

Directrices para la creación y funcionamiento de la Comisión Técnica Interdepartamental (CTI)



© 2023 – Turisme Comunitat Valenciana – Invat-tur
www.invattur.es

Coordinación: Invat-tur

Desarrollo Técnico: Sien Consulting



Reservados todos los derechos.

No se permite reproducir, almacenar en sistemas de recuperación de la información ni transmitir alguna parte de esta publicación, cualquiera que sea el medio empleado – electrónicos, mecánico, fotocopia, grabación, etc. sin el permiso previo de los titulares.

Índice de contenido

1_Introducción	6
1.1. Modelo DTI-CV	
2_Objetivos y metodología del estudio	10
3_Importancia de la gobernanza en la planificación y gestión en el marco del modelo de destino turístico inteligente (DTI)	13
3.1. La gobernanza, eje del modelo de destino turístico inteligente	
3.2. La gobernanza y gestión turística de los destinos de la Comunitat Valenciana: análisis de situación para el ámbito municipal y supramunicipal	
3.3. La Red DTI-CV como herramienta de gobernanza	
4_Premisas básicas para la gestión de los destinos turísticos en el marco del modelo de destino turístico inteligente	40
5_Metodología y proceso de planificación y gestión DTI-CV	42
5.1. Fases del proceso de implantación del modelo DTI-CV	
5.2. Indicadores de gobernanza para el ámbito municipal y supramunicipal del modelo DTI-CV	
6_Evolución de herramientas para la transversalidad efectiva en la gestión de los destinos turísticos: la Comisión Técnica Interdepartamental y la Comisión de Seguimiento	50
6.1. Evolución de la importancia de la Comisión Técnica Interdepartamental: de indicador básico a requisito obligatorio	
6.2. Situación actual de la implantación de comisiones Interdepartamentales y de seguimiento en los destinos turísticos de la Comunitat Valenciana	
7_Directrices para la implantación de la Comisión Técnica Interdepartamental.....	68
7.1. Entes vinculados a la gestión del destino y transformación inteligente	
7.2. Puesta en marcha de la CTI	
7.3. Funcionamiento de la CTI	
7.4. Reflexiones para la composición de miembros y funcionamiento de la CTI en destinos de ámbito supramunicipal	
7.5. Alcance y limitaciones para el ámbito municipal y supramunicipal	
8_Buenas prácticas de Comisiones Técnicas Interdepartamentales en destinos turísticos de la Comunitat Valenciana	90
8.1. Destinos municipales	
8.2. Destinos supramunicipales	
Bibliografía	102
Anexos.....	105

Índice Tablas

	Pág.
Tabla 1. Funciones y roles de las OGD	17
Tabla 2. Estado de la cuestión de aspectos relacionados con la gobernanza turística en la Comunitat Valenciana, 2017	28
Tabla 3. Distribución de dimensiones y número de indicadores para destinos de ámbito supramunicipal	36
Tabla 4. Sistema de indicadores actualizado (2023) para medir la dimensión Gobernanza (resaltados los nuevos indicadores)	45
Tabla 5. Finalidad de los nuevos indicadores y criterios de medición.	48
Tabla 6. Síntesis de la evolución del concepto de Comisión Técnica y Comisión de Seguimiento	51

Índice Figuras

	Pág.
Figura 1. Compromiso de acceso a la Red DTI-CV para entidades supramunicipales	35
Figura 2. Implicación de la CTI en las fases del modelo DTI-CV	44
Figura 3. La CTI trasciende del proyecto DTI	68
Figura 4. Fases del modelo DTI-CV y herramientas de gobernanza: CTI, órgano público-privado y Smart Office	69
Figura 5. Composición de miembros de la CTI para una gobernanza turística transversal	76
Figura 6. Objetivos de la CTI	79
Figura 7. Temáticas a tratar en las reuniones de la CTI	81
Figura 8. Los 7 pasos para crear la CTI en ámbito municipal	83
Figura 9. Los 7 pasos para crear la CTI en ámbito supramunicipal	86

Índice Gráficos

	Pág.
Gráfico 1. Evolución de los destinos adheridos a la Red DTI-CV	37
Gráfico 2. Destinos adheridos a la Red DTI-CV según nivelado y ámbito territorial (abril 2023)	39
Gráfico 3. Comparativa de los indicadores relativos a la coordinación interdepartamental entre enero 2021 y agosto 2022	55
Gráfico 4. Barreras de entrada para desarrollar la transformación inteligente en los destinos	55
Gráfico 5. Disposición de Comisiones Interdepartamentales	56
Gráfico 6. Evolución 2016-2022 en la constitución de las CTI	57
Gráfico 7. Tipo de documento para la constitución de CTI	58
Gráfico 8. Composición de la CTI	59
Gráfico 9. Áreas cuyos responsables técnicos son miembros de la CTI	60
Gráfico 10. Periodicidad anual de las reuniones de la CTI	61
Gráfico 11. Temáticas tratadas en las reuniones de CTI	61
Gráfico 12. Cumplimentación y revisión de autodiagnóstico DTI-CV	62
Gráfico 13. Elaboración del Plan Director DTI y duración de vigencia del plan	63
Gráfico 14. Responsables del seguimiento y ejecución del Plan Director DTI-CV	64
Gráfico 15. Participación del sector turístico en la elaboración y/o ejecución de los PDTI	65
Gráfico 16. Proyectos tractores que han promovido la transformación DTI	66

GLOSARIO ACRÓNIMOS

AAPP: Administraciones Públicas

CTI: Comisión Técnica Interdepartamental

DMO: *Destination Management Organisation*

DTI: Destino Turístico Inteligente

OGD: Organización de Gestión de Destino

RRTT: Recursos turísticos

1_Introducción

El interés por adecuar los destinos a una gestión inteligente con el propósito de promover la sostenibilidad y mejorar la competitividad es el foco de atención actual (Ivars-Baidal et al., 2021). Sin embargo, desarrollar efectivamente el paradigma *smart* en los destinos turísticos no es tarea sencilla (Gretzel et al., 2018).

En el estudio realizado por Ivars-Baidal et al. (2017) se identificaron como desafíos para los destinos turísticos inteligentes (en adelante DTI), la falta de estrategia turística, el déficit de recursos económicos, la escasa coordinación entre departamentos y la insuficiente cooperación público-privada. Cinco años después de este estudio, se obtienen resultados similares publicados en el nuevo informe de Invat-tur, “Bases y Horizonte del Modelo DTI-CV” (2022), donde se expone que los desafíos continúan siendo los mismos.

Así pues, mientras que en algunos idearios el paradigma *smart* está exclusivamente ligado a la tecnología, la evolución del modelo y la aplicación operativa revela que la verdadera inteligencia en los territorios comienza por solventar los problemas de gestión, para que los destinos sean más eficientes en su día a día.

Igualmente, el último estudio de Invat-tur también señala como reflexión que *“se posiciona el pensamiento de que la **gobernanza** será el punto de anclaje de toda estrategia DTI, desprendiéndose la idea que impera ahora con relación a la tecnología. Además, la sostenibilidad dejará de ser un ámbito más para convertirse en la referencia de medición de los resultados del resto de ámbitos y planes implementados”*. Por tanto, la investigación confirma que los gestores turísticos y las organizaciones de gestión de destino (en adelante OGD) se encuentran en una encrucijada ya que el actual reto de los DTI se basa en centrar los esfuerzos en la gobernanza más que en la tecnología.

El Libro Blanco del Turismo para una nueva estrategia turística de la Comunitat Valenciana (2017) subraya también en su eje de gobernanza la **coordinación interdepartamental** como la clave para el desarrollo de actuaciones con alcance real en el territorio y respuesta a la transversalidad de la

gestión turística, doten al modelo de la Comunitat Valenciana de unas condiciones sostenibles y competitivas.

La transversalidad del turismo, por tanto, se manifiesta en que dicho fenómeno interviene y es afectado por diversos ámbitos. Por ello, las políticas e instrumentos económicos, territoriales y urbanísticos, medioambientales y sectoriales, deben tenerse en cuenta en el modelo turístico y asumir que el turismo también interfiere.

Así pues, resulta esencial la coordinación y cooperación institucional en las acciones que se llevan a cabo o se diseñen, desde dos escalas de referencia:

- a) Coordinación entre áreas de gobierno dentro de un mismo nivel administrativo, en sentido horizontal/transversal
- b) Coordinación entre los diferentes niveles de las administraciones, en sentido transversal o vertical

En el caso particular de este estudio, se analizará la coordinación y cooperación institucional en sentido horizontal, es decir entre las áreas de gestión y gobierno del mismo nivel administrativo, a partir de la importancia de la Comisión Técnica Interdepartamental y Comisión de Seguimiento como herramientas clave en dicho contexto. Para ello, se ha llevado a cabo un estudio pormenorizado para conocer la situación actual de ambas comisiones en los destinos de ámbito municipal y supramunicipal, así como la forma de su constitución y su funcionamiento. De este modo, las conclusiones del estudio se materializan en unas **“Directrices para la implantación de la Comisión Técnica Interdepartamental”** que servirán de marco de apoyo para los destinos con el propósito de ajustarla a sus necesidades y realidades.

Modelo DTI-CV

En el año 2013, Turisme Comunitat Valenciana, a través de Invat-tur, y bajo la coordinación del IUIT, puso en marcha el proyecto de Destinos Turísticos Inteligentes de la Comunitat Valenciana, con la finalidad de establecer un marco teórico y estratégico que adapte el concepto de *Smart City* a la realidad de los destinos turísticos de la Comunitat Valenciana.

Para lograr este objetivo, se diseñó un modelo DTI adaptable a las distintas tipologías de destinos valencianos, contando con un sistema de indicadores que permitiera realizar un diagnóstico homogéneo sobre la situación en la que se encuentra cada uno de ellos en términos de gestión inteligente de la actividad turística. De forma paralela, también se definió una estrategia de actuaciones para su configuración y se establecieron distintas tecnologías y métodos a aplicar, basándose en todo momento en el consenso y la participación de los agentes que conforman el ecosistema turístico de la Comunitat Valenciana.

La implementación de este modelo tiene como finalidad proporcionar al modelo de gestión turística una visión más holística del destino, incorporando una mayor cantidad de enfoques y perspectivas que permitan gestionar la actividad de una forma más inteligente, teniendo en cuenta todos los impactos, tanto directos como indirectos, que se generan sobre el entorno.

A pesar de que la metodología DTI-CV integre una gran multiplicidad de ámbitos de la gestión turística, es importante destacar que el elemento central es la **gobernanza**, siendo fundamental el diseño e implementación de herramientas que permitan favorecer la coordinación interdepartamental, impulsar la colaboración público-privada y consolidar un modelo turístico en el que participen de forma activa todos los agentes que conforman el ecosistema turístico.

El éxito de este modelo también se ve respaldado en el hecho de que la transformación de los destinos en base al modelo DTI-CV es uno de los pilares fundamentales del Plan Estratégico de Turismo de la Comunitat Valenciana 2020-2025 y de otras herramientas que definen la política turística a nivel autonómico como la Ley 15/2018, de 7 de junio, de turismo, ocio y hospitalidad de la Comunitat Valenciana (Generalitat Valenciana, 2018) y el Decreto 5/2020, de 10 de enero, del Consell,

de regulación del estatuto de municipio turístico de la Comunitat Valenciana (Generalitat Valenciana, 2020).

Esta metodología, que se actualiza de forma constante, también ha servido como referencia para definir el modelo de trabajo y la filosofía de la Red DTI-CV, coordinada por el Invat-tur y compuesta por municipios, entidades supramunicipales, empresas privadas y entidades colaboradoras. La pertenencia a esta red por parte de los destinos supone un compromiso en la mejora de su modelo y la incorporación del enfoque DTI en la gestión turística.



2_Objetivos y metodología del estudio

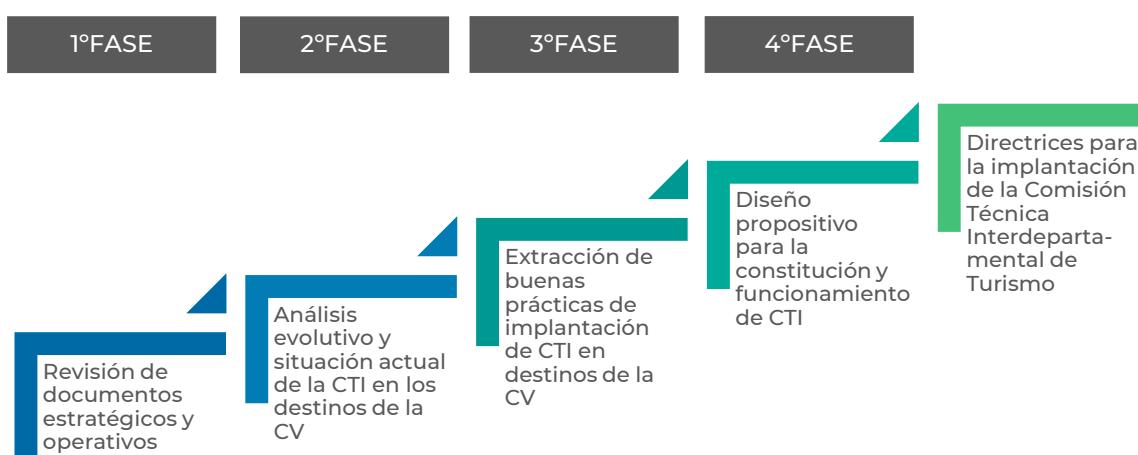
Objetivos

Los objetivos que persigue este estudio son los siguientes:

- Examinar la importancia de la gobernanza en el marco del modelo de planificación turística inteligente y transición hacia el DTI.
- Mostrar la evolución de la Red DTI-CV.
- Exponer las premisas básicas para la gestión de los destinos turísticos en el marco del modelo DTI a nivel Comunitat Valenciana.
- Comparar la metodología de implantación y proceso de planificación y gestión DTI-CV.
- Analizar la evolución de la Comisión Técnica Interdepartamental y Comisión de Seguimiento en el contexto de la gobernanza DTI-CV.
- Establecer las Directrices de constitución e implantación de la Comisión Técnica Interdepartamental (CTI en adelante).
 - Definir las funciones, roles y objetivos de la CTI.
 - Definir la composición de miembros de la CTI.
 - Definir el funcionamiento de la CTI.
- Extraer casos de buenas prácticas de Comisión Técnica Interdepartamental y Comisión de Seguimiento en destinos de la Comunitat Valenciana.

Metodología del estudio

La metodología para la elaboración del marco de Directrices para la implantación de la Comisión Técnica Interdepartamental como herramienta de coordinación interna de los destinos turísticos se divide en 4 fases:



En la **primera fase** se ha llevado a cabo una revisión pormenorizada de documentos estratégicos y operativos para diseñar un marco teórico sólido sobre la importancia de la gobernanza en la planificación y gestión en el marco del modelo de destino turístico inteligente:

- [Libro Blanco del Turismo para una nueva estrategia turística de la Comunitat Valenciana.](#)
- [Ley 15/2018, de 7 de junio, de turismo, ocio y hospitalidad de la Comunitat Valenciana.](#)
- [Plan Estratégico de Turismo de la Comunitat Valenciana 2020-2025.](#)
- [Manual Operativo para la configuración de Destinos Turísticos Inteligentes \(2015\).](#)
- [Guía de implantación de Destinos Turísticos Inteligentes \(2017\).](#)
- [Manual sobre Gobernanza para gestores de Destinos Turísticos \(2020\).](#)
- [Estudio sobre la adaptación de la metodología de indicadores DTI-CV al ámbito supramunicipal \(2021\).](#)
- [Directrices básicas sobre el proceso de planificación y gestión DTI-CV \(2022\)](#)

- [Bases y horizonte del modelo DTI-CV: hacia la inteligencia en la gestión de los destinos turísticos de la Comunitat Valenciana \(2022\).](#)
- Revisión de literatura académica.

En la **segunda fase**, se llevó a cabo un análisis evolutivo de las herramientas utilizadas para impulsar la gobernanza turística transversal. Además, se indagó en la situación actual de la Comisión Técnica Interdepartamental y de Seguimiento en los destinos de la Comunitat Valenciana:

- Análisis estadístico del grado de cumplimiento de los destinos del Autodiagnóstico DTI-CV, concretamente en el eje de Gobernanza. El análisis se llevó a cabo de forma agregada y basándose en la clasificación de los destinos turísticos que realiza Invat-tur (Destinos de litoral, de interior, urbanos y supramunicipales).
- Análisis de las actas de constitución de las Comisiones Técnicas Interdepartamentales de algunos de los destinos de la Red DTI-CV.
- Diseño y difusión de cuestionario online (septiembre 2022) para destinos de la Red DTI-CV con el propósito analizar su estado de situación en términos de gobernanza y herramientas de implantación y seguimiento.

La **tercera fase** se centró en profundizar y extraer buenas prácticas de implantación de Comisiones Técnicas Interdepartamentales y de Seguimiento para exponer recomendaciones a otros destinos:

- Realización de entrevistas individuales con destinos turísticos de la Red DTI-CV que cuentan con CTI en funcionamiento con el objetivo de identificar buenas prácticas. Para la selección se tuvo en cuenta el ámbito territorial (municipal y supramunicipal) y la tipología de destino (litoral, urbano y de interior). Los destinos entrevistados fueron: Alcoy, Altea, Benidorm, Canal de Navarrés, Castellón, Consorci de La Ribera, Elche, Maestrat, Ànima Interior, Morella, Valencia, Vall d'Albaida, Villena y Vinaròs.

En la **cuarta fase**, y una vez obtenidos los resultados de los métodos de las anteriores fases, se reflexionó internamente sobre las diferentes formas más idóneas para implantar la CTI en los destinos. Una vez diseñado un modelo propositivo, se llevó a cabo un focus group con expertos en la materia para consensuar la constitución y funcionamiento de la CTI:

- Dinámica grupal con las empresas consultoras que forman parte del grupo de trabajo de consultoría de la Red DTI-CV.

