporte y movilidad; y creatividad. Las fases de implantación son similares al modelo SEGITTUR: Diagnóstico; Estrategia y planificación; Ejecución; y Verificación. Asimismo, el Ministerio brasileño ha publicado un Catálogo de Soluciones Tecnológicas para DTI, dentro de la línea de trabajo que también desarrolla SEGITTUR.

La Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes (<https://destinosinteligentesiberoamerica.com/>) se creó en 2022 con el apoyo de SEGITTUR y el BID. Según el contenido de su página web, tiene como misión “impulsar la colaboración interadministrativa y público-privada para situar a los destinos en el centro de la atención de las políticas públicas turísticas, promoviendo sinergias y facilitando la necesaria transferencia de conocimiento, el desarrollo de alianzas estratégicas y el desarrollo de productos, servicios y actuaciones propias de los Destinos Turísticos Inteligentes, como: formación y capacitación, acceso a bases de datos e información de ayuda, subvenciones y financiación, soluciones tecnológicas y visibilidad internacional, intercambios de experiencias, buenas prácticas y conocimiento entre destinos y organizaciones, entre otros”. La Red cuenta con 4 tipos de miembros: titulares, institucionales, colaboradores y observadores.

La Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes ha generado un modelo propio, adaptando el Modelo DTI – SEGITTUR en el que trabaja de manera autónoma. Además, la Red desarrolla actividades formativas y de asistencia técnica y organiza eventos y premios para la difusión de los destinos inteligentes en Latinoamérica.

El desarrollo del concepto DTI en Latinoamérica presenta todavía importantes desafíos que se han analizado en trabajos recientes (Rucci, Isoardi y Viletto, 2025; Schneider, 2024): la gran diversidad de destinos turísticos que presenta la región; la discontinuidad política que impide consolidar proyectos a largo plazo; la falta de financiación; la debilidad del liderazgo público y privado; la carencia de un modelo de negocio para implicar a la iniciativa privada; o el todavía reciente estadio de aplicación del modelo en sus diferentes variantes que impide realizar una evaluación de impacto concluyente.

ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL MODELO DTI SEGITTUR: REVISIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

Con el propósito de complementar el análisis, se ha llevado a cabo una revisión de trabajos de investigación que han abordado, desde diferentes enfoques y contextos, el impacto del Modelo DTI de SEGITTUR.

5.1.- ANÁLISIS DE LOS ARTÍCULOS Y PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

Los destinos que se han examinado en los 12 artículos y los 2 proyectos de investigación identificados han sido diversos, incluyendo destinos urbanos, patrimoniales, vacacionales y rurales. Entre ellos, destacan ciudades como Benidorm, Segovia, ciudades Patrimonio de la Humanidad en España o destinos urbanos costeros como Málaga, Santander y Santa Cruz de Tenerife. Se han realizado estudios de caso, como Benidorm (Aguirre *et al.*, 2023; Femenia-Serra e Ivars-Baidal, 2021) o Segovia (Calle *et al.*, 2023), y también se han examinado simultáneamente diferentes destinos de la Red DTI (Calle-Lamelas *et al.*, 2024; Esteban Talaya y Mondéjar Jiménez, 2024; Florido-Benítez, 2024).

Además, algunos estudios adoptan una perspectiva holística, incorporando la visión de distintos actores (ej. turistas, empresas, administración pública) (Cerdá *et al.*, 2024; Esteban Talaya y Mondéjar Jiménez, 2024), mientras que otros se centran en un eje concreto, como la sostenibilidad (García-Moreno y Fernández-Alcantud, 2022; Forés y Fernández, 2023; Molina Azorín *et al.*, 2022). Algunos trabajos examinan aspectos/ámbitos más específicos, como la eficiencia técnica de destinos turísticos (Baños *et al.*, 2023), el impacto de los ejes del Modelo DTI en los hoteles (Tarí y Pertusa, 2024) o los factores que propician el apoyo a la implementación del Modelo DTI por parte de las empresas turísticas (Collado-Agudo *et al.*, 2023).

Cabe señalar que los enfoques metodológicos han sido variados, combinando estudios cualitativos, cuantitativos y mixtos. Algunos trabajos utilizan entrevistas, análisis documental y/o datos secundarios (Calle *et al.*, 2023; Calle-Lamelas *et al.*, 2024; Cerdá *et al.*, 2024; Femenia-Serra e Ivars-Baidal, 2021; Molina Azorín *et al.*, 2022), mientras que otros aplican técnicas econométricas avanzadas, encuestas y modelos de evaluación de la satisfacción (Baños *et al.*, 2023; Collado-Agudo *et al.*, 2023; Moliner-Tena, 2024; Tarí *et al.*, 2024). Los métodos cualitativos más comunes han sido entrevistas semiestructuradas y análisis documental, utilizados especialmente para explorar percepciones, conocimientos y actitudes de los actores locales sobre el Modelo DTI. Los estudios cuantitativos han empleado técnicas estadísticas avanzadas como análisis de frontera estocástica (SFA), análisis de series temporales interrumpidas (ITSA), encuestas online, análisis factorial exploratorio y confirmatorio, así como modelos de ecuaciones estructurales (SEM).

Finalmente, los resultados y conclusiones alcanzados abordan distintos aspectos vinculados a la implementación y percepción del Modelo DTI, identificando una serie de impactos positivos y limitaciones relevantes.

Entre los efectos positivos, destacan los siguientes:

- Mejora general en la sostenibilidad turística (económica, social y ambiental) de los destinos.
- Incremento en la competitividad de los destinos gracias a la adopción de tecnologías avanzadas y soluciones inteligentes.
- Mayor percepción positiva de los turistas y residentes respecto a los beneficios derivados de la innovación tecnológica y la sostenibilidad de los destinos.
- Fortalecimiento del valor de marca y mejora en la experiencia turística, impulsadas por el uso de tecnologías interactivas y una mayor personalización de servicios.
- Aumento en la resiliencia y eficiencia operativa de los hoteles ubicados en destinos con alta implementación del Modelo DTI, especialmente del sector hotelero.
- Mayor implicación de las personas relacionadas con la gestión turística del destino y mayor formación.

No obstante, también se identifican debilidades importantes:

- Limitaciones en la disponibilidad, calidad y desagregación de los datos turísticos, dificultando la evaluación precisa y efectiva del Modelo DTI y el análisis de su impacto económico.
- Dificultades en la colaboración público-privada, junto a presupuestos insuficientes y falta de personal técnico especializado.
- Insuficiente adaptación a las particularidades y necesidades específicas de los destinos.
- Baja satisfacción de gestores turísticos debido a problemas de usabilidad y utilidad percibida en la implementación tecnológica.

En consecuencia, los trabajos sugieren diversas propuestas de mejora, tales como:

- Fomentar una mayor colaboración público-privada para mejorar la gobernanza turística y facilitar la integración efectiva de soluciones tecnológicas.
- Desarrollar campañas de formación y sensibilización específicas dirigidas a los actores locales, turistas y residentes para aumentar el conocimiento, la aceptación y la confianza en el Modelo DTI.
- Mejorar la calidad, desagregación y accesibilidad de datos turísticos, estableciendo un conjunto de indicadores estándar y mínimos comunes para una evaluación más efectiva.
- Adaptar el Modelo DTI de manera estratégica a las necesidades y particularidades locales de cada destino, evitando soluciones tecnológicas genéricas y estandarizadas.

5.2.- ANÁLISIS DE LAS TESIS DOCTORALES

De las 15 tesis doctorales examinadas, 9 han analizado el Modelo DTI propuesto por SEGITTUR. Los destinos analizados en estas tesis incluyen tanto áreas urbanas como destinos vacacionales y culturales, destacando especialmente estudios realizados en destinos turísticos españoles como

Benidorm, Marbella, Puerto de la Cruz, Andalucía y otros destinos dentro del territorio nacional.

Respecto a los enfoques metodológicos, se observa una diversidad que combina estudios cualitativos, cuantitativos y mixtos. Los métodos cualitativos más empleados han sido entrevistas en profundidad, grupos focales y análisis documental, con especial énfasis en explorar las percepciones y actitudes de los diferentes actores turísticos hacia el Modelo DTI. Por su parte, las metodologías cuantitativas han incluido análisis de series temporales, análisis comparativos, técnicas Delphi, modelos de ecuaciones estructurales (SEM) y análisis de frontera estocástica para evaluar eficiencia y productividad turística.

Los resultados y conclusiones alcanzados ofrecen un panorama integral sobre la implementación y percepción del Modelo DTI, revelando tanto beneficios significativos como limitaciones importantes.

Entre los efectos positivos destacan:

- Mejora notable en sostenibilidad turística, particularmente en aspectos relacionados con la gestión eficiente de recursos y accesibilidad digital.
- Incremento en la competitividad turística y mejora de la experiencia del turista, especialmente gracias al uso de tecnologías avanzadas.
- Mayor capacidad de innovación y creación de nuevos productos turísticos adaptados a la demanda, potenciando la colaboración público-privada.
- Desarrollo y validación de indicadores específicos que contribuyen a la toma de decisiones más informada y basada en datos en la gestión turística municipal.

No obstante, se identifican también limitaciones importantes:

- Definiciones amplias y ambiguas del Modelo DTI que dificultan su aplicación efectiva y estratégica en contextos específicos.
- Falta de planificación estratégica real previa a la implementación tecnológica y problemas de estandarización y adaptabilidad a las particularidades locales.

- Dificultades significativas relacionadas con la coordinación institucional, interoperabilidad de sistemas y fragmentación entre actores turísticos.
- Limitada participación activa y efectiva de la población residente y pequeñas empresas locales en los procesos de implementación del Modelo DTI.

En consecuencia, las tesis doctorales sugieren diversas propuestas de mejora, tales como:

- Impulsar una mayor colaboración público-privada y fomentar una gobernanza participativa e inclusiva que integre efectivamente a residentes y pequeñas empresas locales.
- Mejorar la accesibilidad a datos turísticos abiertos y fomentar estrategias integradas de gestión de datos, facilitando la interoperabilidad y transparencia.
- Adaptar el Modelo DTI a las especificidades de cada destino turístico, considerando cuidadosamente las particularidades locales para evitar soluciones tecnológicas genéricas.
- Desarrollar protocolos específicos para una implementación continua y transversal de la accesibilidad universal dentro del Modelo DTI.

5.3.- CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS EFECTUADO

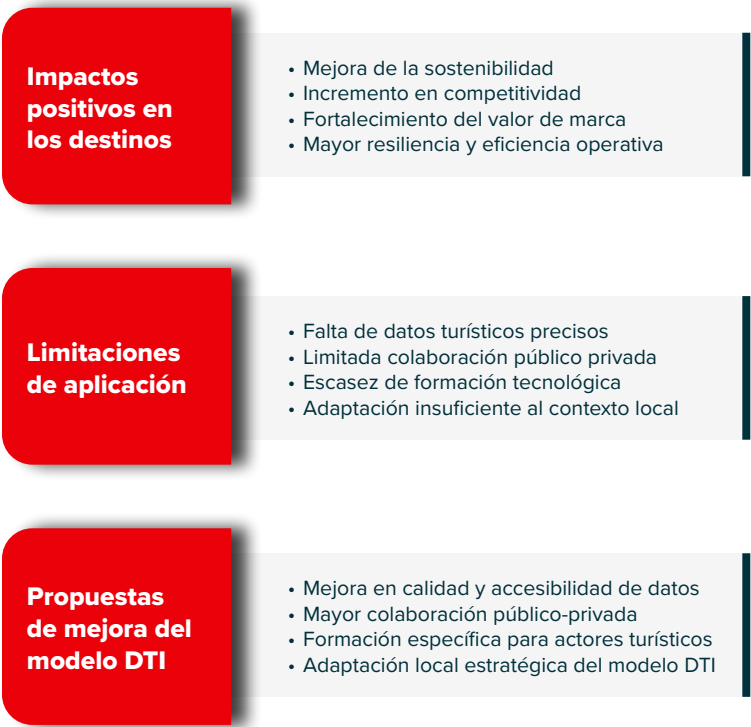
En este apartado se han analizado los resultados procedentes de diversos artículos científicos, tesis doctorales y dos proyectos de investigación específicos relacionados con el impacto y la implementación del Modelo DTI de SEGITTUR.

En conjunto, los análisis revelan que el Modelo DTI genera impactos positivos significativos en la competitividad y sostenibilidad de los destinos turísticos, particularmente en aquellos con mayor grado de implementación y compromiso organizacional. Sin embargo, también se identifican barreras recurrentes que dificultan una implementación más eficiente y extendida, como la insuficiente formación tecnológica, limitaciones económicas y la escasa integración efectiva de los actores locales (Figura 4).

Los trabajos coinciden en la necesidad de fomentar la colaboración público-privada, mejorar la transparencia en la evaluación y seguimiento del Modelo DTI, adaptar las soluciones tecnológicas a las particularidades locales, e impulsar programas de formación específicos que permitan aprovechar plenamente las ventajas del Modelo DTI. La adaptación estratégica del Modelo DTI a las características particulares de cada destino emerge como una recomendación clave, esencial para asegurar su éxito y sostenibilidad en el tiempo.

Finalmente, los estudios subrayan la relevancia de continuar investigando sobre las implicaciones a largo plazo del Modelo DTI, evaluando aspectos como la eficiencia productiva, la gobernanza participativa y la percepción tanto de turistas como de residentes. Esto proporcionará evidencia empírica robusta para optimizar su implementación en diversos contextos turísticos.

FIGURA 4. IMPACTOS POSITIVOS, LIMITACIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA DEL MODELO DTI IDENTIFICADOS EN EL ANÁLISIS DE LA LITERATURA CIENTÍFICA EXISTENTE



Fuente: elaboración propia

EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DEL MODELO: ANÁLISIS DE LOS EJES DEL DIAGNÓSTICO POR TIPO DE DESTINO

Como punto de partida para el análisis del impacto del Modelo DTI de SEGITTUR, se ha considerado relevante analizar el grado de cumplimiento de los indicadores de acuerdo con los cinco ejes vertebradores del modelo en aquellos destinos que ya han completado la fase de diagnóstico, diferenciando por tipo de destino. La tipología de destinos clasifica 5 tipos (litoral, rural, supramunicipal, urbano y latinoamericano) y comprende un total de 177 municipios y entes territoriales, cuyo grado de cumplimiento se refleja en la Tabla 4.

TABLA 4. ANÁLISIS POR TIPO DE DESTINO Y NIVEL MEDIO DE CUMPLIMIENTO POR EJE (%)

	GOBERNANZA	INNOVACIÓN	TECNOLOGÍA	SOSTENIBILIDAD	ACCESIBILIDAD	MEDIA DESTINO
URBANO	39,5	30,7	45,7	50,4	44,9	42,2
LITORAL	34,1	21,8	37,5	46,6	35,1	35
SUPRAMUNICIPAL	43,8	26,8	34,8	54,2	28,7	37,7
RURAL	29,8	14,7	29,6	40,3	25	27,9
PROMEDIO EJES	36,8	23,5	36,9	47,8	33,4	35,7

Fuente: elaboración propia

El eje que registra mayor porcentaje de cumplimiento es el de Sostenibilidad (47,8%), seguido por un margen sustancial de Tecnología (36,9%) y Gobernanza (36,8%), al que sigue Accesibilidad (33,4%), y, en última instancia, con un grado de cumplimiento muy inferior, Innovación (23,5%), una muestra inequívoca de la dificultad de impulsar procesos de innovación en un sector de servicios, atomizado y estacional, donde influyen los recursos disponibles, la cultura organizacional y la trayectoria institucional previa. Por tipo de destino y atendiendo al promedio de los diferentes ejes, los urbanos presentan un grado de cumplimiento mayor (42,2%), seguido por los supramunicipales (37,7%), litorales (35%) y rurales (27,9%).

El contraste de los resultados por tipo de destino permite identificar fortalezas y desafíos específicos para cada entorno territorial y reflexionar acerca de los factores contextuales que pueden influir en la interpretación y cumplimentación de los indicadores.

Los destinos urbanos presentan una media total más elevada (42,2%). Los resultados evidencian un desempeño relativamente más equilibrado gracias a las ventajas de su rango urbano, con desempeños superiores al promedio en Sostenibilidad (50,4%), Tecnología (45,7%), Accesibilidad (44,9%) e Innovación (30,7%), y ligeramente por debajo en el eje de Gobernanza (39,5%).

Los destinos supramunicipales presentan un promedio de cumplimiento ligeramente superior a los litorales (37,7%) y un perfil más ambivalente. Se observan fortalezas específicas en ejes clave como Gobernanza (43,8%) y Sostenibilidad (54,2%). Cifras que parecen apuntar a la existencia de capacidades institucionales significativas, posiblemente derivadas de esquemas de planificación supramunicipal, consorcios territoriales o estrategias de escala comarcal, y, en lo que respecta a la sostenibilidad, menores niveles de presión turística. No obstante, la mayor solidez institucional no se traduce en resultados más favorables en los tres ejes restantes: Tecnología (34,8%), Accesibilidad (28,7%) e Innovación (26,8%).

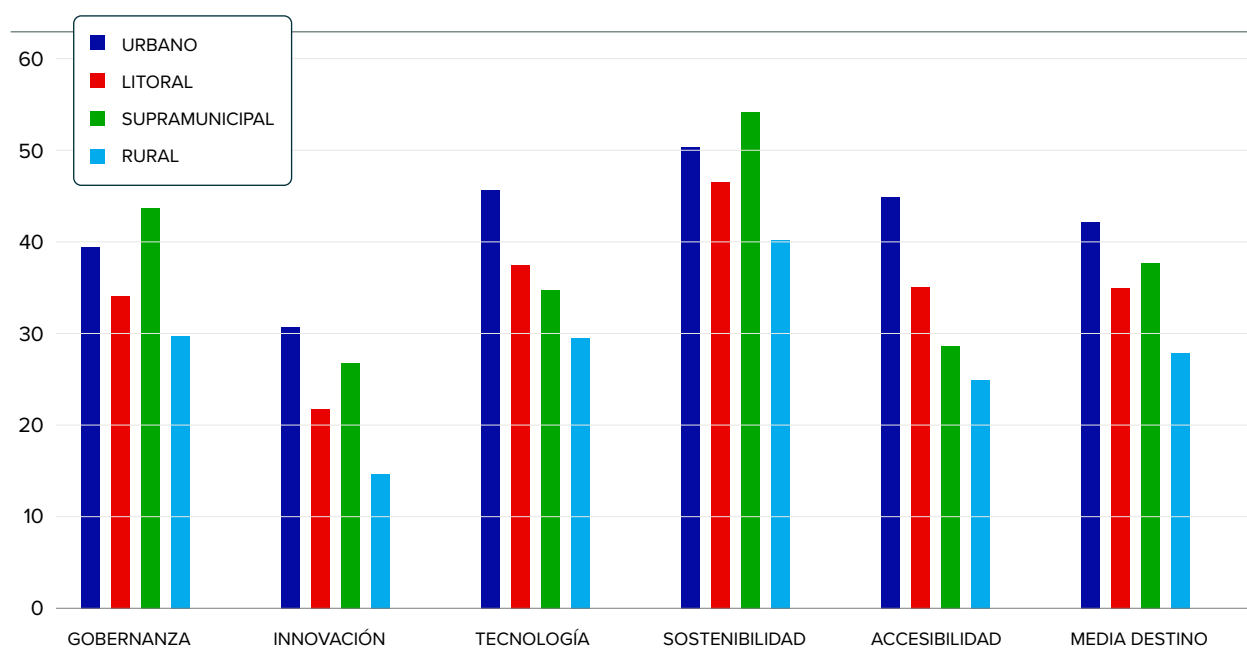
Los destinos litorales, con una media del 35 %, se sitúan en una posición intermedia. Aunque en términos generales los destinos costeros españoles han experimentado una mejora en la gestión, este grupo engloba situaciones muy diversas, tanto en especialización turística como en tamaño demográfico, a la vez que sufre el condicionante de un esquema de financiación que no considera la peculiaridad de la población flotante y da lugar a una crónica situación de infrafinanciación. Presentan valores por debajo de la media en los cinco ámbitos.

La puntuación en Gobernanza (34,1%) evidencia un déficit institucional importante, mientras que los resultados en Innovación (21,8%) y Tecnología (37,5%) indican dificultades de adaptación al nuevo paradigma digital. Aunque su desempeño en Sostenibilidad (46,6%) es relativamente aceptable, aún se sitúa por debajo de la media (47,8%), lo cual sugiere una implementación deficitaria de medidas relacionadas con la sostenibilidad. En Accesibilidad (35,1%) se constata una cierta debilidad en infraestructuras inclusivas, tanto físicas como digitales.

