

Cita bibliográfica: 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), pp. 272-293. <https://doi.org/10.14198/INTURI.22067>

La ciudad histórica como destino turístico inteligente. El caso de Segovia, ciudad patrimonio mundial

The Historic city as a smart destination. The case of Segovia (Spain), a world heritage city

Juan Vicente Calle Lamelas , Universidad Rey Juan Carlos, España
juanvicalle@gmail.com

María García Hernández , Universidad Complutense de Madrid, España
mgarciah@ucm.es

Fernando Enrique García Muiña , Universidad Rey Juan Carlos, España
fernando.muina@urjc.es

RESUMEN

Las Ciudades Patrimonio de la Humanidad son destinos turísticos de larga tradición y una alta afluencia de visitantes. Por otra parte, el “Destino Turístico Inteligente” (DTI) se ha erigido como un nuevo paradigma de gestión turística auspiciado por la administración turística en España. En este contexto, el presente artículo tiene como objetivo profundizar en el conocimiento e interpretación del modelo DTI que atesoran los grupos de interés de un destino Patrimonio de la Humanidad. Para ello se toma la ciudad de Segovia como estudio de caso. Se han realizado un total de 28 entrevistas semiestructuradas a actores de la ciudad y expertos en el modelo DTI. Los resultados obtenidos muestran la necesidad de adoptar un enfoque de abajo-arriba, que desarrolle el capital humano y una orientación más estratégica. Se propone además un modelo de actuación basado en los temas centrales identificados por los grupos de interés.

PALABRAS CLAVE: Destino inteligente; ciudad turística inteligente; ciudades patrimonio mundial; grupos de interés; Segovia.

ABSTRACT

World Heritage Cities are tourist destinations with a long tradition that attract a high influx of visitors. On the other hand, the “Smart Destination” (SD) model was created as a new paradigm of destination management, strongly promoted by the Spanish Central Administration. Bearing this in mind, this article aims to explore the knowledge and interpretation of the SD model revered by the stakeholders of a World Heritage destination. To this end, the city of Segovia has been chosen as the subject of our case study. A total of 28 semi-structured interviews were conducted with destination stakeholders and experts in the smart destination model. The results obtained show the need to adopt a bottom-up approach that develops human capital and a more strategic orientation. An action model is proposed based on the central issues identified by the stakeholders.

KEYWORDS: Smart destination; smart tourist city; world heritage cities; stakeholders; Segovia.

Fecha de recepción: 25/02/2022 *Fecha de aceptación:* 07/06/2022

Este trabajo está sujeto a una licencia de Reconocimiento 4.0 Internacional de Creative Commons (CC BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

©2023 Juan Vicente Calle Lamelas, María García Hernández y Fernando Enrique García Muiña

I. INTRODUCCIÓN

Las ciudades españolas inscritas en la lista del Patrimonio Mundial de la UNESCO están consolidadas como hitos de referencia a nivel global (véase por ejemplo, Troitiño Vinuesa, 2002; Troitiño Vinuesa y Troitiño Torralba, 2009). Debido al poder de atracción de su patrimonio, ciudades como Granada, Córdoba o Toledo llevan recibiendo turistas desde los mismos inicios del turismo moderno (Calle Vaquero y Ruiz Lanuza, 2013). Sin embargo, el turismo no ha sido un tema relevante en la agenda política local hasta los años noventa del siglo XX. A partir de esa década la administración local de las ciudades patrimonio mundial españolas fue creando estructuras de gestión para dar respuesta a las dinámicas de una actividad turística creciente (Calle Vaquero y García Hernández, 2016). El cambio ha sido notable en lo que a las actividades acometidas desde las organizaciones de gestión turística (OGD) se refiere, pero también la situación del sector turístico ha evolucionado mucho en los últimos treinta años y se ha abierto un desafiante nuevo escenario marcado por la digitalización que afecta no solo a la prestación de servicios y productos turísticos, sino también al día a día de la administración pública. En este contexto la Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (SEGITTUR) ha venido impulsando un nuevo modelo de gestión denominado Destino Turístico Inteligente (SEGITTUR, 2015) que se ha ido afianzando en los últimos años, no solo en el territorio español, sino también en el extranjero (principalmente en países hispanoamericanos). No obstante, su aplicación en las ciudades patrimonio mundial de España está planteando importantes desafíos en el ámbito de la planificación y la gestión turística.

A pesar de la relevancia de las ciudades patrimonio mundial españolas como destinos turísticos, la academia por el momento ha dedicado escasa atención a los procesos relacionados con la digitalización turística, en parte debido a que las experiencias han sido limitadas hasta la fecha. Sin embargo, la situación actual indica que puede que estemos ante un punto de inflexión propiciado, entre otros factores, por el acelerado impulso dado en España al modelo de Destino Turístico Inteligente. En los últimos años se han sucedido diversos programas públicos que han financiado la transición digital de los destinos, entre ellos los planes de “Ciudades y Territorios Inteligentes” (agenda digital), los “Planes de Sostenibilidad en Destino” o la articulación de la “Red española de Destinos Turísticos Inteligentes”. A fecha de 2022 además, el gobierno español tiene previsto invertir en el *Plan de modernización y competitividad del sector turístico* un total de 1,904 M de los fondos europeos *Next Generation* (SETUR, 2021) y una de las acciones de mayor repercusión directa a escala local serán los *Planes de Sostenibilidad Turística en Destino*. Estos planes, de forma coherente con la política de SETUR, valoran en sus criterios de selección los proyectos y acciones relativas a alguno de los ejes del modelo “Destino Turístico Inteligente”.

En un mundo donde lo físico y lo digital tienden a converger, los destinos patrimoniales tienen como reto adaptarse a los desafíos actuales, donde la innovación actúe como palanca de transformación. El mayor desafío atañe al cambio de una cultura conservadora a nivel empresarial, pero también a la evolución hacia un modelo de gestión pública local basado en el aprendizaje y la adaptación continua. En un mundo líquido, la gestión debe ser adaptativa y ágil. No obstante, la conversión de una ciudad en destino turístico inteligente no depende únicamente de la voluntad de una administración o de la participación en un programa público financiado, sino que requiere de la implicación de todos los actores del destino turístico. Además, estos *stakeholders* locales, incluyendo a los relacionados con la tecnología, necesitan

unas explicaciones detalladas para comprender el concepto de destino turístico inteligente (Gretzel y Collier de Mendonça, 2019). Sin embargo, existe una falta de comprensión de cómo los grupos de interés pueden aprovechar los beneficios de la inteligencia y la agilidad de la gestión en el destino (Buhalis, 2022). Por lo tanto, es necesario comprender mejor los procesos de conocimiento y aprendizaje de los grupos de interés de los destinos en los que se comienza a trabajar con el concepto de destino inteligente (Cavalheiro *et al.*, 2020; Gelter *et al.*, 2022). Los actores son un elemento clave en el funcionamiento de cualquier destino y especialmente en los destinos turísticos inteligentes. De hecho, el éxito de la conversión de un destino convencional en un destino inteligente depende de cómo se asimila ese concepto por parte de las partes interesadas.

Dado este contexto, la investigación que se presenta en este trabajo persigue responder a la siguiente pregunta: ¿Qué entienden por DTI, o qué lectura hacen de este concepto, los actores de un destino turístico? Esta pregunta se descompone a su vez en dos subobjetivos específicos: a) Identificar los temas recurrentes y los aspectos del DTI más importantes para los actores en el destino investigado y b) Conocer cómo están trabajando los actores cada uno de los diferentes ejes de acción del modelo DTI. El objetivo último del trabajo es sistematizar las implicaciones prácticas que puede tener el DTI desde la perspectiva de las partes interesadas.

Para profundizar en el conocimiento de este tema se ha llevado a cabo una investigación empírica en Segovia (España), ciudad inscrita en la Lista del Patrimonio Mundial de la UNESCO desde el año 1985. Para ello, se han realizado entrevistas semiestructuradas a los principales agentes turísticos del destino, técnicos de diferentes administraciones implicadas y a expertos en el modelo, con especial interés en el sector TIC. El objetivo es contribuir a una comprensión más integral y crítica de un fenómeno emergente complejo. Además, se han analizado las implicaciones prácticas en la gestión y planificación de los destinos del modelo. El texto del artículo se estructura en cinco epígrafes. Tras esta introducción se presentan los antecedentes teóricos sobre el concepto de destino turístico inteligente y el análisis de los grupos de interés de un destino turístico. Después se describe el destino objeto de estudio y se detalla la secuencia metodológica aplicada. Tras la exposición de los principales hallazgos y la discusión de su alcance, la sección final recoge las conclusiones, señalando las limitaciones del estudio y la agenda de posibles futuras investigaciones en este ámbito. Los resultados obtenidos muestran que el modelo “Destino Turístico Inteligente” resulta complejo para los *stakeholders* locales. En este sentido, la investigación planteada resulta novedosa por cuanto, como se ha señalado, el estudio de la percepción y conocimiento que tienen los grupos de interés de la implantación del modelo en España ha suscitado escasa atención en la literatura académica hasta la fecha.