3_Importancia de la gobernanza en la planificación y gestión en el marco del modelo de destino turístico inteligente (DTI)

El Manual de Gobernanza para gestores DTI del Invat-tur (2020) hace referencia a la gobernanza como *“la respuesta a una nueva realidad social, política y cultural en la que los gobiernos ya no pueden tomar por sí solos las decisiones y se depende de redes más amplias de actores y múltiples instituciones para que el gobierno funcione. Así pues, se crean redes mixtas de actores públicos y privados, en las que todos participan y cooperan juntos para la formulación y aplicación de políticas públicas”*. Por ende, el sector público tiene un papel orientador y coordinador en un contexto en el que los objetivos de la planificación se renegocian continuamente con tejido empresarial y agentes sociales.

Dado que el turismo es un fenómeno social transversal y se concibe como un sistema, según Vera et al. (2011) la gobernanza tiene aplicabilidad en turismo por:

- Necesidad de colaboración público-privada
- Implicación de la sociedad del destino
- Carácter transversal de diversos sectores económicos
- Gran cantidad de actores implicados
- Actividades aglutinadas en espacios concretos el destino
- Tradición de entes mixtos y de un funcionamiento donde lo público y lo privado se dan la mano

3.1 La gobernanza, eje del modelo de destino turístico inteligente

La gobernanza turística se define como una práctica de gobierno que tiene como objetivo dirigir efectivamente el turismo en los diferentes niveles de gobierno, a través de las formas de coordinación, colaboración y/o cooperación que sean eficaces, transparentes y sujetas a rendición de cuentas, que ayudará a alcanzar los objetivos de interés colectivo que comparten redes de actores involucrados en el sector, con el objetivo de desarrollar soluciones y oportunidades a través de acuerdos basados en el reconocimiento de las interdependencias y responsabilidades compartidas (Durán, 2013; Pulido & Pulido, 2014). Estos mismos autores exponen que aplicar el término gobernanza a la gestión de destinos turísticos supone un cambio en la forma de gobernar e implica la creación de espacios de acuerdo entre todos los actores participantes, tanto públicos como privados y la propia población, en los que se tratan, debaten, consensuan y deciden los problemas a los que se enfrentan en los procesos de gestión.

Así pues, las características básicas y principios de la gobernanza turística son (Carrillo, 2017; Invat-tur 2020):

- Se trata de una forma de gobernar
- Implicación a los diferentes niveles de gobierno
- Eficacia en el logro de objetivos mediante el uso eficiente de las facultades y recursos institucionales
- Planificación definida en instrumentos concretos
- Coordinación, colaboración y participación con los diferentes actores: sector público, privado y población
- Transparencia y rendición de cuentas. Programación detallada de acciones con asignación presupuestaria y calendario
- Integración de las estructuras organizadas como redes de organizaciones, de colaboración y de políticas públicas
- Interdependencia entre los diferentes grupos de interés
- Interacción entre actores gubernamentales y no gubernamentales (turísticos o no turísticos)
- Responsabilidades compartidas
- Monitorización de los resultados de las acciones y evolución de la gestión

En definitiva, se trata de llevar a cabo una gobernanza integral (económica, ambiental y social), adecuada a cada destino turístico para alcanzar el desarrollo sostenible del mismo, integrando en la gestión del destino a las instituciones, las empresas y la sociedad civil (Carrillo, 2017).

La gobernanza cobra más importancia en el modelo de destino turístico inteligente, constituyéndose en su eje fundamental y siendo la base para garantizar una mejor gestión de los datos y un uso racional de las soluciones tecnológicas.

En el **modelo DTI de la Comunitat Valenciana que impulsa el Invat-tur**, se contempla la gobernanza como el eje sobre el que se sustenta la estrategia. En este caso, la gobernanza parte de una planificación y gestión a largo plazo y una cooperación intensa entre distintos stakeholders/agentes en el destino como elemento preponderante sobre el resto del sistema.

Por tanto, la gestión turística en clave DTI debe basarse en un proceso de planificación previo, con una metodología que incluya la participación social y que permita alcanzar el mayor grado de consenso entre los agentes del destino, haciendo hincapié en la naturaleza transversal del turismo y requiriendo la coordinación con el resto de las políticas territoriales.



3.1.1 Las organizaciones de gestión de destino (OGD): responsables de la gobernanza turística

Las OGD, en inglés '*Destination Management Organisation (DMO)*', son los entes públicos y/o privados que ostentan la competencia de turismo, es decir, los encargados de la gestión, planificación, comunicación, promoción y desarrollo turístico en la escala territorial que le corresponda. También conocidos como Ente Gestor Turístico o Ente Gestor del Destino. En el presente documento se utilizará la referencia anterior a Organización de Gestión de Destino (en adelante OGD).

Existen diversos modelos de OGD en función de su entidad jurídica y forma de financiación (FEMP, 2008):

- Área/Unidad/Departamento de Turismo en una administración pública: sin entidad jurídica propia puesto que forma parte del organigrama de gestión de la administración municipal.
- Organismo autónomo de carácter administrativo: ente de derecho público con personalidad jurídica propia pero dependiente del organigrama municipal. La forma común es la de Patronato, pero también puede tener la denominación de Instituto Municipal, Fundación Pública, etc.
- Consorcio: fórmula jurídica del derecho público (Regulada por la LBRL) con personalidad jurídica propia. Cada vez más utilizada por los entes mixtos ya que, a pesar de su carácter de derecho público, permite una participación privada plena.
- Sociedad Mercantil: se rigen por las normas del derecho privado, si bien cuando el capital es total o mayoritariamente público, están sujetas a ciertas limitaciones y controles según lo dispuesto por la Ley de Administraciones Públicas. Contablemente siguen las normas de la empresa privada, pero su inspección se realiza por la intervención local.
- Fundación: organización sin ánimo de lucro, constituida por personas físicas o jurídicas (públicas o privadas) para cuyo sostenimiento se afecta un patrimonio de forma permanente y cuyos fines han de ser necesariamente de interés general. Se trata de una figura jurídica sometida al derecho privado.

Aún con la diversidad de modelos existente, todas estas tipologías de OGD han evolucionado a lo largo del tiempo en función de la perspectiva de planificación y gestión turística adoptada en el

destino. En un primer periodo, enmarcado en una planificación desarrollista y económica, los entes turísticos asumían el rol único del marketing, la comunicación y promoción del destino cuya finalidad principal era la captación de visitantes y, por ende, el impulso de la vertiente económica del turismo. En un segundo periodo, enmarcado en una planificación sostenible y estratégica, las OGD asumen otros roles vinculados a la organización y racionalización de recursos, adaptación y equilibrio del uso turístico, ordenación de la hoja de la política turística, creación de sinergias entre actores internos, consideración de efectos derivados del turismo, etc., en resumen, incluyen la vertiente social y la vertiente medioambiental dentro del prisma del desarrollo turístico (Femenia-Serra y Navarro-Ruiz, 2018).

Tabla 1. Funciones y roles de las OGD

Marketing y promoción	Gestión y planificación
Servicio de información turística	Programas de cooperación y convenios
Marketing offline y online	colaboración con sector
Posicionamiento y promoción	Coordinación de los stakeholders turísticos
Imagen y branding del destino	Desarrollo de la planificación turística
Publicación y folletos	Administración de recursos turísticos
Ferias y eventos	Desarrollo de los recursos humanos del destino
Ventas directas e indirectas	Asistencia en finanzas y capital riesgo
Tours de familiarización	Gestión del visitante
Conferencias, festivales y publicidad	Calidad de la experiencia turística
Intermediación con organismos externos (OGD nacionales, regionales, turoperadores, agencias de viaje, etc.)	

Fuente: elaboración a partir de Bornhorst et al. (2010); Carrillo (2017); Femenia-Serra y Navarro-Ruiz (2018); Negruda y Coros (2016); Presenza et al. (2005); Sheehan et al. (2016); Volgger y Pechlaner (2014)

La tabla 1 muestra que las OGD han desarrollado hasta la fecha una doble función vinculada exclusivamente al ámbito turístico. El marketing y promoción se centra en atraer visitantes y empresas externas al destino, por tanto, su objetivo es influir en la captación externa. Mientras que la gestión y planificación se basa en desarrollar y mantener el turismo en el destino y, por consiguiente, su objetivo es la coordinación interna (Presenza et al., 2005).

Así pues, las OGD deben buscar la mejora del bienestar social y económico de los residentes que viven dentro del propio destino y, a su vez, ofrecer una serie de experiencias que satisfagan las expectativas y necesidades de los visitantes (Bornhorst, et al., 2010), así como coordinar e integrar los diferentes elementos que estructuran y componen el destino basado en una estrategia y un plan turístico (Mill y Morrison, 2012) y desarrollar la marca, imagen y marketing para posicionarse (Carrillo, 2017).

Sin embargo, en la actualidad, las OGD deben adaptarse a un nuevo enfoque de planificación turística más holística: la planificación turística inteligente o *smart tourism planning* (Ivars-Baidal & Vera Rebollo, 2019) vinculada a la transformación de los destinos en DTI. La innovación de este nuevo enfoque de planificación radica, por una parte, en el impulso y consolidación de una gobernanza turística integral y transversal que precisa de la creación de sinergias y la unión de sensibilidades de todos los actores vinculados directa e indirectamente con el fenómeno turístico y, por otra parte, en el análisis de la aparición masiva de datos de diversa tipología que ofrecen un conocimiento más exhaustivo de múltiples realidades y que, por tanto, pueden ayudar en la toma de decisiones.



3.1.2 El paradigma DTI en las OGD

El término *smart* se ha vinculado generalmente con el uso de la tecnología para el desarrollo de servicios y productos y, en menor medida, con la gobernanza (Invat-tur, 2022). Por ello, la "inteligencia" de las ciudades y destinos se equiparaba a la cuantificación de tecnología implantada. No obstante, este símil simple ha evolucionado a una noción más compleja, entendiéndose la transformación inteligente como la habilidad para comprender y solucionar problemas teniendo como base la información y los datos, lo que posiciona a la tecnología como un medio de comunicación, recolección de datos, análisis e intercambio para la toma de decisiones (Vargas-Sánchez, 2016; Invat-tur, 2022). Por tanto, lo "Smart" no pone su centro de atención en la tecnología sino en los resultados tecnológicos para las personas. Es decir, ser *smart* significa identificar necesidades en las personas y ofrecerles servicios apropiados para satisfacerlas (Celdrán-Bernabéu et al., 2018).

En cuanto a las OGD, Gretzel (2022) señala que la literatura ha abordado únicamente el papel de los entes gestores turísticos en el desarrollo inteligente de los destinos y, por consiguiente, su papel como ente impulsor de la gobernanza turística (inteligente). Asimismo, el documento Bases y Horizonte del Modelo DTI-CV (Invat-tur, 2022) expone que, debido a la reconfiguración del ecosistema turístico digital, han aparecido nuevos stakeholders, sobre todo en el entorno online, que están poniendo en riesgo a las OGD y señala que *se requiere evolucionar para integrar esa complejidad del ecosistema turístico y recuperar la relevancia de la toma de decisiones a escala local frente a dependencias externas (Ivars-Baidal & Vera Rebollo, 2019).*

Las OGD juegan un papel destacado en la consolidación del ecosistema turístico digital, por ser el conector entre los límites del entorno interno del destino y el competitivo exterior (Celdrán-Bernabéu et al., 2018; Sheehan et al., 2016) y por disponer de altas capacidades en la gestión del conocimiento. Estas organizaciones se encuentran en una encrucijada por el actual desafío de los DTI y por ello deben centrar su esfuerzo en la gobernanza más que en la tecnología (Ivars-Baidal et al., 2017), rediseñando y/ o ampliando sus funciones."

Gretzel (2022) identifica seis funciones críticas que las OGD deben asumir para hacer realidad el desarrollo del turismo inteligente en los destinos. Con ello pretende proporcionar una orientación inicial a las OGD y estimular la investigación sobre las capacidades y estrategias

necesarias de las OGD no sólo para sobrevivir, sino para dominar esta última transformación del turismo:

1. **Lobby (*mobilizing*):** movilizar y activar a los actores internos y externos en términos de recursos, capacidades y participación. Requiere la identificación y creación de infraestructuras turísticas inteligentes esenciales, como los observatorios de datos de los destinos. Como movilizadoras, las OGD (inteligentes) deben explorar nuevas formas de recaudación de fondos, como el crowdfunding o el capital riesgo.
2. **Nexo entre actores (*match-making*):** OGD destinadas a facilitar las conexiones entre la diversidad de actores (internos y externos) del ecosistema turístico del destino. Actúan como intermediarias de las relaciones entre actores. Aprovechan los nuevos modelos de colaboración e innovación abierta. Implica poner en contacto a los actores turísticos del destino con los actores tecnológicos y proveedores de datos para combinar perspectivas que fomenten la innovación.
3. **Gestión turística transversal (*managing*):** facilitación y coordinación de las actividades de turismo en el destino; funciones que se ajustan a las que desarrollan las OGD actualmente. Sin embargo, la gestión se amplía para convertirse en gobernanza del destino. Esto requiere nuevas capacidades de gestión, competencias y relaciones que la mayoría de las OGD aún no han establecido. Necesitan encontrar formas para involucrarse en los procesos de gobernanza existentes y aumentar su liderazgo en acciones de presión política.
4. **Monitorización de datos (*sensing*):** en contraste con el papel pasivo de observador que adoptan hasta la fecha muchas OGD, una nueva función de los entes gestores del destino es la participación en una monitorización extendida, activa y en tiempo real de sus procesos internos y del ecosistema turístico. Necesitan capacidades predictivas y autoridad para tomar medidas correctivas para mantener el desarrollo turístico y crear un destino inteligente resiliente. La sensorización permite a las OGD adoptar una mentalidad de servicio a tiempo real, detectar problemáticas y ser ágiles para aplicar soluciones y tomar decisiones en base a datos fiables.

5. **Adaptativo/Resiliente (*shapeshifting*):** tienen que garantizar que los datos y el capital humano fluyan libremente y que los actores puedan formarse con facilidad para que el ecosistema turístico sea ágil, permeable y adaptativo.

6. **Visión social (*stewardship*):** las OGD no solo deben servir a las necesidades del sector turístico. Coca-Stefaniak (2020) subraya la necesidad de que los destinos inteligentes adopten objetivos de sostenibilidad más amplios y comprendan su integración en regiones más extensas. Gretzel y Jamal (2020) esbozan principios específicos de ética y justicia social donde las OGD deben tener mayor conciencia de los problemas que surgen del diseño y la aplicación de las tecnologías, una mayor responsabilidad y un mayor cuidado en la toma de decisiones.

No obstante, en la investigación llevada a cabo por Femenia-Serra e Ivars-Baidal (2019) sobre cómo la irrupción del paradigma *smart* ha transformado el papel de las OGD, así como su adaptación a este nuevo enfoque, se subraya que los gestores de los destinos participantes revelan la necesidad de contar con organizaciones sólidas que lideren el proceso de adaptación, pero lamentan la falta de recursos financieros, técnicos y humanos para desarrollar adecuadamente nuevas funciones adaptadas a las necesidades actuales y a la competencia que se plantea en el enfoque de la planificación turística inteligente. Aunque las soluciones tecnológicas pueden ser útiles, los gestores consideran que aumentan la dependencia de agentes externos, como las empresas tecnológicas, y plantean dudas sobre la propiedad de los datos.

De este modo, la investigación señala que para poder llevar a cabo la transformación de las OGD hacia el paradigma *smart*/inteligente existen tres requisitos clave:

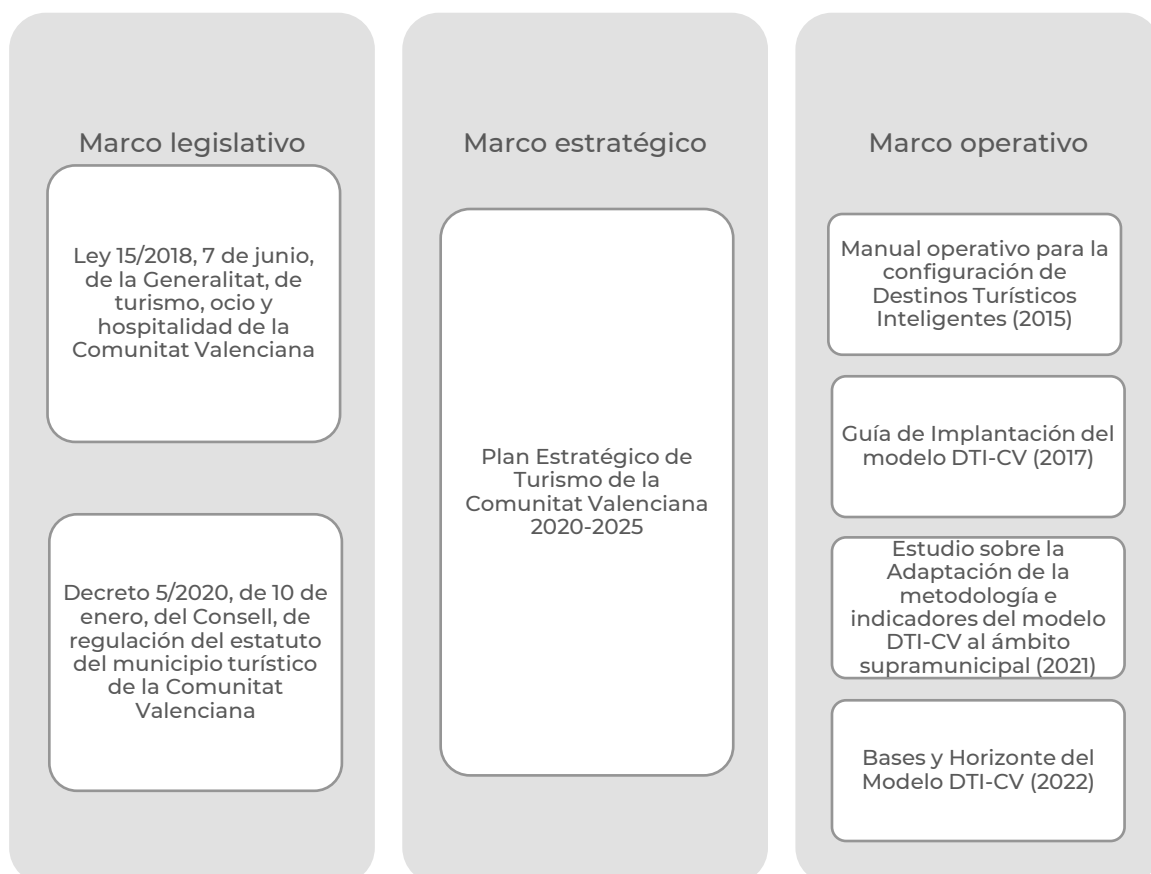
1. Fuerte liderazgo del ente gestor en el destino y creación de un proyecto realista de destino turístico inteligente

2. Mayor coordinación entre los distintos departamentos municipales o supramunicipales (turismo, urbanismo, cultura, medio ambiente, etc.)