El perfil de los destinos rurales se caracteriza por un déficit sistémico generalizado, con puntuaciones claramente inferiores a la media en los cinco ejes y un promedio del 27,9% en los ejes. Particularmente llamativos son los valores registrados en Innovación (14,7%), Accesibilidad (25%) y Tecnología (29,6%), que ponen de manifiesto la dificultad de evolucionar hacia DTI en este contexto territorial. Esta tipología evidencia también una Gobernanza débil (29,8%), probablemente limitada por estructuras institucionales reducidas, escasa profesionalización de los equipos de gestión local y restricciones presupuestarias. Su puntuación más favorable se da en Sostenibilidad (40,3%), de acuerdo, generalmente, con una presión turística menor.

El Gráfico 1 sintetiza visualmente el nivel medio de cumplimiento por eje y el valor medio por tipo de destino.

GRÁFICO 1. NIVEL MEDIO DE CUMPLIMIENTO POR EJE (%)



Fuente: elaboración propia

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN PRIMARIA CUALITATIVA

En este apartado se presentan, en primer lugar, los resultados derivados de las entrevistas personales realizadas y, en segundo lugar, los resultados relativos a los grupos de trabajo.

7.1.- RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Los resultados del análisis temático de las entrevistas semiestructuradas en profundidad realizadas señalan los siguientes temas: gobernanza mejorada; aceleración de la digitalización e innovación; avance desigual en los ejes; limitado impacto empresarial y retornos indirectos; barreras para maximizar el impacto; diferencias territoriales; futuro incierto y posibles mejoras.

GOBERNANZA MEJORADA

Los participantes entrevistados destacan los múltiples y notables impactos a nivel de gobernanza y gestión que ha tenido el DTI como modelo, proyecto y política pública. En primer lugar, se destaca que gracias al DTI, el turismo ha tomado relevancia en la gestión pública municipal, despertando el interés de la administración local de forma inusitada. En segundo lugar, el turismo se ha integrado con otras áreas, y la transformación en DTI ha supuesto una mayor cooperación interdepartamental entre las concejalías y técnicos de los entes municipales, impulsado la cohesión de políticas y la colaboración. Esto se debe en gran parte a la transversalidad del DTI y a, como indican los entrevistados, a su capacidad de actuar como palanca de cambio en los destinos.

Según los participantes, el DTI ha dado a los municipios, por primera vez, una hoja de ruta, una dirección clara a largo plazo articulada a través de una metodología y una serie de pasos que generan confianza y certezas para los destinos en un entorno cambiante e inestable. A los destinos menos avanzados, con menor nivel de organización, el DTI les ha servido para poner orden en sus procesos, para concretar las gestiones y realizar una fotografía de la situación y un guion para evolucionar hacia el futuro. Para muchos destinos es su primer análisis integral de situación turística municipal:

“

El método destino turístico inteligente es una salvaguarda para organizar a los equipos de gestores en un destino turístico y le sirve para organizar sistemáticamente sus tareas, que no es poco, porque en un destino turístico las entidades locales a veces no están suficientemente organizadas.

”

[P5]

Dentro de la gobernanza mejorada, podemos ubicar la mayor colaboración entre diferentes ayuntamientos y/o entes gestores que gracias al proyecto DTI se ha generado. Los municipios han encontrado en la Red DTI un espacio de intercambio de ideas, experiencias, conocimiento, prácticas, y una vía de resolución de problemas que no existía a tal nivel en España. La Red además da visibilidad a los destinos más pequeños, que pueden aprender y adaptar soluciones de los destinos consolidados. Según los entrevistados (P11), no estar en la Red ahora mismo es no tener visibilidad en el mundo del turismo, y a los destinos maduros les está sirviendo, además, para repensar el modelo tradicional de destino consolidado de sol y playa, poniendo en valor otros aspectos y una manera eficiente de gestionar.

Los destinos se ven reflejados en otros porque tienen los mismos problemas y entonces pues pueden entender las soluciones que han hecho otros, y aportar sus soluciones.

[P10]

La Red DTI es, sin duda, y para prácticamente todos los participantes, uno de los mayores impactos que ha tenido el modelo y un espacio que debe mantenerse y reforzarse. Este espacio de convergencia es no sólo valorado por los entrevistados que pertenecen a entes públicos, sino que también es reconocido por los agentes privados, incluyendo consultoras y expertos externos, que enfatizan la mejora en la colaboración interdepartamental y también intermunicipal que se ha producido.

El intercambio de buenas prácticas resulta también importante para los destinos. El proceso da visibilidad a los destinos que hacen esfuerzos y mejoran sus procesos. Se identifican las buenas prácticas y se ponen en valor a los destinos que hacen esfuerzos en ámbitos determinados, como sostenibilidad o accesibilidad. La replicabilidad de estos procesos resulta clave, pues se promueve que se comparta conocimiento entre territorios.

La mejor gobernanza identificada se basa también en una mayor eficiencia en la gestión pública derivada de la implantación del DTI, ahorrando recursos financieros a los municipios. El DTI también es capaz de propulsar o impulsar iniciativas previas que estaban poco dinamizadas (P4), dándoles un nuevo empujón.

En general, la Gobernanza se erige como el eje fundamental. Es el pilar del resto de ejes, porque sin gobernanza, argumentan los participantes, no puede haber buena gestión ni planificación de lo medioambiental, de lo accesible, de lo tecnológico. La gobernanza se estandariza, se profesionaliza en el DTI. Gracias en parte al empuje del DTI ahora los destinos se dedican a la gestión, no únicamente a la promoción del turismo. Hay, por lo tanto, una evolución en la manera de entender la política pública en torno al turismo en los destinos.

ACELERACIÓN DE LA DIGITALIZACIÓN E INNOVACIÓN

Según los participantes, el DTI supone una aceleración del proceso de digitalización general que viven las sociedades contemporáneas y sus economías. Es un paso más en la digitalización de la administración pública, sus servicios y su gestión interna, a partir de los datos y las soluciones, que permean desde Turismo a otras áreas. El Modelo DTI – SEGITTUR propulsa la innovación, “hacer las cosas de otra manera”, y ha facilitado una nueva metodología de gestión de destinos. También ha sido el paraguas que ha permitido seguir con iniciativas que ya estaban puestas en marcha relativas a tecnología e innovación en los territorios.

El DTI, vinculado desde sus orígenes a la ciudad inteligente, puede contribuir a la digitalización general de las sociedades, de los municipios, y a su avance en el modelo de transparencia, de gestión basada en datos, preparando a las ciudades para el futuro, para avanzar en la línea de la economía y sociedad en general (P6). Se percibe que, gracias a la digitalización general y del DTI, se dará mejor servicio a los ciudadanos a la vez que la Administración se vuelve más eficiente. Por tanto, el DTI puede hacer converger dos sectores que son vitales para la economía española: el digital y el tecnológico.

El Modelo DTI - SEGITTUR, por tanto, favorece un proceso más global, que es la digitalización de la Administración y gestión pública, y de la sociedad en general. También permite aunar conocimientos de ingenierías e informáticos con expertos turísticos, y atrae por primera vez el interés a gran escala de las grandes empresas tecnológicas (P15). En este sentido, los destinos se convierten en parte en laboratorios de soluciones innovadoras, muchas vinculadas con lo tecnológico, para empresas e instituciones innovadoras, abriendo la puerta a una inversión mayor en este sentido. Como argumentaba un participante:

“es un sector bastante más disgregado, más pequeñito, y eso hace también que las empresas consultoras o proveedoras de servicios tecnológicos no tengan tan identificado el turismo como un sector al que atacar.” (P2).

Esto está cambiando gracias al Modelo DTI, ya que se está potenciando la generación de soluciones digitales por parte del sector tecnológico aplicadas a problemas urbanos o turísticos. El catálogo de empresas proveedoras de soluciones de SEGITTUR para los DTI resulta de utilidad en este sentido. Ayudan en el análisis de big data, en sensorización, medición, etc. No

obstante, aquí un posible riesgo identificado por los participantes es la burbuja tecnológica que se puede generar en torno a los DTI y la abundancia de financiación, que puede atraer a las empresas no preparadas (P5). Se observa cierto solapamiento en las soluciones tecnológicas y, en particular, en las plataformas de destino, pues hay muchas cumpliendo funciones similares y se duplican contenidos, funciones, etc.

Según los entrevistados, este proceso de digitalización se verá notablemente incrementado cuando se ponga en marcha la Plataforma Inteligente de Destinos (PID) y la Plataforma de Innovación Abierta (PIA). Algunos participantes (P5) hacen hincapié en que es relevante saber aprovechar la PID realmente y que no se solape con otras plataformas existentes, que realmente aporte algo novedoso y útil, algo que temen que no suceda por falta de personal especializado. No obstante, otros participantes (P7) piensan que la PID va a hacer que el impacto en el eje de Tecnología sea más fuerte, porque de momento se observa mayor impacto en la Gobernanza, no tanto en los otros ejes. Hasta el momento, las inversiones en tecnología no han seguido un patrón claro o un gran objetivo, lo cual se pretende corregir con esta iniciativa. Según los agentes (P15) la PID puede suponer, si es bien aprovechada, un gran salto en la digitalización del sector, un avance importante en el conocimiento, y una oportunidad, no sólo para grandes destinos, sino también para pequeños y medianos. El reto será transformar los datos derivados de la PID no sólo en información útil, sino también en servicios de valor, nuevos productos o servicios personalizados, hiperespecializados y basados en datos.

AVANCE DESIGUAL EN LOS EJES DEL MODELO SEGITTUR

En lo que coinciden una inmensa mayoría de participantes (P1), es que probablemente el eje de accesibilidad es el que ha tenido unos avances más limitados en estos años de implantación del Modelo DTI. La accesibilidad es por tanto el eje que es percibido como más difícil de cumplir, mientras que en Sostenibilidad sí hay avances y en Gobernanza donde más se ha cumplido, y al mismo tiempo el que posiblemente sufra más los vaivenes políticos.

Los entrevistados (P16) argumentan que, en ejes como el de Accesibilidad, y para superar esas barreras, es importante contar con la experiencia y el conocimiento de empresas consultoras y especialistas. Los destinos muchas veces no saben cómo abordarlo de manera integral por ser una cuestión que atraviesa muchos ejes.

Trabajar en accesibilidad es trabajar por la sostenibilidad social, por la integración y también por la mejora de vida de los propios residentes y de la propia experiencia turística, aunque a veces se le dedique menor presupuesto que a otros ejes. Además, la accesibilidad va de la mano de la tecnología y de la personalización de los servicios, que forman parte de un conjunto de medidas para mejorar la experiencia del visitante, independientemente de su estado físico, mental o edad.

Los avances en Gobernanza, los más destacados por todos los participantes y sí visibles, no son tan observables en otros ejes por su carácter más estructural (Accesibilidad), intangible (Innovación), complejo (Sostenibilidad) o por falta de estrategia (Tecnología).

En materia de sostenibilidad, se ha abordado más el aspecto medioambiental de la misma. En el eje de Sostenibilidad, se percibe por los participantes un mayor impacto relativo a la eficiencia en el uso de los recursos naturales, un ahorro (de agua, energía) y una mejor gestión de los efectos negativos e impacto territorial del turismo. Los Planes de Sostenibilidad Turística en Destino (PSTD) han sido un gran salto en este sentido, y se basan no sólo en la eficiencia, sino también en cambios reales en la descarbonización de los territorios y mejoras en la adaptación al cambio climático.

Por tanto, el avance en materia de sostenibilidad es más notable en los aspectos vinculados a la eficiencia y consumo de recursos. No obstante, los progresos son menores en otros ámbitos menos trabajados, como el social o económico.

LIMITADO IMPACTO EMPRESARIAL Y RETORNOS INDIRECTOS

Aunque más incierto, varios participantes argumentan que el DTI tiene o podría tener potencialmente, un impacto indirecto a diferentes niveles. Esto incluye: mejor posicionamiento del destino a nivel público, visibilidad hacia la potencial demanda, mejor experiencia del visitante, mejor calidad de vida para los residentes, mejora general de la competitividad, reputación e imagen. El destino se ve mejorado a nivel de eficiencia, posicionamiento interno y competitividad.

La mejora en imagen del destino es sobre todo a nivel interno y entre expertos y el propio sector, lo cual tiene un beneficio indirecto, pero no directo a nivel

económico o empresarial. Esto también deriva de que el papel de las empresas turísticas en el modelo es limitado, puesto que el modelo tiene como objetivo fortalecer el ente gestor del destino. No son beneficiarias directas de la implantación del modelo, pero se benefician indirectamente de esa mejora en la gestión pública. Las empresas turísticas muestran buena disponibilidad y voluntad para trabajar en el marco de DTI (P11, P12). Hay un vínculo de colaboración institucional y las asociaciones empresariales intentan estar informadas, mantenerse al día y participar de eventos públicos.

Sin embargo, no hay hasta el momento una involucración real y profunda de las empresas en el Modelo DTI, por ser un modelo esencialmente de gestión pública. Sí hay participación a través del catálogo de proveedores de SEGITTUR y de la consultoría.

El retorno económico directo del DTI resulta para todos los participantes todavía incierto. Es extremadamente complicado vincular la transformación en DTI de manera directa y correlativa con un aumento de ventas, o mejores resultados económicos para el destino. No hay evidencia de momento de dicho impacto económico, aunque sí tiene un impacto en el ecosistema de empresas proveedoras para los destinos, principalmente tecnológicas y consultoras. Se generan así dinámicas económicas indirectas derivadas del DTI en sus diferentes vertientes, cristalizando en empresas que trabajan en sus distintos ejes. No se observa que las empresas turísticas estén muy vinculadas con el proceso de desarrollo del DTI, no se ve una colaboración estrecha. Sí la tienen las empresas tecnológicas, que han visto una oportunidad de negocio, y por primera vez identifican al turismo como un sector interesante para invertir y desarrollar aplicaciones y plataformas.

Sería necesario hacer un análisis del retorno de las políticas públicas y las inversiones que se están llevando a cabo:

¿En qué trasciende? tengo más visitantes, más ingresos, más eficiencia, más ahorros energéticos, menos multas, menos sanciones económicas, es decir, tangibilizar una serie de KPI estratégicos.

[P3]

Finalmente, los entrevistados enfatizan la necesidad de que transcurra tiempo para evaluar los impactos del modelo. Una vez implementados los planes de acción resultantes del diagnóstico, resultará más viable observar dichos impactos, lo cual tal vez puedan llegar a valorar los potenciales turistas en sus decisiones (P7).

BARRERAS PARA MAXIMIZAR EL IMPACTO

Se detecta como barrera el exceso de burocratización o la dificultad para justificar algunos de los indicadores. Según varios participantes, al Modelo DTI le falta agilidad, ir al ritmo de la realidad del turismo. Le sobra por tanto algo de rigidez para incluir nuevos temas o sacar del mismo cuestiones más superadas. Por tanto, una barrera identificada por algunos participantes (P9) es la excesiva rigidez del modelo, que sin embargo otros interpretan como una fortaleza en un entorno y contexto altamente cambiantes.

La actualización de la metodología tiene su parte positiva, pero también es percibida por algunos participantes como una barrera, pues argumentan que a algunos municipios les cuesta ir adaptándose.

Finalmente, en este apartado, varios entrevistados hacen hincapié en la barrera que pueden suponer en algunos casos las decisiones y voluntades políticas, que pueden retrasar los proyectos ligados a la implantación del Modelo DTI, o, al contrario, acelerarlos.

DIFERENCIAS TERRITORIALES

Existe, según los participantes, una brecha importante entre destinos. Por un lado, los destinos urbanos y más importantes en volumen de llegadas son más capaces de aplicar el modelo y destinar todo tipo de recursos al mismo. Son los destinos que más provecho sacan de su implantación.

Por otro lado, los pequeños destinos, ciudades de menor tamaño y pueblos, se encuentran con más dificultades, ocasionadas por la falta de personal especializado, recursos económicos, conocimiento o estructuras. En este sentido, según varios entrevistados (P16), para muchos municipios pequeños y medios resulta complicado cumplimentar el diagnóstico y se pueden frustrar con las puntuaciones obtenidas. Contratan a consultoras que les apoyen

para hacerlo, porque no disponen de tiempo, datos o conocimiento para hacerlo ellos mismos o sienten que no aplica a sus casos. Algunos municipios pequeños que inician su transformación en DTI no son conscientes hasta que empiezan de lo que supone para todo el Ayuntamiento, no sólo para el área de turismo. Además, es una carrera de fondo y un proceso continuo, que supone esfuerzo a largo plazo:

“Yo creo que lo primero sería en la comunicación y explicación del modelo. ¿Qué implica para ti antes de embarcarte? ¿Realmente vas a tener las posibilidades de trabajar o simplemente es para poner en tu web que formas parte de la Red DTI?”

[P16]

Las entidades supramunicipales trabajan en esa escala intermedia, especialmente en las islas y en algunas comunidades como Euskadi, trabajan a nivel comarcal, lo que supone una capa más de complejidad en la coordinación que el DTI, por otro lado, ha supuesto oportunidad para acercar el modelo a la realidad de los destinos y un proceso de aprendizaje muy positivo para los mismos. Estos organismos intermedios (cabildos, diputaciones, comarcas) actúan de “puente” entre administraciones y consideran que juegan un papel muy relevante en la gobernanza del modelo.

Al mismo tiempo, resulta necesario según varios entrevistados (P2) que el modelo sepa adaptarse a la realidad territorial de las diferentes regiones del país y haya una manera de adaptar el modelo a sus particularidades territoriales y turísticas.

Es importante tener en cuenta la aplicabilidad de algunos indicadores que no funcionan en determinado tipo de destinos, en los que la realidad es otra y los objetivos son diferentes. Esto sucede en destinos pequeños y medianos, o con particularidades en su modelo turístico que los hace diferentes.

POSIBLES MEJORAS

Los participantes en las entrevistas también identifican una serie de posibles mejoras.

- Usar una plataforma online para flexibilizar y agilizar el proceso de diagnóstico de los destinos.
- La simplificación de los indicadores, pues algunos entrevistados consideran que existen demasiados requerimientos y que justificar su cumplimiento resulta dificultoso.
- La simplificación de algunos ejes o ámbitos para concretar los avances.
- Mejorar la adaptabilidad y flexibilidad del modelo, aunque no hay opinión unánime en torno a si es necesario adaptar los indicadores a diferentes tipos de destino, sí la hay en que hay que ser más flexibles. Mejorar la comunicación en torno a los DTI, su implantación y desarrollo, podría ser más directa y transparente. Hay acuerdo en torno a la necesidad de mejorar la comunicación interna del modelo. Se plantea crear un programa similar a los DTI, pero para empresas turísticas inteligentes. Un modelo para que las empresas avancen en todos estos aspectos y se pongan a trabajar en clave de inteligencia integral.

A modo de conclusión destaca, en primer lugar, que los participantes señalan de manera inequívoca y reiteradamente, que el eje de la Gobernanza es el que mayor desarrollo ha tenido desde que el Modelo DTI de SEGITTUR empezó a implantarse. Esto se concreta en avances en la colaboración interdepartamental, intermunicipal, y en una gestión más eficiente, transparente y ordenada. El turismo, que ha cobrado importancia gracias a los DTI en los entes municipales, se beneficia además de la Red, que supone un valioso espacio de intercambio de conocimiento y prácticas.

En segundo lugar, los entrevistados creen que el modelo ha tenido un impacto elevado en la aceleración de la digitalización de la gestión del turismo y ha impulsado la innovación en los destinos. Este impacto puede ser incluso mayor si la PID se consolida como una palanca motora de la digitalización para el sector turístico español.

En tercer lugar, los participantes hacen notar un avance desigual en otros ejes, tales como la Accesibilidad y la Sostenibilidad. En este sentido, la dificultad

para implantar estrategias globales y la amplitud de los ejes pueden retrasar los avances y hacerlos menos visibles en el corto y medio plazo.

En cuarto lugar, se observa una participación limitada de las empresas turísticas en la implantación y desarrollo del modelo. Las empresas consultoras y tecnológicas se benefician de manera más directa que las turísticas, pero resulta complicada la medición del retorno de la aplicación del DTI a nivel empresarial y económico en general para los destinos.

En quinto lugar, estos impactos que los entrevistados observan, están mediados por dos realidades percibidas: las barreras existentes y las desigualdades territoriales intrínsecas a nuestro país. En especial las dificultades que sufren los municipios más pequeños, con menos recursos financieros, humanos o técnicos, pero también aparecen otros factores, como la rigidez del modelo o su difícil escalabilidad.