II. MARCO TEÓRICO. EL CONCEPTO DE DESTINO TURÍSTICO INTELIGENTE Y LOS GRUPOS DE INTERÉS

El concepto destino turístico inteligente (en adelante DTI) surge desde la teoría de sistemas como evolución del concepto de *smart city* y ante los desafíos que afrontan los destinos en un ecosistema digital. Éste ha sido un tema profusamente tratado en la literatura académica de los últimos años (Amaranggana y Buhalis, 2013; González-Reverté, 2019; Ivars-Baidal *et al.*, 2019). Jovicic (2019, p. 3) define el DTI como “un destino basado en el conocimiento, donde las TIC se utilizan para proporcionar una plataforma tecnológica en la

que la información y el conocimiento pueden intercambiarse instantáneamente”. En esta misma línea, Baggio y Del Chiappa (2015) afirmaban años antes que un destino funciona como una red de organizaciones conectadas y que se complementa con una infraestructura tecnológica destinada a crear un entorno digital que apoya la cooperación y el intercambio de conocimientos. Los cambios dinámicos en el entorno tecnológico y social provocan transformaciones en la estructura del sistema de destino, que se vuelve más complejo, pero también más efectivo incluyendo a nuevos actores, mejorando el intercambio de información/conocimiento entre ellos y mejorando también la experiencia del turista (Amaranggana y Buhalis, 2013).

Al igual que la *smart city*, los DTIs pueden tener un enfoque centrado en la tecnología – auspiciado desde el *lobby* tecnológico – o bien otro enfoque “más suave” y holístico basado en el capital social y humano, propuesto por la academia (González-Reverté *et al.*, 2018; Mora *et al.*, 2017). El primero enfatiza estrategias focalizadas en la mejora de la eficiencia y las infraestructuras duras (transporte, energía, residuos, agua, etc.), mientras que el segundo prioriza estrategias aplicadas en las infraestructuras blandas y las personas (capital humano y social, conocimiento, inclusión, innovación social, participación e igualdad) (Ahvenniemi *et al.*, 2017). Teniendo en cuenta estas definiciones, autores como Gretzel y Koo (2021) señalan la necesidad de integrar los proyectos de ciudades inteligentes con los de DTI. En este sentido un DTI debe considerarse un *marketplace* donde el espacio vital de los residentes se alinea con las actividades de los turistas y viceversa.

A nivel institucional, el modelo DTI surge dentro del marco del Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT) (2012-2015). Para SEGITTUR un DTI es “un destino turístico innovador, consolidado sobre una infraestructura tecnológica de vanguardia, que garantiza el desarrollo sostenible del territorio turístico, accesible para todos, que facilita la interacción e integración del visitante con el entorno e incrementa la calidad de su experiencia en el destino y mejora la calidad de vida del residente” (www.destinosinteligentes.es). España ha sido líder en el proceso de creación de normas y diferentes organizaciones internacionales han reconocido el modelo (UNWTO, BID, Unión Europea, etc.). Por una parte, la norma UNE 178501:2018 define el sistema de gestión para la conversión en DTI y sirve de guía para una posterior evaluación y distinción. Por otra parte, la norma UNE 178502:2022 establece los indicadores y herramientas. El modelo español establece requisitos en cinco ejes estratégicos: gobernanza, innovación, accesibilidad universal, tecnología y sostenibilidad.

Figura 1. Ejes de estratégicos metodología DTI de SEGITTUR y norma UNE 178501



Fuente: AENOR, 2018

Aunque el término “*smart*” ha ganado más atención en la literatura, todavía necesita una mayor concreción teórica y especificación empírica (Gelter *et al.*, 2022; Werthner *et al.*,

2015). Los DTIs requieren una comprensión holística y un escrutinio del concepto para comprender las diversas dimensiones que lo componen (Gelter *et al.*, 2022), a la vez que el desarrollo del turismo inteligente parece requerir muchos recursos y la movilización de una amplia gama de partes interesadas (Gretzel y Collier de Mendonça, 2019). Para estas autoras, los diversos actores del destino turístico, incluyendo a los relacionados con la tecnología, necesitan información y explicaciones más detalladas que faciliten la comprensión y asimilación del concepto y el cambio de modelo de gestión que éste acarrea.

Las TIC y las plataformas digitales, a priori, brindan espacios digitales para mejorar la participación de las partes interesadas en la toma de decisiones (Amaranggana y Buhalis, 2013; Trunfio y Campana, 2019). Sin embargo, el discurso dominante sobre los DTIs y la comprensión del concepto aún se enfocan principalmente en la tecnología y su capacidad para asegurar el crecimiento económico (Gelter *et al.*, 2022; Gretzel, 2021; Williams *et al.*, 2020). Parecen necesarios, pues, enfoques críticos para el estudio de los procesos continuos de cambio, adaptación y transformación socio-técnicos que los destinos turísticos experimentan como consecuencia de la digitalización que desafía la estructura, la función y las prácticas de gestión (Gelter *et al.*, 2022), siendo clave la perspectiva de los actores.

La investigación sobre *stakeholders* tiene cierta trayectoria en los estudios del turismo. De hecho, en el análisis turístico, los destinos se estudian como conglomerados de agentes en interacción sobre la base de la proximidad geográfica, haciendo equivaler el término destino, en una lógica de desarrollo, al de distrito turístico (Auriol Martín *et al.*, 2008), clúster (Díaz Soria, 2018), o bien planteándolo como un “sistema turístico local”. Hay autores que presentan especial atención al análisis de redes de actores en destino (Merinero-Rodríguez y Zamora Acosta, 2009), y son comunes también las referencias a la gobernanza, y a la innovación (Muñoz-Mazón y Velasco González, 2015).

III. CASO DE ESTUDIO Y METODOLOGÍA APLICADA

3.1 Segovia como destino turístico

Segovia es una ciudad pequeña de algo más de 50.000 habitantes situada en la Comunidad Autónoma de Castilla y León. Se trata de un destino de turismo cultural inscrito en el año 1985 en la Lista del Patrimonio Mundial de la UNESCO. Dista de la ciudad Madrid apenas 90 km, lo que condiciona sobremanera su perfil como destino turístico patrimonial de excursionismo. En el año 2019, Turismo de Segovia, estimó una cifra anual de visitantes de cercana a los dos millones, de los cuales solo 310.000 pernoctaron una o más noches en alojamientos hoteleros de la ciudad (INE). Desde 2004 cuenta con una OGD denominada “Turismo de Segovia”. Es una Sociedad Anónima Unipersonal del Ayuntamiento de Segovia con una intensa actividad en los ámbitos de la promoción, el trabajo en red, la gestión de la calidad turística (destino SICTED), los estudios y el monitoreo de la actividad turística (observatorio turístico) y también de la gestión de varios espacios museísticos. En lo relacionado con el desarrollo de iniciativas relacionadas con lo “*smart*” también tiene trayectoria de trabajo. La ciudad es miembro de la Red Española de Ciudades Inteligentes (RETI) desde 2012. Además, desarrolló un proyecto denominado “Smart Digital Segovia”. Esta iniciativa fue seleccionada en la II Convocatoria de Ciudades Inteligentes de la Agencia Digital para España (Red.es) en 2016. La Agencia es responsable de las políticas de digitalización y de los Planes Nacionales de Ciudades y Territorios Inteligentes. El proyecto financiado en esa convocatoria incluía por ejemplo la creación de “la oficina de atención al turista del Siglo XXI”.

Además, Segovia se incorporó en diciembre de 2020 a la red DTI de SEGITTUR junto al resto de ciudades del Grupo Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España.

3.2 Metodología

En este estudio, se adopta un enfoque de investigación constructivista (Bornhorst et al., 2010), con el objetivo de conocer la percepción de los grupos de interés sobre la aplicación del modelo DTI a la ciudad de Segovia. Para alcanzar este objetivo, se realizaron entrevistas individuales semiestructuradas a diferentes actores clave en el destino, así como expertos en el modelo y empresas del sector tecnológico. Las entrevistas ($n=28$) se llevaron a cabo entre mayo y octubre de 2021 de forma telemática o presencial según la disponibilidad del entrevistado y la situación de pandemia. La duración media de las entrevistas fue de 52 minutos. El entrevistador utilizó como base un guion propuesto para unificar los criterios, pero en todos los casos se decidió dejar a los entrevistados la suficiente flexibilidad para desarrollar sus propios discursos (Segovia-Pérez *et al.*, 2019). Las preguntas se estructuraron a partir de los cinco ejes estratégicos del modelo DTI de SEGITTUR citado en el apartado teórico. La libertad que concede la entrevista semiestructurada permitió reformular preguntas para conocer en profundidad los ítems seleccionados tras la revisión de estado de la cuestión. Otra ventaja de reformular preguntas es conocer la realidad más allá del discurso expresado en un primer momento y, de esta forma, de minimizar el sesgo entre la opinión expresada y la real.

Tras la realización de las entrevistas, se llevó a cabo un proceso de transcripción de estas. Siguiendo los postulados de la teoría fundamentada, se hizo una combinación entre transcripciones completas y parciales (Glasser y Strauss, 1967). Esto es, se priorizó en realizar una transcripción útil al propósito de la investigación que aplicara los criterios clásicos de fiabilidad y validez (Valles, 2014). A continuación, se realizó la codificación primaria a través del software ATLAS.ti 9.1. Una vez reducida la información mediante la selección de citas y la asignación de códigos, se fue estructurando de acuerdo con los objetivos de la investigación. El análisis se avanzó a través de los siguientes pasos: familiarización, reducción de datos, identificación de patrones, reconstrucción y generalización y desarrollo de teorías (Segovia-Pérez *et al.*, 2019).