3. Programas de formación para que los responsables de las OGD y otros profesionales desarrollen nuevas capacidades

3.2 La gobernanza y gestión turística de los destinos de la Comunitat Valenciana: análisis de situación para el ámbito municipal y supramunicipal

La Comunitat Valenciana es una región pionera en la transformación de los destinos hacia el paradigma inteligente, teniendo un modelo DTI propio desde el año 2015, disponiendo de un marco normativo autonómico transversal e integral recogido en la Ley 15/2018, 7 de junio, de la Generalitat, de turismo, ocio y hospitalidad de la Comunitat Valenciana y de un marco estratégico definido en el Plan Estratégico de Turismo 2020-2025 de la Comunitat Valenciana donde se incluye la transformación inteligente como pilar fundamental de la estrategia turística autonómica.



3.2.1 Marco legislativo

La Ley 15/2018, 7 de junio, de la Generalitat, de turismo, ocio y hospitalidad de la Comunitat Valenciana dedica el Libro I a la gestión colaborativa y corresponsable, entendida como los principios y fines que determinan la política de las administraciones públicas de la Comunitat Valenciana sobre los distintos agentes que intervienen en el turismo, así como las actuaciones en que se materializan.

El título I se dedica a la gobernanza turística y contiene los compromisos de actuación a los que han de ajustarse las actuaciones de la administración turística valenciana, que requieren de una eficaz materialización en ámbitos como la calidad, mejora de la competitividad, sostenibilidad, hospitalidad, agilidad administrativa y participación. Estos compromisos son recogidos en los capítulos I y II, mientras que el capítulo III recoge los diferentes órganos para la coordinación de la acción turística, y el capítulo IV, el cambio de denominación de la actual Agència Valenciana del Turisme, cuyo desarrollo queda pendiente de las correspondientes elaboraciones reglamentarias.

Así pues, en el artículo 4. Objetivos de la política turística se expone que:

La política turística del Consell se orientará a mejorar, diversificar y potenciar la oferta turística de la Comunitat Valenciana; a incrementar su calidad, rentabilidad socioeconómica y competitividad; a adecuar el territorio turístico y el paisaje en que se ejerce la actividad; a adecuar el producto a las necesidades de la demanda; a procurar el bienestar de las personas residentes y de las personas usuarias de servicios turísticos, y a garantizar el derecho de las personas con discapacidad a gozar de un turismo accesible e inteligente, así como a fomentar la sostenibilidad social y ambiental y el desarrollo local mediante la diversificación y la desestacionalización, la colaboración y cooperación con los agentes sociales, la participación ciudadana, la consolidación y el crecimiento de la ocupación en el sector turístico, así como la formación y el fomento de la investigación y la innovación turísticas.

Asimismo, la Ley establece una serie de órganos para la coordinación de la acción turística a nivel autonómico (capítulo II):

- Consejo Valenciano del Turismo: órgano colegiado superior de consulta y asesoramiento del Consell en materia de turismo, adscrito al departamento competente en materia de turismo. El consejo contará con representantes de las administraciones públicas y de los agentes implicados en el sector turístico valenciano.
- Comisión Interdepartamental de Turismo¹: órgano colegiado y transversal del Consell dirigido a facilitar la coordinación, colaboración, estudio, propuesta, programación y seguimiento de las actuaciones institucionales de la administración autonómica sobre la actividad turística.
- Comité de Ética del Turismo: consultivo encargado de impulsar la implementación de los principios del Código ético mundial para el turismo y, en concreto, su adaptación a la idiosincrasia de la Comunitat Valenciana a través del Código ético del turismo valenciano.

De esta manera, la Ley de turismo valenciana establece diferentes órganos para consolidar una gobernanza turística transversal y holística puesto que en el Consejo Valenciano del Turismo se involucra al tejido empresarial y entidades asociativas, mientras que, en la Comisión Interdepartamental de Turismo se involucran a las Secretarías Autonómicas y Direcciones Generales de la Generalitat Valenciana que ostenten competencias que interfieren en el fenómeno turístico.



En cuanto al paradigma inteligente, por una parte, esta Ley se aborda con el objeto de generar las condiciones que propicien la evolución de la actividad turística hacia un nuevo modelo que permita facilitar la integración de las personas visitantes con la población, la cultura y el medio ambiente locales.

¹ <https://invat-tur.es/estudio-gestion-interdepartamental-politica-turistica-cv.html>

Motivo por el que se plantea hacer una Ley innovadora que diferencie a la Comunitat Valenciana respecto a otros destinos; contemplar nuevos fenómenos como la economía colaborativa, **el uso de las nuevas tecnologías**, las redes sociales o la «**gestión inteligente**» de los destinos; valorizar la historia, la cultura, las tradiciones, el territorio y el paisaje de la Comunitat Valenciana; adaptar la normativa existente a la realidad actual; definir la planificación turística a corto y medio plazo; **abordar cuestiones complejas como el municipio turístico, la gobernanza y las competencias en la gestión**, el papel de las marcas, partiendo de la realidad de que todo el territorio de la comunidad conforma un destino turístico; ampliar el objeto de la Ley, ir más allá de la concepción tradicional de actividad turística haciendo un texto inclusivo que considere también las necesidades sociales asociadas al turismo como el ocio e introduzca el concepto hospitalidad como condición necesaria que establezca el marco de relación de las personas visitantes con la población local; dar protagonismo a cuestiones como la sostenibilidad o la accesibilidad; introducir referencias al código ético del turismo e incluir la perspectiva de género a partir de la elaboración planes de igualdad en las empresas y acabando con la brecha salarial.

Por otra parte, la Ley 15/2018, 7 de junio, de la Generalitat, de turismo, ocio y hospitalidad de la Comunitat Valenciana establece en su artículo 29 la necesidad de aprobación de un decreto que regule el reconocimiento de la condición de municipio turístico. Así pues, en 2020 se aprueba el **DECRETO 5/2020, de 10 de enero, del Consell, de regulación del estatuto del municipio turístico de la Comunitat Valenciana** donde se rigen unos compromisos, criterios y obligaciones que los destinos deben cumplir para reconocerse como Municipio Turístico de la Comunitat Valenciana.

Entre las obligaciones (artículo 9) que los destinos deben cumplir se encuentra la "*orientación del municipio hacia el concepto de destino turístico inteligente hasta la consolidación de una infraestructura tecnológica de vanguardia que garantice el desarrollo sostenible del territorio, accesible para todas las personas, facilitando la interacción e integración de las personas visitantes con el entorno e incrementado la satisfacción de la experiencia en el destino, además de la mejora de la calidad de vida de las personas residentes*". Para ello, los destinos deben:

- Incluir en su instrumento de planificación turística medidas para alcanzar la gestión inteligente del destino turístico.
- Estar adherido a la Red de Destinos Turísticos Inteligentes de la Comunitat Valenciana (DTI-CV) o participar en cualquier otro programa o iniciativa pública en el ámbito de la inteligencia turística, aportando para su acreditación certificado de la entidad pública.

Por tanto, es de obligado cumplimiento que los destinos valencianos que deseen acreditarse como Municipio Turístico de la Comunitat Valenciana integren en su forma de gestión el paradigma inteligente y aborden la transformación hacia DTI como un aspecto clave.

La Red DTI-CV queda definida como un ecosistema de destinos turísticos y un espacio de referencia para los destinos de la Comunitat Valenciana que, desde su constitución en 2019 es desde entonces la única red de España de estas características a nivel regional. Hasta la fecha, ha operado bajo los criterios establecidos por el Reglamento de Funcionamiento que los propios miembros de la Red DTI-CV aprobaron en sus inicios y adaptaron progresivamente a las necesidades de esta.



3.2.2 Marco estratégico

El marco estratégico hace referencia a la hoja de ruta de la política turística de la Comunitat Valenciana pautada en el Plan Estratégico de Turismo de la Comunitat Valenciana 2020-2025. Esta herramienta estratégica toma como base el diagnóstico de la situación turística de la Comunitat Valenciana que representa el Libro Blanco para una nueva estrategia turística de la Comunitat Valenciana (2017), donde se exponen los retos del turismo valenciano:

- Cambio climático
- Materia prima del turismo y su correcta adaptación al mercado
- Mercados y competitividad
- Tecnologías y sus efectos en la demanda, empresas y destinos
- Gobernanza y el papel de quiénes participan del turismo

En cuanto a la gobernanza, el Libro Blanco especifica que la transversalidad del turismo requiere de coordinación y cooperación entre la planificación turística y las políticas municipales y supramunicipales de otras áreas. Por tanto, es indispensable que en la escala destino se coordinen las políticas para la redacción de planes, así como para la implantación de los planes de acción y operativos. A pesar de que con dichas argumentaciones se verifica la transversalidad del turismo dentro de la gestión pública, el área de Turismo tiene en demasiadas ocasiones una posición débil dentro de la organización municipal que dificulta la posibilidad de coordinar políticas y procedimientos, a pesar de que, paradójicamente, el fenómeno turístico suele tener una importancia socioeconómica relevante en determinados municipios.

Esta revelación se soporta mediante los datos provenientes del estudio coyuntural turístico elaborado para el Libro Blanco de Turismo de la Comunitat Valenciana (2017), donde se profundizó en la situación de algunos aspectos relacionados con la gobernanza en ese momento (Tabla 2).

Tabla 2. Estado de la cuestión de aspectos relacionados con la gobernanza turística en la Comunitat Valenciana, 2017.

Aspectos de la gobernanza	Litoral	Interior
Concejalía de Turismo	100% (55% con carácter exclusivo)	81% (18% con carácter exclusivo)
Ente específico de gestión (Patronato, Fundación, etc.)	20%	14,6%
Órgano consultivo de la política turística	35%	8,6%
Plan de turismo	42,5%	18,1%
Participación organismos supramunicipales	62,5%	76,4%

Fuente: Libro Blanco de Turismo de la Comunitat Valenciana (2017)

Tal y como se cita en el Libro Blanco, *“los datos demuestran una presencia notable del turismo en la organización política, con un porcentaje significativo de municipios litorales que disponen de una Concejalía de turismo con carácter exclusivo. Sin embargo, la existencia de entes específicos de gestión, uno de los planteamientos más habituales para la mejora en la eficiencia de la gestión turística (Cambriels, 2016), es reducida, sobre todo en las comarcas de interior. Este déficit no se compensa con órganos consultivos, todavía escasos en el litoral y marginales en el interior. Una desproporción que se amplía respecto a los planes de turismo, inexistentes en más de la mitad de los municipios litorales y en un 81,9% de los interiores”*. Por tanto, los resultados revelaron que la gobernanza turística de la Comunitat Valenciana era un área de mejora indiscutible y prioritaria para poder avanzar en la transformación hacia Destino Turístico Inteligente.

De este modo, Turisme Comunitat Valenciana e Invat-tur, marcan en sus hojas de ruta la necesidad de mejorar estos hitos para convertir el territorio valenciano en un destino inteligente, basado en una gestión y planificación turística coordinada, consensuada, participada, holística e integral. Así pues, la visión del Plan Estratégico de Turismo se basa en conseguir que la Comunitat Valenciana sea un destino turístico auténtico, seguro, elegido por su carácter hospitalario, su estilo de vida mediterráneo y sus valores éticos; **gestionado de manera**

colaborativa y corresponsable, y orientado hacia su transformación en territorio inteligente (inclusivo, innovador y sostenible) y hacia la mejora continua que garantice su competitividad.

Para ello, la línea estratégica 1 se fundamenta en la consolidación de la gobernanza del turismo a través de los siguientes programas: (i) coordinación administrativa, (ii) cooperación corresponsable público-privada, (iii) código ético del turismo valenciano, (iv) gobierno abierto y, (v) planificación y gestión compartida. Así pues, se pretende alcanzar *la (buena) gobernanza, cuyos principios se sustentan en la apertura, la responsabilidad, la participación, la cohesión y la eficacia. Debe garantizar una correlación entre cómo se planifica el turismo (sobre todo en el nivel macro) y cómo es finalmente gestionado (en el nivel micro), pues los niveles de descentralización de las competencias de turismo requieren que este sea un ejercicio esencial* (Plan Estratégico de Turismo de la Comunitat Valenciana, p. 33).

Asimismo, en la línea estratégica 2 sobre la vertebración del territorio y los destinos, se establecen programas vinculados a la transformación inteligente, tales como (i) red de playas y espacios naturales inteligentes y, (ii) un programa específico para los DTI. El objetivo de este programa es facilitar el tránsito hacia un cambio de mentalidad sobre el turismo y su gestión que favorezca la modernización, diversificación y especialización de la oferta. En cuanto a los objetivos complementarios, se pretende:

- OC16. Detectar y transferir al ámbito de la gestión turística territorial las principales tendencias y herramientas relacionadas con la gestión de la innovación, accesibilidad, sostenibilidad y sistemas de medición.
- OC28. Impulsar el desarrollo de tecnologías para la creación, recogida y tratamiento de datos relativos a la planificación y gestión de los destinos.
- OC29. Construir un modelo de trabajo en red que permita innovar a los destinos turísticos desde la colaboración y el intercambio de conocimiento en clave inteligente.
- OC31. Impulsar el desarrollo de acciones de transformación digital de los destinos y empresas turísticas a partir del modelo DTI-CV.

Con la finalidad de impulsar y ejecutar el Plan Estratégico de Turismo de la Comunitat Valenciana desde la vertiente inteligente, se lleva a cabo un trabajo operativo extenso que se aborda en el siguiente epígrafe.

3.2.3 Marco operativo

El Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas (Invat-tur) es el centro dependiente de Turisme Comunitat Valenciana especializado en la generación y transferencia de conocimiento turístico, mediante el desarrollo de actividades en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) en turismo. El instituto tecnológico es concebido como plataforma de encuentro y colaboración entre los agentes del sector turístico, con el fin de garantizar la competitividad y la sostenibilidad de la oferta turística de la Comunitat Valenciana, facilitar su adaptación a las nuevas tendencias de mercado y contribuir a una gestión turística innovadora.

Invat-tur es el ente impulsor del modelo de Destinos Turísticos Inteligentes de la Comunitat Valenciana. El proyecto Destinos Turísticos Inteligentes Comunitat Valenciana (DTI-CV) (Invat-tur, 2015) sienta las bases del modelo DTI-CV y sirve para la publicación del “Manual operativo para la configuración de Destinos Turísticos Inteligentes” cuyos objetivos básicos son:

- Establecer un marco teórico que adapte el concepto de *Smart City* a los destinos turísticos de la Comunitat Valenciana
- Generar un modelo de Destino Turístico Inteligente adaptable a los destinos de la Comunitat Valenciana
- Definir una estrategia y propuesta de actuaciones para la configuración de DTIs en la Comunitat Valenciana
- Proponer tecnologías y métodos para el desarrollo de los resultados del proyecto
- Contar con la participación de agentes turísticos en el análisis y en las propuestas que emanen de los resultados del proyecto

El modelo DTI-CV se fundamenta en la conceptualización de *Smart City* que según Caragliu et al. (2009) se concibe como “aquella ciudad cuyas inversiones en capital humano y social, así como en infraestructuras de transporte tradicionales y de TICs favorecen el crecimiento económico sostenible y una alta calidad de vida, con una sabia gestión de los recursos naturales a través de encontrando una asociación positiva entre la riqueza urbana y la presencia de profesionales creativos, una buena accesibilidad multimodal, una red de transporte urbano de calidad, la difusión de las TICs y, finalmente, la calidad del capital humano”. Sin embargo, el concepto DTI no debe asociarse exclusivamente al paradigma de *Smart City* puesto que los destinos y las ciudades difieren en estructuras, modelos, dinámicas y enfoques.

En este sentido, el Manual operativo para la configuración de un DTI (2015) se concibe con el propósito adaptar los principios de la *Smart City* a los destinos turísticos de manera escalable en función de cada contexto y de las peculiaridades de cada destino turístico.

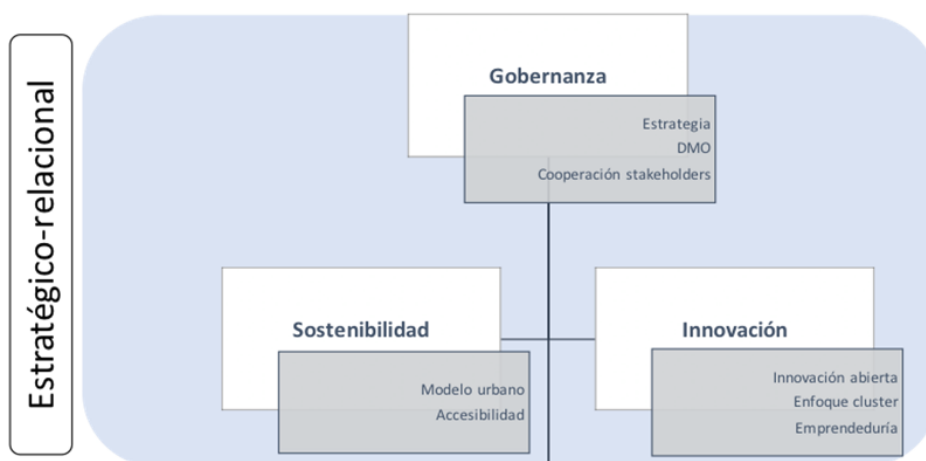
El documento contempla como la dimensión o ámbito más importante del modelo DTI el de la gobernanza que implica un replanteamiento de la política y gestión turística tradicional basada entre otras medidas en las siguientes:

- Ejecución de una estrategia turística local.
- Consignación presupuestaria y recursos técnicos y humanos suficientes para el desarrollo de las medidas de gestión turística local.
- Configuración de un ente de gestión mixto, allí donde sea posible en función de la capacidad del sector público y del privado.
- Creación de mecanismos de diálogo e intercambio de información permanente con el sector.
- **Consolidación de mecanismos de coordinación interdepartamental eficientes.**
- Desarrollo de la administración electrónica.
- Consolidación de una cultura de Gobierno Abierto.
- Gestión a través de indicadores.
- Aplicación de sistemas de gestión de calidad a la organización turística municipal.
- Organización de actividades de sensibilización social.
- Formación de los agentes públicos y privados del destino.