Por último, los participantes observan varias incógnitas en torno al futuro del Modelo que hacen aconsejable definir una estrategia para asegurar su evolución, que contemple su adaptación a realidades diversas, la integración con la PID, las necesidades de financiación derivadas de la implantación del DTI o su internacionalización.

7.2.- RESULTADOS DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

Por su lado, de los cinco grupos de trabajo descritos, se obtienen las siguientes conclusiones, aspectos de mejora y propuestas de futuro.

EFFECTOS POSITIVOS DEL MODELO DTI SEGITTUR

§. EJE DE GOBERNANZA

Este eje impulsa el mayor impacto positivo percibido en todos los grupos de trabajo. A la vista de la información proporcionada en los grupos de trabajo no resulta exagerado afirmar que la aplicación del DTI está suponiendo un salto cualitativo en la gobernanza de los destinos a partir de los siguientes avances:

- La aplicación de un método sistemático y riguroso que organiza la gestión del destino. Se documenta y se visibiliza mucho mejor la gestión del destino, a la vez que facilita su evaluación/medición y mejora continua.

- El refuerzo de la planificación del destino a partir del diagnóstico y la propuesta del plan de acción. Asimismo, el DTI facilita la comunicación de las necesidades del destino a los responsables políticos.
- La evolución hacia un enfoque de gestión de carácter integral frente al enfoque promocional tradicional.
- La mejora en la colaboración interdepartamental, no sólo para el intercambio de datos sino también para el diseño y desarrollo de proyectos conjuntos.
- El incremento de la visibilidad del área de Turismo en la organización municipal y, en algunos casos, de la concienciación de la importancia del turismo a escala local.
- El incremento de los recursos humanos y técnicos para la gestión turística. Contribuye a la profesionalización de la gestión.
- El desarrollo de instrumentos e iniciativas para cumplir con los indicadores del modelo (elaboración de planes estratégicos, de accesibilidad, etc.).
- El intercambio de conocimiento por el funcionamiento de la Red DTI, con especial relevancia de las buenas prácticas.
- La mejora de la información para la gestión y toma de decisiones.
- El DTI ha contribuido a generar proyectos susceptibles de recibir subvenciones o apoyo financiero, fundamentalmente, pero no de manera exclusiva, mediante Planes de Sostenibilidad Turística en Destino.

En menor medida, se describen mejoras en la colaboración público-privada con las empresas del destino y en la integración de la perspectiva de los residentes en la gestión de los destinos. Estos avances se manifiestan de forma desigual. En los destinos urbanos se valora especialmente la mejora de la sensibilización turística de las diferentes áreas municipales o la mejora de la relación entre el Ayuntamiento y el ente mixto de gestión turística; mientras que en los destinos rurales o de menor rango poblacional la contribución del DTI a la planificación del destino constituye uno de los aspectos más destacados.

§ EJE DE INNOVACIÓN

El eje de Innovación plantea dificultades de implementación, de ahí que los efectos positivos percibidos sean modestos. De nuevo, los indicadores marcan umbrales que estimulan la acción en los destinos, pero resulta muy complejo desarrollar iniciativas de innovación en los municipios más pequeños o, incluso, en destinos medios, pero que carecen de las estructuras de innovación o de posibilidades de financiación. En estos últimos, el DTI favorece la puesta en marcha de proyectos de innovación con un enfoque turístico.

Se valora positivamente la contribución del DTI a una mayor concienciación en torno a la necesidad de la innovación en turismo, no vinculada necesariamente a la aplicación de tecnologías.

§ EJE DE TECNOLOGÍA

Los impactos positivos en este eje se asocian a una serie de aspectos más ligados con la gobernanza que con la aplicación de soluciones tecnológicas con funcionalidades concretas:

- Los indicadores del eje de Tecnología constituyen una referencia de actualización para los destinos menos avanzados y una guía para la digitalización de la gestión.
- Los destinos mejoran su capacidad para tomar decisiones en torno a la inversión tecnológica gracias al intercambio de buenas prácticas, formación, etc.
- El uso de la tecnología se vincula al incremento del volumen de datos para la gestión de los destinos.
- El acercamiento entre el área de Turismo y el de tecnología en la organización municipal.
- La implantación del Modelo DTI – SEGITTUR favorece el desarrollo de proyectos turísticos de base tecnológica en los destinos más avanzados.

En los diferentes grupos se advierte de que, cuando las soluciones no tienen finalidades concretas y adaptadas a las necesidades de los destinos, se produce un uso inadecuado de la tecnología. En general, la aplicación de nuevas tecnologías no se considera prioritaria en el desarrollo del DTI: “el DTI no consiste en adquirir cacharritos”.

§· EJE DE SOSTENIBILIDAD

El Modelo DTI refuerza la relevancia de la sostenibilidad en la gestión del destino, complementando la dimensión ambiental con la económica y la sociocultural, al menos en el plano teórico. También contribuye a una mayor cooperación con otras áreas municipales, el intercambio de buenas prácticas, la mejora en la comunicación de la oferta y las iniciativas sostenibles, y la adopción de sellos/distintivos de sostenibilidad turística. La percepción del impacto del DTI en la sostenibilidad no es unánime, considerándose que sólo el cumplimiento de los indicadores ya es un logro por algunos participantes, mientras que otros interpretan que el cumplimiento de los indicadores no excluye problemas de sostenibilidad relevantes en los destinos.

§· EJE DE ACCESIBILIDAD

La incorporación de un eje de Accesibilidad al Modelo DTI – SEGITTUR también ha contribuido a reforzar esta dimensión de la gestión del destino y a sensibilizar en torno a su importancia. No obstante, el desarrollo de acciones y su medición presenta dificultades, tales como la falta de financiación, el déficit de formación de personal, la complejidad de actuar en entornos naturales o históricos, o las limitaciones que sufren los municipios de menor tamaño. La exigencia del modelo en torno a la accesibilidad ha favorecido la solicitud de subvenciones para proyectos concretos o el desarrollo de planes de accesibilidad. Además, en proyectos municipales de accesibilidad se incorpora una visión turística que no era habitual, a la vez que este tipo de iniciativas benefician a segmentos de demanda cada vez más amplios y a los propios residentes.

ASPECTOS DE MEJORA Y PROPUESTAS DE FUTURO

En los grupos de trabajo se debatieron aquellos aspectos susceptibles de mejora y se identificaron propuestas de futuro desde la experiencia de los participantes en la implantación del Modelo DTI - SEGITTUR. Las

propuestas pueden clasificarse en cuatro apartados fundamentales: ajustes del modelo; potenciación de factores que favorecen la mejor implantación del modelo; mejora de aspectos instrumentales y, finalmente, en el grupo de DTI Latinoamericanos, una serie de propuestas más relacionadas con la peculiaridad de estos.

- **Ajustes del modelo.** La adaptación de la Metodología DTI según el tamaño y el tipo de destino resulta una propuesta reiterada en los diferentes grupos de trabajo y la que mayor grado de acuerdo genera. Por otra parte, el eje de Sostenibilidad ha sido objeto de opiniones diversas. Algunos destinos consideran que cumplen los indicadores del eje de Sostenibilidad pero que su modelo es insostenible por una presión excesiva, servicios públicos al límite, etc. por lo que recomiendan repensar los indicadores de sostenibilidad. Preocupa que se “fabrique documentación” para cumplir con el diagnóstico, pero no se mida el impacto real. Dicha revisión debería reforzar la dimensión social.
- **Potenciación de factores que favorecen la mejor implantación del modelo.** Destacan los siguientes:
 - Garantizar el liderazgo municipal para que el proceso de implantación funcione.
 - Mejorar la notoriedad pública del Modelo DTI para mejorar la concienciación de los agentes del destino sobre su importancia e, incluso, como factor de elección del destino para la demanda.
 - Mejorar la formación de los gestores del destino.
 - Reforzar la asistencia técnica a los destinos en la implantación del DTI. Se propone impulsar figuras como los agentes locales de innovación o la participación de entes públicos autonómicos o provinciales que apoyen el proceso de implantación.
 - Destinar más recursos humanos al desarrollo del DTI en la organización municipal.
 - Favorecer una mayor integración de las empresas y de la perspectiva de la demanda turística y de los residentes en el Modelo DTI.

- Aunque el grado de conocimiento de las funcionalidades de la PID es diverso, se percibe como una oportunidad para la aplicación de soluciones tecnológicas, una mayor integración de las empresas y capacidad tractora para los destinos menos consolidados.
- **Mejora de aspectos instrumentales para el desarrollo del DTI.** Las propuestas en este apartado son numerosas y con un alcance diverso. La mayoría están referidas a la necesidad percibida de introducir ajustes en el sistema de indicadores y pueden resumirse del siguiente modo:
 - Revisar aspectos relacionados con el diseño y la aplicación de los indicadores de diagnóstico:
 - Evitar indicadores cuyo cumplimiento no informe del impacto real en los ejes del destino. Por ejemplo, disponer de una App de destino no informa sobre su grado de uso y efecto en el destino. Se plantea como deseable medir la mejora real del destino y no únicamente el cumplimiento del indicador.
 - Los indicadores deberían ponderarse según el tipo de destino.
 - Incorporar indicadores ilustrativos del retorno de las actuaciones en materia de gestión turística.
 - Suprimir duplicidades, indicadores obsoletos (por ejemplo, relativos al covid-19), los que no dependen de la gestión municipal o algunos de relevancia cuestionable, e incluir otros nuevos.
 - Incorporar la posibilidad de consignar que determinados indicadores “no aplican” en algunos destinos y simplificar la terminología de los indicadores, sobre todo para áreas municipales distintas de Turismo.
 - Facilitar la obtención de información para la justificación y medición de los indicadores, tanto para las áreas de Turismo como para otras áreas municipales, en las que las dificultades son mayores.
 - Evitar duplicidades y garantizar la complementariedad con otras iniciativas DTI.
 - Flexibilizar la justificación de los indicadores, en muchos casos considerada compleja.

- Simplificar la herramienta de carga de las evidencias.
 - Aprovechar los módulos de la PID para una mayor automatización de la carga de datos de los diagnósticos.
 - Informar mejor a los destinos sobre el proceso y los requerimientos de la implantación del Modelo DTI.
 - Adaptar mejor las recomendaciones a las peculiaridades de los destinos en los Planes de Acción.
 - Favorecer la generación de datos propios del destino frente a la compra a proveedores externos.
- **Particularidades de los destinos latinoamericanos.** En el grupo de trabajo de destinos latinoamericanos se identificaron una serie de problemas o aspectos de mejora en la aplicación del modelo: los problemas de adaptación a la realidad de los destinos latinoamericanos; el coste económico elevado y el esfuerzo técnico que requiere la implantación; la alta afectación de los cambios políticos al desarrollo del DTI; déficit de formación técnica; problemas de coordinación administrativa en cada país; ausencia de fuentes de financiación en comparación con España; y débil implicación empresarial. En este contexto, las propuestas fundamentales son las siguientes:
- Adaptar el sistema de indicadores a la realidad latinoamericana.
 - Establecer una tipología de DTI de acuerdo con las diferencias entre destinos.
 - Flexibilizar el modelo para dar más autonomía a los entes territoriales.
 - Integrar a las empresas en el Modelo DTI, también como fuente de financiación de proyectos.
 - Medir el impacto del Modelo DTI para justificar su implantación.
 - Comunicar los logros del Modelo DTI.
 - Aumentar la formación de técnicos para la difusión del modelo en un marco de cooperación.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DESTINOS

En este apartado se presentan los resultados de la encuesta realizada para valorar el impacto percibido de la aplicación del Modelo DTI - SEGITTUR.

8.1.- DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR TIPO DE DESTINO Y ÓRGANO GESTOR

SEGITTUR establece una tipología de destinos que se ha simplificado a los efectos de la explotación de la encuesta. A partir de esta clasificación simplificada, para la encuesta, se establecen cuatro tipos de destinos (litoral, rural, supramunicipal y urbano), ya que no se ha considerado procedente incluir los destinos latinoamericanos por su reducido número. La distribución de la población y la muestra se resume en la Tabla 5.

Como puede observarse, la distribución no se ajusta con exactitud a la distribución existente a la población subyacente, existiendo una subrepresentación de la tipología de destinos litorales frente a una sobrerrepresentación de los destinos urbanos. A la vista de estos resultados y al objeto de minimizar los sesgos asociados a esta situación se opta por considerar un ajuste de pesos, tal y como refleja la última columna de la Tabla 5. En los análisis posteriores, una nota a pie de tabla indicará si se han considerado pesos o no en el análisis efectuado.

TABLA 5. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA, Y ESTIMACIÓN DE PESOS PARA CADA UNA DE LAS TIPOLOGÍAS DE DESTINO

TIPOLOGÍA DE DESTINO	POBLACIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE DESTINO	PORCENTAJE MUESTRA	PESOS
LITORAL	59	22	34,30	26,19	1,3097
RURAL	14	7	8,14	8,33	0,9767
SUPRAMUNICIPAL	37	20	21,51	23,81	0,9035
URBANO	62	35	36,05	41,67	0,8651
TOTAL	172	84	100,00	100,00	

Fuente: elaboración propia

Asimismo, los DTI pueden optar por configurar diversos organismos de gestión, desde la gestión directa desde la propia concejalía encargada de las competencias de turismo, hasta la creación de entidades supramunicipales (ej., mancomunidades, consorcios) para la gestión del proyecto. En la Tabla 6 se refleja la distribución de la muestra según el organismo de gestión del DTI. Como puede observarse, la gran mayoría de los destinos (72,6%) optan por la gestión directa por la propia administración.

TABLA 6. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN EL ORGANISMO DE GESTIÓN DEL DTI

TIPO DE ÓRGANO DE GESTIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Integrado en la administración pública (concejalía, servicio o departamento, etc.)	61	72,6	72,6	72,6
Organismo autónomo municipal (patronato, instituto municipal, fundación pública, etc.)	8	9,5	9,5	82,1
Consortio	3	3,6	3,6	85,7
Sociedad mercantil	7	8,3	8,3	94,0
Fundación de derecho privado	2	2,4	2,4	96,4
Mancomunidad	3	3,6	3,6	100,0
TOTAL	84	100,0	100,0	

Nota: Q4. Por favor, indique el tipo de organización de gestión de su destino.

Nota. Pesos desactivados

Fuente: elaboración propia

8.2.- GRADO DE EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES POR TIPOLOGÍA DE DESTINO Y ÓRGANO GESTOR

Respecto al grado de ejecución de las acciones, tal y como se muestra en la Tabla 7, la mayoría de los destinos (29) se sitúa en el nivel intermedio (4 sobre 7). Por otro lado, 26 destinos consideran que el nivel de ejecución es bajo o muy bajo. Reflejando lo anterior, la media de las valoraciones se cifraría en el valor intermedio de 3,96 sobre 7. Como ejercicio de control y robustez, se ha contrastado el grado de ejecución percibido por los gestores con el grado de ejecución real reportado por SEGITTUR en sus diagnósticos. El resultado arroja una correlación directa y significativa de 0,54. Esto indica que existe una clara concordancia entre el grado percibido por los gestores y su grado de ejecución real.

TABLA 7. VALORACIÓN SOBRE EL GRADO DE EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
2	11	13,1	13,8	13,8
3	15	17,9	18,8	32,5
4	29	34,5	36,3	68,8
5	17	20,2	21,3	90,0
6	7	8,3	8,8	98,8
7	1	1,2	1,3	100,0
TOTAL	80	95,2	100,0	
VALORES PERDIDOS	4	4,8		
TOTAL	84	100,0		

Nota: ¿Cuál considera que es el GRADO DE EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES DE DESARROLLO DEL DTI EN SU DESTINO? Valore en una escala del 1 al 7, donde 1 es extremadamente bajo y 7 extremadamente alto. Si todavía no se ha iniciado la ejecución de las acciones, marque la opción correspondiente.

Nota. Pesos desactivados

Fuente: elaboración propia

La distribución del grado de ejecución por tipología de destino se muestra en la Tabla 8. Las medias de ejecución por cada tipología son ligeramente superiores para las tipologías de destinos urbanos (4,27 sobre 7) y litoral (4,14) que para los destinos rurales (3,43) y los supramunicipales (3,42). Esta diferencia sería estadísticamente significativa de acuerdo con el test no paramétrico de Kruskal-Wallis ($H=7,95$ p-valor 0,047). Esta es la prueba adecuada para este caso, dada la ausencia de normalidad de la variable analizada.

TABLA 8. GRADO DE EJECUCIÓN POR TIPOLOGÍA DE DESTINO

VALORACIÓN	TIPOLOGÍA					TOTAL
		LITORAL	RURAL	SUPRAMUNICIPAL	URBANO	
2	Número	2	1	5	3	11
	% dentro del tipo	9,5%	14,3%	26,3%	9,1%	13,8%
3	Número	3	3	4	5	15
	% dentro del tipo	14,3%	42,9%	21,1%	15,2%	18,8%
4	Número	10	2	7	10	29
	% dentro del tipo	47,6%	28,6%	36,8%	30,3%	36,3%
5	Número	3	1	3	10	17
	% dentro del tipo	14,3%	14,3%	15,8%	30,3%	21,3%
6	Número	2	0	0	5	7
	% dentro del tipo	9,5%	0,0%	0,0%	15,2%	8,8%
7	Número	1	0	0	0	1
	% dentro del tipo	4,8%	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%
TOTAL	Número	21	7	19	33	80
	% dentro del tipo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Nota: ¿Cuál considera que es el GRADO DE EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES DE DESARROLLO DEL DTI EN SU DESTINO? Valore en una escala del 1 al 7, donde 1 es extremadamente bajo 7 extremadamente alto. Si todavía no se ha iniciado la ejecución de las acciones, marque la opción correspondiente. * Tipología tabulación cruzada

Nota. Pesos desactivados.

Fuente: elaboración propia

Igualmente, se ha examinado el grado de ejecución según el órgano de gestión (Anexo 5.2). Los resultados indican que, a pesar de su carácter minoritario, son las sociedades mercantiles (4,57 de media sobre 7), las fundaciones de derecho privado (4,50) y los organismos autónomos (4,38), las que manifiestan un mayor grado de ejecución de las actuaciones. Por su parte, los organismos integrados en las propias administraciones (3,89 de media sobre 7), las mancomunidades (3,33) y los consorcios (3,00) manifiestan un grado de ejecución inferior. No obstante, esta diferencia, no resultaría significativa desde el punto de vista estadístico.

8.3.- VALORACIÓN DEL IMPACTO EN LOS EJES DEL MODELO DTI

Tras caracterizar la muestra y establecer los diferentes aspectos exploratorios indicados en los puntos anteriores, se examina el impacto percibido por los distintos gestores en lo que respecta a la aplicación del Modelo DTI, sobre cada uno de los ejes que lo componen.

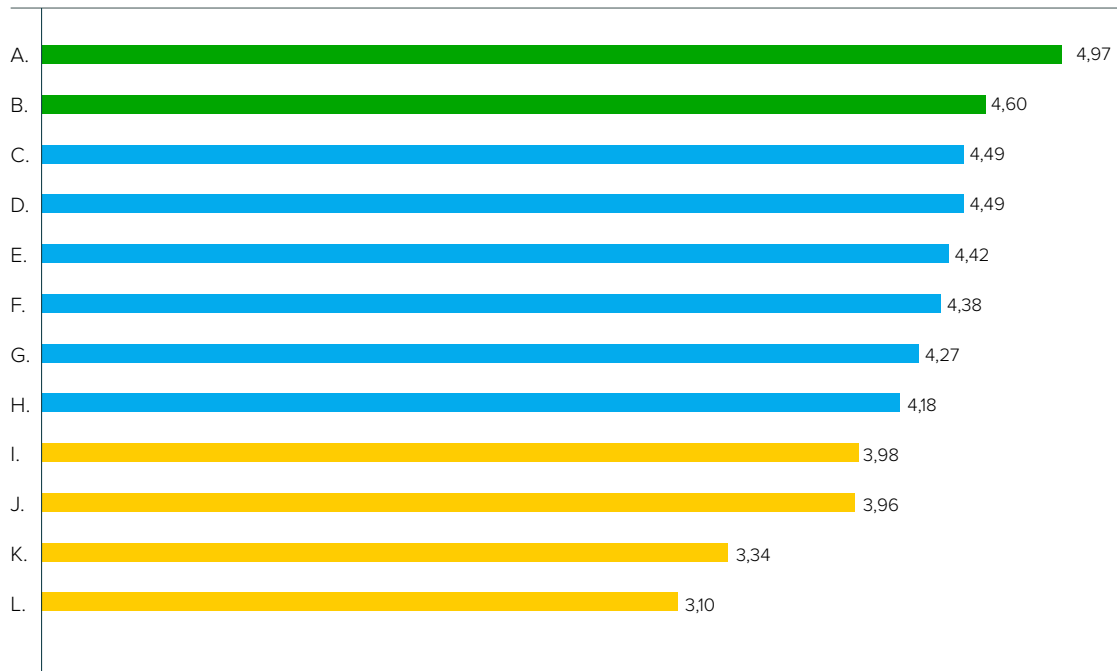
§ EJE DE GOBERNANZA

Los valores obtenidos se sitúan en un rango intermedio entre 3 y 5 (Gráfico 2 y Tabla 9). La media más elevada (4,97) se alcanza para el elemento de planificación y visión estratégica del destino. El segundo ítem más valorado es la gestión integral del destino (4,60). Por tanto, parece que los gestores consideran mayoritariamente que la aplicación del Modelo DTI otorga mayor coherencia e integridad a la gestión del turismo en los destinos y refuerza su componente estratégica.