Los datos fueron analizados mediante un análisis temático inductivo e iterativo siguiendo los procedimientos sugeridos por Femenia-Serra y Ivars-Baidal, 2021; Miles *et al.*, 2014; Strauss y Corbin, 2002. Primero, se leyeron y releieron las transcripciones. En segundo lugar, se realizó una codificación abierta, en busca de códigos preliminares de nivel inferior, dando tiempo a una reflexión profunda. En este proceso se realizaban memorandos y diagramas para relacionar datos y conceptos, mientras que los códigos se nombraban según su significado. La creación de memos ayudó a reflexionar, hacer preguntas sobre datos, explicar y desarrollar conceptos analizando críticamente los significados, sentimientos y problemas detrás de las palabras de los encuestados. En tercer lugar, los códigos se agruparon gradualmente en categorías más amplias de acuerdo con los principios de codificación axial. Esto ayudó a identificar patrones subyacentes, es decir, "codificación de patrones" (Miles *et al.*, 2014), al tiempo que ponía en relación los diferentes conceptos. Siguiendo este procedimiento se obtuvo una mayor confiabilidad del análisis y se facilitó la replicación.

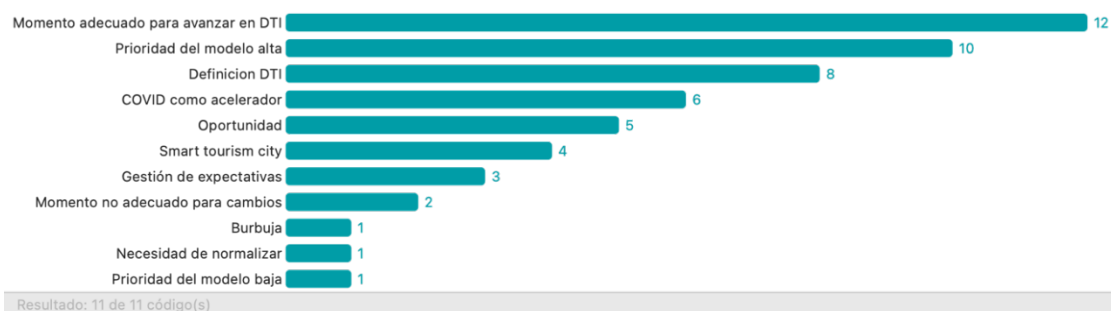
Tabla 1. Relación de entrevistados

<i>Nº de entrevistados</i>	<i>Actor</i>
Empresas	
1	Alojamiento hotelero
1	Alojamiento hotelero (cadena hotelera)
1	Alojamiento (pequeño < 5 trabajadores)
1	Restaurante (> 100 trabajadores)
1	Restaurante (< 10 trabajadores)
1	Guía de turismo
1	Alcázar
1	Catedral
1	Museo Esteban Vicente
Instituciones	
1	Ayuntamiento de Segovia
2	Turismo de Segovia
1	Ayuntamiento de Segovia
1	Ayuntamiento de Segovia
1	Ayuntamiento de Segovia
1	Diputación de Segovia
1	Delegación Territorial Junta de Castilla y León
1	Fundación Siglo
Empresas tecnológicas	
1	GVAM - Aplicaciones y audioguías
1	Tecnalia – Centro de investigación y desarrollo tecnológico
1	Fundación Santa María La Real
1	Vodafone
1	Consultoría de proyectos Smart Cities - IDOM
Asociaciones	
1	Asociación sectorial - HOTUSE
1	Asociación de comerciantes
1	Asociación de vecinos centro histórico
Expertos	
1	Universidad de Valladolid
1	SEGITTUR
1	INVATTUR

IV. RESULTADOS

En primer lugar, la explotación de los datos utilizados en la fase de entrevistas ha permitido extraer información sobre la visión general del modelo DTI y su pertinencia. En este sentido, doce de los entrevistados declararon que estamos en un momento adecuado para avanzar en el modelo DTI. Mientras que diez vieron prioritario su adopción. Frente a esto, solamente dos entrevistados consideraron poco adecuado realizar cambios e innovaciones. Una responsable de la administración aseguró que “no es un buen mensaje para el sector destinar fondos para innovación en este momento”.

Figura 2. Códigos y frecuencias sobre la visión general del modelo



Sin embargo, la información más relevante está relacionada con los ámbitos del modelo DTI. Durante la codificación de las entrevistas se identificaron una serie de códigos que se agruparon en ocho temas. Además de los cinco ejes del modelo DTI de SEGITTUR (sostenibilidad, innovación, gobernanza, tecnología y accesibilidad), aparecieron otras tres categorías mencionadas en repetidas ocasiones por los entrevistados: rentabilidad, marketing y conocimiento. Este último término, aparece junto a tecnología como el más mencionado y aglutina conceptos vinculados como capital humano, capacitación, formación y aprendizaje. Por tanto, en los siguientes subepígrafes se presentan los resultados agrupados en torno a estas ocho categorías.

4.1 Tecnología

Uno de los conceptos más mencionados por los entrevistados fue el de digitalización. Tras el análisis de las transcripciones se diferencian dos tipos de procesos, según estén enfocados a la gestión interna o al cliente. Respecto al primer grupo de soluciones, las relativas a la digitalización de procesos internos, se detecta bastante actividad por parte de actores que representan una amplia gama de subsectores turísticos. Se hace patente el esfuerzo financiero y organizativo realizado en los últimos años al respecto.

Los meses de cese de la actividad en 2020 debido a la COVID-19 fueron aprovechados para avanzar en la digitalización. En el caso de los monumentos, los dos principales recursos turísticos de la ciudad, la Catedral y el Alcázar, implantaron sistemas de venta de entradas en línea. Por otra parte, el sector hostelero, en buena medida obligado por las circunstancias, adoptó de forma generalizada la carta digital accesible mediante código QR. La escala sí importa a la hora de digitalizar. Mayores volúmenes de visitantes y clientes implican una complejidad en la gestión que requiere la ayuda de estos sistemas, además de tener un mayor retorno de la inversión. En el caso de hostelería, es mayor la digitalización de hoteles que de restaurantes. Así como en caso de grupos hoteleros frente establecimientos más pequeños. La gestión de la presencia online es otro aspecto que resulta clave para los negocios turísticos.

En cuanto a la prioridad de incorporar nuevas fuentes de datos masivos, una mayoría de los entrevistados (60%) lo encuentra necesario. Las empresas tecnológicas entrevistadas, así como los responsables de proyectos DTI vieron esta aplicación como clave en el modelo. *“El modelo de SEGITTUR se basa en el dato”* (E.27). Por otro lado, también se destacó la cuestión de escala del destino, respecto a su capacidad para incorporar tecnología *big data* (E.26). Para otros, estaríamos ante una moda y exceso de expectativas: *“en un determinado momento se pone de moda algo concreto”* (E.26). *“Esto es otra burbuja que está en el aire”* (E.15).

Las aplicaciones para dispositivos móviles es otra de las tecnologías más mencionadas, si bien las aplicaciones de destino fueron criticadas por varios de los expertos del sector tecnológico consultados: *“soy muy crítico con las aplicaciones de destino. Se utilizan muy poco”* (E.24) o *“hay mucha aplicación móvil...desde mi punto de vista es tirar el dinero* (E.27). Otro problema detectado son los largos plazos administrativos y la burocracia en la licitación pública dentro de una convocatoria de Red.es para renovar la web del destino: *“el largo proceso administrativo alarga el proceso, mientras la tecnología va muy rápida. Desde que se presentó el proyecto hasta que nos entreguen la web van a pasar casi siete años. Tratamos de actualizar el pliego, pero no hemos podido”* (Turismo de Segovia).