Dos años después, en 2017, el Invat-tur publica la “Guía de Implantación del modelo DTI-CV”, un documento sintético y con carácter aplicado para ayudar a las administraciones locales a comprender qué les puede aportar el enfoque DTI, cómo abordarlo y qué pasos seguir para transformar la gestión turística de acuerdo con el modelo DTI-CV. Por tanto, se convierte en la guía metodológica de implantación del modelo DTI-CV donde se explican los indicadores del autodiagnóstico.

El Manual Operativo para la configuración de destinos inteligentes (Invat-tur, 2015) contiene una propuesta de modelo para destinos turísticos inteligentes que ha ido evolucionándose en trabajos posteriores (Ivars-Baidal, Solsona y Giner, 2016; Ivars-Baidal, Celdrán, Mazón y Perles, 2017). El modelo actualizado de 2017 se estructura en tres niveles interrelacionados: estratégico-relacional, instrumental y aplicado.



“El primer nivel, estratégico-relacional, establece las condiciones previas que determinan la capacidad de actuación del destino y el alcance de la estrategia mediante una adecuada gobernanza. En este nivel se define la estrategia, la colaboración entre los agentes del destino (stakeholders) y los recursos necesarios para la gestión. La estrategia del destino incorpora los principios de la sostenibilidad del modelo urbano-turístico, la accesibilidad universal y la configuración de un sistema local de innovación abierta.

El enfoque DTI redefine el mapa tradicional de stakeholders para dar cabida a agentes involucrados en diferentes procesos asociados a la gestión de los destinos y, específicamente, a

la puesta en marcha de soluciones inteligentes; prestación de servicios públicos como el abastecimiento de agua o la recogida de residuos; desarrollo de proyectos basados en TIC; colaboración con centros relacionados con la I+D+i; etc. La ampliación del mapa de stakeholders refuerza la necesidad de coordinación interdepartamental y de colaboración público-privada y convierte el plano relacional en un factor clave del éxito del destino turístico inteligente.”

A partir de 2018, los destinos de la Comunitat Valenciana comienzan a trabajar con el autodiagnóstico DTI-CV y a elaborar sus planes directores DTI-CV. Ante ciertas inquietudes en la aplicación del modelo a la práctica, en el año 2020, Invat-tur publica cuatro manuales dirigidos a responsables técnicos que dan continuidad a los manuales de configuración e implantación del modelo de destino turístico inteligente de la Comunitat Valenciana (DTI-CV), así como a los recursos formativos desarrollados hasta el momento. Los cuatro manuales versan sobre: sistema de inteligencia, accesibilidad turística, sostenibilidad y gobernanza.

Una cuestión legislativa que afecta al marco operativo es la actualización del **Estatuto de Municipio Turístico de la Comunitat Valenciana** que modifica de manera sustancial los criterios y obligaciones para conseguir este reconocimiento. Entre las obligaciones, se determina que los destinos deben trabajar con enfoque inteligente y que, por tanto, es necesario que se encuentren adheridos a la Red DTI-CV, entre otros requisitos. Ante este cambio de la política turística autonómica, Invat-tur establece unas premisas básicas para la planificación y gestión en clave DTI-CV y nuevos condicionantes de acceso en el **Reglamento de la Red DTI-CV (febrero 2022)**.

Premisas básicas para la planificación y gestión en clave DTI-CV	
1	Existencia de una estructura departamental turística de carácter técnico
2	Disponer de un Plan Estratégico de Turismo
3	Creación de una Comisión Técnica Interdepartamental y existencia de canales de colaboración con el sector privado

Fuente: Reglamento de la Red DTI-CV (febrero 2022)

Asimismo, para la pertenencia a la red se establecen una serie de **requisitos obligatorios**. Todos aquellos municipios que deseen adherirse a la Red DTI-CV (nuevas solicitudes) o los destinos ya adheridos que quieran seguir perteneciendo a ella (destinos ya adheridos), deberán, como mínimo, tener elaborado y aprobado un plan turístico o plan estratégico de turismo con anterioridad a la solicitud de adhesión y el inicio de su ejecución en no más de 1 año desde su aprobación, así como contar con la existencia de una Comisión Técnica Interdepartamental, convirtiéndose este organismo en un requisito obligatorio y base de la gobernanza del destino en clave DTI-CV.

3.2.3.1 Marco operativo para entidades supramunicipales

En 2021 se publica el “Estudio sobre la Adaptación de la metodología e indicadores del modelo DTI-CV al ámbito supramunicipal” que expone una aproximación del modelo y metodología de planificación y gestión inteligente al contexto de los destinos de carácter supramunicipal. Dado que la gestión de competencias turísticas en el ámbito supramunicipal difiere del municipal, los parámetros para llevar a cabo la integración del modelo DTI-CV también deben reflejar esta casuística.

Como aspecto innovador, el estudio de adecuación de la metodología al ámbito supramunicipal propone un nuevo enfoque más ajustado a la realidad de la gestión turística supramunicipal basado en la gestión inteligente de producto (PTI) y no tanto en el enfoque de destino.

En cuanto al sistema de indicadores, en el estudio llevado a cabo en 2021 se evalúan los indicadores distribuidos en las ocho dimensiones del modelo DTI-CV por parte de las entidades pertenecientes al grupo de trabajo de la Red DTI-CV. Los resultados muestran que, tomando como referencia el umbral del 75% de consenso, solo 24 indicadores son aplicables al ámbito supramunicipal: 20 pertenecen al nivel básico y 4 al nivel avanzado, este hecho demuestra que la gestión turística en este ámbito territorial queda circunscrita a un estadio inicial o emergente del turismo.

A nivel cualitativo, el estudio reveló que las entidades participantes manifestaron que había tres elementos capitales para desarrollar una adecuada gestión del turismo: (i) voluntad y compromiso político, (ii) personal cualificado y estable y, (iii) coordinación entre actores público-público y público-privado. De esta forma, se crea un decálogo que recoge estas circunstancias y

que sirve como compromiso de mínimos para los destinos supramunicipales interesados en formar parte de la Red DTI-CV.

Figura 1. Compromiso de acceso a la Red DTI-CV para entidades supramunicipales

- 1

Toda entidad supramunicipal deberá tener asignadas en los estatutos las competencias en materia de turismo que permitan su gestión más allá de la promoción e información turística. Es decir, capacidad para planificar a través de herramientas de ordenación de la actividad.
- 2

La entidad supramunicipal deberá presentar un informe ante el Invat-tur, firmado por el órgano de representación, en el que se exprese tanto la voluntad política de llevar a cabo un plan PTI como el ámbito de aplicación de éste a partir de la selección del producto tractor, identificando, en su caso, qué municipios se comprometen en la gestión inteligente del turismo si el producto tractor no es coincidente con el total del territorio mancomunado.
- 3

La entidad supramunicipal justificará documentalmente que posee una estructura organizativa dotada de recursos humanos cualificados y económicos suficientes para garantizar la estabilidad del proyecto PTI, al menos durante su redacción y primer año de implantación.
- 4

La entidad supramunicipal creará una Comisión Técnica Interdepartamental formada por las áreas de Turismo, Medio Ambiente, Urbanismo e Informática, como mínimo. Si la entidad supramunicipal no tuviera competencias en estos tres últimos ámbitos u otros de afección al producto tractor, deberá identificar de entre los municipios firmantes del acuerdo o de la Diputación provincial correspondiente la persona representante de esa.
- 5

Cada uno de los municipios adscritos al acuerdo identificarán a un responsable de la gestión turística en el ámbito local, que será la persona encargada de realizar el seguimiento de las iniciativas de ámbito turístico que son impulsadas desde el ente supramunicipal en materia de DTI.
- 6

La entidad supramunicipal tendrá en vigor una herramienta de planificación del turismo que recoja con calidad objetivos, líneas estratégicas y actuaciones.

Actualmente, las entidades supramunicipales también deben cumplir con las premisas básicas para adherirse a la red: (i) disponer de un Plan Estratégico de Turismo, (ii) constituir una Comisión Técnica Interdepartamental e Intermunicipal (CTI) y, (iii) estar adheridos al Código Ético de Turismo de la Comunitat Valenciana.

Respecto a los indicadores y tras una actualización de los mismos realizada durante el primer cuatrimestre de 2023, de los 24 indicadores establecidos en 2021 para el ámbito supramunicipal se ha evolucionado a 44, debido entre otros motivos a la inclusión de una nueva dimensión, la de conectividad.

Tabla 3. Distribución de dimensiones y número de indicadores para destinos de ámbito supramunicipal

	GOB	SOS	ACC	INN	INT	CON	INF	MKO	TOTAL
Básico	6	3	2	1	3	0	5	8	28
Avanzado	0	1	2	0	2	1	1	1	8
Excelente	0	1	0	1	0	5	1	0	8
TOTAL	6	5	4	2	3	6	7	9	44

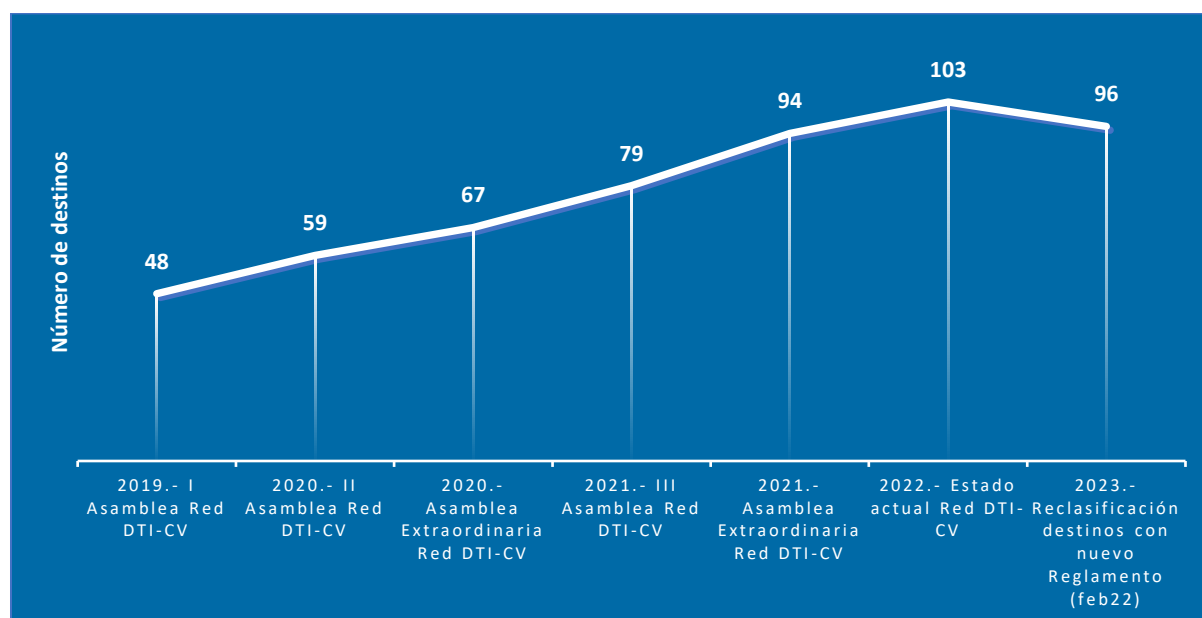
La comparativa señala que se han incorporado nuevos indicadores en la dimensión de gobernanza, sostenibilidad, conectividad, información y marketing online. Esta actualización ofrece una mejor visión sobre la realidad y situación de partida de los destinos supramunicipales.

3.3. La Red de Destinos Turísticos Inteligentes de la Comunitat Valenciana (Red DTI-CV) como herramienta de gobernanza

En 2019, ante el aumento de destinos que apuestan por su transformación en DTI, el Invat-tur crea la **Red de Destinos Turísticos Inteligentes de la Comunitat Valenciana** que se constituye como una agrupación de ámbito autonómico, sin personalidad jurídica y carente de ánimo de lucro, en la que tienen cabida miembros titulares (destinos turísticos locales y supramunicipales),

miembros colaboradores (empresas, asociaciones y federaciones) y miembros académicos (instituciones, asociaciones y universidades). En 2019 se adhirieron 48 destinos que fueron aumentando progresivamente hasta alcanzar 103 destinos adheridos en 2022. En la actualidad, y tras el proceso de reclasificación mediante el modelo BAE (básico-avanzado-excelente), así como la implantación de requisitos obligatorios y medidas de seguimiento para mantenerse en la Red DTI-CV, en abril 2023 los destinos adheridos y activos son 96 (89 destinos locales y 7 destinos supramunicipales).

Gráfico 1. Evolución de los destinos adheridos a la Red DTI-CV



En 2021 y, tras una reflexión sobre la gradación de los indicadores en básico-avanzado-excelente (modelo BAE), se clasifica a los destinos en función de los requisitos que establece el reglamento de funcionamiento de la Red para cada nivel y del resultados del cumplimiento de indicadores del autodiagnóstico. Para ello se derivan tres niveles de evolución:

- **Nivel 1:** aquellos destinos incipientes en la transformación inteligente
- **Nivel 2:** aquellos destinos que se encuentran en desarrollo hacia la transformación inteligente

- **Nivel 3:** aquellos destinos que se encuentran en un estadio más maduro y consolidado en la transformación inteligente

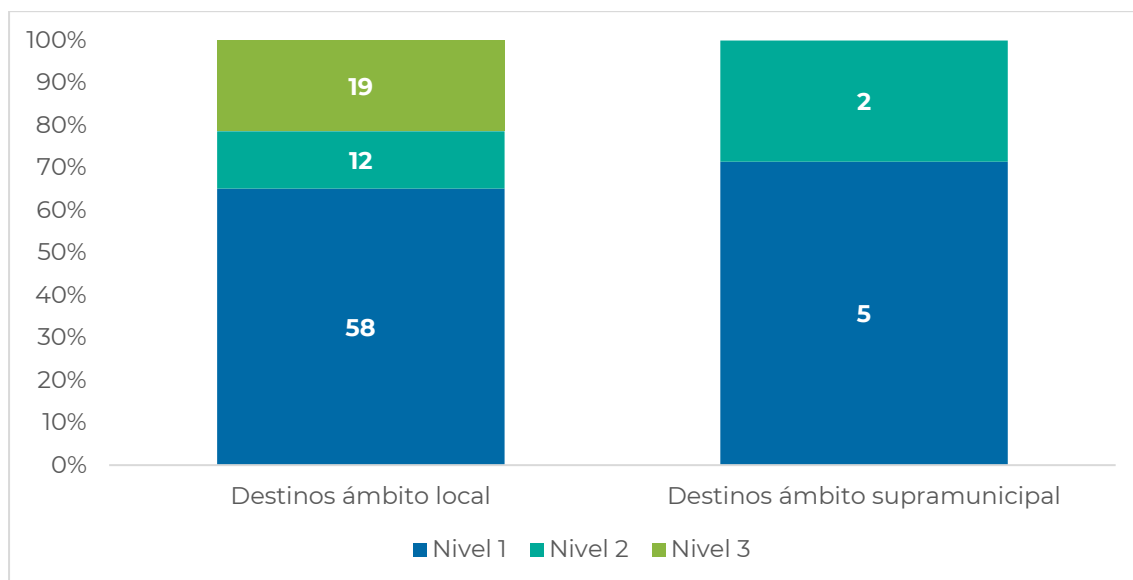
En 2022 se modifica el Reglamento de la Red DTI-CV (febrero 2022) y se establecen como requerimientos obligatorios para adherirse: disponer de un Plan Estratégico de Turismo vigente, de una Comisión Técnica Interdepartamental y estar adheridos al Código Ético de Turismo de la Comunitat Valenciana y, a su vez, se concretan los criterios de pertenencia a la Red en función del progreso de transformación en Destino Turístico Inteligente:

- **Nivel 1:** aquellos municipios que deseen adherirse a la Red DTI-CV deben contar con un plan turístico o plan estratégico de turismo aprobado con anterioridad a la solicitud de adhesión cuyo inicio de ejecución no sea superior a 1 año tras su aprobación, así como contar con la existencia de una Comisión Técnica Interdepartamental.
- **Nivel 2:** además de cumplir con los requisitos exigidos para el Nivel 1, deberán cumplir, como mínimo, con el 80% de los indicadores establecidos para el grado básico o avanzado en el autodiagnóstico de indicadores del modelo DTI-CV.
- **Nivel 3:** cumplir con los requisitos establecidos para los Niveles 1 y 2 y, como mínimo con el 80% de los indicadores de grado avanzado o excelente en el autodiagnóstico de indicadores del modelo DTI-CV, contar con un Plan Director de Destino Turístico Inteligente (PDTI) basado en el modelo DTI-CV y una *Smart Office* o Comisión de Seguimiento de la implantación del PDTI.

Para todos estos niveles, también se establece la obligatoriedad de asistir, como mínimo, al 80% de las actividades que organiza la Red DTI-CV. En el nivel 2, también se suma el requisito de colaborar en proyectos de la Red DTI-CV y, en el caso del nivel 3, participar de forma activa en la Junta Directiva.

Esta reconfiguración de los distintos niveles, en los que se clasifican los destinos que componen la Red DTI-CV implicó que, a finales del año 2022, Invat-tur realizara una revisión del grado de cumplimiento de las obligaciones y requisitos por parte de los destinos adheridos, cuyos resultados aparecen en el gráfico 2.