En un segundo plano, pero también con valores elevados se situarían los aspectos relacionados con la eficiencia (4,49), la transparencia (4,49) y la cooperación público-privada (4,42) y la colaboración interdepartamental (4,38) en la gestión de los destinos. También superan el valor intermedio, la posibilidad que abre el modelo para obtener financiación pública para posibles actuaciones, como las posibilidades de formación que el mismo otorga a los gestores de los destinos.

Finalmente, en el extremo opuesto, los aspectos más críticos señalados por los gestores estarían relacionados con los recursos, tanto humanos como financieros, a disposición de los departamentos encargados de la gestión turística de los destinos.

GRÁFICO 2. VALORACIÓN PROMEDIO DE LOS ÍTEMS DEL EJE DE GOBERNANZA



- A. La planificación y visión estratégica del destino
- B. La gestión integral del destino
- C. La transparencia en la gestión
- D. La eficiencia en la gestión del destino
- E. La colaboración con las empresas y los agentes turísticos del destino
- F. La coordinación interdepartamental
- G. La consecución de una mayor financiación pública para el desarrollo de proyectos en el ámbito del turismo
- H. La mejora de la formación del personal vinculado al departamento de Turismo o al ente gestor del destino
- I. La participación de la sociedad local en la gestión del destino
- J. El control del coste y del impacto de las acciones de gestión y de marketing
- K. El incremento de los presupuestos de Turismo
- L. El incremento del personal vinculado al departamento de Turismo o al ente gestor del destino

Fuente: elaboración propia

Los test estadísticos demuestran que no existen diferencias significativas en las valoraciones de este aspecto en función del órgano de gestión del destino. Por lo que respecta a las diferencias por tipo de destino, únicamente se encuentra una diferencia significativa en el ítem relativo a la percepción de los gestores sobre la participación de la sociedad local en la gestión del destino, donde los destinos rurales (5,57 sobre 7) alcanzan una valoración más favorable en este aspecto, especialmente respecto a los litorales (3,52).

TABLA 9. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DE LOS ÍTEMS DEL EJE DE GOBERNANZA

ÍTEMS DEL EJE DE GOBERNANZA	N	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
La planificación y visión estratégica del destino	82	2	7	4,97	1,410
La eficiencia en la gestión del destino	82	1	7	4,49	1,431
La gestión integral del destino	82	1	7	4,60	1,470
La coordinación interdepartamental	83	1	7	4,38	1,531
El control del coste y del impacto de las acciones de gestión y de marketing	78	1	7	3,96	1,402
La transparencia en la gestión	81	1	7	4,49	1,439
La colaboración con las empresas y los agentes turísticos del destino	82	1	7	4,42	1,651
La participación de la sociedad local en la gestión del destino	79	1	7	3,98	1,668
El incremento de los presupuestos de Turismo	79	1	7	3,34	1,669
El incremento del personal vinculado al departamento de Turismo o al ente gestor del destino	82	1	7	3,10	1,787
La mejora de la formación del personal vinculado al departamento de Turismo o al ente gestor del destino	80	1	7	4,18	1,594
La consecución de una mayor financiación pública para el desarrollo de proyectos en el ámbito del turismo	77	1	7	4,27	1,827

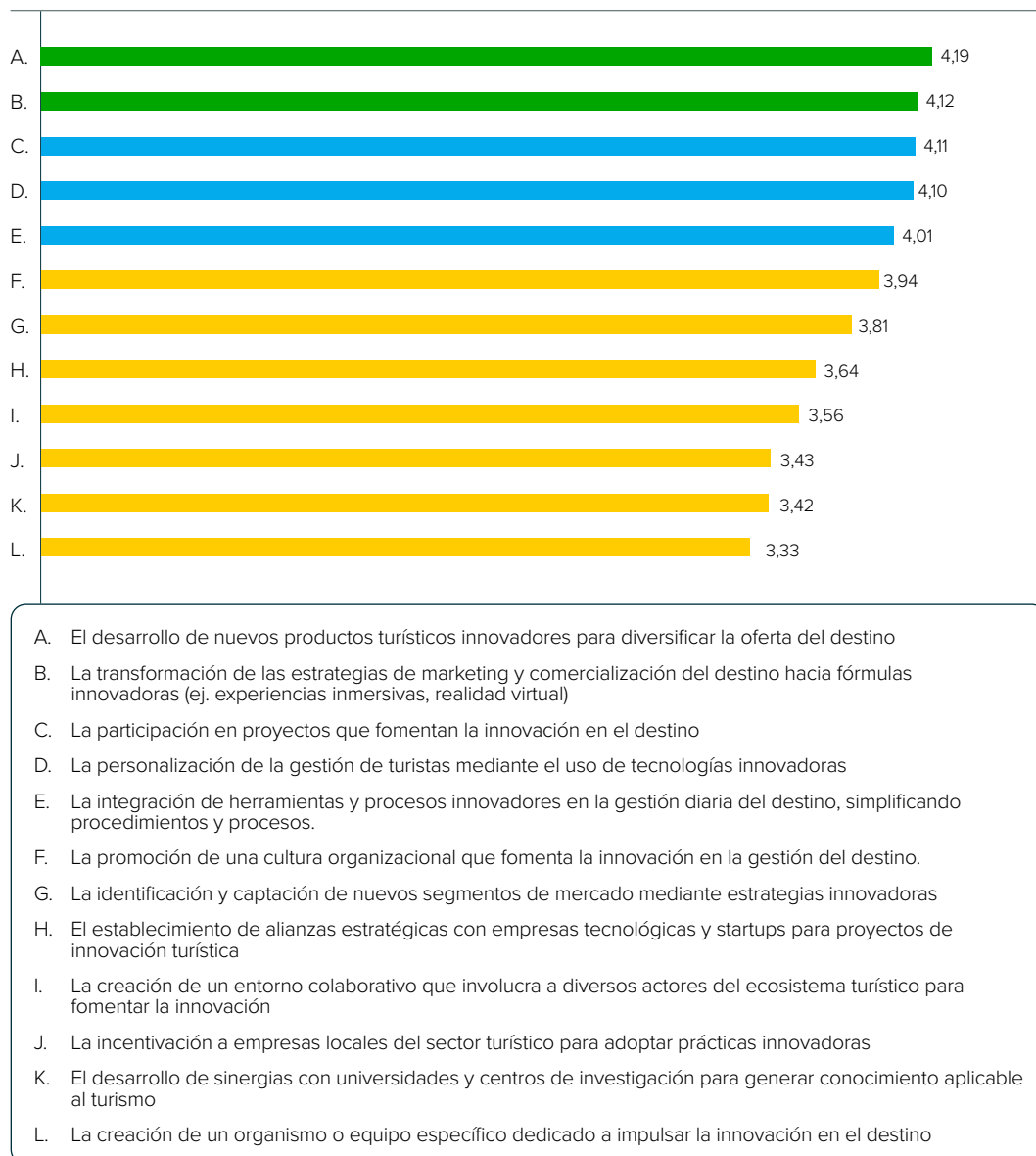
Nota: Con relación al IMPACTO DEL MODELO DTI EN LA GOBERNANZA. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, en una escala del 1 al 7, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo. El acrónimo “NS/NC” se corresponde con “No sabe/No contesta”. Las acciones derivadas de implementar el Modelo DTI han repercutido positivamente en... [Pesos activados].

Fuente: elaboración propia

8. EJE DE INNOVACIÓN

La valoración genérica de los distintos componentes de la innovación por los gestores se refleja en el Gráfico 3 y en la Tabla 10. Los aspectos más valorados en este eje por parte de los gestores son la capacidad del Modelo DTI para contribuir a la creación de productos innovadores que contribuyen a la diversificación de la oferta del destino (media de 4,19 sobre 7) y la forma en que estos productos se posicionan en el mercado a través de un marketing más innovador (4,12).

GRÁFICO 3. VALORACIÓN PROMEDIO DE LOS ÍTEMS DEL EJE DE INNOVACIÓN



Fuente: elaboración propia

La participación en proyectos que fomentan la innovación en el destino, así como la personalización de la gestión de turistas mediante el uso de tecnologías innovadoras y la integración de herramientas y procesos innovadores en la gestión diaria del destino, simplificando procedimientos y procesos, serían ítems que también alcanzan una valoración superior al punto intermedio.

En un plano ya inferior se encontrarían aspectos relacionados con la promoción de una cultura organizacional que fomenta la innovación en la gestión del destino, la identificación y captación de nuevos segmentos de mercado mediante estrategias innovadoras, el establecimiento de alianzas estratégicas con empresas tecnológicas y startups para proyectos de innovación turística y la creación de un entorno colaborativo que involucra a diversos actores del ecosistema turístico para fomentar la innovación.

Por su parte, los aspectos innovadores sobre los que los gestores se muestran más escépticos estarían relacionados con el efecto arrastre sobre las empresas locales hacia la puesta en marcha de unas prácticas más innovadoras (3,43 sobre 7), la cooperación con universidades y centros de investigación para generar conocimiento aplicable al turismo (3,42) y la disposición de recursos propios y específicos, en forma de creación de un organismo propio, para impulsar la innovación en el destino (3,33).

TABLA 10. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DE LOS ÍTEMS DEL EJE INNOVACIÓN

ÍTEMS DEL EJE DE INNOVACIÓN	N	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
La integración de herramientas y procesos innovadores en la gestión diaria del destino, simplificando procedimientos y procesos.	81	1	7	4,01	1,659
La promoción de una cultura organizacional que fomenta la innovación en la gestión del destino.	81	1	7	3,94	1,667
La creación de un organismo o equipo específico dedicado a impulsar la innovación en el destino	81	1	7	3,33	1,709
El desarrollo de nuevos productos turísticos innovadores para diversificar la oferta del destino	83	1	7	4,19	1,654
La identificación y captación de nuevos segmentos de mercado mediante estrategias innovadoras	79	1	7	3,81	1,630
La transformación de las estrategias de marketing y comercialización del destino hacia fórmulas innovadoras (ej. experiencias inmersivas, realidad virtual)	81	1	7	4,12	1,728
La personalización de la gestión de turistas mediante el uso de tecnologías innovadoras	82	1	7	4,10	1,628
El establecimiento de alianzas estratégicas con empresas tecnológicas y startups para proyectos de innovación turística	80	1	7	3,64	1,686
El desarrollo de sinergias con universidades y centros de investigación para generar conocimiento aplicable al turismo	81	1	7	3,42	1,702
La participación en proyectos que fomentan la innovación en el destino	84	1	7	4,11	1,683
La incentivación a empresas locales del sector turístico para adoptar prácticas innovadoras	83	1	7	3,43	1,695
La creación de un entorno colaborativo que involucra a diversos actores del ecosistema turístico para fomentar la innovación	82	1	7	3,56	1,684

Nota: Con relación al IMPACTO DEL MODELO DTI EN LA INNOVACIÓN. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, en una escala del 1 al 7, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo. El acrónimo “NS/NC” se corresponde con “No sabe/No contesta”. Las acciones derivadas de implementar el Modelo DTI han repercutido positivamente en... [Pesos activados].

Fuente: elaboración propia

En definitiva, los resultados apuntan respecto a este eje que el Modelo DTI incentiva los aspectos creativos e innovadores tanto en la definición y diseño del producto como en su venta, pero que una vez diseñado se encuentran dificultades prácticas para aterrizar sobre el terreno estos aspectos mediante la colaboración con empresas y universidades y apuntan de nuevo a la falta de recursos suficientes para dedicar de forma exclusiva a estas tareas.

No se observan diferencias estadísticamente significativas en las valoraciones efectuadas en este eje ni por órgano de gestión, ni por tipo de destino.

§ EJE DE TECNOLOGÍA

A partir del Gráfico 4 y de la Tabla 11 se aprecia que los aspectos más valorados están relacionados con el despliegue de tecnologías de la información que permiten tener un mejor conocimiento de la dinámica del destino. Así, la implantación de un sistema de inteligencia turística con nuevas fuentes de datos y mayor capacidad de análisis para una mejor toma de decisiones (4,38 de media sobre 7) y la señalización Smart en el destino mediante QRs, beacons, puntos de información digital, etc (4,31) son los aspectos mejor valorados por los gestores. Del mismo modo, los gestores también valoran las herramientas que permiten un marketing del destino más segmentado y personalizado gracias a la tecnología (4,09).

El resto de los aspectos examinados se sitúa por debajo del punto intermedio fijado en el 4. Por ejemplo, la implantación de plataformas digitales que facilitan la colaboración y el intercambio de información entre los diferentes actores públicos y privados del destino (3,98), la posibilidad de disponer de cobertura de red (Wi-Fi y datos móviles) adaptada a las demandas de los visitantes (3,8) y la mejora de la ciberseguridad (3,8).

También en el entorno intermedio, pero en la parte baja de la valoración se encuentran el resto de los ítems. Así, no se valora muy favorablemente el hecho de que la aplicación de tecnologías ha incrementado la participación ciudadana en la planificación y gestión turística (3,61), el hecho de que la aplicación DTI sirva como preparación para situaciones de crisis o emergencias mediante el uso de la tecnología (3,59) y la eficiencia en el control de las capacidades de carga y aforos en los puntos turísticos mediante sensores (3,55).

GRÁFICO 4. VALORACIÓN PROMEDIO DE LOS ÍTEMS DEL EJE DE TECNOLOGÍA



Fuente: elaboración propia

Finalmente, la valoración más baja se refiere a los aspectos relacionados con el incremento en la interoperabilidad de las soluciones tecnológicas del destino con las empresas turísticas (3,51), la integración de tecnologías para hacer un seguimiento de la calidad ambiental del destino (3,46) y el incremento de la venta de productos y servicios turísticos locales mediante una web transaccional (3,24).

TABLA 11. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DE LOS ÍTEMS DEL EJE DE TECNOLOGÍA

ÍTEMS DEL EJE DE TECNOLOGÍA	N	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
La implantación de plataformas digitales que facilitan la colaboración y el intercambio de información entre los diferentes actores públicos y privados del destino	82	1	7	3,98	1,852
La aplicación de tecnologías ha incrementado la participación ciudadana en la planificación y gestión turística	83	1	7	3,61	1,628
Una cobertura de red (Wi-Fi y datos móviles) adaptada a las demandas de los visitantes	81	1	7	3,80	1,679
Un marketing del destino más segmentado y personalizado gracias a la tecnología	82	1	7	4,09	1,613
La implantación de un sistema de inteligencia turística con nuevas fuentes de datos y mayor capacidad de análisis para una mejor toma de decisiones	84	1	7	4,38	1,818
La eficiencia en el control de las capacidades de carga y aforos en los puntos turísticos mediante sensores	82	1	7	3,55	1,907
Una mejor preparación para situaciones de crisis o emergencias mediante el uso de la tecnología	78	1	7	3,59	1,880
El incremento en la interoperabilidad de las soluciones tecnológicas del destino con las empresas turísticas	78	1	6	3,51	1,592
La mejora de la ciberseguridad	77	1	7	3,80	1,918
El despliegue de la señalización Smart en el destino mediante QRs, beacons, puntos de información digital, etc.	81	1	7	4,31	1,771
El incremento de la venta de productos y servicios turísticos locales mediante una web transaccional	80	1	7	3,24	1,861
La integración de tecnologías para hacer un seguimiento de la calidad ambiental del destino	77	1	7	3,46	1,807

Nota: Con relación al IMPACTO DEL MODELO DTI EN LA TECNOLOGÍA. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, en una escala del 1 al 7, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo. El acrónimo “NS/NC” se corresponde con “No sabe/No contesta”. Las acciones derivadas de implementar el Modelo DTI han repercutido positivamente en...[Pesos activados].

Fuente: elaboración propia

Los test efectuados demuestran que no existen diferencias estadísticamente significativas en las medias de valoración en función del órgano de gestión del destino ni en la tipología de destino.

8. EJE DE SOSTENIBILIDAD

En cuanto al eje de Sostenibilidad, los resultados indican que es el mejor valorado por los gestores, con un mayor número de ítems por encima del valor intermedio fijado en 4 (Gráfico 5 y Tabla 12). Por tanto, es un aspecto asumido por los gestores que el Modelo DTI contribuye a promover la sostenibilidad del destino.

Los aspectos más valorados son los que se refieren a que el Modelo DTI contribuye a la mejora de la imagen como un destino sostenible (4,77 de media sobre 7), a la conservación y valorización del patrimonio cultural local (4,55), y a la competitividad del destino (4,51).

En un segundo plano, pero también con valores elevados se sitúa la percepción de que el Modelo DTI contribuye a la movilidad sostenible dentro del destino (4,48), la calidad de vida de los residentes (4,27), el comportamiento ético y respetuoso de los turistas en el destino (4,25), la eficiencia en la gestión de los recursos (hídricos, energéticos, etc) y los residuos (4,17), la preservación y mejora de los ecosistemas locales (4,16) y la implantación de medidas para luchar contra el cambio climático (4,08).

Por su parte, los únicos aspectos que se sitúan por debajo del nivel intermedio de valoración son que el Modelo DTI contribuye a la reducción del impacto ambiental de las actividades turísticas (3,93), a promover la resiliencia del destino ante futuras crisis (3,89) y al hecho de que el Modelo DTI contribuya a la creación de empleos más estables y mejor remunerados en el sector turístico (3,5).

A la vista de estos resultados parece que los destinos valoran de forma muy positiva el impacto que el Modelo DTI ejerce sobre la sostenibilidad del destino, pero vinculado a aquellos aspectos que dependen más directamente de los entes gestores de los mismos. Por el contrario, muestran mayor escepticismo sobre la posibilidad de que el Modelo DTI contribuya a modificar el comportamiento de aspectos que dependen de agentes externos, tales como turistas y empresas, así como de otras áreas administrativas.

GRÁFICO 5. VALORACIÓN PROMEDIO DE LOS ÍTEMS DEL EJE DE SOSTENIBILIDAD



Fuente: elaboración propia

Los test estadísticos muestran que existen diferencias estadísticamente significativas al 10% para los ítems relativos a la conservación del patrimonio (H=6,53, p-valor 0,088), la implantación de medidas para la lucha contra el cambio climático (H=6,29 p-valor 0,098), la competitividad del destino (H=7,63 p-valor 0,054) y la calidad de vida de los residentes (H=7,61 p-valor 0,055), en función del tipo de destino considerado, siendo los destinos rurales quienes mayor valoración otorgan (6 o 7 de media sobre 7, según el caso) a estos aspectos. Por el contrario, no existen diferencias significativas en función del órgano gestor considerado.

TABLA 12. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DE LOS ÍTEMS DEL EJE DE SOSTENIBILIDAD

ÍTEMS EL EJE DE SOSTENIBILIDAD	N	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
La preservación y mejora de los ecosistemas locales	80	1	7	4,16	1,609
La eficiencia en la gestión de los recursos (hídricos, energéticos, etc) y los residuos	80	1	7	4,17	1,719
La movilidad sostenible dentro del destino	80	1	7	4,48	1,723
La reducción del impacto ambiental de las actividades turísticas	79	1	7	3,93	1,657
La conservación y valorización del patrimonio cultural local	84	1	7	4,55	1,660
La implantación de medidas para luchar contra el cambio climático	77	1	7	4,08	1,768
La competitividad del destino	80	1	7	4,51	1,648
La mejora de la imagen como un destino sostenible	83	1	7	4,77	1,687
La resiliencia del destino ante futuras crisis	75	1	7	3,89	1,763
La calidad de vida de los residentes	78	1	7	4,27	1,678
El comportamiento ético y respetuoso de los turistas en el destino	80	1	7	4,25	1,574
La creación de empleos más estables y mejor remunerados en el sector turístico.	73	1	6	3,50	1,670

Nota: Con relación al IMPACTO DEL MODELO DTI EN LA SOSTENIBILIDAD. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, en una escala del 1 al 7, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo. El acrónimo “NS/NC” se corresponde con “No sabe/No contesta”. Las acciones derivadas de implementar el Modelo DTI han repercutido positivamente en... [Pesos activados].