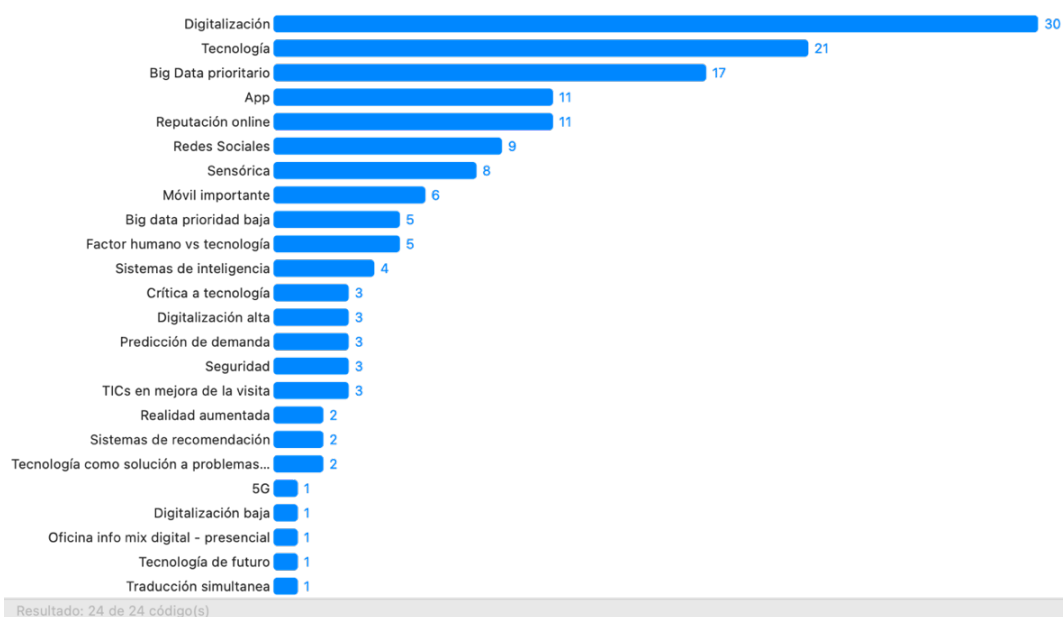
Por otro lado, se menciona también como la moda de lo *smart* y la disposición de una financiación extraordinaria pueden tener un reverso indeseado al no poder las administraciones soportar en sus presupuestos el mantenimiento de estas infraestructuras digital: *“esto se hace porque hay dinero europeo. Va a morir cuando el ayuntamiento tenga que encargarse de los gastos corrientes”* (E.27). De hecho, una de las primeras experiencias de monitorización de flujos en el GCPHE demuestra esta afirmación: *“cuando terminó el proyecto, por un tema político y de presupuesto no se ha seguido manteniendo”* (E.10).

Cinco entrevistados de diferentes ámbitos resaltaron la importancia del contacto *“humano”* en la experiencia turística frente al avance tecnológico. Para algunos la digitalización se ve como una amenaza para determinados puestos de trabajo o incluso, como afirmó un representante del gremio de hosteleros, *“con la automatización se pierde la esencia de este negocio”*. Otro experto, matizó y relativizó incluso el modelo por el papel que tiene la tecnología: *“si priorizas la tecnología puedes dejar de lado el factor humano que es muy importante”* (E.16). Mientras que dos empresarios de apartamentos turísticos valoran el trato humano por encima de soluciones tecnológicas para reducirlo: *“La pandemia me ha abierto los ojos. El contacto personal es muy importante”* (E.7).

La realidad de una mayor demanda de información digital es otro aspecto destacado. La necesidad de ofrecer una experiencia de usuario adaptada al medio que utilice para disfrutar la experiencia también se resaltó. En ese sentido, como sugirió un tecnólogo aún está por desplegar soluciones que mejoren la experiencia: *“como dar valor cuando un turista está en un destino. Casi de forma invisible tiene que mejorar esa visita”* (E.24). Otra propuesta interesante fue realizada: *“Las oficinas de información deberán tener una configuración que mezcle digital y presencial. Los tiempos de espera en una oficina tienen que aprovecharse para una interacción digital”* (E.26).

La preeminencia de los móviles es otro aspecto destacado. *“El cliente siempre va con el móvil”* (E.20) o *“el móvil está presente en todo”* (E.22). Resaltado este instrumento como *“cambio revolucionario para cómo se mueve el turista”* (E.16). Incluso se ve desde una empresa tecnológica como la solución perfecta: *“Para gestionar la sobresaturación tenemos la herramienta que yo creo que es perfecta, el teléfono móvil”* (E.11). En esta línea de consideración de la tecnología como solución a problemas complejos, desde el ámbito de asociaciones de vecinos y de técnicos muestran las altas expectativas existentes al respecto: *“incluso la tecnología podría ayudar a mantener las condiciones adecuadas de vida”* (E.4).

Figura 3. Códigos y frecuencias relacionados con tecnología



4.2 Accesibilidad

Facilitar un turismo para todos no solo es un signo del avance como destino, sino como sociedad. Destaca por ejemplo en este sentido la opinión de *“quien piensa en accesibilidad, es que ya hecho una serie de ejercicios en otros ámbitos y está en ámbitos más sofisticados”* (E.11) o *“el éxito en accesibilidad está estrechamente vinculado con el avance como sociedad en este sentido”* (E.15). Las mejoras en accesibilidad suponen un beneficio para toda la población, no exclusivo para los visitantes. Es el ámbito regulatorio desde donde se avanza en la accesibilidad de ciudades y servicios.

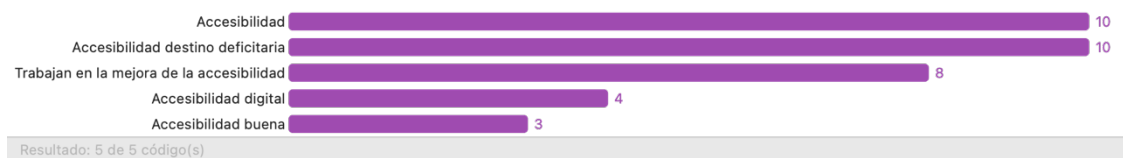
Muchos de los entrevistados se refirieron a la dificultad de mejorar la accesibilidad física en una ciudad histórica por su orografía y su nivel de protección. Debido a estas dificultades, diez de los entrevistados consideraron la accesibilidad del destino como deficitaria. Con críticas como: *“la accesibilidad de la ciudad se tiene que revisar a un nivel muy profundo”* (E.3); *“se ha trabajado poco y mal en la accesibilidad de la ciudad”*. También se detectó el desconocimiento de las ayudas para la accesibilidad de la administración regional. En contraposición, desde la administración ven al sector poco implicado: *“es difícil que quieran invertir en este sentido. Hay que saber (...), muchos se están poniendo las pilas”* (E.28).

No obstante, ocho entrevistados reconocieron que trabajan en favor de la accesibilidad: *“Tenemos el hándicap de la torre. Se trata de paliar con la visita virtual. En un futuro nos gustaría acerca el Alcázar a las personas invidentes”*. Un atractivo está trabajando en un diagnóstico de accesibilidad universal con una consultora, para a partir de ahí realizar un plan de mejora en base a la norma UNE. En la línea de un turismo para todos, otro entrevistado reconoció trabajos de adaptar la visita pública a personas mayores que tienen unas necesidades especiales en su visita y de información previa y durante la misma en una ciudad similar al caso de estudio.

Por otra parte, el Centro de Recepción de Visitantes de Segovia realizó una reforma integral para dotarlo de accesibilidad universal en 2020. Las acciones en formación también son prácticas destacadas por alguno de los entrevistados *“hacemos formación en este tema*

para sensibilizar a la gente” (E.28). La tecnología puede ofrecer alternativas y servir de ayuda a las personas con necesidades específicas a lo largo del ciclo del viaje. En este sentido, la accesibilidad digital cada vez tendrá más importancia. No obstante, la existencia de una acusada brecha digital fue mencionada por uno de los técnicos entrevistados.

Figura 4. Códigos y frecuencias relacionados con accesibilidad



4.3 Conocimiento

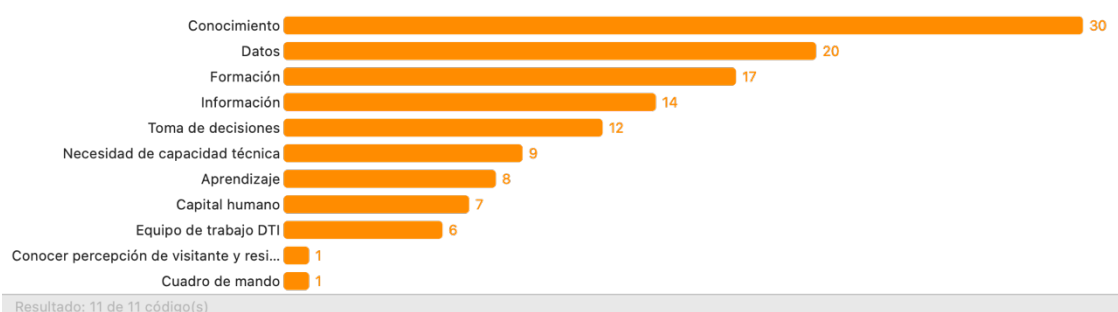
El nivel de asociación del concepto DTI con el constructo conocimiento es muy alto. Tecnología y conocimiento son los dos códigos con más referencias. La utilización de los datos y las fuentes de información que genera la digitalización de procesos, así como fuentes de datos masivas plantean un escenario de gestión basado en el conocimiento y el aprendizaje continuo. Este acervo está en una interpretación dada del concepto como *“un destino que es capaz de aprender”* (E.23).

En esa misma línea interpretativa, alejada del DTI como destino exclusivamente tecnológico y más próximo a los planteamientos de los destinos que aprenden, se expresó una académica: *(un DTI) “es un destino que gestiona información, que aprende y toma decisiones basadas en el aprendizaje y en el conocimiento que se genera”*. La necesidad de formación, propia de un enfoque basado en el aprendizaje, queda patente en 17 citas. La capacitación de los técnicos y el capital humano en general son dos factores relevantes en un DTI. La escasez de capital humano especializado en los destinos fue destacada como el principal recurso necesario para avanzar en clave DTI: *“El problema es que no tienen personal formado”* (E.27); *“El principal recurso y el más escaso es el capital humano. De tal forma que se convierte en el primer problema en la mayor parte de los destinos”* (E.23). En este sentido también se reclama mayor autonomía a los técnicos, en detrimento del criterio político: *“El problema político es que están muy metidos en la ecuación, lo mismo hay que sacarlos”* (E.10).