Gráfico 2. Destinos adheridos a la Red DTI-CV según nivelado y ámbito territorial (abril 2023)



El gráfico 2 revela que más del 50% de los destinos adheridos, tanto de ámbito local como supramunicipal, pertenecen al Nivel 1 (65,17% de ámbito local y 71,43% de ámbito supramunicipal). Mientras que en el ámbito local un 13,48% están en Nivel 2 y un 21,35% en Nivel 3 (siendo casi un 70% de los destinos litorales). Los datos muestran que todavía queda un largo camino por recorrer hacia la transformación inteligente. Pero ello debe entenderse no como una competición a corto plazo, sino como una carrera de fondo que consolide, integre y



4_Premisas básicas para la gestión de los destinos turísticos en el marco del modelo de destino turístico inteligente

4.1 Modelo DTI-CV

A la hora de avanzar en la transformación del modelo de gestión de los destinos turísticos en clave inteligente, es esencial tener en cuenta una serie de premisas básicas que contribuirán a consolidar dicho proceso y garantizar su correcto desarrollo.

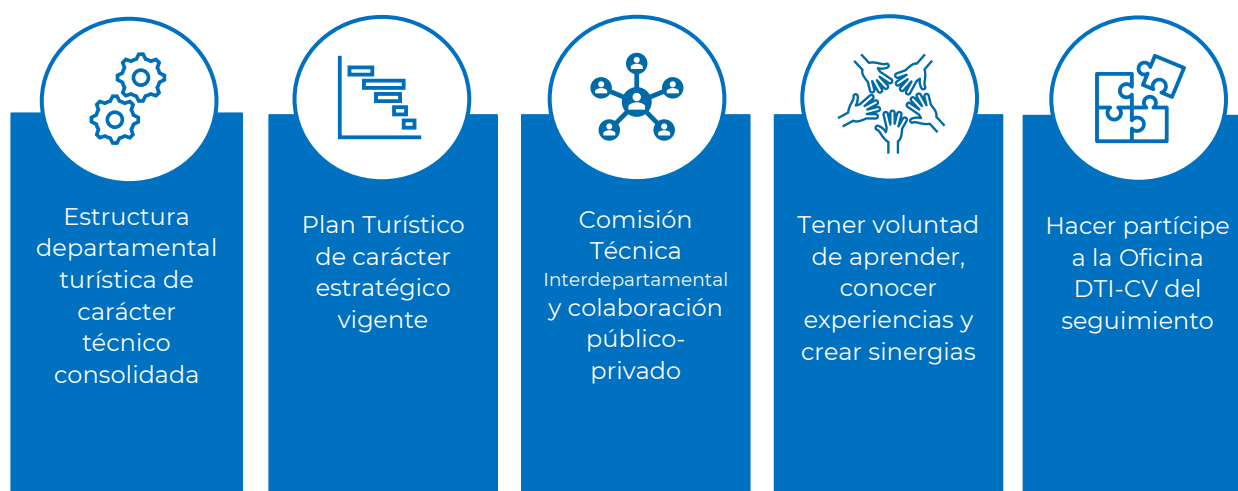
Es clave tener en cuenta que para avanzar en la transformación inteligente las OGD o entes gestores del destino deberán incluir en sus tareas nuevas funciones para alcanzar dicha transformación y, por ende, trabajar en clave DTI no debe entenderse como un apartado independiente o secuencial a las funciones de gestión, planificación, marketing y promoción, sino que es un trabajo transversal, interrelacionado y dependiente. Al fin y al cabo, y como máximo exponente, trabajar en clave DTI supone mejorar y optimizar el modelo de gestión turística del destino en todas sus dimensiones.

Tomando como referencias las Directrices básicas sobre el proceso de planificación y gestión DTI-CV del Invat-tur (febrero 2022), se establecen los siguientes elementos fundamentales para la correcta transformación de los destinos en base al modelo DTI-CV:

1. Es esencial contar con una **estructura departamental turística de carácter técnico consolidada**, siendo uno de los indicadores obligatorios de carácter básico del modelo DTI-CV.

2. El proceso de transformación en clave inteligente debe apoyarse en un modelo de destino turístico, lo que implica una **planificación turística** de base que defina su modelo turístico, sus recursos, su visión de futuro y su estructura de gestión, teniendo en cuenta todos aquellos elementos que de alguna manera u otra influyen sobre la actividad. Dado que la finalidad del modelo DTI-CV es gestionar la estrategia del destino y tomar decisiones acertadas en clave inteligente, es indispensable cumplir con estos dos aspectos para iniciar el proceso de transformación.
3. Es básico tener creada una **Comisión Técnica Interdepartamental** y disponer de **canales de colaboración con el sector privado del destino** y otras administraciones públicas.
4. El hecho de formar parte de la Red DTI-CV, más allá de los compromisos y obligaciones que tienen los destinos para estar adheridos, contribuye a **aprender, conocer experiencias, generar sinergias e introducirse en el mundo de la planificación y gestión inteligente.**
5. Por último, es necesario que se haga **partícipe a la Oficina DTI-CV** en la evolución de los proyectos desarrollados por los destinos.

Estas premisas básicas para poder garantizar un correcto desarrollo e implementación del modelo DTI-CV en los destinos deben cumplirse antes de iniciar dicho proceso.



5_Metodología y proceso de planificación y gestión DTI-CV

5.1. Fases del proceso de implantación del modelo DTI-CV

Para la implantación del modelo DTI-CV en los destinos turísticos, Invat-tur cuenta con una metodología expuesta en la Guía de implantación de Destinos Turísticos Inteligentes (2017) que ha sido actualizada a través de los manuales y requisitos posteriores como reflejo del carácter dinámico y abierto que caracteriza al contexto de la planificación y gestión inteligente.

5.1.1 Fase de inicio

El punto de partida actual para iniciarse en la implantación del modelo DTI-CV es cumplir las premisas básicas expuestas en la sección anterior. Así pues, el proceso de adhesión se inicia enviando una solicitud formal (la plantilla de solicitud se encuentra en la web de Invat-tur) mediante correo electrónico a la Oficina DTI-CV adjuntando también documentos que certifiquen la disposición del Plan Estratégico de Turismo del destino vigente, la constitución de la Comisión Técnica Interdepartamental y la adhesión al Código Ético de Turismo de la Comunitat Valenciana. Una vez recibida la solicitud y comprobados los documentos adjuntos, la Oficina DTI-CV se pone en contacto con el destino para comunicar su adhesión y el destino es categorizado en Nivel 1: iniciación del proceso de transformación inteligente.

5.1.2 Fase de desarrollo

Seguidamente, y con el propósito de conocer la situación de partida del destino en clave inteligente, se comienza la cumplimentación del autodiagnóstico DTI-CV, analizando el grado de alcance del destino en base al sistema de indicadores establecidos. El proceso de recopilación de la información necesaria para llevar a cabo esta tarea requiere de la implicación del personal

técnico de las distintas áreas municipales, la mayoría de ellos miembros de la Comisión Técnica Interdepartamental. En este caso, el liderazgo de la persona responsable del proyecto DTI es fundamental puesto que se solicitan datos de las diferentes áreas del ente público para cumplimentar el autodiagnóstico.

Una vez cumplimentado el autodiagnóstico DTI-CV, la herramienta ofrece los porcentajes de cumplimiento del destino en cada dimensión, así como el nivel de indicadores básicos, avanzados y excelentes trabajados y los que se necesitan trabajar para continuar con el proceso. De este modo, el destino conoce en qué dimensiones debe profundizar para avanzar en el modelo y equilibrar las dimensiones, así como cuáles son los indicadores a corto, medio y largo plazo (básico, avanzado y excelente) para continuar con una transformación progresiva y adecuada.

Los resultados obtenidos en los distintos ejes que conforman el modelo permitirán diagnosticar el punto de partida del destino en clave inteligente e identificar las distintas áreas de mejora y necesidades que presenta su modelo de gestión desde distintas perspectivas para, posteriormente, diseñar el Plan Director de Destino Turístico Inteligente (PDTI).

5.1.3 Fase de implantación

La fase de implantación se centra en ejecutar el Plan Director DTI-CV que debe llevarse a cabo en el seno de la Comisión Técnica Interdepartamental (CTI). Dicha CTI debe concebirse como una estructura sólida que garantice la puesta en marcha y el seguimiento de las actuaciones contempladas en el PDTI.

En este sentido es conveniente mantener actualizados los indicadores a través del autodiagnóstico DTI-CV con carácter anual, así como presentar un informe de seguimiento a la Oficina DTI-CV mostrando las acciones ejecutadas del Plan Director DTI-CV y los nuevos indicadores cumplimentados.

Por último, cabe destacar que, debido a la transversalidad del turismo contemplada en las ocho dimensiones del modelo, es muy probable que alguna de las acciones a ejecutar sea

competencia de otra área del ente público diferente a turismo. De ahí la importancia de la consolidación de la Comisión Técnica Interdepartamental (CTI).

Figura 2. Implicación de la CTI en las fases del modelo DTI-CV



5.2. Indicadores de gestión de la gobernanza para el ámbito municipal y supramunicipal del modelo DTI-CV

El manual "Bases y Horizonte del modelo DTI-CV" sintetiza la evolución del modelo DTI y cómo han ido transformándose, incluyéndose o eliminándose indicadores desde 2019 hasta 2021. En síntesis, de los 116 indicadores en 2019 se pasa a 155 indicadores en 2021, manteniéndose igualmente las dimensiones que a lo largo de los años han ido conformando el modelo DTI-CV.

En la actualidad (2023), el modelo DTI-CV se encuentra nuevamente en un proceso de adaptación.

Esta sección abordará los indicadores pertenecientes a la dimensión de Gobernanza. En el modelo municipal de 2021 había un total de 29 indicadores para medir esta dimensión: 13 nivel básico, 11 nivel avanzado y 5 nivel excelente. En esta nueva actualización de 2023, se suman 6 nuevos indicadores para todas las tipologías de destino y ámbito territorial, cinco de ellos con el propósito de medir la implantación de la Comisión Técnica Interdepartamental.

En el modelo supramunicipal de 2021 había 2 indicadores de nivel básico para medir esta dimensión. En esta nueva actualización, se añaden 4 de los 6 nuevos indicadores del modelo municipal.

Tabla 4. Sistema de indicadores actualizado (2023) para medir la dimensión Gobernanza (resaltados los nuevos indicadores)

Variable	Medición	Nivel	Ámbito supra
GOB_01. Recursos humanos	GOB_B_01.1 Técnico específico para gestión del turismo	Básico	
	GOB_A_01.2 Personal técnico cualificado	Avanzado	
	GOB_B_01.3 Personal técnico formado en materia DTI	Básico	x

GOB_02. Existencia y aplicación de un Plan Estratégico de Turismo	GOB0_2.1 Plan estratégico aprobado en un periodo inferior a 5 años	Básico	x
	GOB_B_02.2 Plan elaborado con participación pública y colaboración con el sector privado	Básico	
	GOB_B_02.3 Sistema de control y seguimiento del plan	Básico	
	GOB_A_02.4 Plan disponible en la web municipal	Avanzado	
	GOB_B_02.5 Plan de acción anual para su desarrollo	Básico	
	GOB_B_02.6 Integración con modelo DTI-CV	Básico	
GOB_03. Coordinación interdepartamental de turismo	GOB_B_03.1 Comisión Técnica Interdepartamental para el desarrollo del DTI	Básico	x
	GOB_B_03.2 Seguimiento de la Comisión Técnica Interdepartamental	Avanzado	x
	GOB_B_03.3 Formación en materia DTI de los miembros de la CTI	Básico	x
	GOB_B_03.4 Formación en materia de ciudades inteligentes de los miembros de la CTI	Básico	
	GOB_B_03.5 Sensibilización en torno al modelo DTI-CV de los representantes políticos del destino	Básico	x
	GOB_B_03.6 Sensibilización en torno al modelo DTI-CV del empresariado y de los agentes sociales del destino	Básico	
GOB_04. Existencia de un Plan Operativo de Turismo (POT) anual	GOB_B_04.1 Consignación presupuestaria en turismo	Básico	
	GOB_B_04.2 Disponibilidad del plan en la web municipal	Básico	
	GOB_B_04.3 Presupuesto asociado al desarrollo del POT y del DTI	Básico	
GOB_05. Colaboración público-privada	GOB_B_05.1 Consejo municipal de turismo, con carácter consultivo	Básico	
	GOB_B_05.2. Desarrollo de una iniciativa de colaboración público-privada	Básico	
	GOB_A_05.3 Ente mixto de gestión del destino	Avanzado	

	GOB_A_05.4 Foro online o newsletter	Avanzado	
	GOB_A_05.5. Desarrollo de dos iniciativas de colaboración público-privada	Avanzado	
	GOB_E_05.6 Desarrollo de tres iniciativas de colaboración público-privada	Excelente	
GOB_06. Desarrollo de la Administración Electrónica/Administración Abierta	GOB_E_06.1 Portal de transparencia: existencia y funcionamiento real	Excelente	
GOB_07. Sistemas de gestión de calidad implantados con un enfoque de destino	GOB_A_07.1 SICTED	Avanzado	
GOB_08. Campañas de sensibilización social hacia el turismo	GOB_A_08.1 Desarrollo de una campaña de sensibilización	Avanzado	
GOB_09. Análisis de retorno de iniciativas de fomento del turismo	GOB_B_9.1 Desarrollo de una acción al año cuyo retorno haya sido analizado	Básico	
	GOB_A_9.2 Dos acciones al año cuyo retorno haya sido analizado	Avanzado	
	GOB_E_9.3 Tres acciones al año cuyo retorno haya sido analizado	Excelente	
GOB_10_Plan estratégico Smart City / Land	GOB_A_10.1 Plan aprobado en un periodo inferior a 5 años	Avanzado	
	GOB_A_10.2 Plan y existencia de proyectos que afectan a la actividad turística	Avanzado	
	GOB_A_10.3 Plan y con un vertical de turismo específico	Avanzado	
GOB_11_Coordinación y gestión del plan DTI	GOB_E_11.1 Smart Office para la coordinación y gestión del desarrollo del DTI	Excelente	
	GOB_E_11.2 Responsable de la coordinación y gestión del desarrollo del DTI	Excelente	

En cuanto a los nuevos indicadores, la tabla 5 señala la finalidad de los indicadores, así como los criterios de medición de los mismos.

Tabla 5. Finalidad de los nuevos indicadores y criterios de medición.

Indicador	Nivel	Finalidad	Criterio de medición
GOB_B_01.3 Personal técnico formado en materia DTI	B	El grado de conocimiento del personal implicado en el desarrollo de la estrategia DTI	Se valora la participación en cursos o acciones de formación relativas a planificación y gestión turística inteligente en el marco del modelo DTI-CV o sobre la gestión turística inteligente en general, organizados por organismos públicos o privados. Se excluye la formación asociada únicamente al modelo smart city o a tecnología en general.
GOB_B_03.2 Seguimiento de la Comisión Técnica Interdepartamental	A	El papel de la CTI como herramienta básica del proceso de diseño y/o implementación de la estrategia DTI del destino	Acreditación de las actuaciones acordadas y del seguimiento de las mismas mediante actas y/o informes de reuniones de la CTI, con una periodicidad mínima de carácter semestral.
GOB_B_03.3 Formación en materia DTI de los miembros de la CTI	B	El grado de conocimiento del personal técnico que forma parte de la CTI y está implicado en el desarrollo de la estrategia DTI del destino.	Se valora la participación de todos los miembros de la CTI en cursos o acciones de formación relativas a planificación y gestión turística inteligente en el marco del modelo DTI-CV o sobre la gestión turística inteligente en general, organizados por organismos públicos o privados. Se excluye la formación asociada únicamente al modelo smart city o a tecnología en general.

GOB_B_03.4 Formación en materia de ciudades inteligentes de los miembros de la CTI	B	El grado de conocimiento del personal técnico sobre el alcance del modelo de ciudad inteligente y sus sinergias con el DTI.	Se valora la participación de todos los miembros de la CTI en cursos o acciones de formación relativas a ciudades inteligentes o smart cities.
GOB_B_03.5 Sensibilización en torno al modelo DTI-CV de los representantes políticos del destino	B	El grado de conocimiento de los representantes políticos sobre las bases del modelo DTI-CV.	Se valora la participación de todos los representantes políticos municipales acciones de sensibilización sobre el modelo DTI-CV.
GOB_B_03.6 Sensibilización en torno al modelo DTI-CV del empresariado y de los agentes sociales del destino	B	El grado de conocimiento de los representantes empresariales sobre las implicaciones de la gestión inteligente.	Se valora la participación del sector empresarial y de los agentes sociales en acciones de sensibilización sobre el modelo DTI-CV.

6_Evolución de herramientas para la transversalidad efectiva en la gestión de los destinos turísticos: la Comisión Técnica Interdepartamental y la Comisión de Seguimiento

6.1. Evolución de la importancia de la Comisión Técnica Interdepartamental: de indicador básico a requisito obligatorio

El modelo DTI, desde su origen, ha tenido la finalidad de impulsar una mejora en la gestión turística del destino. Por tanto, la dimensión de la gobernanza es la clave fundamental para avanzar en la transición inteligente. Por ello, la creación de una estructura interdepartamental de las entidades públicas (CTI) es un aspecto importante.

En los inicios del modelo DTI-CV, esta cuestión se consideraba un indicador básico para transitar hacia el DTI, sin embargo, con el paso de los años y la puesta en marcha de la transformación inteligente, Invat-tur convierte la Comisión Técnica Interdepartamental en un requisito obligatorio con el propósito de evolucionar de una gestión turística tradicional a una gestión turística inteligente creando sinergias con las áreas de la entidad pública del destino.

La tabla 6 expone la evolución del concepto de la Comisión Técnica Interdepartamental y Comisión de Seguimiento en los diversos manuales operativos de Invat.tur.