Fuente: elaboración propia

§ EJE DE ACCESIBILIDAD

La valoración del eje de Accesibilidad que recoge el Gráfico 6 y la Tabla 13 muestra que el aspecto con mejor percepción por parte de los gestores es la contribución del Modelo DTI a mejorar la accesibilidad de recursos y atractivos turísticos (4,49 de media sobre 7), seguido de la mejora de la accesibilidad universal en espacios públicos (4,29) y el cumplimiento de protocolos de accesibilidad en medios digitales (4,26).

GRÁFICO 6. VALORACIÓN PROMEDIO DE LOS ÍTEMS DEL EJE DE ACCESIBILIDAD



Fuente: elaboración propia

TABLA 13. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DE LOS ÍTEMS DEL EJE DE ACCESIBILIDAD

ÍTEMS DEL EJE DE ACCESIBILIDAD	N	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
La aplicación de un plan de accesibilidad turística en destino	82	1	7	3,97	2,035
La accesibilidad universal en espacios públicos	82	1	7	4,29	1,805
La accesibilidad de recursos y atractivos turísticos (playas, museos, etc.)	82	1	7	4,49	1,815
La accesibilidad en el transporte público	77	1	7	4,05	1,757
El incremento de certificaciones de accesibilidad en las empresas del destino	72	1	7	3,41	1,980
La promoción de los productos y servicios accesibles del destino en diferentes canales (tradicionales y online)	82	1	7	3,96	1,768
El cumplimiento de protocolos de accesibilidad en medios digitales (web, apps, etc.)	80	1	7	4,26	1,665
El despliegue de señalización con criterios de accesibilidad en el destino (paneles interpretativos, etc.)	82	1	7	4,21	1,879
El uso de soluciones tecnológicas para fomentar el turismo accesible	81	1	7	4,05	1,921
El incremento del presupuesto para medidas de turismo accesible	79	1	7	3,29	1,903
El inventariado de productos y servicios accesibles del destino	80	1	7	4,03	1,841
La formación específica en turismo accesible del personal municipal	80	1	7	3,46	1,924

Nota: Con relación al IMPACTO DEL MODELO DTI EN LA ACCESIBILIDAD. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, en una escala del 1 al 7, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo. El acrónimo “NS/NC” se corresponde con “No sabe/No contesta”. Las acciones derivadas de implementar el Modelo DTI han repercutido positivamente en... [Pesos activados].

Fuente: elaboración propia

Por debajo de este nivel se encontrarían, aunque también por encima del valor intermedio, el hecho de que el DTI contribuye al despliegue de señalización con criterios de accesibilidad en el destino (4,21), la accesibilidad en el transporte público (4,05), el uso de soluciones tecnológicas para fomentar el turismo accesible (4,05) y el inventariado de productos y servicios accesibles del destino (4,03).

A la cola de la valoración, y por debajo del nivel intermedio fijado en 4, se situarían la aplicación de un plan de accesibilidad turística en destino (3,97), la promoción de los productos y servicios accesibles del destino en diferentes canales (3,96), la formación específica en turismo accesible del personal municipal (3,46), el incremento de certificaciones de accesibilidad en las empresas del destino (3,41) y el incremento del presupuesto para medidas de turismo accesible (3,29).

Las pruebas efectuadas no muestran diferencias estadísticamente significativas en las valoraciones otorgadas en función del órgano gestor del destino y únicamente se encuentra una diferencia al 10% de significatividad para el ítem relativo a la accesibilidad en el transporte público ($H=6,63$ p-valor 0,084) en función del tipo de destino, derivada de la baja puntuación otorgada a este ítem por los destinos supramunicipales.

§ RESUMEN DE LAS VALORACIONES OTORGADAS EN LOS EJES Y VALORACIÓN GLOBAL SOBRE EL IMPACTO DEL MODELO DTI EN LA GESTIÓN DEL DESTINO

Los resultados que arroja la encuesta respecto a la valoración por los gestores de los distintos ejes que conforman el Modelo DTI pueden resumirse del siguiente modo (Tabla 14).

En primer lugar, son los ejes Sostenibilidad (4,21 sobre 7) y Gobernanza (4,18) los aspectos mejor valorados por los gestores. Es decir, es en estos ejes donde los gestores perciben que el modelo está teniendo un mayor impacto, con valoraciones superiores al valor intermedio fijado en la escala (4). A estos ejes les seguiría la Accesibilidad (3,95), también cercano al valor intermedio. Y ya en un plano inferior, aunque también cercano al promedio se encuentran los ejes de Innovación (3,80) y de Tecnología (3,77).

Por tanto, a pesar de la relevancia que suele otorgarse a la tecnología como catalizador de procesos en el marco del Modelo DTI, parece que existen ciertas

dificultades para que el despliegue de estas contribuya a una valoración más favorable por parte de los gestores. De este modo, se perciben y valoran mejor los aspectos organizacionales o de gestión integral del destino por encima de los aspectos de innovación o tecnología asociada a los mismos.

TABLA 14. IMPACTO PERCIBIDO EN LOS EJES DEL MODELO DTI POR TIPOLOGÍA DE DESTINO

	TIPOLOGÍA DE DESTINO				TOTAL
	LITORAL	RURAL	SUPRAMUNICIPAL	URBANO	
Eje de GOBERNANZA	4,05	4,61	4,09	4,26	4,18
Eje de INNOVACIÓN	3,95	3,85	3,62	3,77	3,80
Eje de TECNOLOGÍA	3,69	4,02	3,44	4,02	3,77
Eje de SOSTENIBILIDAD	4,12	5,43	3,99	4,19	4,21
Eje de ACCESIBILIDAD	3,77	4,59	3,85	4,06	3,95
Promedio 5 ejes	3,9	4,5	3,8	4	

Nota: Promedio de las valoraciones de los ítems examinados en cada eje. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, en una escala del 1 al 7, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo. El acrónimo “NS/NC” se corresponde con “No sabe/No contesta”. Las acciones derivadas de implementar el Modelo DTI han repercutido positivamente en... -

Fuente: elaboración propia

Por tipo de destino, el impacto percibido es mayor en los destinos rurales (4,5), con los ejes de Sostenibilidad y Gobernanza como destacados; seguido de los urbanos (4), con valores bastante equilibrados en todos los ejes; los litorales (3,9), con un impacto percibido mayor en Sostenibilidad y Gobernanza como ocurriría con los destinos rurales; y, por último, los destinos supramunicipales (3,8) con una valoración ligeramente superior para el eje de Gobernanza.

Los test estadísticos efectuados ponen de manifiesto que en general no existen diferencias estadísticamente significativas en estas valoraciones en función del tipo de destino ni del órgano de gestión que efectúa la valoración, siendo en este sentido, unas valoraciones robustas.

TABLA 15. VALORACIÓN GLOBAL DEL MODELO DTI POR LOS GESTORES DE DESTINOS

	N	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Grado satisfacción global implantación Modelo DTI	81	2	7	4,66	1,378

Nota: Con relación a su GRADO DE SATISFACCIÓN GLOBAL CON LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO DTI EN SU DESTINO, valore en una escala del 1 al 7, donde 1 es extremadamente insatisfecho/a y 7 extremadamente satisfecho/a. El acrónimo “NS/NC” se corresponde con “No sabe/No contesta” [Pesos activados].

Fuente: elaboración propia

TABLA 16. DISTRIBUCIÓN DE LA VALORACIÓN GLOBAL DEL MODELO DTI POR LOS GESTORES DE DESTINOS

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% VÁLIDO	% ACUMULADO
2	8	8,9	9,3	9,3
3	9	10,6	11,0	20,2
4	18	21,9	22,8	43,0
5	19	23,1	24,0	67,0
6	22	26,6	27,6	94,6
7	4	5,2	5,4	100,0
Total	81	96,3	100,0	
Valores perdidos	3	3,7		
Total	84	100,0		

Nota: Con relación a su GRADO DE SATISFACCIÓN GLOBAL CON LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO DTI EN SU DESTINO, valore en una escala del 1 al 7, donde 1 es extremadamente insatisfecho/a y 7 extremadamente satisfecho/a. El acrónimo “NS/NC” se corresponde con “No sabe/No contesta” [Pesos activados].

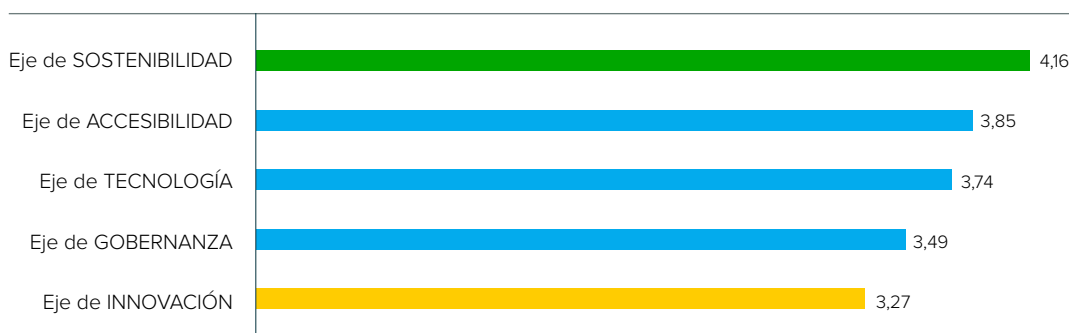
Fuente: elaboración propia

La Tabla 15 muestra la valoración global que los gestores del destino efectúan sobre el Modelo DTI. De conformidad con los resultados ya expuestos los gestores valoran en promedio el modelo positivamente, con una media de 4,66 sobre 7, ligeramente por encima del valor intermedio (4). Llama la atención que, a pesar de esta valoración intermedia y, tal y como refleja la Tabla 16, un 20,2% de los destinos otorguen una valoración muy baja al modelo (2 o 3 sobre 7) y en el extremo opuesto un 33% de los destinos la valoren de forma muy favorable (6 o 7 sobre 7). En este sentido la muestra presenta una heterogeneidad importante a este respecto. No obstante, las pruebas llevadas a cabo no detectan una diferencia estadísticamente significativa en el promedio de valoración del modelo ni por tipo de destino ni por órgano de gestión.

8.4.- GRADO DE DIFICULTAD PARA LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO DTI

El Gráfico 7 y la Tabla 17 muestran la percepción de los gestores sobre el grado de dificultad para la implantación del Modelo DTI. Es importante tener en cuenta la inversión de la escala en esta pregunta, en la que a menor valor otorgado se corresponde un mayor grado de dificultad.

GRÁFICO 7. VALORACIÓN PROMEDIO DE LA DIFICULTAD PERCIBIDA EN LA IMPLANTACIÓN DE LOS EJES DEL MODELO DTI (1=EXTREMADAMENTE DIFÍCIL, 7=EXTREMADAMENTE SENCILLO)



Fuente: elaboración propia

Los resultados muestran una clara concordancia entre la valoración otorgada con respecto al impacto del modelo en lo que concierne al eje de Innovación y la dificultad percibida para su implementación, siendo considerado como el eje más difícil de implantar (3,27). Sin embargo, esta concordancia no se aprecia para el caso del eje de la Tecnología, donde su inferior valoración del impacto no parece estar asociada a la dificultad percibida por los gestores para su implementación. En este sentido, la dificultad percibida para la implantación de los ejes de Gobernanza y Accesibilidad es ligeramente superior que para el caso de la Tecnología y a pesar de ello obtienen valoraciones superiores en cuanto al impacto percibido por los gestores.

Los test estadísticos llevados a cabo muestran una diferencia estadísticamente significativa en la percepción de la dificultad para el eje de la Gobernanza ($H=12,61$ p valor 0,027) cuando se considera el órgano de gestión. Las entidades gestoras propias (concejalías, etc.) y los organismos autónomos atribuyen una mayor dificultad para el despliegue del eje de la Gobernanza que el resto de las entidades gestoras consideradas. Esta diferencia significativa se reproduce ($H 6,75$ p-valor 0,08) para el mismo eje cuando se considera la tipología de destino turístico, siendo las tipologías litoral y rural las que perciben un mayor grado de dificultad en el despliegue de este eje.

TABLA 17. PERCEPCIÓN DEL GRADO DE DIFICULTAD EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DTI POR LOS GESTORES DE DESTINOS

EJES DEL MODELO DTI	N	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Eje de gobernanza	84	1	7	3,49	1,514
Eje de innovación	84	1	7	3,27	1,678
Eje de tecnología	84	1	7	3,74	1,577
Eje de sostenibilidad	84	1	7	4,16	1,464
Eje de accesibilidad	84	1	7	3,85	1,600

Nota: Con relación al GRADO DE DIFICULTAD QUE HA TENIDO O ESTÁ TENIENDO LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DTI EN SU DESTINO, valore en una escala del 1 al 7, donde 1 es extremadamente difícil y 7 extremadamente sencillo. El acrónimo “NS/NC” se corresponde con “No sabe/No contesta” [Pesos activados].

Fuente: elaboración propia

8.5.- INTENCIÓN DE CONDUCTA FUTURA RESPECTO AL MODELO DTI

Se ha preguntado a los gestores sobre la posibilidad de seguir aplicando el Modelo DTI en el futuro en sus propios destinos y también, la probabilidad de recomendar su aplicación a otros destinos. Como se desprende la Tabla 18, un 80% de los destinos considera altamente o muy probable seguir aplicando el Modelo DTI.

TABLA 18. PROBABILIDAD DE SEGUIR APLICANDO EL MODELO DTI

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
4	8	10,0	10,0	10,0
5	8	9,6	9,6	19,6
6	26	31,4	31,4	51,0
7	41	49,0	49,0	100,0
TOTAL	84	100,0	100,0	

Nota: Teniendo en cuenta su experiencia global gestionando el destino DTI, valore en una escala de 1 a 7, donde 1 es nada probable y 7 muy probable, CON QUÉ PROBABILIDAD LLEVARÍA A CABO LAS SIGUIENTES CONDUCTAS EN EL FUTURO. El acrónimo “NS/NC” se corresponde con “No sabe/No contesta” [Pesos activados].

(Fuente: elaboración propia)

En lo que respecta a la recomendación, la Tabla 19 muestra que un 77,1% de los destinos se sitúan en un nivel 6 o 7. Por tanto, existe un alto margen de crecimiento para la difusión del Modelo DTI, en el sentido de que la gran mayoría de los destinos considera que existen altas probabilidades de recomendar su aplicación a otros destinos. No existen diferencias significativas en estos resultados en función de la tipología de destino ni del órgano gestor considerado.

TABLA 19. PROBABILIDAD DE RECOMENDAR LA APLICACIÓN DEL MODELO DTI A OTROS DESTINOS

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
4	6	7,3	7,4	7,4
5	13	15,4	15,5	22,9
6	25	29,8	30,1	53,0
7	39	46,5	47,0	100,0
Total	83	99,0	100,0	
Valores perdidos	1	1,0		
Total	84	100,0		

Nota: Teniendo en cuenta su experiencia global gestionando el destino DTI, valore en una escala de 1 a 7, donde 1 es nada probable y 7 muy probable, CON QUÉ PROBABILIDAD LLEVARÍA A CABO LAS SIGUIENTES CONDUCTAS EN EL FUTURO. El acrónimo “NS/NC” se corresponde con “No sabe/No contesta” [Pesos activados].

Fuente: elaboración propia

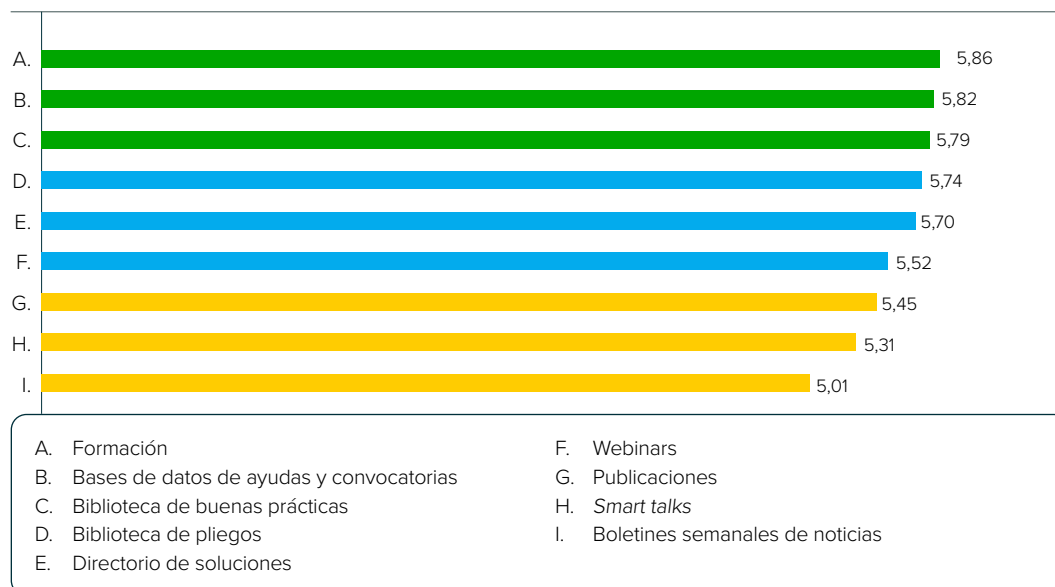
8.6.- VALORACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE DIFERENTES SERVICIOS OFRECIDOS POR LA RED DTI

Finalmente se ha preguntado a los gestores de destinos la valoración sobre distintos servicios prestados desde la Red DTI. El Gráfico 8 y la Tabla 20 ilustran los resultados obtenidos.

Cabe destacar el elevado valor otorgado por los gestores a los servicios ofrecidos desde la Red, con valoraciones que en promedio superan el 5 sobre 7 para todos y cada uno de los servicios. El servicio más valorado es la formación (5,86 de media sobre 7), seguido de las bases de datos de ayudas y convocatorias (5,82), la biblioteca de buenas prácticas (5,79), la biblioteca de pliegos (5,74) y el directorio de soluciones (5,70). El resto de los servicios estarían ligeramente por debajo.

Dada las elevadas valoraciones obtenidas, no existen diferencias estadísticamente significativas ni por órgano de gestión ni por tipología de destinos considerados.

GRÁFICO 8. VALORACIÓN PROMEDIO DE LA IMPORTANCIA PERCIBIDA DE LOS SERVICIOS DE LA RED DTI EN LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO DTI (1=NADA IMPORTANTE, 7=MUY IMPORTANTE)



Fuente: elaboración propia

TABLA 20. VALORACIÓN DE LOS SERVICIOS PRESTADOS DESDE LA RED DTI

	N	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Webinars	83	1	7	5,52	1,349
Smart talks	79	1	7	5,31	1,461
Boletines semanales de noticias	84	2	7	5,01	1,389
Biblioteca de pliegos	78	2	7	5,74	1,479
Biblioteca de buenas prácticas	79	2	7	5,79	1,276
Bases de datos de ayudas y convocatorias	81	2	7	5,82	1,376
Directorio de soluciones	80	2	7	5,70	1,287
Formación	78	2	7	5,86	1,432
Publicaciones	78	2	7	5,45	1,388

Nota: Valore la IMPORTANCIA de los siguientes SERVICIOS DE LA RED DTI en la implantación del Modelo DTI en el destino, en una escala del 1 al 7, donde 1 es nada importante y 7 muy importante. El acrónimo “NS/NC” se corresponde con “No sabe/No contesta” [Pesos activados].