En esta línea también fue destacada la necesidad de contar con equipos de trabajo en las OGDs, la implicación de otras áreas del ayuntamiento dado el carácter transversal de la actividad e incorporar diferentes perfiles y conocimientos especializados. Por otra parte, aquellos actores que tienen una visión más amplia del negocio han mostrado la importancia de contar con información y tener al conocimiento como recurso estratégico. Por tanto, la inteligencia de mercado es un concepto que va calando en distintas esferas del destino. Aunque, lógicamente también hay actores que no lo ven necesario, en su mayoría de menor escala.

Ahora bien, la posibilidad de incorporar información para la toma de decisiones y mejor conocimiento de la actividad no es algo que suceda de por sí mediante tecnología. Resulta fundamental la capacitación, así como un cambio en la mentalidad: *“estamos poniendo el listón muy alto para las capacidades que tienen los técnicos de turismo de los municipios de aprovechar toda la información, toda la inversión en tecnología y compra de datos que se está haciendo”* (E.15).

Figura 5. Códigos y frecuencias relacionados con conocimiento



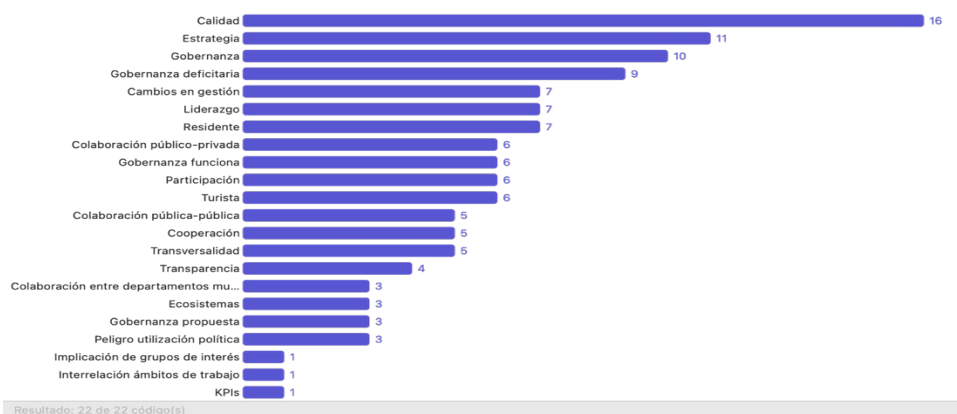
4.4 Gobernanza

La gobernanza supone un cambio en las prácticas de las OGDs. Para algunos de los entrevistados un nuevo modelo de gobernanza implica, como dice la teoría, consensuar estrategias y fomentar la participación de todas las partes, la colaboración, la transparencia, el liderazgo y la transversalidad en las políticas y equipos. La gobernanza entendida como un cambio en la manera de hacer y trabajar: *“La clave está en no hacer las cosas en como las venimos haciendo. Que todo el mundo tenga voz y que la estrategia refleje el sentir de todos”* (E.15).

La gobernanza adquiere por tanto un papel central en este nuevo modelo de gestión basado en la colaboración pública-privada y el alineamiento de los actores implicados para conseguir unos objetivos marcados de forma consensuada. Para ello algún entrevistado reconoce, por ejemplo, que hay que superar el concepto DTI como aquel basado exclusivamente en destinos muy tecnológicos: *“el DTI no es una cuestión de implantar tecnología (...)”*. El modelo implica también una búsqueda de la eficiencia en la gestión pública desde la gobernanza. (E.23).

Preguntados los actores sobre su opinión acerca del grado de gobernanza en el destino, varios entrevistados destacaron el papel que desarrolla Turismo de Segovia. Sin embargo, hubo opiniones relacionadas con la necesidad de mejorar este aspecto, algunas muy críticas: *“La gobernanza es inexistente. Siempre nos quejamos de falta de comunicación con la administración”* (E.1). *“Es una obviedad, que los actores implicados tengan por lo menos voz”* (E.6). Por último, varios actores hablaron de que era necesaria una mayor colaboración entre la ciudad y la provincia en materia turística. Superar las diferencias históricas entre los dos entes de gestión, en lo político principalmente, pero también en el área técnica.

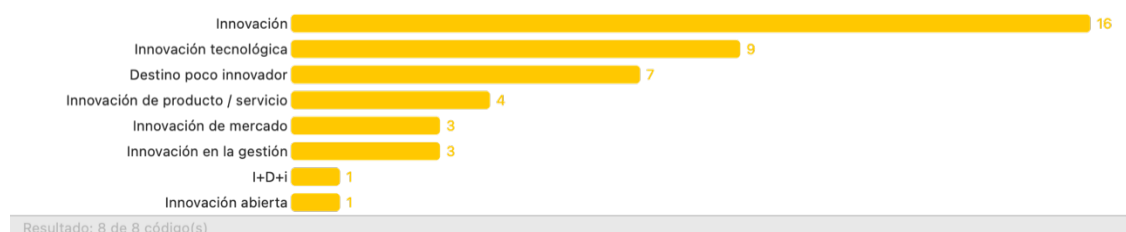
Figura 6. Códigos y frecuencias relacionados con gobernanza y gestión del destino



4.5 Innovación

El modelo DTI se presenta como un modelo innovador. La innovación tecnológica es la más visible, pero también se despliega en otros ámbitos: modelos de gestión, estrategias de mercado y servicio. El DTI aparece para alguno de los entrevistados como un “*enfoque proactivo hacia la innovación*” (E.26). Sin embargo, hay división de opiniones sobre lo que se entiende por un “destino innovador” (E.22, E.26) o “relativamente innovador” (E.20, E.21, E.28). No obstante, hay actores que sostienen que Segovia es un destino poco innovador (E.3, E.4, E.6, E.7, E.13, y E.25). Y algunos de ellos califican en general a todo el sector como poco innovador: “*estamos todavía muy anticuados*” (E.3); “*No es innovador, en el fondo les iba bien, muchos van a querer reciclarse. No han tenido necesidad*” (E.20). Mientras que otros lo focalizaron en la acción del Ayuntamiento: “*En el ámbito institucional se es muy conservador (...). Ser innovador haciendo participe a todos los actores implicados*” (E.6). Por último, se hacen algunas propuestas acerca de cómo trabajar con modelos de innovación abierta (E.15), definir el tipo de turismo buscado por las empresas y destino (E.12), y con la toma de decisiones: “*La innovación tiene que ver con la capacidad que tiene el destino de hacer frente a los problemas de forma distinta, como tomas decisiones (...)*” (E.23).

Figura 7. Códigos y frecuencias relacionados con innovación



4.6 Marketing.

El marketing es una de las actividades de gestión destino y de las empresas que se menciona recurrentemente a lo largo de las entrevistas. Para algunos entrevistados la utilización de la información facilitado por las nuevas fuentes de datos tiene una aplicación directa en las estrategias de marketing (E.11), ya que permite generar conocimiento para orientar campañas digitales (E.18) o potenciar el uso de redes sociales (E.21). Las tecnologías permiten la personalización de la oferta (E.11), sin molestar al visitante (E.5), o mejorar el trato al cliente (E.20).

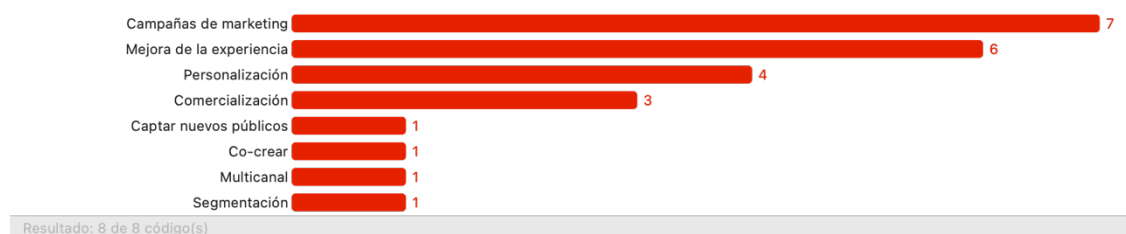


Figura 8. Códigos y frecuencias relacionados con marketing

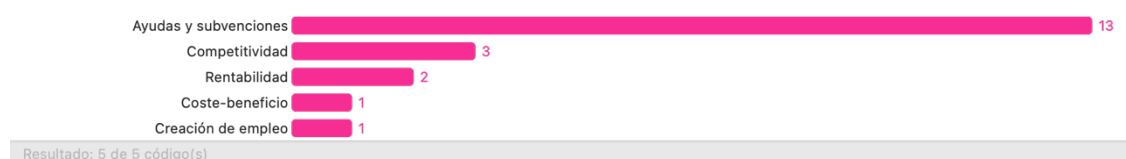
4.7 Rentabilidad y financiación

Los destinos se encuentran ante una situación única en cuanto a la disponibilidad de ayudas y subvenciones. Se prevé una inversión récord debido a los fondos europeos. Y por

ello, para hacer la transición a un modelo como el DTI los actores implicados reclaman y esperan ayudas financieras en accesibilidad (E.13, E.20, E.22), sostenibilidad (E.12), en tecnología (E.15, E.16), innovación (E.22) o por parte de las administraciones para proyectos relacionados con *smart city* y DTI (E.15; E.20; E.23, E.24, E.28). Los fondos europeos están generando una expectación a la vez que muchas incógnitas respecto a su aprovechamiento: *“Me dan miedo los fondos Next Generation (...) se están haciendo proyectos que nada tienen que ver con la estrategia”* (E.15).