Tabla 6. Síntesis de la evolución del concepto de Comisión Técnica y Comisión de Seguimiento

Año	Redacción y gestión Plan Director	Seguimiento y control Plan Director	Medición
2015	Se propone la creación de una Smart Destination Office , que se dotaría con personal propio del Ayuntamiento seleccionado de acuerdo con el enfoque del Plan (de Turismo si tiene una orientación más turística y de otro departamento si es más global) y que podría contar con asistencia externa.	Se establece mediante un sistema de indicadores, en buena medida compartidos con otros planes y relacionados con el Autodiagnóstico, y la creación de un Comité de Seguimiento con representantes públicos y privados.	Indicador
			“Existencia de procedimientos de coordinación interdepartamental en la Administración Local”.
2017	<p>Grupo de Trabajo de coordinación interdepartamental en la organización municipal en la que participarán, como mínimo, representantes de los departamentos de Turismo, Urbanismo, Medio Ambiente e Informática.</p> <p>Grupo de Trabajo público-privado en el que participarán técnicos municipales con representantes de empresas turísticas, tecnológicas y aquellas relacionadas con aspectos medioambientales más relevantes.</p>	Comité de Seguimiento integrado por una representación reducida de los Grupos de Trabajo que debe reunirse, al menos, una vez al año.	Indicador
			“Coordinación interdepartamental para el desarrollo del DTI”.
			Criterios
			Identificación de procedimientos de coordinación efectivos (reuniones periódicas, Comisiones, Grupos de Trabajo, etc.).
			Criterios
			Acreditar la existencia y funcionamiento de una Comisión Técnica o Grupo de Trabajo que integre, al menos, a los responsables técnicos de las áreas de Turismo, Urbanismo, Medio Ambiente e Informática.

2020	<p>El Manual ejemplifica buenas prácticas, una de ellas la creación de Comisión Técnica interdepartamental formal donde se establecen objetivos, composición (técnico turismo y de otras áreas) y regularidad (temporal) en sus acciones, sin coste adicional para la administración.</p>	-	-
2021	<p>Ámbito supramunicipal. La Comisión Técnica tendrá el cometido de aportar y analizar toda la información relativa a la actividad turística. Esta comisión no solamente pone en común actuaciones ya diseñadas por Turismo, sino que fomenta el conocimiento mutuo sobre los proyectos que en la actualidad ya están en marcha y que pueden complementar actuaciones de otras áreas.</p>	<p>Para la implantación del DTI, la Comisión Técnica derivará en una Comisión de seguimiento o Smart Office.</p>	<p style="background-color: #008080; color: white; padding: 2px;">Compromisos mínimos de acceso a la Red DTI-CV</p> <p>La entidad supramunicipal creará una Comisión Intermunicipal formada por las áreas de Turismo, Medio Ambiente, Urbanismo e Informática, como mínimo.</p>
2021	<p>Grupo de Trabajo de coordinación interdepartamental para el desarrollo del DTI.</p> <p>Grupo de Trabajo público-privado</p>	<p>Smart Office para coordinación y gestión de la estrategia y operativa DTI.</p>	<p style="background-color: #008080; color: white; padding: 2px;">Indicador proveniente del modelo anterior</p> <p>“Coordinación interdepartamental para el desarrollo del DTI” (B).</p> <p style="background-color: #008080; color: white; padding: 2px;">Indicadores agregados</p> <p>“Smart Office para la coordinación y gestión del desarrollo del DTI” (E). “Responsable de la coordinación y gestión del desarrollo del DTI” (E).</p>

2022 (REGLAMENTO)	<p>Grupo interdepartamental debe constituirse con carácter permanente para, a la finalización del proceso de la redacción del Plan DTI asumir las labores de seguimiento e implantación.</p>	<p>Creación de una Oficina Técnica Municipal o Smart Destination Office, dotada con personal del ayuntamiento, seleccionado de acuerdo con el enfoque del plan y basada en el grupo interdepartamental, que puede contar con asistencia externa, cuyo cometido principal será el seguimiento y control de la implementación del plan.</p>	<p style="text-align: center;">Requisito</p> <p>La Comisión Técnica pasa de ser un indicador básico del autodiagnóstico a un REQUISITO OBLIGATORIO para trabajar en el modelo DTI-CV.</p>
2022 (bases y horizonte)	<p>Herramienta de coordinación interna de los destinos turísticos y, pieza clave en la actualidad en las estructuras de gestión de los destinos turísticos. Se debe formalizar antes del proceso de transformación inteligente. Las áreas que a priori deberían formar parte son: Turismo, Urbanismo, Medio Ambiente, Nuevas Tecnologías / Informática, Promoción económica / ADL y, dependiendo del destino, Patrimonio / Cultura y/o Playas.</p>	<p>Tiene el cometido de coordinar y controlar la puesta en marcha de la estrategia turística del destino. Se concibe como continuidad de la Comisión Técnica Interdepartamental, por lo que su creación es aconsejable tras la redacción del plan estratégico - DTI. Debe conformarse por los técnicos de las áreas de gestión municipal que mayor relevancia tengan en la estrategia del destino. Se recomienda la participación de otras administraciones turísticas, así como del sector empresarial del destino. En algunos casos es recomendable el apoyo en una asistencia técnica externa.</p>	<p style="text-align: center;">Requisito</p> <p>La Comisión Técnica pasa de ser un indicador básico del autodiagnóstico a un REQUISITO OBLIGATORIO para trabajar en el modelo DTI-CV.</p>

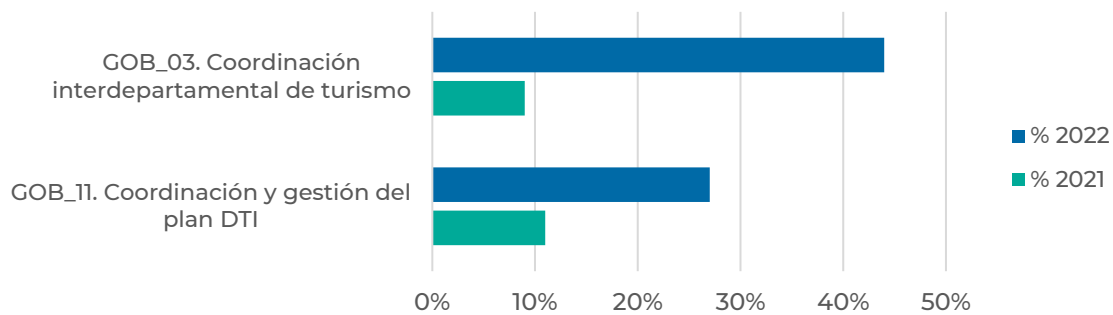
6.2. Situación actual de la implantación de Comisiones Técnicas Interdepartamentales y de Seguimiento en los destinos turísticos de la Comunitat Valenciana

Como se ha explicado en las premisas básicas para la gestión de los destinos turísticos en el marco del modelo de destino turístico inteligente, actualmente, es necesario contar con una estructura departamental turística de carácter técnico consolidada, disponer de un plan turístico de carácter estratégico vigente, constituir una Comisión Técnica Interdepartamental y afianzar la colaboración público-privada.

Dichas premisas se establecen, entre otras cuestiones, para mejorar las conclusiones obtenidas en el estudio de 2021 publicado en el manual “Bases y Horizonte del Modelo DTI-CV” cuyos resultados mostraban un nivel bajo-medio en términos de planificación turística. De los 93 destinos participantes (73,12% pertenecientes a la Red DTI-CV y 26,88% no pertenecientes), el 52,7% disponía de un plan estratégico de turismo en vigor, el 35,5% contaba con un Plan Director de DTI y, el 33,3% disponía de un Plan de Marketing Turístico; siendo estas herramientas las hojas de la ruta turística del destino.

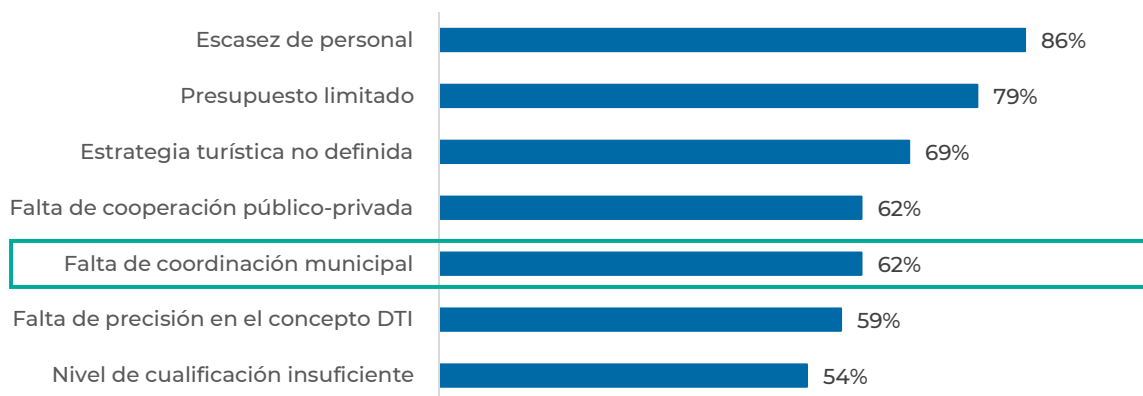
Resultados similares se han encontrado en cuanto a la coordinación interdepartamental de los 62 destinos que cumplimentaron su autodiagnóstico entre el periodo de enero 2021 y agosto 2022, puesto que más de la mitad de estos destinos afirmaron que no contaban con una Comisión Técnica Interdepartamental, y todavía menos, con una Comisión de Seguimiento o Smart Office.

Gráfico 3. Comparativa de los indicadores relativos a la coordinación interdepartamental entre enero 2021 y agosto 2022



Este hecho confirmaba la existencia de una debilidad en la implantación del modelo ya que sin una coordinación interdepartamental la transformación inteligente se tornaba inestable. Y, ¿por qué se estaba dando esta situación? Debido a una serie de barreras de entrada (Gráfico 7).

Gráfico 4. Barreras de entrada para desarrollar la transformación inteligente en los destinos



Fuente: Bases y Horizonte del Modelo DTI-CV (2022)

Así pues, la CTI pasa de ser un indicador del modelo a un requisito obligatorio con el propósito de eliminar ciertas barreras de entrada como la escasez de personal, el presupuesto limitado y la falta de coordinación. De este modo, la transición turística inteligente se coordina, reflexiona y

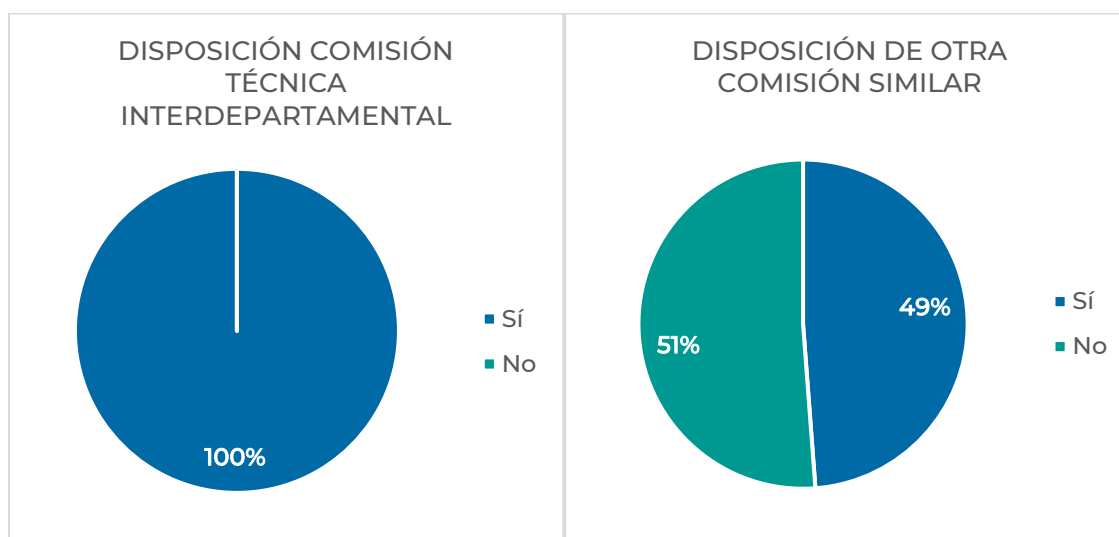
ejecuta a través de la CTI, disponiendo de más recursos humanos y económicos puesto que, no recae únicamente en el personal y partida presupuestaria de la OGD (área de turismo).

6.2.1 Resultados de la situación actual de las CTI y Comisiones de Seguimiento

Este estudio ha llevado a cabo un análisis pormenorizado para conocer las cuestiones intrínsecas a la hora de constituir una Comisión Técnica Interdepartamental, su puesta en marcha, administración y gestión. Para la obtención de datos se diseñó un cuestionario ad-hoc enviado a todos los destinos que forman parte de la Red DTI-CV a finales de 2022. De los destinos adheridos a la Red DTI-CV en ese momento, contestaron 86, lo que supone un 83,5% de participación. Según el ámbito territorial, el 83,7% de los participantes son de ámbito local, mientras que el 16,3% son entidades supramunicipales.

A continuación, se exponen los resultados que caracterizan la situación de partida de los destinos. En cuanto a la disposición de una Comisión Técnica Interdepartamental, la totalidad de los participantes afirmó disponer de este organismo, mientras que un 49% también afirmó disponer en el ente público de comisiones similares.

Gráfico 5. Disposición de Comisiones Interdepartamentales

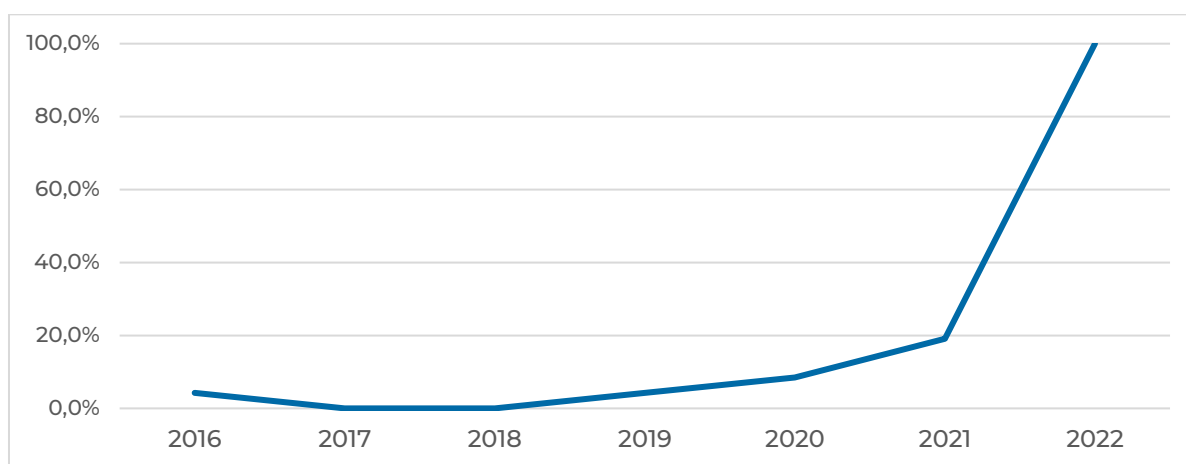


Respecto a la denominación de la CTI, suelen existir tres tipos: (i) Comisión Técnica Interdepartamental vinculada o no exclusivamente al proyecto DTI, (ii) Comisión Interdepartamental de Turismo donde se indica que las temáticas a tratar serán del ámbito turístico y, (iii) Comisión de participación donde se pone el énfasis en la gobernanza, colaboración, transparencia y participación. En todas ellas, su misión principal es coordinar actuaciones entre los distintos departamentos y hacer un seguimiento de las actuaciones municipales que incidan sobre la proyección turística.

En relación con las comisiones similares dentro de la entidad pública suelen tratar temas sobre las necesidades de los diferentes departamentos en la confección de la Agenda Urbana, para la gestión de fondos europeos u otras subvenciones y para promover la igualdad y perspectiva de género. Asimismo, y desde el ámbito turístico, algunos participantes expusieron que en sus destinos también cuentan con comisiones técnicas para la gestión de las playas (destinos litorales), así como para el impulso de la calidad y los grupos de mejora del SICTED.

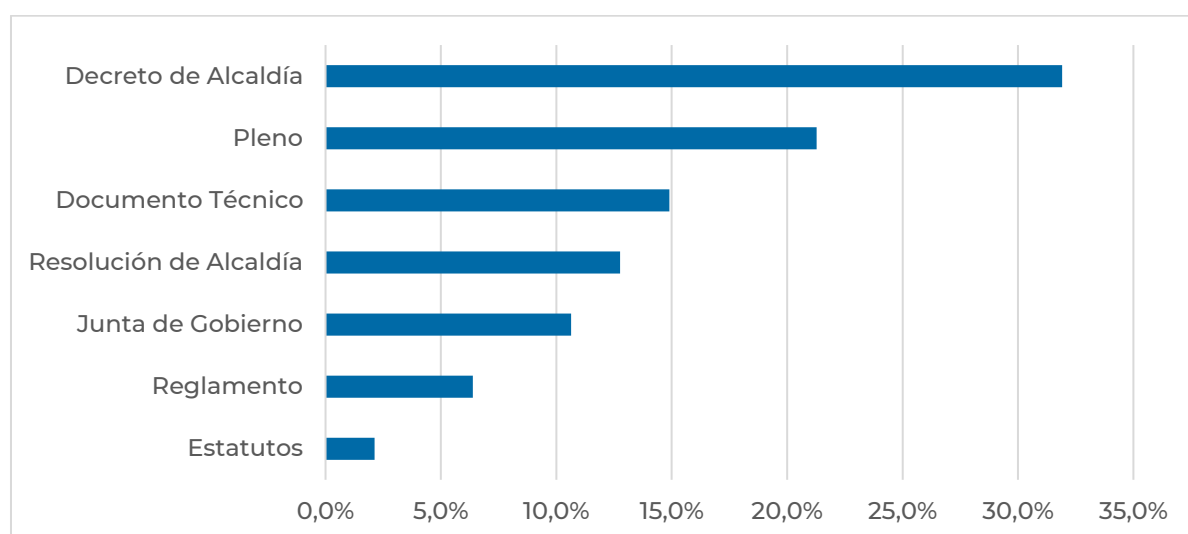
En cuanto a los resultados concretos de la Comisión Técnica Interdepartamental, el gráfico 9 señala claramente que la transformación de indicador básico a requisito obligatorio de la disposición de una CTI ha impulsado el número de destinos con este órgano.