Fuente: elaboración propia

8.7.- BARRERAS/OBSTÁCULOS Y PROBLEMAS EN LA APLICACIÓN DEL MODELO DTI

El cuestionario ha incluido una pregunta abierta sobre las principales barreras y obstáculos observados en la aplicación del Modelo DTI. A partir del análisis de las respuestas obtenidas, se identifican cinco temas con cierto grado de recurrencia, a saber:

- a. Fragmentación institucional y rigidez administrativa
Se perciben problemas derivados de la existencia de muchas áreas municipales que no trabajan coordinadamente o que tienen visiones dispares sobre el Modelo DTI, además de excesiva burocracia y rigidez en los procesos administrativos.
- b. Falta de financiación y recursos.
Esta es una de las barreras más mencionadas: escasez de financiación y recursos técnicos o humanos, y también problemas de coordinación interdepartamental.
- c. Falta de personal y escala del destino.
Especialmente en los destinos más pequeños los gestores apuntan que se ven desbordados o directamente incapacitados para abordar el Modelo DTI por falta de personal o escala adecuada.
- d. Baja implicación de departamentos y áreas.
Relacionado con el primer punto, los gestores apuntan a la dificultad para conseguir la implicación real de otras áreas administrativas más allá de Turismo. Aparece la dificultad de llevar un modelo de carácter transversal a la práctica.
- e. Falta de compromiso político y cultura institucional.
Se detectan por los gestores tendencias de resistencia al cambio, falta de voluntad o de comprensión por parte de los responsables políticos o técnicos locales. De esta forma, el modelo no termina de consolidarse como una prioridad institucional.

Si se examinan estas dificultades en función del nivel de implantación del modelo (Q5), se observa que en aquellos destinos con menor grado de implantación (1-3) prevalece la falta de financiación y recursos y la escasez de personal. Por su parte, los destinos con mayor implantación (6-7) apuntan más

hacia problemas de coordinación institucional y baja implicación de otras áreas, apareciendo también con fuerza la resistencia institucional o política. Por tanto, parece que cuanto más avanzado está el modelo, más aparecen barreras estructurales y políticas en lugar de barreras operativas básicas.

Si se consideran posibles diferencias por tipo de órgano gestor (Q4), se revela que los órganos integrados (Concejalía, etc.) señalan en una proporción significativa problemas de coordinación interdepartamental, así como la existencia de un compromiso político bajo. Por su parte, los organismos autónomos y consorcios muestran un perfil más equilibrado, si bien destacan los problemas de implicación institucional. En cuanto a las fundaciones y mancomunidades, ponen el énfasis en la falta de recursos y personal lo que posiblemente pone de manifiesto una menor capacidad operativa. En definitiva, todo apunta a que los órganos menos integrados tienden a tener problemas más técnicos y que los más integrados tienen más conflictos de gobernanza interna.

Para finalizar, por lo que respecta a las posibles diferencias por tipo de destino, se observa que:

- En los destinos rurales, más pequeños, predominan las barreras de relacionadas con los recursos humanos y financieros.
- En los destinos urbanos y supramunicipales se enfrentan más a barreras de coordinación, implicación de áreas y resistencia política o cultural.
- Los litorales hacen mayor hincapié en la fragmentación institucional, lo que se atribuye a que los destinos de costa suelen tener estructuras más complejas y múltiples actores (turismo, urbanismo, medioambiente, etc.), circunstancia que genera problemas de coordinación entre áreas municipales. Manifiestan una menor importancia relativa a la falta de financiación, que aunque sigue presente, es menos predominante que en destinos rurales o pequeños. Esto podría deberse a mayores recursos relativos o acceso a proyectos. Señalan la alta presencia del compromiso político e institucional, con menciones frecuentes a problemas relacionados con la voluntad política, los cambios de gobierno o la falta de alineación con la estrategia DTI.

En definitiva, parece que los destinos grandes o complejos enfrentan barreras institucionales y culturales; mientras que los pequeños, barreras operativas básicas.

La última pregunta abierta del cuestionario hace referencia a los problemas que se derivan de la aplicación del Modelo DTI. Los principales problemas observados son:

- a. Dificultad en la gestión de datos e información
Los gestores manifiestan problemas para recopilar, interpretar o mantener actualizados los datos que exige el modelo.
- b. Falta de recursos y problemas organizativos.
Los gestores apuntan a que la implementación del modelo genera tensiones internas, por falta de recursos o estructuras poco adaptadas, lo que genera problemas en la coordinación entre departamentos.
- c. Carencias estructurales del destino.
Los gestores señalan que la implementación del modelo pone en evidencia carencias profundas en infraestructuras, capacidades locales o cultura de gestión, especialmente en destinos más pequeños.
- d. Déficit de personal y capacidades técnicas.
Es un tema recurrente señalado por los gestores en las preguntas previas. Los gestores manifiestan una sobrecarga del personal técnico, la falta de perfiles especializados y la dificultad de municipios pequeños para asumir tareas técnicas complejas.
- e. Problemas de seguimiento y actualización.
Finalmente, los gestores apuntan la existencia de problemas para mantener el modelo vivo, ya sea por falta de seguimiento, incapacidad para implementar mejoras, o falta de compromiso en el tiempo.

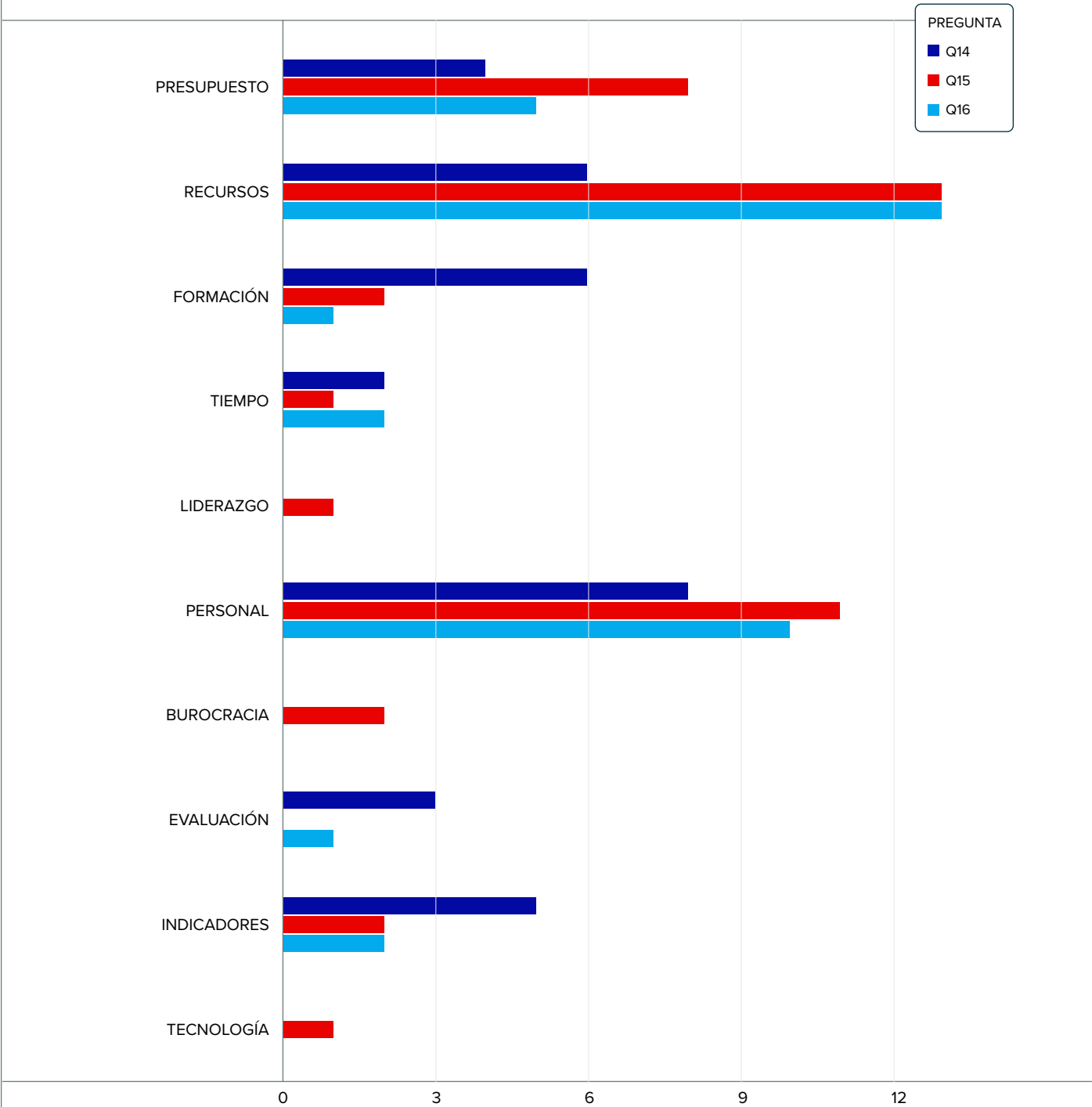
Si se examinan las diferencias en función de la experiencia o grado de implantación (Q5) del Modelo DTI, se observa que aquellos destinos en los que la implantación baja (Q5 = 1-3), predominan los problemas de recursos, estructura del destino y personal, mientras que en aquellos destinos donde la implantación es alta o muy alta (Q5 = 6-7) aumentan las menciones a problemas de seguimiento, actualización y gestión de datos.

Al considerar las posibles diferencias por tipo de órgano gestor (Q4), los resultados revelan que aquellos destinos que optan por órganos integrados (Q4 = 1) señalan una alta incidencia de problemas derivados del manejo de los datos y la información, así como el seguimiento, lo que sugiere rigidez o limitaciones en la capacidad de evolución del modelo. Los organismos autónomos o consorcios, por su parte, hacen mayor hincapié en las cuestiones relacionadas con los recursos, organización interna y personal. Las fundaciones o mancomunidades se muestran vulnerables a carencias estructurales y técnicas. En resumen, parece que, como en los casos anteriores, los órganos integrados tienen dificultades de coordinación y sostenimiento, mientras que los más técnicos enfrentan más problemas de capacidad interna y medios.

Por lo que respecta a las diferencias en función del tipo de destino, los gestores de destinos rurales manifiestan en mayor medida la presencia de carencias estructurales y falta de personal. En los destinos urbanos y litorales, son más recurrentes los problemas relacionados con la captación de los datos, el seguimiento y en general, las exigencias del Modelo DTI. Mientras que, en los destinos supramunicipales, predominan las dificultades derivadas de la organizativa interna y gestión de información por la necesidad de armonizar realidades heterogéneas. Así pues, parece que los destinos rurales enfrentan problemas de infraestructura y escala, mientras que los urbanos, costeros y supramunicipales afrontan la complejidad técnica y de sostenibilidad del modelo.

El Gráfico 9 sintetiza las palabras clave por mayor número de menciones en las preguntas abiertas: medidas (Q14); barreras y obstáculos (Q15); y problemas (Q16). La selección de términos (entre ellos, presupuesto, recursos, formación, tiempo, liderazgo, personal, burocracia, evaluación, indicadores y tecnología) se ha realizado en función de su recurrencia y relevancia semántica. El análisis de su frecuencia relativa permite identificar no solo los temas más problemáticos o sensibles, sino también las posibles divergencias discursivas entre lo que se propone mejorar (Q14), lo que se percibe como obstáculo (Q15) y lo que se considera problema (Q16). De este modo, se observa un alto grado de coherencia en las respuestas puesto que las principales medidas propuestas se dirigen a la superación de las cuatro barreras y/o problemas de implantación del modelo más sobresalientes: “personal, recursos, formación y presupuesto”. Asimismo, también es significativa la necesidad expresada de simplificación del sistema de indicadores.

GRÁFICO 9. FRECUENCIA DE PALABRAS CLAVE EN LAS PREGUNTAS ABIERTAS



Fuente: elaboración propia

Se constata la alta frecuencia de términos como “recursos”, “personal” y “presupuesto” en las tres preguntas. En particular, el término “personal” aparece de forma reiterada en Q15, reforzando la idea de que muchas entidades locales carecen de suficiente dotación técnica o tienen equipos sobrecargados, lo que limita su capacidad de respuesta ante las exigencias del modelo. Asimismo, la palabra “burocracia” aparece con mayor intensidad en Q15, asociada a los obstáculos administrativos y procedimentales que dificultan el desarrollo del Modelo DTI, especialmente en estructuras municipales rígidas o fragmentadas. En cambio, en Q14 predomina el uso de términos como “formación” y “evaluación”, lo que sugiere que, más allá de las limitaciones estructurales, existe una voluntad manifiesta de incorporar mecanismos de mejora continua y capacitación técnica entre los responsables locales. La palabra “indicadores”, por su parte, tiene una mayor presencia en Q16, lo cual es coherente con la naturaleza de esta pregunta y apunta a la complejidad de la aplicación del sistema de indicadores.

Finalmente, el concepto “tecnología” aparece de forma más distribuida, sin concentraciones significativas en ninguna de las tres preguntas, lo cual puede interpretarse como una señal de que, aunque se reconoce como parte esencial del Modelo DTI, la tecnología no es en sí misma el principal foco de preocupación o dificultad, sino que lo son los factores humanos, institucionales y económicos los que condicionan su aplicación efectiva.

8.8.- PROPUESTAS DE MEJORA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DTI

Finalmente, se ha preguntado de forma abierta a los gestores sobre aquellas medidas que serían necesarias para mejorar la aplicación del desarrollo del Modelo DTI. Tras un análisis exhaustivo de las contestaciones, las principales cuestiones que surgen se agrupan en las siguientes consideraciones:

- a. Necesidad de adaptar el modelo y los indicadores a la realidad de los diferentes destinos, especialmente los más pequeños.
Los destinos objeto de implantación del modelo son muy heterogéneos. Los gestores señalan la necesidad de adaptar el Modelo DTI a la realidad concreta de los diferentes destinos; especialmente la de aquellos más pequeños. En este punto se apunta a la existencia de que los cuestionarios de autoevaluación son bien poco ajustados, bien muy complejos para la realidad de algunos destinos. Además, se apunta a la necesidad de otorgar mayor claridad y coherencia conceptual a los indicadores desde SEGITTUR.

- b. Incrementar recursos financieros (ayudas) y especialmente humanos.
Entre los gestores son ideas comunes en este punto la insuficiencia de personal técnico o especializado para abordar la implantación del modelo, así como la necesidad de disponer de mayores ayudas económicas para aplicar el modelo; necesidad de financiación estable para avanzar en el proceso.
- c. Incrementar la claridad en los indicadores y los parámetros de seguimiento.
Los gestores señalan críticas relativas a la utilidad o claridad de los indicadores actuales; y señalan la necesidad de realizar propuestas para simplificar su seguimiento o vincularlos mejor con los resultados.
- d. Mención frecuente de la necesidad de formación.
Los gestores señalan la necesidad de más formación específica para los equipos municipales o de gestión, habida cuenta la complejidad que implica la gestión de un DTI.
- e. Necesidad de mejorar el papel de coordinación ejercido por SEGITTUR.

Por último, se señalan las dificultades derivadas de la falta de coordinación interna entre áreas municipales o agentes del destino; así como la necesidad de mayor transversalidad o implicación real de todas las partes, apuntando el potencial de mejora que provendría de un incremento del papel de coordinación ejercido por SEGITTUR.

Se ha intentado relacionar si los aspectos señalados varían en función el grado de experiencia de los destinos en el marco de aplicación de DTI, obteniendo las siguientes conclusiones. Los destinos con menor experiencia (Q5 = 1-3) tienden a centrarse más en aspectos relacionados con los recursos y formación, la financiación y ayudas y la coordinación y participación. Aquellos destinos con experiencia intermedia (Q5 = 4-5) tienden a mostrar una distribución más equilibrada entre los temas. Finalmente, los destinos en los que se observa una alta implantación del modelo (Q5 = 6-7) enfatizan especialmente las cuestiones de la adaptación del modelo, así como aspectos relacionados con los indicadores y seguimiento. En definitiva, parece que los destinos menos avanzados reclaman principalmente medios y apoyos para arrancar, mientras que los más avanzados reflexionan sobre la estructura, utilidad y seguimiento del modelo DTI. Esto sugiere una evolución en las necesidades conforme avanza la implantación.

En cuanto a los órganos gestores, se observa que aquellos órganos integrados en la administración (Concejalías, etc.) (Q4 = 1) mencionan en mayor grado los aspectos relacionados con los recursos y formación, así como con la coordinación interdepartamental. Esto puede reflejar limitaciones estructurales o dependencia de otras áreas municipales. Por lo que respecta a los organismos autónomos (Q4 = 2), manifiestan un perfil equilibrado, pero muestran algo más de énfasis en indicadores y seguimiento, lo que puede indicar un enfoque más técnico o profesionalizado. En cuanto a los Consorcios (Q4 = 3) y sociedades mercantiles (Q4 = 4) parece que tienden a centrarse más en aspectos relacionados con la adaptación del Modelo DTI y seguimiento de indicadores. Esto sugiere un mayor grado de madurez o reflexión sobre el modelo en sí mismo. Finalmente, las fundaciones y mancomunidades (Q4 = 5 y 7), aunque hay menos casos, destacan por un mayor foco en ayudas y financiación, probablemente derivado de limitaciones presupuestarias. En definitiva, parece que, aunque existen temas transversales, el tipo de órgano gestor influye en las preocupaciones respecto al Modelo DTI, así los más integrados buscan apoyos operativos, mientras que los más independientes o profesionalizados se centran en mejoras técnicas del modelo.

Finalmente, respecto a la tipología de destino, se observan los siguientes resultados. Los destinos urbanos ponen el énfasis en cuestiones relativas a la adaptación del modelo y en indicadores y seguimiento, lo que sugiere que estos destinos están más avanzados y reclaman refinamientos más estructurales o técnicos. Los destinos rurales, por su parte, concentran una mayor proporción de propuestas relacionadas con formación y recursos humanos y financiación, lo que vendría a indicar posibles dificultades operativas y de capacidad para aplicar el modelo. Respecto a los destinos turísticos litorales, normalmente más maduros, también apuntan cuestiones relacionadas con la adaptación del modelo y en la coordinación entre actores, probablemente debido a la complejidad de estos destinos y la necesidad de enfoques más flexibles o colaborativos. Finalmente, con relación a los destinos supramunicipales, se centran en cuestiones relativas a la adaptación del modelo, puesto que estos entes deben aplicar el Modelo DTI en realidades territoriales más diversas, lo que les exige herramientas más flexibles y ajustables. Requieren más atención a la coordinación y participación, lo que nuevamente puede asociarse al hecho de que los supramunicipales gestionan varios municipios y enfrentan retos de gobernanza multiescalar y colaboración institucional.

CONCLUSIONES

Los diferentes análisis realizados muestran la consolidación del Modelo DTI - SEGITTUR como marco de gestión de destinos, probablemente el mejor ejemplo de diseño y desarrollo operativo de destino inteligente en el ámbito internacional. En un contexto de eclosión global del turismo inteligente, vinculado fundamentalmente al impacto de las tecnologías, el Modelo DTI - SEGITTUR ha definido y concretado una metodología de trabajo que supone una innovación en la planificación y gestión de los destinos, y logrado su aplicación en un número considerable de destinos en España, así como su difusión a destinos latinoamericanos de indudable relevancia.

El modelo goza de reconocimiento internacional al haber sido referenciado como una buena práctica en políticas públicas por instituciones como la Organización Mundial de Turismo (UNWTO), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el Consejo Mundial del Turismo y Viajes (WTTC), la Unión Europea o el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Además, se ha convertido en una referencia temprana para estudios científicos relacionados con el turismo inteligente con diferentes enfoques (marco analítico para estudios de caso con carácter global o por ejes estratégicos, referencia de políticas innovadoras en la gestión de destinos, etc.). El desarrollo del modelo ha coincidido con el auge en la investigación en turismo inteligente, y se ha retroalimentado con este proceso contribuyendo al papel destacado que la producción científica de universidades y centros españoles tiene en este campo, evidenciada en los estudios analizados.

Desde la conceptualización del modelo y su aplicación a destinos piloto, se ha producido una evolución marcada por la paulatina definición de la metodología de trabajo, con la lógica realización de ajustes puntuales, y el crecimiento de los destinos vinculados a la aplicación del Modelo DTI de SEGITTUR, patente en el aumento de destinos que forman parte de la Red DTI española. En consecuencia, la consolidación del modelo se produce con un volumen considerable de destinos integrados en la Red que plantean

nuevos retos sobre la propia gestión del modelo por diferentes razones: la dimensión de la Red; los diferentes estadios de implantación del modelo en los diferentes destinos y su compleja monitorización y acompañamiento por parte de SEGITTUR y las diferentes capacidades, necesidades y expectativas de los destinos involucrados.

En este contexto, se considera apropiado un análisis de impacto. No obstante, este estudio cuenta con una serie de dificultades. Por una parte, dado el carácter relativamente reciente de la realización de los diagnósticos y definición de los planes de acción en muchos destinos, todavía no ha transcurrido un tiempo suficiente para evaluar el impacto efectivo de las medidas derivadas de la aplicación del modelo. No se ha querido reproducir en este trabajo el error de estudios que toman en consideración como DTI destinos por el mero hecho de haberse integrado en la Red DTI, sin considerar el grado de implantación del modelo de acuerdo con la metodología SEGITTUR. Por esta razón, se ha trabajado sobre destinos que, cuando menos, ya han realizado el diagnóstico DTI.