El DTI puede ayudar a hacer más competitivo al destino (E.21). Algunos entrevistados consideran que en la coyuntura actual el sector turístico es consciente de que tiene que avanzar y ser competitivo (E.24) y la innovación se muestra como clave para mejorar la competitividad (E.26). En cuanto a la tecnología, se aboga por soluciones que tengan un coste-beneficio claro (E.11) y soluciones de plataformas escalables y de pago por uso (E.27).

Figura 9. Códigos y frecuencias relacionados con rentabilidad



4.8 Sostenibilidad

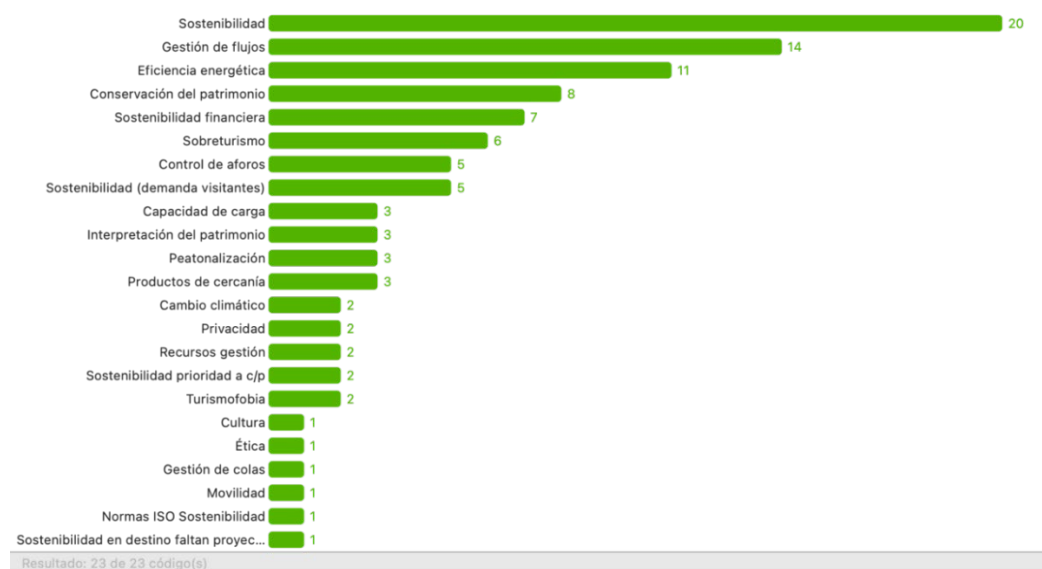
La sostenibilidad emerge como una preocupación de turistas, empresas y destinos. Entre los factores de este cambio se encuentra la pandemia COVID-19, el crecimiento de la actividad anterior a esta, así como una mayor conciencia de las nuevas generaciones de profesionales que se incorporan al sector. Los entrevistados mencionaron algunas acciones dirigidas a la ecoeficiencia como la sustitución de iluminación por tecnología LED, sistemas de climatización basados en aerotermia, o la inclusión de una línea ecológica de productos de acogida (E.3). En un establecimiento optó por la certificación en la norma ISO 14.001 (E.9). Siete entrevistados manifestaron percibir que los clientes son cada vez más concienciados de temas relacionados con la sostenibilidad ambiental (E.7, E.3, E.9, E.18, E.16, E.19, E.21).

Sin embargo, el discurso de los entrevistados incide en la idea de que la sostenibilidad requiere así mismo una forma de gestión pública del turismo que tenga en cuenta a los grupos de interés. Por lo tanto, este eje está en clara relación con el de la gobernanza. En cierta manera se reclama que los objetivos de sostenibilidad fijados de forma consensuada orienten la estrategia del destino: *“la sostenibilidad es el fin, y los otros ejes son los medios para conseguir este objetivo”* (E.26). Uno de los peligros de las palabras “de moda” es que se pueden banalizar y utilizar en una dialéctica hueca: *“son palabras que se utiliza. Y lo que conlleva me parece muy interesante. Pero luego no se lleva a cabo. (...) Tenemos que ir buscando el bienestar de todos* (E.12). Por ello, resulta fundamental hacer operativo el concepto y formar a los técnicos.

La gestión de flujos a través de tecnología está generando bastante interés. Este tema no sólo ha sido mencionado por la administración pública, sino que hay otros actores con ciertas expectativas respecto a las soluciones tecnológicas relacionadas con la gestión de los flujos a la hora de paliar situaciones de saturación turística. En Segovia, los actores entrevistados manifiestan que este problema existe en ciertas zonas y en determinados momentos del día y fechas. De hecho, a pesar de haber realizado las entrevistas en un

momento de baja actividad turística por la pandemia, el tema sigue latente: “*en el eje Acueducto-Catedral-Alcázar hay sobreturismo*” (E.4). Otro aspecto clave relacionado con la sostenibilidad turística de las ciudades históricas es la conservación del patrimonio. En ese punto la tecnología permite la monitorización del estado y conservación preventiva. También mediante la gestión de aforos y colas se puede controlar la capacidad de carga de los espacios monumentales. Las políticas en movilidad, peatonalización también deben estar dirigidas a reducir el impacto y mejorar calidad de vida y de visita.

Figura 10. Códigos y frecuencias relacionados con sostenibilidad



V. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los destinos turísticos inteligentes son un modelo avanzado de la gestión de los destinos. Incluso, autores como Shafiee *et al.* (2019) afirman que son el futuro. Sin embargo, tal como se constata en este estudio de caso, a día de hoy, son más bien una realidad por consolidar (González Reverté *et al.*, 2018). A través de esta investigación se introducen dos novedades en la, cada vez más abundante, literatura científica sobre destinos inteligentes: a) La escala y naturaleza del estudio de caso, Segovia, una ciudad histórica declarada Patrimonio Mundial; y b) El enfoque adoptado en el análisis, focalizado en la perspectiva de los grupos de interés locales y expertos del modelo DTI (incluidas las empresas tecnológicas). Además, se propone un marco estratégico con ocho conceptos clave. Desde el punto de vista de la aplicabilidad, el caso de estudio se encuentra en una fase inicial de adopción del modelo DTI de SEGITTUR, por lo que esta investigación puede ser de interés para gestores de destinos que se encuentren en fases tempranas de adopción del modelo.

Los resultados obtenidos en el trabajo de campo ponen sobre la mesa interesantes temas de discusión. En primer lugar, entre todos los ejes del modelo, el de tecnología es el de mayor asociación y vinculación por parte de los actores del destino, confirmando que en Segovia también el concepto de DTI se asimila al de “destino tecnológico” (entre otros Gelter *et al.*, 2022; Gretzel y Koo, 2021). Existe cierto consenso en la academia en señalar que la relevancia del uso de las TICs radica en la capacidad de mejorar la comunicación e interacción en el tejido social del destino, y en consecuencia, el énfasis se traslada al capital social y a la

generación de conocimiento e innovación (Ivars-Baidal y Vera Rebollo, 2019). En este sentido, junto con la tecnología, los resultados obtenidos enfatizan también la mención del término “conocimiento” ampliamente asociado al concepto de DTI. La capacitación y refuerzo de las capacidades técnicas, así como la necesidad de inversión en el capital humano fueron aspectos resaltados por varios entrevistados en el caso de estudio. Se confirma, por tanto, la concepción del destino inteligente como uno basado en conocimiento (Del Chiappa y Baggio, 2015; Jovicic, 2019; Varra *et al.*, 2014).

En este sentido, la digitalización y las tecnologías *big data* son una fuente de información de gran potencial (Gajdošík, 2019; Xiang y Fesenmaier, 2017). No obstante, la cuestión de escala es fundamental para este tipo de ciudades patrimonio de un tamaño más bien pequeño frente a las grandes soluciones pensadas en origen para las megaciudades del siglo XXI. También es conveniente diferenciar entre los retos de la transformación digital a nivel de la gestión pública del destino y a escala de negocio. En cuanto a la gestión pública del turismo, se requiere un cambio en la manera de tomar decisiones y su evaluación. Además, estos procesos de toma de decisiones y evaluación basados en evidencias y datos requerirán un esfuerzo en la capacitación de técnicos, la incorporación de nuevos perfiles y dinámicas de trabajo más colaborativas e interdisciplinarias. De hecho, este es uno de los aspectos mencionados por los entrevistados para quienes, ante los cambios producidos por la tecnología y las demandas de una mayor sostenibilidad, resulta clave la formación y capacitación del capital humano del sector.