Gráfico 6. Evolución 2016-2022 en la constitución de las CTI



En relación con el documento utilizado para la constitución de la Comisión, los resultados señalan diversidad de herramientas utilizadas, siendo la más común el Decreto de Alcaldía seguida por la aprobación por Pleno y, en tercer lugar, la constitución mediante un documento técnico.

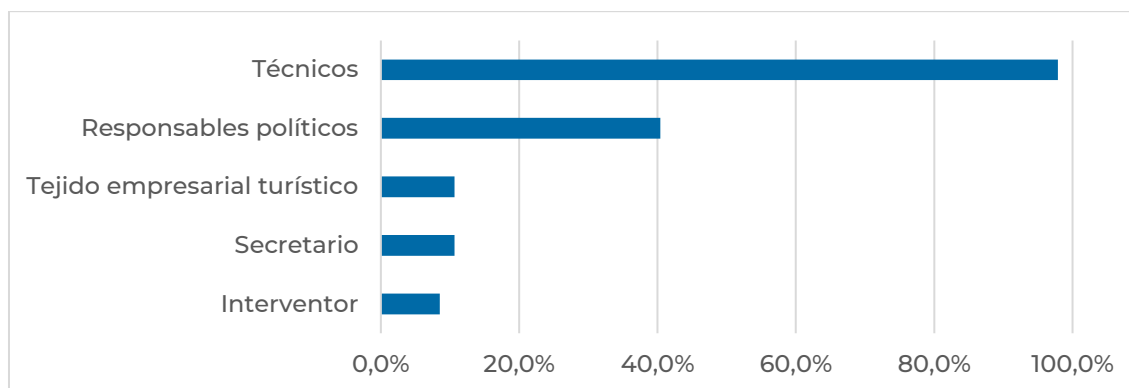
Gráfico 7. Tipo de documento para la constitución de CTI



Respecto a la composición de la CTI, los destinos afirman que en casi el 100% se encuentra representado el equipo técnico del ente público. Se destaca que en un 40% de CTI hay responsables políticos como miembros. Este hecho corresponde a destinos con escasa estructura técnica, sobre todo se da en casos de municipios de interior.

Además, también es reseñable que algunos destinos han señalado la participación de Secretaría e Intervención en la comisión.

Gráfico 8. Composición de la CTI

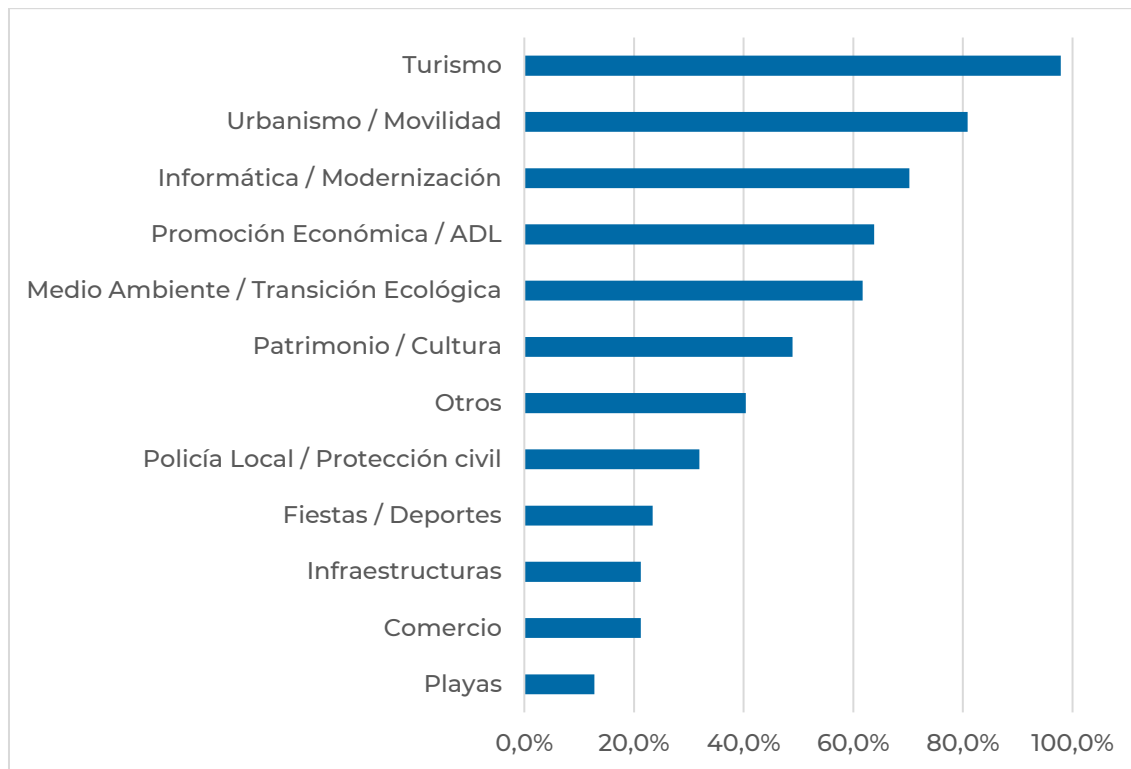


Las áreas implicadas en la Comisión Técnica Interdepartamental son las requeridas por Invat-tur, puesto que de los destinos participantes los resultados demuestran que una participación del 97,9% del área de turismo, un 80,9% del área de urbanismo-movilidad, un 70,2% del área de informática o modernización, un 63,8% de promoción económica o ADL y un 61,7% de medioambiente o transición ecológica. Asimismo, es destacable que, en algunos destinos participan otras áreas del ente público como patrimonio, cultura, policía local, deportes, comercio o playas.

En cuanto al responsable de la Comisión, el 74,5% de los destinos con CTI afirma que es el técnico de turismo, mientras que en los otros casos suele ser un responsable político (concejala de Turismo), técnico de promoción económica/ADL o técnico de modernización. No obstante, a pesar de que la coordinación y organización de la CTI recaiga en la mayoría de los casos sobre el técnico de turismo, cabe mencionar que las reuniones suelen estar presididas por parte de alcaldía o el representante político del ámbito turístico.

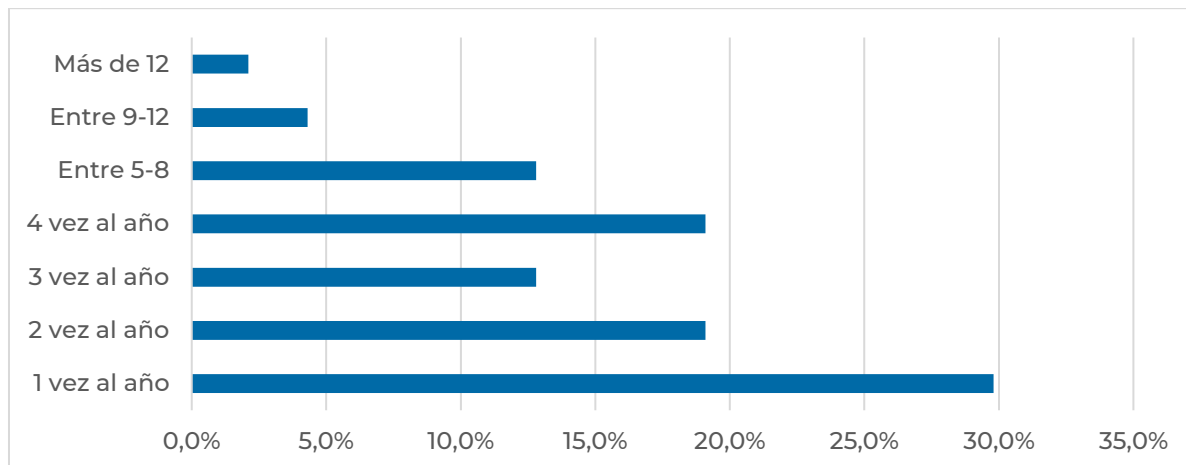
En el ámbito supramunicipal, esta tarea en la mayoría de los casos es desempeñada por parte de la Junta Directiva o la presidencia de la mancomunidad.

Gráfico 9. Áreas cuyos responsables técnicos son miembros de la CTI



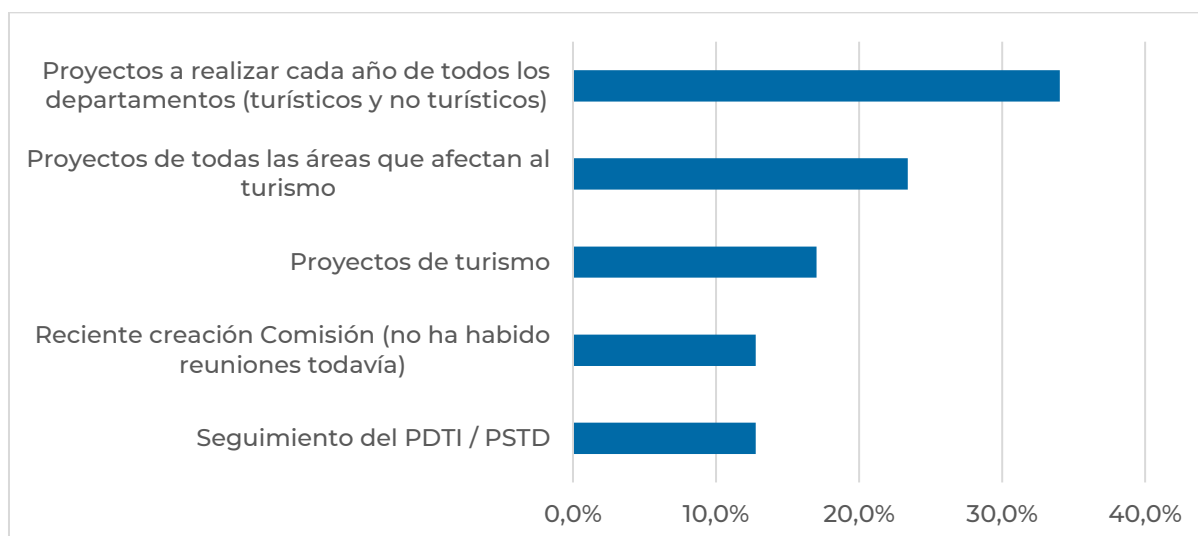
Otra cuestión analizada ha sido la periodicidad y funcionamiento de las reuniones de la CTI con la finalidad de conocer en mayor detalle su puesta en marcha. Respecto a la periodicidad, hay diversidad de respuestas. En el 29,8% de los casos la CTI se reúne una vez al año, en el 31,9% de los casos se reúne entre dos y tres veces al año y en un 19,1% cuatro veces al año. Solo 3 destinos afirmaron tener reuniones más de 9 veces anuales.

Gráfico 10. Periodicidad anual de las reuniones de la CTI



En cuanto al funcionamiento y temáticas tratadas en las reuniones, el 34% de los destinos expone que se tratan proyectos a realizar anuales con temática turística o no turística, el 23,4% señala que la CTI trata proyectos de todas las áreas con afección en turismo, el 17% confirma que su CTI trata únicamente proyectos del área de turismo y, el 12,8% expone que la CTI está llevando el seguimiento del PDTI o PSTD.

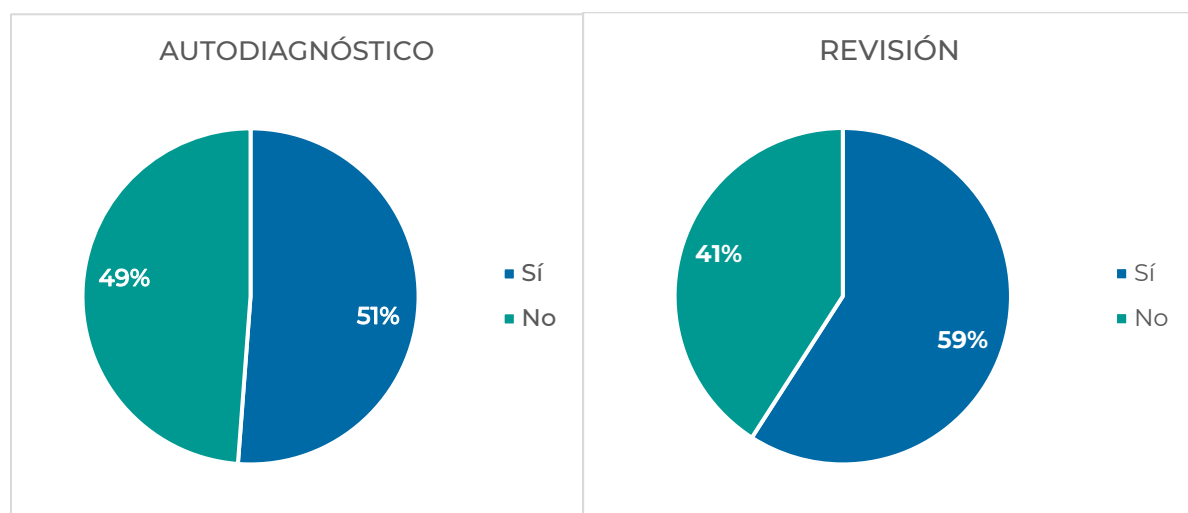
Gráfico 11. Temáticas tratadas en las reuniones de CTI



Por último, el 95,7% de los entes que disponen de Comisión Técnica Interdepartamental afirmaron que es un organismo operativo, beneficioso para la gestión turística y que se mantendrá en un futuro.

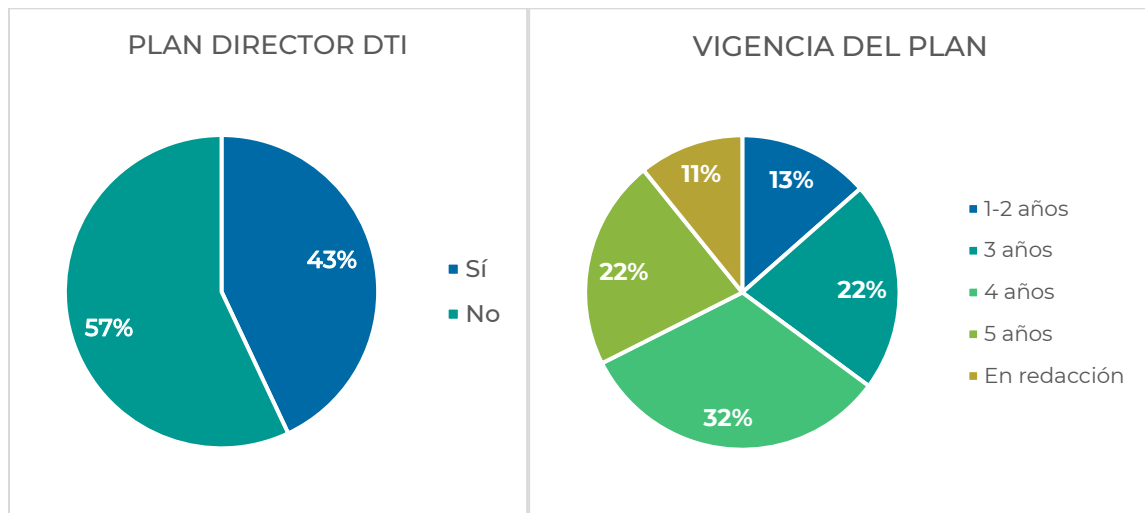
Respecto a la fase de desarrollo, el cuestionario demandaba a los destinos si había procedido con la cumplimentación del autodiagnóstico DTI-CV. En este caso, un 51% de los destinos afirmó haberlo cumplimentado, siendo 44 destinos de los cuales el 27,27% lo cumplimentó en 2021 y un 31,82% lo cumplimentó en 2022, en ambos años con los nuevos indicadores. Asimismo, un 59,1% de los destinos afirmaron haber realizado alguna revisión del autodiagnóstico original.

Gráfico 12. Cumplimentación y revisión de autodiagnóstico DTI-CV



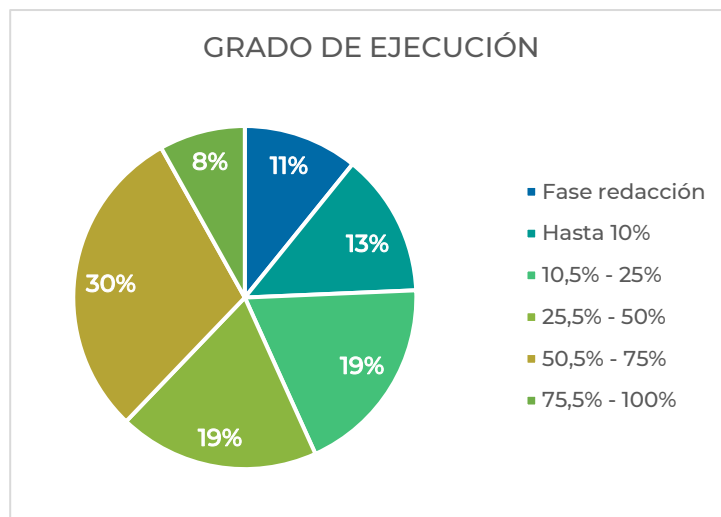
Asimismo, en el estudio se indagó sobre la elaboración y ejecución de los Planes Directores DTI. En este caso, 37 destinos afirmaron disponer de un plan (un 10,8% especificó que se encontraba en redacción), siendo el 43% de los destinos participantes en el estudio. En cuanto a la vigencia de los planes diseñados, el 35,1% tiene una vigencia de entre 1-3 años, el 32,4% de 4 años y un 21,6% de 5 años. Estos resultados señalan una dualidad entre planes operativos (1-3 años) y planes más estratégicos (4-5años).