Por otra parte, nuestro estudio mide la percepción de agentes involucrados en el proceso de implantación del DTI, circunstancia que puede presentar un sesgo favorable a una percepción positiva. Sin embargo, la combinación del análisis cuantitativo (encuesta) y las diferentes técnicas cualitativas (entrevistas y grupos de trabajo) ha servido para reducir ese posible sesgo. Sin duda, resulta interesante plantear en el futuro otras metodologías que aporten mayor objetividad a la medición del impacto, pero también es necesario considerar que, en el momento actual de implantación del modelo, conviene conocer la percepción de profesionales que conocen el modelo “desde dentro” y que pueden realizar contribuciones destacadas tanto para la estimación de impacto percibido como para la realización de propuestas de futuro.

El diseño del Modelo DTI de SEGITTUR permite un seguimiento del impacto de su implantación mediante el contraste del grado de cumplimiento de los indicadores en horizontes temporales distintos, sin embargo, este planteamiento no se ha podido utilizar al ser todavía escasos los destinos que ya han realizado dos diagnósticos. Además, como dificultad añadida, las variaciones metodológicas realizadas en los indicadores limitan la comparación entre los diagnósticos, un aspecto que debería considerarse en futuras revisiones del sistema de indicadores.

Los requisitos e indicadores de la Metodología DTI de SEGITTUR reflejan la orientación del modelo hacia la mejora continua en la gestión de los destinos y su medición. Por esta razón, resulta interesante conocer la situación de los destinos de acuerdo con su diagnóstico para ponerla en relación con el impacto percibido por los agentes. La medición objetiva a través del diagnóstico, siempre a través de datos promedio que encierran situaciones dispares, refleja un mayor grado de cumplimiento de los indicadores de Sostenibilidad, seguido de Gobernanza, Tecnología y Accesibilidad, y, a una distancia mayor, Innovación. En todos los casos, con la excepción de los destinos que han alcanzado el 80% de cumplimiento y han sido reconocidos con el distintivo DTI, el margen de mejora es considerable y refuerza el papel del Modelo DTI como estímulo a la mejora continua en los destinos.

Por otra parte, el análisis por tipo de destino (litoral, rural, supramunicipal y urbano) arroja diferencias significativas, con un mayor grado de cumplimiento para los destinos con mayor rango demográfico (urbanos) frente a los litorales y supramunicipales y, sobre todo, los destinos rurales, con una diferencia notable respecto al promedio del total de los destinos. Detalles que parecen reafirmar la necesidad de reflexionar en torno a la adaptación del Modelo DTI de acuerdo con el contexto territorial del destino.

Este comportamiento diferencial se refleja también en el grado de ejecución de las acciones de desarrollo del DTI, que se sitúan en un valor intermedio (4 sobre 7 en la escala Likert) pero con valores ligeramente superiores para los destinos urbanos y litorales, con un grado de implantación del Modelo superior a los rurales y supramunicipales, apreciándose también valores más elevados en los destinos que cuentan con entes de gestión que en aquellos gestionados directamente por departamentos municipales. Sin embargo, en la percepción del impacto no se perciben diferencias significativas ni por tipo de destino ni por órgano de gestión. Estos resultados evidencian la complejidad del análisis de un proceso en marcha que requeriría un periodo más dilatado de aplicación para una evaluación más certera de su impacto, como se ha recomendado en alguna de las entrevistas realizadas.

§· SOBRE LA VALORACIÓN GLOBAL DEL MODELO DTI DE SEGITTUR

Tanto en los análisis cuantitativos como cualitativos la valoración global del modelo es positiva. Los resultados de la encuesta reflejan una valoración positiva del 4,6 sobre 7, a la vez que en torno al 80% de los destinos piensa seguir con la implantación y recomendaría a otros destinos la adopción del modelo.

La percepción del impacto en los diferentes ejes también es favorable en la mayoría de los ítems, pero con valores intermedios, lo que refleja mejoras incrementales como consecuencia de la implantación del modelo que no suponen una transformación radical de la gestión turística, pero que no se hubiera producido probablemente sin la aplicación del mismo. Desde el punto de vista metodológico, estas valoraciones intermedias evidencian que no se ha producido un sesgo favorable al impacto positivo del modelo en la percepción de los agentes, un riesgo que se podría matizar con la investigación cualitativa, de la que se desprende, por el contrario, un impacto percibido mayor, aunque con más matices.

Como se ha indicado, a pesar de las diferencias en el grado de cumplimiento de los diagnósticos, el impacto percibido por los agentes encuestados no presenta diferencias estadísticamente significativas ni por tipo de destino ni por órgano de gestión. Es más, las percepciones de impacto más positivas respecto al promedio se producen en los destinos rurales, quizá porque el DTI supone una renovación clara de la gestión turística más tradicional, seguido de los urbanos, donde los recursos y capacidades de gestión son superiores.

Los servicios de la Red DTI para la implantación del Modelo son valorados positivamente, todos ellos con valores superiores a 5, destacando especialmente la formación, la base de datos de ayudas y convocatorias y la biblioteca de buenas prácticas. Estos resultados corroboran la valoración cualitativa de la Red DTI como un espacio de colaboración que ha generado efectos muy positivos y que conviene potenciar.

§· SOBRE EL IMPACTO EN LA GOBERNANZA

Este eje se sitúa prácticamente en segundo lugar en el grado de cumplimiento de los indicadores (36,8%), con un porcentaje similar al eje de Tecnología (36,9%), por detrás del eje de Sostenibilidad. En el impacto percibido positivo (4,18 sobre 7) también ocupa el segundo lugar, tras el eje de Sostenibilidad, pero con una valoración similar, a pesar de considerarse por parte de los encuestados que el eje de Gobernanza plantea más dificultades de desarrollo que el de Sostenibilidad. Sin embargo, tanto las entrevistas como los grupos de trabajo acreditan un impacto cualitativamente mayor, destacando la mejora de la gobernanza como una de las contribuciones más relevantes del DTI en la transformación de la gestión de los destinos.

Esta contribución puede concretarse claramente en una serie de mejoras identificadas tanto en los análisis cuantitativos como cualitativos: la planificación y visión estratégica del destino; la gestión integral; la transparencia en la gestión; la mayor relevancia del turismo en la organización municipal; y la colaboración interdepartamental. Por el contrario, son aspectos susceptibles de mejora la participación de las empresas y la sociedad local en el proceso de implantación del DTI; los presupuestos disponibles para Turismo (a pesar de que también se ha constatado que el DTI ha servido para captar recursos de programas públicos como los Planes de Sostenibilidad Turística en Destino); y la estructura de personal vinculada a la gestión turística.

§· SOBRE EL IMPACTO EN LA INNOVACIÓN

La dificultad de desarrollar el eje de Innovación queda patente tanto en las entrevistas y grupos de trabajo como en la encuesta, al considerarse como el eje con mayor dificultad percibida de implantación. También es el eje que parte con un grado de cumplimiento de indicadores inferior: 23,5% en promedio, particularmente bajo en destinos litorales y rurales. Los agentes recalcan las dificultades de abordar este eje desde la gestión turística, sobre todo en los municipios con menor rango demográfico y con una colaboración empresarial limitada. Aun así, valoran positivamente el impacto del DTI en la concienciación sobre la importancia de la innovación. Las valoraciones de la encuesta ofrecen, sin embargo, progresos en algunos aspectos concretos como el desarrollo de nuevos productos y un marketing más innovador y, en menor medida, la incipiente participación en proyectos de innovación, la personalización de servicios o la simplificación de procesos. Los ámbitos donde el impacto todavía no es significativo están relacionados con la dificultad de generar un entorno innovador con la integración de empresas turísticas y universidades y centros de investigación.

§· SOBRE EL IMPACTO EN LA TECNOLOGÍA

A diferencia del enfoque de desarrollo de los destinos inteligentes basado en soluciones tecnológicas en países como China o Corea del Sur, la percepción de los agentes en España no sitúa el eje de Tecnología como el prioritario. Se valora positivamente la contribución del DTI a la digitalización y a facilitar la toma de decisiones respecto a la aplicación de soluciones tecnológicas en los destinos con criterios más objetivos, así como el acercamiento entre los

departamentos de Turismo y Nuevas Tecnologías en la organización municipal. Asimismo, el desarrollo del Modelo DTI de SEGITTUR ha captado la atención de consultoras y proveedores tecnológicos que no habían percibido la necesidad creciente de aplicaciones tecnológicas en los destinos turísticos. Ante el desarrollo de la PID (Plataforma Inteligente de Destinos) y la PIA (Plataforma de Innovación Abierta), los agentes que manifiestan un mayor grado de desconocimiento sobre ambas plataformas las perciben con incertidumbre, mientras que aquellos que muestran un mayor grado de familiaridad las conciben como una oportunidad para la mejora en tecnología e innovación en los destinos.

En el análisis de los diagnósticos, el grado de cumplimiento de los indicadores sobre Tecnología se sitúa en el 36,9%, si bien los valores de los destinos litorales, supramunicipales y rurales se encuentran por debajo de ese promedio. Los resultados de la encuesta muestran los impactos más positivos en la implantación de sistemas de inteligencia turística en los destinos, la señalización inteligente o el uso de herramientas de marketing que permiten una mayor segmentación y personalización de los servicios.

§ SOBRE EL IMPACTO EN LA SOSTENIBILIDAD

El eje de Sostenibilidad registra tanto el mayor grado de cumplimiento de los indicadores (47,8%) como la percepción de mayor impacto (4,21 sobre 7) y menor grado de dificultad para su implantación (4,16 sobre 7), a la vez que diferentes investigaciones que toman como estudio de caso destinos inteligentes avanzados corroboran la contribución del Modelo DTI a la Sostenibilidad. No obstante, los análisis cualitativos y algunos trabajos de investigación plantean dudas sobre el impacto en este eje. Por una parte, se subraya la dificultad de su medición y de aportación de evidencias por su carácter integral, fuera del control de los departamentos y entes de turismo, así como su alcance real en variables diferentes de las ambientales, como las económicas o sociales, o en la componente estratégica, relativa a la transformación real de modelos tradicionalmente basados en el crecimiento de la oferta y la demanda.

Las mejoras percibidas se vinculan más a la eficiencia y al ahorro en el consumo de recursos y se han visto reforzadas por las inversiones derivadas otros programas. Por lo que se refiere a los resultados de la encuesta, las valoraciones de impacto más positivo están relacionadas con la mejora de la imagen como destino sostenible, la conservación del patrimonio, la

competitividad del destino, la mejora de la movilidad, la mejora de la calidad de vida de los residentes, el comportamiento respetuoso de los turistas y la implantación de medidas contra el cambio climático. Los ítems peor valorados (por debajo de 4 sobre 7) son la reducción del impacto ambiental de las actividades turísticas, la resiliencia ante futuras crisis y la creación de empleos estables y mejor remunerados, un aspecto que advierte de la necesidad de reforzar la dimensión social de la sostenibilidad, también destacada en las entrevistas y grupos de trabajo.

§· SOBRE EL IMPACTO EN LA ACCESIBILIDAD

El grado de cumplimiento del eje de Accesibilidad se sitúa en el 33,4%, con porcentajes claramente inferiores en destinos supramunicipales y rurales, donde los análisis cualitativos reflejan la dificultad de impulsar medidas para la mejora de la accesibilidad. A pesar de las dificultades iniciales que reflejan los diagnósticos y la identificación de este eje como uno de los que mayores dificultades plantea para su desarrollo, se valora positivamente la labor de concienciación que el Modelo DTI ha supuesto para incorporar una visión turística a las iniciativas de accesibilidad y, en algunos casos, captar fondos de financiación, una de las limitaciones más destacadas para avanzar en este eje.

Los resultados de la encuesta concretan los impactos positivos en los siguientes apartados: mejora de la accesibilidad de recursos y atractivos turísticos, de la accesibilidad universal en espacios públicos; y de los protocolos en medios digitales. Con una valoración que no refleja un impacto significativo (ligeramente por debajo de 3,5 sobre 7) se sitúan la formación específica en turismo accesible para el personal municipal, las certificaciones de accesibilidad de empresas privadas, y el incremento del presupuesto para medidas de turismo accesible.

§· SOBRE LAS VARIABLES DE EVOLUCIÓN DEL DESTINO

La medición de los efectos de la implantación del DTI en las variables de evolución de carácter turístico (número de visitantes, nivel de precios, etc.), o en las relacionadas con las tres dimensiones de la sostenibilidad o con la competitividad del destino, se ve dificultada por la implantación relativamente reciente del modelo y el grado de ejecución desigual de sus actuaciones. No obstante, en la revisión de trabajos de investigación se constata que el Modelo DTI ha contribuido a mejoras en la sostenibilidad y la competitividad de los destinos, en la imagen de marca del destino y la mejora de la experiencia

turística o en la eficiencia operativa de los hoteles ubicados en destinos con una elevada implementación del mismo. Esta contribución positiva puede deberse a estudios de caso centrados en DTI avanzados y no puede generalizarse, si bien de las conclusiones de estos trabajos puede inferirse que a mayor implantación del modelo mayores beneficios sobre las variables de evolución del destino.

En el análisis cualitativo, la percepción de los agentes también es positiva pero basada más en impresiones que en información contrastada y lleva aparejada la propuesta de mejorar los sistemas de información en destino para medir de manera consistente el impacto de la implantación del modelo, hasta el punto de considerar como un rasgo distintivo del DTI un conocimiento profundo de la realidad territorial, social y turística que permita una gestión eficiente y sostenible del destino.

§. SOBRE LAS BARRERAS Y PROBLEMAS DE IMPLANTACIÓN DEL MODELO

El desarrollo de la metodología DTI afronta una serie de barreras derivadas tanto de las condiciones locales de planificación y gestión como de las características del propio Modelo DTI de SEGITTUR. Los resultados del análisis cualitativo y cuantitativo reflejan barreras de carácter estructural como las limitaciones presupuestarias y de recursos humanos y técnicos. Un tipo de barreras que condiciona el grado de ejecución de las acciones (patente en los destinos de menor rango poblacional) y la continuidad futura de la aplicación del modelo. El carácter transversal del Modelo DTI, una de sus fortalezas, choca con la realidad de municipios donde existe un déficit de liderazgo y baja implicación de los diferentes departamentos municipales.

Por otra parte, la consistencia metodológica del Modelo DTI opera, según la percepción de los agentes, como un problema debido a su rigidez y falta de adaptación a diferentes realidades territoriales y turísticas (incluyendo los destinos latinoamericanos), lo que hace aconsejable la realización de ajustes, tanto de carácter estratégico como instrumental.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS

Ahvenniemi, H., Huovila, A., Pinto-Seppä, I., y Airaksinen, M. (2017). What are the differences between sustainable and smart cities? *Cities*, 60, 234–245. DOI: 10.1016/j.cities.2016.09.009.

Agerbæk, E., y Jørgensen, A.S. (2019). Towards an Illustrative Maturity Matrix for Smart Tourism Destinations. Paper presented at LION-APP Conference, Trento, Italy.

Aguirre Montero, A. (2024). *La ciencia de datos aplicada al marketing como palanca fundamental de transformación en la gestión de destinos turísticos inteligentes*. Tesis doctoral. Universidad de Cádiz, España.

Aguirre A., Zayas A., Gómez-Carmona D. y López Sánchez J.A.(2023): «Smart tourism destinations really make sustainable cities: Benidorm as a case study». *International Journal of Tourism Cities*, Vol. 9 No. 1 pp. 51–69, doi: <https://doi.org/10.1108/IJTC-01-2022-0006>

Alcalde Marcos, I. (2022). Inteligencia urbana. Más allá de las Smart Cities. En San Salvador, R., Villatoro, F. y De Miranda, G. (eds.), *Ciudades inteligentes. Ciudades sabias. Por una gobernanza democrática y colaborativa*. Madrid: Los Libros de la Catarata.

Alizadeh, T. (2021). *Global Trends of Smart Cities*. Oxford: Elsevier

Andrades, L., Romero-Dexeus, C., y Martínez-Marín, E. (eds.) (2024), *The Spanish Model for Smart Tourism Destination Management*. Tourism, Hospitality & Event Management. Springer, Cham

Baggio, R., Micera, R., & del Chiappa, G. (2020). Smart tourism destinations: a critical reflection. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 11(3), 407–423. DOI: 10.1108/JHTT-01-2019-0011.

- Baños-Pino, J.F., Sustacha, I., Boto-García, D., y del Valle, E.A. (2023). Are Smart Tourism Destinations more productive efficient? The Spanish case. *Tourism Economics, Online First*. DOI: 10.1177/13548166241313413.
- Bastidas-Manzano, A. B., Sánchez-Fernández, J., & Casado-Aranda, L. A. (2021). The Past, Present, and Future of Smart Tourism Destinations: a Bibliometric Analysis. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 45(3), 529–552. DOI: 10.1177/1096348020967062.
- Boes, K., Buhalis, D. and Inversini (2016). Smart tourism destinations: ecosystems for tourism destination competitiveness. *International Journal of Tourism Cities*, 2(2), 108–124. DOI: 10.1108/IJTC-12-2015-0032.
- Buhalis, D. (2019). Technology in tourism-from information communication technologies to eTourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: a perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 267–272. DOI: 10.1108/TR-06-2019-0258.
- Buhalis, D., y Amaranggana, A. (2014). Smart tourism destinations. En Xiang, Z. y Tussyadiah, L. (eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2014* (pp. 553–564). Dublin: Springer.
- Calle-Lamelas, J.V. (2024): Las ciudades patrimonio de la humanidad como destinos turísticos inteligentes. Un análisis de caso del grupo ciudades patrimonio de la humanidad de España y de la ciudad de Segovia. Tesis doctoral. Universidad Rey Juan Carlos, España.
- Calle-Lamelas, J.V., García-Hernández, M., y García-Muiña, F.E. (2024). What is a smart destination in practice? The interpretation of DMO managers from Spanish World Heritage Cities. *Tourism Planning & Development*, 21(4), 462–484. DOI: 10.1080/21568316.2023.2214123.
- Calle Lamelas, J.V., García Hernández, M. y García Muiña, F.E. (2023). La ciudad histórica como destino turístico inteligente. El caso de Segovia, ciudad patrimonio mundial. *Investigaciones Turísticas*, 25, 272–293. DOI: 10.14198/INTURI.22067.

- Carballido, A. y Guevara, A. (2021): El concepto de smart destination en la investigación turística. Revisión sistemática de la literatura para su definición y normalización. *Cuadernos de Turismo*, 48, 301–323. DOI: 10.6018/turismo.492781.
- Celdrán Bernabeu, M.A. (2018). *Nuevos escenarios para la planificación y gestión de los destinos turísticos. El enfoque destinos turísticos inteligentes*. Tesis doctoral. Universidad de Alicante, España.
- Celdrán-Bernabeu, M.A., Mazón, J.N., Ivars-Baidal, J.A. y Vera-Rebollo, J.F. (2018). Smart tourism. Un estudio de mapeo sistemático. *Cuadernos de Turismo*, 41, 107–138. DOI: 10.6018/turismo.41.326971.
- Cerdá-Mansilla, E., Tussyadiah, I., Campo, S., y Rubio, N. (2024). Smart destinations: a holistic view from researchers and managers to tourists and locals. *Tourism Management Perspectives*, 51, 101223. DOI: 10.1016/j.tmp.2024.101223.
- Collado-Agudo, J., Herrero-Crespo, A., y San Martín-Gutiérrez, H. (2023). The adoption of a smart destination model by tourism companies: an ecosystem approach. *Journal of Destination Marketing & Management*, 28, 100783. DOI: 10.1016/j.jdmm.2023.100783.
- Crouch, G.I., y Ritchie, J.B. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137–152. DOI: 10.1016/S0148-2963(97)00196-3.
- Díaz González, S. (2023). *Modelo de inteligencia de datos para el estudio de destinos turísticos inteligentes*. Tesis doctoral. Universidad de la Laguna, España.
- Dos Santos Júnior, A. (2024). *Turismo e innovación: análisis de la gobernanza de los destinos turísticos inteligentes*. Tesis doctoral. Universidad de Málaga, España.
- Dredge, D., Phi, G., Mahadevan, R., Meehan, E., y Popescu, E.S. (2018). Digitalisation in Tourism: In-depth analysis of challenges and opportunities.