Los conceptos afines a gobernanza indican el papel destacado que puede desempeñar en este modelo de gestión (Ivars-Baidal y Femenia-Serra, 2020; Mandić y Kennell, 2021). En este sentido, la sensibilidad de actores privados de Segovia enlaza con la demanda de mayor colaboración para la puesta en marcha de proyectos turísticos de distinto tipo que afectan al funcionamiento global del DTI. Pero también los representantes del tejido asociativo reclaman en su discurso mayor atención y consideración hacia su opinión. Por ello, frente a un enfoque tecnocrático se ha de promover la participación social y las iniciativas abajo-arriba en un contexto de innovación abierta y aprendizaje social (Ivars-Baidal y Vera Rebollo, 2019). Si bien no hay un DTI sin una infraestructura tecnológica, la gobernanza es una actividad clave donde las OGD deben poner el foco. La colaboración entre actores es básica para generar un ecosistema de innovación abierta que favorezcan la inteligencia colectiva y la evolución hacia un “destino que aprende” (Boes *et al.*, 2015; Ivars-Baidal y Vera Rebollo, 2019). No obstante, las opiniones recabadas en el trabajo de campo han puesto de manifiesto como la mayoría de los conceptos de desarrollo teórico de los DTIs no están diseñados y realizados junto a las empresas turísticas o los gestores de los destinos, lo que hace que el estatus de “inteligente” siga siendo limitado (Gelter *et al.*, 2022; Gretzel, 2021).

En cuanto a la dimensión “sostenibilidad” queda de manifiesto en las opiniones de los entrevistados que es un tema cada vez más relevantes para los actores, impulsado también por la pandemia COVID-19. No obstante se aprecia cierto desajuste entre la opinión “manifestada” y la realidad del destino donde aún son escasas las acciones emprendidas en esta materia. Algún actor reivindicó que es la administración quien tiene que liderar iniciativas a las que ellos puedan sumarse posteriormente. Mientras que los representantes sectoriales demandaron acciones de sensibilización y formación. En líneas generales los entrevistados verbalizaron una concepción de la sostenibilidad en la que priman la dimensión económica y, en menor grado, la ambiental. En esta línea, el sector demanda subvenciones para avanzar en

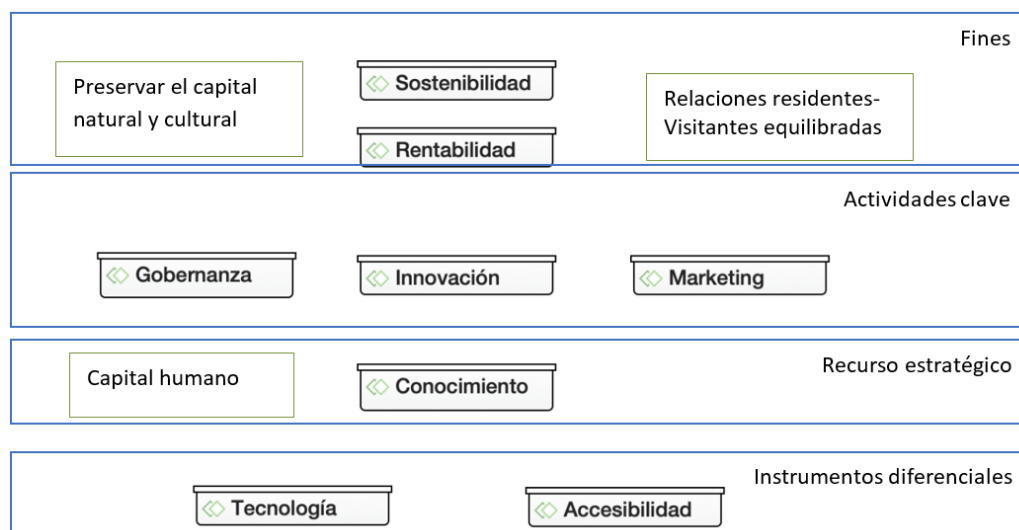
aspectos claves del modelo que inciden en su competitividad. En cuanto a la relación de tecnología y sostenibilidad, se detectó cierto grado de expectación respecto a la capacidad de la tecnología para mejorar la gestión de flujos de visitantes.

La colaboración de las partes implicadas de cara a la mejora de la experiencia de visitante (Femenia-Serra y Neuhofer, 2019), tan presente entre los principales beneficios del modelo, no ha surgido como un tema de especial interés para los entrevistados; si bien aparece cierta preocupación por la calidad de la experiencia global del destino y de los diferentes servicios. Por su parte priorizar el bienestar del residente solo estuvo en el discurso de expertos y sociedad civil, sin permear las palabras de otros actores. No obstante, los resultados muestran la importancia de una aproximación al DTI más centrada en las personas. En los actores hay cierto temor a que la tecnología deshumanice la experiencia turística y la convierta en algo impersonal. Por ello, parece más conveniente abrazar un enfoque que adopte estrategias basadas en las infraestructuras blandas y las personas, es decir, aquella que desarrolle el capital humano y social, la inclusión, la participación y la innovación social a partir del conocimiento (Ahvenniemi *et al.*, 2017).

El DTI se explica como un modelo eficiente de gestión y planificación de destinos adaptado a las nuevas realidades. Tomando como base el modelo propuesto por Ivars *et al.* (2019) se propone un nuevo marco estratégico a partir de los resultados del trabajo empírico realizado. Los autores mencionados realizan un planteamiento de modelo DTI estructurado en tres niveles interrelacionados: a) Estratégico-relacional, basado en la gobernanza, en el que la cooperación público-privada es fundamental para alcanzar mayores cotas de sostenibilidad y un entorno innovador, a la vez que garantiza que la sociedad local debe ser la máxima beneficiaria del desarrollo turístico; b) Instrumental, fundamentado en la conectividad digital y la sensorización para configurar un sistema de información para la gestión que incluya *open* y *big data* y c) Aplicado, que proporciona soluciones inteligentes para la gestión y el marketing del destino, así como la mejora de la experiencia turística.

A partir de lo anterior y del análisis de resultado, se presenta un marco estratégico basado en ocho conceptos clave clasificados en cuatro categorías (figura 11): a) como instrumentos diferenciales del modelo están la tecnología y la accesibilidad que se entienden como palancas para las actividades del destino; b) el conocimiento resulta un recurso estratégico, fundamental para las actividades de gestión del destino; c) las actividades clave son la gobernanza, la innovación y el marketing; d) la sostenibilidad como fin, del que emana la rentabilidad económica como dimensión más destacada. Entre los fines derivados de la sostenibilidad, en varias entrevistas sobresalió que el fin del modelo debe ser tener en cuenta las demandas de los residentes y el desarrollo de una actividad en la que los intereses de los residentes prevalezcan. Por la naturaleza de los destinos basados en el patrimonio, la preocupación por su conservación es capital. El capital humano es un recurso estratégico que también emerge con fuerza.

Figura 11. Bloques y ámbitos de acción de un DMO bajo enfoque DTI



Elaboración propia

En suma, las OGD deben enfocarse en adaptar el modelo a las necesidades de los agentes del destino y fomentar la participación desde el inicio del proyecto para alcanzar una mayor implicación, siendo clave su liderazgo tal como afirman Sorokina et al. (2022). Es la hora de enfocarse en una gestión participativa que fomente una gestión del destino basada en el conocimiento (Racherla *et al.*, 2008), donde el aprendizaje sea continuo (Schianetz *et al.*, 2007). Por tanto, resulta fundamental superar la visión tecnocéntrica y avanzar hacia los “destinos sabios” propuestos por Coca-Stefaniak (2020), donde capital humano y social se potencien para preservar los capitales natural y cultural. Estos últimos claves en los sitios declarados Patrimonio Mundial.

Finalmente es preciso señalar que, como toda investigación, este estudio presenta las limitaciones de transferibilidad y generalización. El trabajo realizado se configura como un caso exploratorio de un destino patrimonial, lo que significa que se necesita más investigación para confirmar la aplicabilidad de estos hallazgos a otros tipos de destinos turísticos y otros contextos territoriales. Sería también interesante realizar un estudio longitudinal que muestre la mejora tras la adopción del modelo DTI, así como un análisis que utilice técnicas cuantitativas e incluya la opinión de turistas y residentes. Quedan por tanto estos aspectos en la agenda futura de investigación de los autores junto con posibles estudios sobre el capital social con relación al proceso de implantación de un DTI y análisis comparativos de destinos con diferente perfil turístico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AENOR. (2018). *Norma UNE 178501 Sistema de gestión de los destinos turísticos inteligentes. Requisitos*. Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Ahvenniemi, H., Huovila, A., Pinto-Seppä, I. y Airaksinen, M. (2017). What are the differences between sustainable and smart cities? *Cities*, 60, 234-245. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2016.09.009>

- Amaranggana, A. y Buhalis, D. (2013). Smart Tourism Destinacions. En Z. Xiang y I. Tussyadiah (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2014* (pp. 553-564). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-03973-2>
- Aurioles Martín, J., Fernández Cuevas, M. del C. y Manzanera Díaz, E. (2008). El distrito turístico. *Mediterráneo económico*, 13, 299.
- Boes, K., Buhalis, D. y Inversini, A. (2015). Conceptualising Smart Tourism Destination Dimensions. En I. P. Tussyadiah y A. Inversini (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2015* (Vol. 28, pp. 391-403). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14343-9_29
- Bornhorst, T., Brent Ritchie, J. R. y Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs y destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31(5), 572-589. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.06.008>
- Buhalis, D. (2022). Smart tourism. En D. Buhalis (Ed.), *Encyclopedia of tourism management and marketing*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800377486>
- Calle Vaquero, M. de la, y García Hernández, M. (2016). Políticas locales de turismo en ciudades históricas españolas. Génesis, evolución y situación actual. *PASOS: Revista de turismo y patrimonio cultural*, 14(3), 691-704. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2016.14.045>
- Calle Vaquero, M. de la, y Ruiz Lanuza, A. (2013). Ciudades Patrimonio de la Humanidad y turismo: un ámbito de reflexión compartido. En H. Cairo Carou, A. Cabezas González, T. Mallo Gutiérrez, E. del; Campo García, y J. Carpio Martín (Eds.), *XV Encuentro de Latinoamericanistas Españoles* (pp. 870-886). Trama editorial. <https://bit.ly/3KhLhul>
- Cavalheiro, M. B., Joia, L. A. y Cavalheiro, G. M. do C. (2020). Towards a Smart Tourism Destination Development Model: Promoting Environmental, Economic, Socio-cultural and Political Values. *Tourism Planning y Development*, 17(3), 237-259. <https://doi.org/10.1080/21568316.2019.1597763>
- Coca-Stefaniak, J. A. (2020). Beyond smart tourism cities – towards a new generation of “wise” tourism destinations. *Journal of Tourism Futures*, 7(2), 251-258. <https://doi.org/10.1108/JTF-11-2019-0130>
- Del Chiappa, G. y Baggio, R. (2015). Knowledge transfer in smart tourism destinations: Analyzing the effects of a network structure. *Journal of Destination Marketing y Management*, 4(3), 145-150. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.02.001>
- Diaz Soria, I. (2018). *L'expérience touristique de l'espace quotidien: le cas des visiteurs barcelonais*. Université Toulouse le Mirail-Toulouse II.
- Femenia-Serra, F. y 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. <https://doi.org/10.1080/10941665.2018.1561478>
- Femenia-Serra, F. y Neuhofer, B. (2019). Smart tourism experiences: Conceptualisation, key dimensions and research agenda. *Investigaciones Regionales*, 2019(42), 129-150.

- Gajdošík, T. (2019). Big Data Analytics in Smart Tourism Destinations. A New Tool for Destination Management Organizations? En V. Katsoni and M. Segarra-Oña (Ed.), *Smart Tourism as a Driver for Culture and Sustainability* (pp. 15-33). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-03910-3_2
- Gelter, J., Fuchs, M. y Lexhagen, M. (2022). Making sense of smart tourism destinations: A qualitative text analysis from Sweden. *Journal of Destination Marketing y Management*, 23(June 2021), 100690. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2022.100690>
- Glasser, B. G. y Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Routledge.
- González-Reverté, F. (2019). Building Sustainable Smart Destinations: An Approach Based on the Development of Spanish Smart Tourism Plans. *Sustainability*, 11(23), 6874. <https://doi.org/10.3390/su11236874>
- González-Reverté, F., Díaz Luque, P., López, Gomis, 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.
- Gretzel, U. (2021). Conceptualizing the Smart Tourism Mindset: Fostering Utopian Thinking in Smart Tourism Development. *Journal of Smart Tourism*, 1(1), 3-8. <https://doi.org/10.52255/smarttourism.2021.1.1.2>
- Gretzel, U. y Collier de Mendonça, M. (2019). Smart destination brands: semiotic analysis of visual and verbal signs. *International Journal of Tourism Cities*, 5(4), 560-580. <https://doi.org/10.1108/IJTC-09-2019-0159>
- 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), 352-364. <https://doi.org/10.1080/10941665.2021.1897636>
- 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. <https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1388771>
- Ivars-Baidal, J. A. y Femenia-Serra, F. (2020). La construcción del destino turístico inteligente. Avances en investigación y gestión. En M. Simancas Cruz y M. P. Peñarrubia Zaragoza (Eds.), *El valor de los datos turísticos* (pp. 43-66). Tirant Humanidades.
- Ivars-Baidal, J. A. y Vera Rebollo, J. F. (2019). Planificación turística en España. De los paradigmas tradicionales a los nuevos enfoques: planificación turística inteligente. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 82, 1-31. <https://doi.org/10.21138/bage.2765>
- Jovicic, D. Z. (2019). From the traditional understanding of tourism destination to the smart tourism destination. *Current Issues in Tourism*, 22(3), 276-282. <https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1313203>
- Mandić, A. y Kennell, J. (2021). Smart governance for heritage tourism destinations: Contextual factors and destination management organization perspectives. *Tourism Management Perspectives*, 39(July). <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100862>

- Merinero-Rodríguez, R. y Zamora Acosta, E. (2009). La colaboración entre los actores turísticos en ciudades patrimoniales. Reflexiones para el análisis del desarrollo turístico. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 7, 219-238. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2009.07.015>
- Miles, M. B., Huberman, A. M. y Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook* (3rd editio). SAGE.
- Mora, L., Bolici, R. y Deakin, M. (2017). The First Two Decades of Smart-City Research: A Bibliometric Analysis. *Journal of Urban Technology*, 24(1), 3-27. <https://doi.org/10.1080/10630732.2017.1285123>
- Muñoz-Mazón, A. y Velasco González, M. (2015). Colaboración y gobernanza para el desarrollo turístico. Aranjuez como estudio de caso. *Cuadernos de Turismo*, 35, 311. <https://doi.org/10.6018/turismo.35.221631>
- Racherla, P., Hu, C. y Hyun, M. Y. (2008). Exploring the Role of Innovative Technologies in Building a Knowledge-Based Destination. *Current Issues in Tourism*, 11(5), 407-428. <https://doi.org/10.1080/13683500802316022>
- Schianetz, K., Kavanagh, L. y Lockington, D. (2007). The Learning Tourism Destination: The potential of a learning organisation approach for improving the sustainability of tourism destinations. *Tourism Management*, 28(6), 1485-1496. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.01.012>
- SEGITTUR. (2015). *Informe destinos turísticos inteligentes: construyendo el futuro*. <https://bit.ly/31w9OIt>
- Segovia-Pérez, M., Figueroa-Domecq, C., Fuentes-Moraleda, L. y Muñoz-Mazón, A. (2019). Incorporating a gender approach in the hospitality industry: Female executives' perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 184-193. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.05.008>
- Shafiee, S., Rajabzadeh Ghatari, A., Hasanzadeh, A. y Jahanyan, S. (2019). Developing a model for sustainable smart tourism destinations: A systematic review. *Tourism Management Perspectives*, 31, 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.06.002>
- 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(November 2021), 100688. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100688>
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada* (J. M. Corbin (ed.); 1ª ed.) [Book]. Editorial Universidad de Antioquia.
- Troitiño Vinuesa, M. Á. (2002). Ciudades patrimonio de la humanidad: desafíos de interpretación, planificación y gestión turística. En D. V. Blaquer Criado (Ed.), *Ordenación y gestión del territorio turístico* (pp. 353-408). Tirant lo blanch. <https://doi.org/10.33349/2002.40.1423>

- Troitiño Vinuesa, M. Á. y Troitiño Torralba, L. (2009). Turismo y patrimonio en Castilla y León: las ciudades patrimonio de la humanidad (Ávila, Salamanca y Segovia) como destinos turísticos de referencia. *Polígonos. Revista Geográfica*, 19(2009), 145-178. <https://doi.org/10.18002/pol.v0i19.74>
- Trunfio, M. y Campana, S. (2019). Drivers and emerging innovations in knowledge-based destinations: Towards a research agenda. *Journal of Destination Marketing and Management*, 14(July). <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2019.100370>
- Valles, M. S. (2014). *Entrevistas cualitativas* (2a. edición). CIS - Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Varra, L., Buzzigoli, L., Buzzigoli, C. y Loro, R. (2014). Knowledge management for the development of a smart tourist destination: The possible repositioning of Prato. En *Knowledge Management for Competitive Advantage During Economic Crisis*. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-6457-9.ch012>
- Werthner, H., Koo, C., Gretzel, U. y Lamsfus, C. (2015). Special issue on smart tourism systems: Convergence of information technologies, business models, and experiences. *Computers in Human Behavior*, 50, 556-557. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.03.042>
- Williams, A. M., Rodriguez, I. y Makkonen, T. (2020). Innovation and smart destinations: Critical insights. *Annals of Tourism Research*, 83, 102930. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102930>
- Xiang, Z. y Fesenmaier, D. R. (2017). Big Data Analytics in Smart Tourism Design. En Z. Xiang y D. R. Fesenmaier (Eds.), *Analytics in Smart Tourism Design* (pp. 299-307). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-44263-1>

CONTRIBUCIONES DE LOS AUTORES

Autor 1: Concepción original del trabajo; realización de entrevistas, análisis e interpretación de los datos; redacción del contenido.

Autor 2: Concepción original del trabajo, redacción y revisión crítica del contenido y aprobación final de la versión a publicar.

Autor 3: Concepción original del trabajo, revisión crítica del contenido y aprobación final de la versión a publicar.