Low Value procedure GRO-SME-17-C-091-A for Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises (EASME) Virtual Tourism Observatory. Aalborg University, Copenhagen. Accedido el 1 de julio de 2025 (<https://www.clustercollaboration.eu/eu-initiatives/reports/digitalisation-tourism-depth-analysis-challenges-and>).

Ercan, F. (2023). Smart tourism destination: a bibliometric review. *European Journal of Tourism Research*, 34, 3409. DOI: 10.54055/ejtr.v34i.2788.

Esteban Talaya, A., y Mondéjar Jiménez, J.A. (2024). *Aceptación e implantación de los Instrumentos de Marketing Inteligente (IMI) en el sistema turístico español*. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Proyecto TUR-RETOS2022-035. Accedido el 16 de abril de 2025 (<https://www.segittur.es/blog/implantacion-de-los-instrumentos-de-marketing-inteligente-en-el-sistema-turistico-espanol/>).

European Commission (2022): Transition Pathway for Tourism. Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. Publications Office of the European Union, 2022, <https://data.europa.eu/doi/10.2873/344425>

European Commission (2023): Mastering Data: A Toolkit for Tourism Destinations, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, CARSA, Intellera Consulting, PwC, University of Malaga. Accedido el 1 de julio de 2025 (https://smarttourismdestinations.eu/wp-content/uploads/2023/03/Smart-Tourism-Destinations_Toolkit_v.3.1-EN.pdf).

Femenia Serra, F. (2019). *Smart tourism destinations: a demand-based approach for improving local tourism management*. Universidad de Alicante, España.

Femenia-Serra, F., e Ivars-Baidal, J.A. (2018). Smart tourism: Implicaciones para la gestión de ciudades y destinos turísticos. En M. T. Cantó López, J. A. Ivars Baidal, & R. Martínez Gutiérrez (Dir.), *Gestión inteligente y sostenible de las ciudades: Gobernanza, smart cities y turismo* (pp. 129–151). Valencia: Tirant Lo Blanch.

Femenia-Serra, F., e Ivars-Baidal, J.A. (2021). Do smart tourism destinations really

- work? The case of Benidorm. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 26(4), 365–384. DOI: 10.1080/10941665.2018.1561478.
- Femenia-Serra, F., y Neuhofer, B. (2018). Smart tourism experiences: conceptualisation, key dimensions and research agenda. *Investigaciones Regionales*, 42, 129–150.
- Femenia-Serra, F., Neuhofer, B. e Ivars-Baidal, J. (2019). Towards a conceptualisation of smart tourists and their role within the smart destination scenario. *The Service Industries Journal*, 39(2), 109–133. DOI: 10.1080/02642069.2018.1508458.
- Florido-Benítez L (2024), “Constructing Spanish smart destinations: a new guide for the tourism industry”. *International Journal of Tourism Cities*, Vol. 10 No. 1 pp. 261–279, doi: <https://doi.org/10.1108/IJTC-09-2023-0193>.
- Forés-Julián, B., y Fernández-Yáñez, J.M. (2023). Los destinos turísticos inteligentes en un contexto de crisis: principales retos a nivel empresarial y de destino. *Economía Industrial*, 418, 73–94.
- Gajdošík, T. (2019). Smart tourists as a profiling market segment: implications for DMOs. *Tourism Economics*, 26(6), 1042–1062. DOI: 10.1177/1354816619844368.
- García Moreno, B. y Fernández Alcantud, A. (2022). El modelo destinos turísticos inteligentes (DTI): la apuesta por la sostenibilidad turística. *Economía Industrial*, 426, 93–106.
- Gelter, J., Fuchs, M., y Lexhagen, M. (2022). Making sense of smart tourism destinations: a qualitative text analysis from Sweden. *Journal of Destination Marketing & Management*, 23, 100690. DOI: 10.1016/j.jdmm.2022.100690.
- Gelter, J., Lexhagen, M., y Fuchs, M. (2021). A meta-narrative analysis of smart tourism destinations: implications for tourism destination management. *Current Issues in Tourism*, 24(20), 2860–2874. DOI: 10.1080/13683500.2020.1849048.

- Gomis-López, J. M., y González-Reverté, F. (2020). Smart tourism sustainability narratives in mature beach destinations: contrasting the collective imaginary with reality. *Sustainability*, 12(12), 5083. DOI: 10.3390/su12125083.
- González-Reverté, F. (2019). Building sustainable smart destinations: an approach based on the development of spanish smart tourism plans. *Sustainability*, 11(23), 6874. DOI: 10.3390/su11236874.
- González Reverté, F., Díaz Luque, P., Gomis López, J. M., y Morales Pérez, S. (2018). Reflexiones sobre la percepción de los Destinos Turísticos Inteligentes españoles por parte de los actores turísticos. *Ara: Revista De Investigación En Turismo*, 8(1), 21–35. DOI: 10.1344/ara.v8i1.21102.
- Gretzel, U. (2022). The Smart DMO: a new step in the digital transformation of destination management organizations. *European Journal of Tourism Research*, 30, 3002. DOI: 10.54055/ejtr.v30i.2589.
- Gretzel, U., y Koo, C. (2021). Smart tourism cities: a duality of place where technology supports the convergence of touristic and residential experiences. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 26(4), 1–13. DOI: 10.1080/10941665.2021.1897636.
- Gretzel, U., y de Mendonça, M. C. (2019). Smart destination brands: semiotic analysis of visual and verbal signs. *International Journal of Tourism Cities*, 5(4), 560–580. DOI: 10.1108/IJTC-09-2019-0159.
- Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., y Koo, C. (2015a). Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), 179–188. DOI: 10.1007/s12525-015-0196-8.
- Gretzel, U., Werthner, H., Koo, C., y Lamsfus, C. (2015b). Conceptual foundations for understanding smart tourism ecosystems. *Computers in Human Behavior*, 50, 558–563. DOI: 10.1016/j.chb.2015.03.043.
- Hall, C. M. (2008). *Tourism planning: Policies, processes and relationships* (2nd ed). Pearson/Prentice Hall.

- Hao, S. (2023). A review of the literature on smart tourism: a location research perspective. *Tourism Studies*, 1(28), 1–12. DOI: 10.19002/aa12438820.28.1.
- Haobin Ye, B., Ye, H., y Law, R. (2020). Systematic review of smart tourism research. *Sustainability*, 12(8), 3401. DOI: 10.3390/su12083401.
- Imboden, A., Grèzes-Bürcher, S., Fumeaux, D., Fragnière, E. y Fux, M. (2022). Piloting a digital maturity model for smart destinations. *International Journal of Technology Marketing*, 16(4), 304–317. DOI: 10.1504/IJTMKT.2022.126271.
- Ivars-Baidal, J. (2024). Spanish Smart Tourism Destinations: final considerations and future lines of work. En Andrades, L., Romero-Dexeus, C., y Martínez-Marín, E. (eds), *The Spanish Model for Smart Tourism Destination Management. Tourism, Hospitality & Event Management* (pp. 297–307). Cham: Springer.
- Ivars-Baidal, J., Casado-Díaz, A.B., Navarro-Ruiz, S., y Fuster-Uguet, M. (2024). Smart tourism city governance: exploring the impact on stakeholder networks. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(2), 582–601. DOI: 10.1108/IJCHM-03-2022-0322.
- Ivars-Baidal, J.A., Celdrán-Bernabeu, M.A., Femenia-Serra, F., Perles-Ribes, J.F., y Vera-Rebollo, J.F. (2023a). Smart city and smart destination planning: examining instruments and perceived impacts in Spain. *Cities*, 137, 104266. DOI: 10.1016/j.cities.2023.104266.
- Ivars-Baidal, J.A., Celdrán-Bernabeu, M.A., Mazón, J.-N., y Perles-Ivars, Á.F. (2019). Smart destinations and the evolution of ICTs: a new scenario for destination management? *Current Issues in Tourism*, 22(13), 1581–1600. DOI: 10.1080/13683500.2017.1388771.
- Ivars-Baidal, J.A., Femenia-Serra, F., Celdrán-Bernabeu, M.A., y Giner-Sánchez, D. (2023b). Reinventing destination management and planning: taking stock of a decade of smart destinations development in Spain. En Blanco-Romero, A., y Blázquez-Salom, M. (eds), *Spanish Tourism Geographies. Geographies of Tourism and Global Change*. Springer, Cham. DOI: 10.1007/978-3-031-39780-6_11.

- Ivars Baidal, J. A., Solsona Monzonís, F. J., y Giner Sánchez, D. (2016). Gestión turística y tecnologías de la información y la comunicación (TIC): el nuevo enfoque de los destinos inteligentes. *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, 62(2), 327. DOI: 10.5565/rev/dag.285.
- Ivars-Baidal, J.A., Vera-Rebollo, J.F., Perles-Ribes, J., Femenia-Serra, F., y Celdrán-Bernabeu, M.A. (2023c). Sustainable tourism indicators: what's new within the smart city/destination approach? *Journal of Sustainable Tourism*, 31(7), 1556–1582. DOI: 10.1080/09669582.2021.1876075.
- Kalpaka, A., Digital Maturity Assessment (DMA) Framework and Questionnaires for SMEs/PSOs: A guidance document for EDIHs, European Commission, 2023, JRC133234.
- Koens, K., Melissen, F., Mayer, I., y Aall, C. (2019). The Smart City Hospitality Framework: creating a foundation for collaborative reflections on overtourism that support destination design. *Journal of Destination Marketing & Management*, 19, 100376. DOI: 10.1016/j.jdmm.2019.100376.
- Koo, C. Shin, S., Kim, K., Kim, C., y Chung, N. (2013). Smart Tourism of the Korea: a case study. *PACIS 2013 Proceedings*, 138. <http://aisel.aisnet.org/pacis2013/138>
- Koo, C., Shin, S., Gretzel, U., Canon, W., y Chung, N. (2016). Conceptualization of smart tourism destination competitiveness. *Asia Pacific Journal of Information Systems*, 26(4), 367–384. DOI: 10.14329/apjis.2016.26.4.561.
- Lee, H., Hwang, Y., Kim, M.-H., y Chung, N. (2025). Success configurations of smart tourism cities in Korea: an fsQCA approach. *PACIS 2025 Proceedings*, 3. https://aisel.aisnet.org/pacis2025/iot_smartcity/iot_smartcity/3
- Lee, H., Koo, C.M., Chung, H.C., y Chung, N.H. (2022). Developing and applying smart tourism cities competitiveness index. *Informatization Policy*, 29(4), 91–108. DOI: 10.22693/NIAIP.2022.29.4.091.

- Lee, P., Zach, F.J., Y Chung, N. (2021). Progress in Smart Tourism 2010-2017: a systematic literature review. *Journal of Smart Tourism*, 1(1), 19–30. DOI: 10.52255/smarttourism.2021.1.1.4.
- Lee, P., Hunter, W. C., Y Chung, N. (2020). Smart tourism city: developments and transformations. *Sustainability*, 12(10), 3958. DOI: 10.3390/su12103958.
- Li, Y., Hu, C., Huang, C., y Duan, L. (2017). The concept of smart tourism in the context of tourism information services. *Tourism Management*, 58, 293–300. DOI: 10.1016/j.tourman.2016.03.014.
- Liu, J., Hall, C. M., Zhu, C., y Ting Pong Cheng, V. (2023). Redefining the concept of smart tourism in tourism and hospitality. *Anatolia*, 35(3), 566–578. DOI: 10.1080/13032917.2023.2282712.
- López de Ávila, A. (2015). Smart Destinations: XXI Century Tourism. Trabajo presentado en *ENTER 2015 Conference on Information and Communication Technologies in Tourism*, Lugano, Switzerland.
- López Palomeque, F., Vera Rebollo, J.F., Torres Delgado, A., e Ivars Baidal, J.A. (2022). El turismo, ¿fin de época?. València: Publicaciones de la Universitat de València.
- Lu, J., Fan, A., Liu, J., y Qi, Y. (2024). Tourists' willingness to adopt government-led smart tourism platforms: a mixed-methods study. *Journal of Vacation Marketing*, 0(0). DOI: 10.1177/13567667241248968.
- Mehraliyev, F., Chan, I. C. C., Choi, Y., Koseoglu, M. A., y Law, R. (2020). A state-of-the-art review of smart tourism research. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 37(1), 78–91. DOI: 10.1080/10548408.2020.1712309.
- Ministério do Turismo do Brasil (2022). *Modelo DTI Brasil: Manual metodológico*. Brasília-DF: Ministério do Turismo. Accedido el 1 de julio de 2025 (<https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo-/publicacoes/destinos-turisticos-inteligentes-dti>).

- Molina Azorín, J.F., Tarí, J.J., López Gamero, M.D., Pereira Moliner, J., Pertusa Ortega, E.M., y Antón López, A.I. (2022). Los destinos turísticos inteligentes y la sostenibilidad. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*, 2, 51–71. DOI: 10.17561/ree.n2.2022.7041
- Moliner-Tena, M.A. (2024). Kano's method applied to the assessment of Smart Tourism Destinations: Evidence from Spanish destinations. *Tourism Management*, 99, 104879. DOI: 10.1016/j.tourman.2024.104879.
- Muñoz de Dios, M.D. (2017). *Aplicación práctica de la accesibilidad en destinos turísticos inteligentes*. Tesis doctoral. Universidad de Jaén, España.
- Oakes, T. (2024). Toward a critical geopolitics of smart tourism. *Tourism Geographies*, 26(5), 862–873. DOI: 10.1080/14616688.2024.2360633.
- Palomo Santiago, M., y Parra López, E. (2024). Intellectual influence of smart tourism destinations 2000-2023. *Tourism and Hospitality Management*, 30(3), 301–316. DOI: 10.20867/thm.30.3.1.
- Pan, B., Lin, M.S., Liang, Y., Akyildiz, A., y Park, S.Y. (2021). Social, Ethical, and Moral Issues in Smart Tourism Development in Destinations. *Journal of Smart Tourism*, 1(1), 9–17. DOI: 10.52255/smarttourism.2021.1.1.3.
- Peñarrubia Zaragoza, M.P. (2018). *Los datos estadísticos públicos y su uso en el conocimiento del comportamiento de los turistas en destinos inteligentes*. Tesis doctoral. Universidad de Valencia, España.
- Perles Ribes, J.F., e Ivars Baidal, J.A. (2018). Smart sustainability: a new perspective in the sustainable tourism debate. *Investigaciones Regionales - Journal of Regional Research*, 42, 151–170.
- Perogil Burgos, J. (2017). *Inteligencia territorial y turismo: la gestión pública de los Destinos Turísticos Inteligentes*. Tesis doctoral. Universidad de Huelva, España.

- Ramón Rodríguez, A.B., Fernández Alcantud, A., López Morales, J.M., Moreno Izquierdo, L., Perles Ribes, J.F., y Such Devesa, M.J. (2017). Innovación y destinos inteligentes: oportunidad para el Know How turístico español. *ICE, Revista De Economía*, 1(894). DOI: 10.32796/ice.2017.894.1908.
- Romero Dexeus, C., García Moreno, B., y Fernández Alcantud, A. (2025). El modelo destinos turísticos inteligentes: herramienta de competitividad y sostenibilidad turística. Aproximación a casos de éxito conseguidos. *Economía Industrial*, 436, 27-39.
- Rucci, A. C., Isoardi, A. E., y Viletto, P. (2025). Expansión del modelo español de Destinos Turísticos Inteligentes hacia ciudades y destinos de América Latina. *ICE, Revista de Economía*, 938, 59–77. DOI: 10.32796/ice.2025.938.7888.
- Schneider, G. (2024). *Estudio para Identificar los determinantes de adhesión por parte de los actores privados a los Destinos Turísticos Inteligentes (DTI), con objeto de incrementar su participación en la Red DTI de Latinoamérica*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Schmücker, D., Iglesias, D., Ordóñez-Martínez, D., y Peceny, U.S. (2025). Prepared for the Smart Future? Empirical Results on Data Literacy and Information Needs of European DMOs. En Nixon, L., Tuomi, A., y O'Connor, P. (eds), *Information and Communication Technologies in Tourism 2025*. ENTER 2025. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham. DOI: 10.1007/978-3-031-83705-0_1.
- SEGITTUR (2015) Informe destinos turísticos inteligentes: construyendo el futuro. Madrid. (Consultado en: segittur.es/wp-content/uploads/2019/11/Libro-Blanco-Destinos-Tursticos-Inteligentes.pdf)
- SEGITTUR y Alzua-Sorzabal, A. (2024). Methodological Framework of the Spanish Smart Tourism Destinations Model. En Andrades, L., Romero-Dexeus, C., y Martínez-Marín, E. (eds), *The Spanish Model for Smart Tourism Destination Management. Tourism, Hospitality & Event Management*. Springer, Cham, pp.37-86.

- Shaw, G., & Williams, A.M. (2025). Knowledge transfer and knowledge management in tourism organisations: A widening and deepening research agenda. *Tourism Management*, 109, 105121. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2024.105121>
- Sheehan, L., Vargas-Sánchez, A., Presenza, A., y Abbate, T. (2016). The use of intelligence in tourism destination management: an emerging role for DMOs. *International Journal of Tourism Research*, 18(6), 549–557. DOI: 10.1002/jtr.2072.
- Soares, J.C., Domareski Ruiz, T.C., y Ivars Baidal, J.A. (2022). Smart destinations: a new planning and management approach? *Current Issues in Tourism*, 25(17), 2717–2732. DOI: 10.1080/13683500.2021.1991897.
- Sorokina, E., Wang, Y., Fyall, A., Lugosi, P., Torres, E., y Jung, T. (2022). Constructing a smart destination framework: A destination marketing organization perspective. *Journal of Destination Marketing and Management*, 23, 100688. DOI: 10.1016/j.jdmm.2021.100688.
- Sustacha Melijosa, I.M. (2024). *Destinos turísticos inteligentes: Implicaciones para la experiencia turística, el valor de marca y la eficiencia*. Tesis doctoral. Universidad de Oviedo, España.
- Sustacha Melijosa, I., Baños Pino, J.F. y Del Valle Tuero, E. (2022). Análisis de la investigación sobre destinos turísticos inteligentes mediante la visualización de redes bibliométricas. *Investigaciones Turísticas*, 23, 266–289. DOI: 10.14198/INTURI2022.23.12.
- Tarí, J.J., Pertusa, E.M., Molina, J.F., López, M.D. y Pereira, J. (2024). Desarrollo de los ejes de los Destinos Turísticos Inteligentes en los hoteles de la Comunidad Valenciana. Generalitat Valenciana, Conselleria de Cultura, Educación, Universidades y Empleo. Proyecto CIAICO/2021/124. Accedido el 16 de abril de 2025 (<https://infogram.com/copy-parte-i-dti-encuesta-informe-ejecutivo-1hnq41o0kjdzp23>).

- Villar-García, M., & Pereira-Moliner, J. (2024). Ventajas y barreras en la creación del sistema de inteligencia turística en los destinos turísticos inteligentes. *Cuadernos de Turismo*, (53), 133–156. <https://doi.org/10.6018/turismo.616421>
- Wang, X., Zhen, F., Tang, J., Shen, L., y Liu, D. (2022). Applications, Experiences, and Challenges of Smart Tourism Development in China. *Journal of Urban Technology*, 29(4), 101–126. <https://doi.org/10.1080/10630732.2021.1879605>
- Wang, D., Li, X., y Li, Y. (2013). China's "smart tourism destination" initiative: A taste of the service-dominant logic. *Journal of Destination Marketing and Management*, 2(2), 59–61. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2013.05.004>
- Williams, A. M., Rodriguez, I., y Makkonen, T. (2020). Innovation and smart destinations: critical insights. *Annals of Tourism Research*, 83, 102930. DOI: 10.1016/j.annals.2020.102930.
- Xiang, Z., Stienmetz, J., y Fesenmaier, D. R. (2021). Smart Tourism Design: Launching the annals of tourism research curated collection on designing tourism places. *Annals of Tourism Research*, 86, 103154. DOI: 10.1016/j.annals.2021.103154.
- Zhan, L., y Ning, K. (2021). Minority tourist information service and sustainable development of tourism under the background of smart city. *Mobile Information Systems*, 1. DOI: 10.1155/2021/6547186.
- Zheng, Q., Luo, M., Zhang, J., y Tian, Y. (2025). Impact of smart tourism city development on economic growth and employment: evidence from China's smart tourism policy. *Tourism Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: 10.1108/TR-08-2024-0709.



SEGITTUR
turismo e innovación



destino turístico
inteligente