Gráfico 13. Elaboración del Plan Director DTI y duración de vigencia del plan



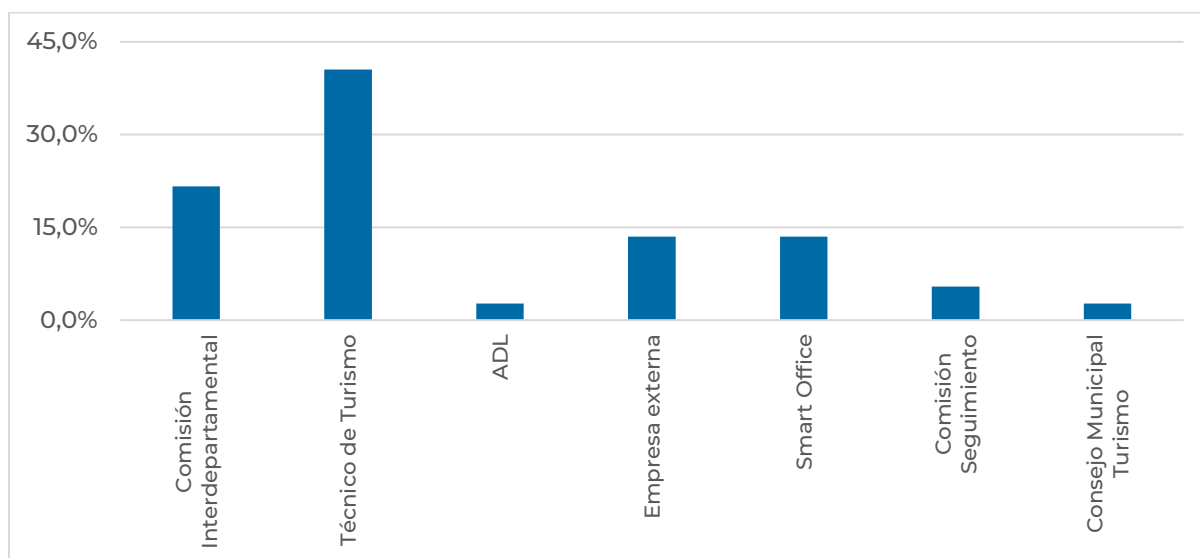
En la fase de implantación, el cuestionario analizó también el grado de ejecución de los planes, así como responsable del seguimiento de la ejecución, el grado de participación del sector empresarial y los proyectos tractoros que han promovido la transformación DTI.

En cuanto al grado de ejecución, el 10,8% de destinos estaba todavía en fase de redacción, un 32,4% de los destinos había alcanzado una ejecución del 25%, un 18,9% estaba entre el 25%-50% de ejecución, un 29,7% de los destinos que afirmaron disponer de plan director DTI confirmaron haber ejecutado entre el 50%-75% de su plan de acción y un 8,1% tener casi ejecutado su plan director.



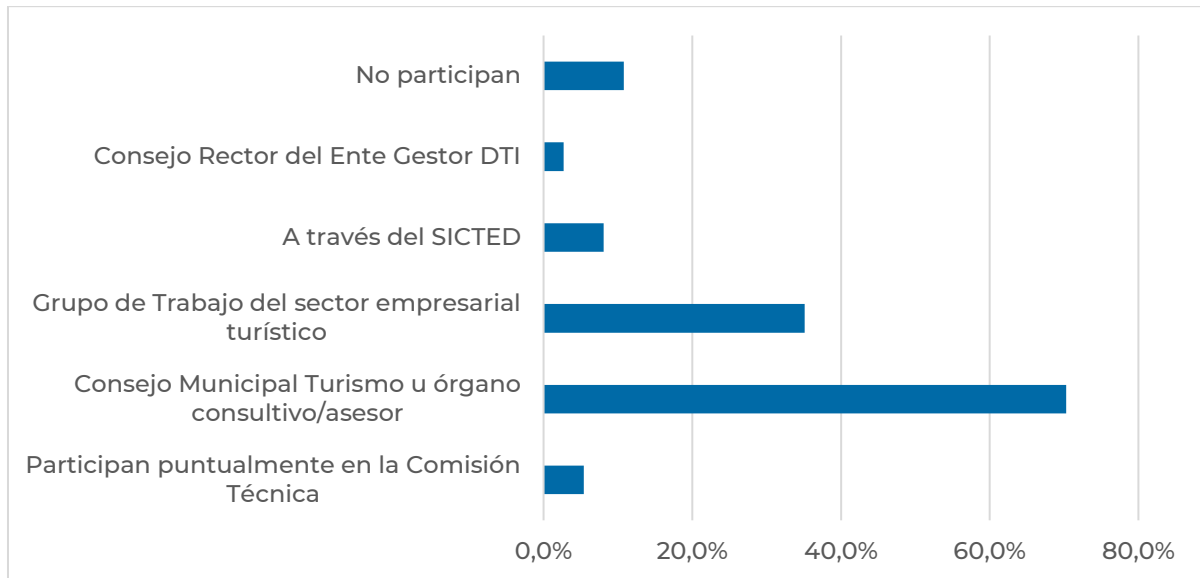
Respecto a los responsables de seguimiento del Plan Director DTI-CV, donde se contemplaría la figura de la Comisión de Seguimiento, por una parte, los resultados señalan que en el 40,5% de los destinos con plan es el técnico de turismo el responsable del seguimiento de la ejecución mientras que, por otra parte, en un 21,6% de los casos es la CTI quien lleva dicho seguimiento y en un 13,5% una empresa externa. Finalmente, en un 13,5% de los casos existe una *Smart Office* responsable del seguimiento y solo en un 5,4% una Comisión de Seguimiento.

Gráfico 14. Responsables del seguimiento y ejecución del Plan Director DTI-CV



Tal como especifica la metodología DTI-CV es indispensable involucrar al sector turístico en la elaboración y ejecución de esta herramienta para poder consensuar las iniciativas. En este sentido, los resultados de cuestionario señalan que en un 70,3% de los planes el tejido empresarial participó a través del Consejo Municipal de Turismo u órganos consultivos/asesores y en un 35,1% de los planes mediante grupos de trabajo del sector empresarial. Cabe destacar que en un 8,1% de los planes se utilizaron los grupos de mejora del SICTED para involucrar al sector.

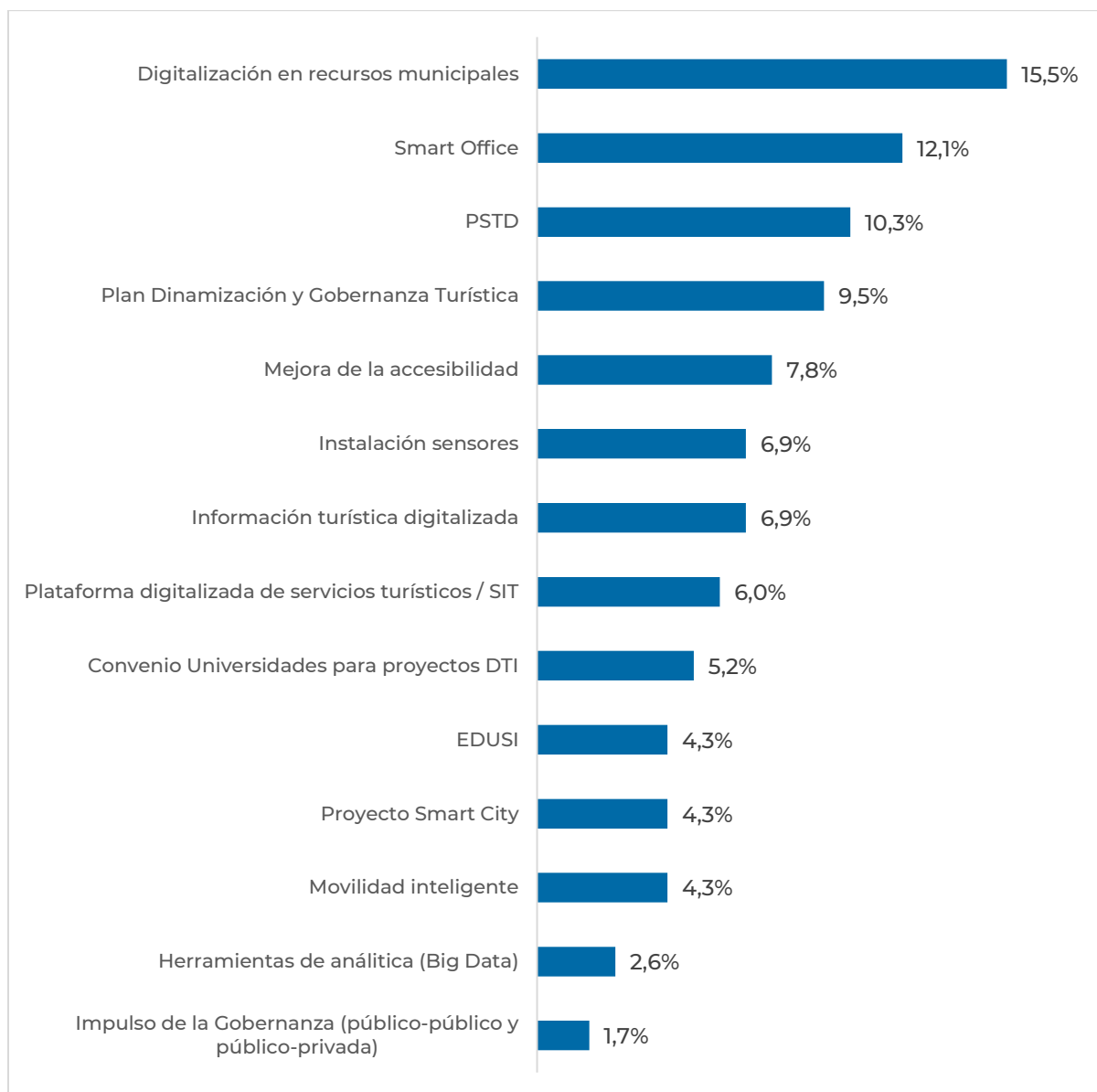
Gráfico 15. Participación del sector turístico en la elaboración y/o ejecución de los PDTI



Finalmente, en el marco de los planes estratégicos de turismo y planes directores DTI, se preguntó a los destinos de la Red DTI-CV por el tipo de proyectos tractores que habían promovido la transformación inteligente de su destino, obteniendo resultados enriquecedores (gráfico 16) para comprender el camino hacia la transformación DTI y el entendimiento del concepto por parte de los gestores turísticos.



Gráfico 16. Proyectos tractores que han promovido la transformación DTI



En primer lugar, los proyectos que más han incitado a la transformación DTI se corresponden con acciones de digitalización de los recursos municipales, lo que verifica la importancia de las tecnologías dentro del modelo. En segundo lugar, se encuentra la disposición de una *Smart*

Office, entendida según el 40% de los participantes como herramienta donde, otra vez, la tecnología y sostenibilidad son la base de todas las actividades.

En tercero y cuarto lugar se encuentran dos herramientas de inversión que han facilitado la ejecución de las acciones DTI. Por una parte, los Planes de Sostenibilidad Turística en Destino (PSTD), cuyos beneficiarios obtienen fondos europeos para ejecutar su plan de acción (el eje 3 de los PSTD se corresponde a transición digital) y, por otra parte, los Planes de Dinamización y Gobernanza Turística de Turisme Generalitat Valenciana, que ofrecen financiación a los destinos supramunicipales para ejecutar los planes de acción. Por ende, gracias a la obtención de financiación externa, los destinos también han podido ejecutar proyectos transformadores en DTI.

En cuanto al resto de proyectos tractores, la mayoría de ellos tienen vinculación directa con la aplicación de tecnología (sensórica, plataformas digitales, información turística digitalizada, etc.), mientras que en un menor número de casos los proyectos tractores provienen de otras dimensiones del modelo DTI-CV, como la accesibilidad o movilidad.

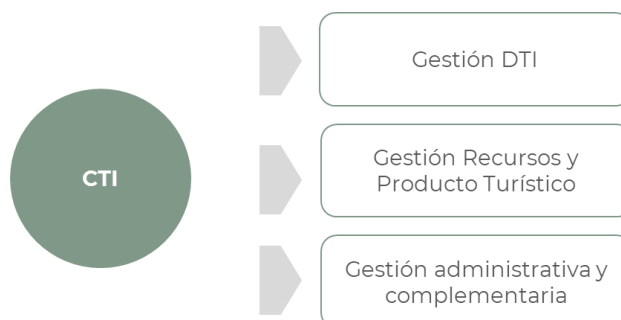


7_Directrices para la implantación de la Comisión Técnica Interdepartamental

El presente apartado aborda las directrices para la implantación de la Comisión Técnica Interdepartamental, esto es las bases de constitución y puesta en funcionamiento de este órgano y recomendaciones para la fase de implantación, mantenimiento y seguimiento. Además, se incluyen una serie de alcances y limitaciones extraídos del estudio realizado.

La Comisión Técnica Interdepartamental debe trascender del proyecto de transformación inteligente del destino, es decir no debe ser creada únicamente para la elaboración y ejecución del Plan Director DTI, sino que debe ser constituida con una **visión de gobernanza turística transversal, integral y permanente** donde participen los técnicos de las áreas de la administración territorial local o supramunicipal. Así pues, la denominación idónea para este órgano es 'Comisión Técnica Interdepartamental' (CTI).

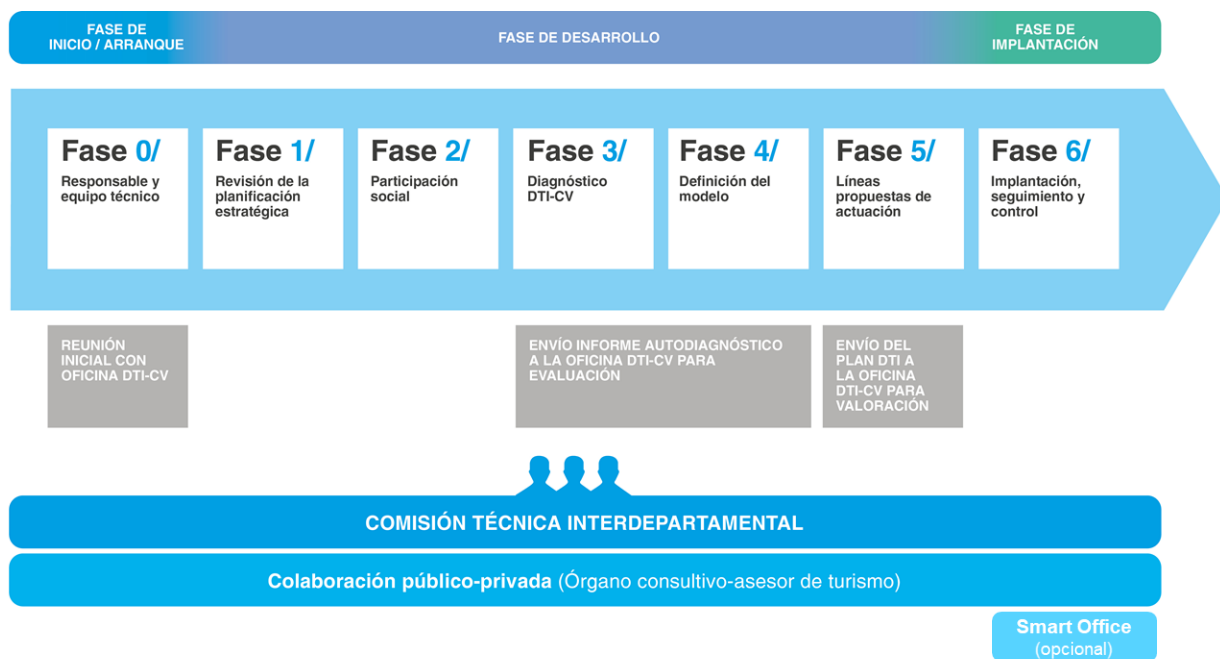
Figura 3. La CTI trasciende del proyecto DTI



Hasta la fecha la CTI se ha concebido como una herramienta de trabajo asociada a la fase de elaboración del Plan Director DTI que posteriormente y durante la fase de implantación del plan se debía convertir en Comisión de Seguimiento manteniendo como miembros algunos técnicos de la CTI y sumando al tejido empresarial turístico. Esta conversión suponía para los destinos una modificación del documento de constitución o la elaboración de un documento nuevo. Ahora bien, con el propósito de simplificar órganos, estas directrices determinan que la **Comisión Técnica Interdepartamental** será el órgano encargado de coordinar, ejecutar y controlar las tareas tanto de la

fase de elaboración como de la fase de seguimiento del proyecto DTI (figura 4), y asumirá funciones para avanzar en la gobernanza transversal turística. Por tanto, desaparece la Comisión de Seguimiento y se mantiene la Smart Office como unidad opcional de soporte de las OGD en su avance hacia la transición inteligente. De este modo, se pretende fortalecer el nuevo órgano interdepartamental y avanzar en su consolidación y operatividad.

Figura 4. Fases del modelo DTI-CV y herramientas de gobernanza: CTI, órgano público-privado y Smart Office



7.1 Entes vinculados a la gestión del destino y transformación inteligente

Ante el nuevo paradigma de la planificación turística inteligente surgen nuevas herramientas vinculadas a la gestión del destino y transformación inteligente que deben ser incorporadas en la estructura de la OGD para conseguir avanzar en una gobernanza turística transversal, integral e inteligente.

Se entiende por OGD la organización de gestión del destino cuyas modalidades de gestión pueden ser (i) área, unidad o departamento de turismo del ente público (Ayuntamiento o entidad supramunicipal), (ii) patronato o fundación pública, (iii) consorcio, (iv) sociedad mercantil o (v) fundación privada (FEMP, 2008). Los roles y funciones de la OGD se han vinculado hasta la fecha en materias específicamente turísticas como el marketing y promoción del destino (captación y mejora de la experiencia del público objetivo externo al destino) y en la gestión y planificación del ecosistema turístico (tareas internas de coordinación del espacio turístico). Con este nuevo paradigma, la OGD debe asumir un nuevo rol que lleva asociado diversas funciones para la transformación inteligente del destino.

En este caso, el rol trasciende de la actividad turística y busca la integración de otras materias y competencias de la administración territorial que afectan de manera directa e indirecta al fenómeno turístico, así como incluye las nuevas tecnologías como herramienta para mejorar la experiencia del visitante y captar datos que ayudarán en la toma de decisiones. **Ante este nuevo rol y funciones asociadas a la transformación DTI de los destinos, el modelo DTI de Invat-tur establece la necesidad de crear la Comisión Técnica Interdepartamental.**

Esta comisión, de carácter técnico, se crea con la finalidad de aunar sensibilidades, evitar duplicidades y generar sinergias dentro de la administración territorial del destino tanto en el ámbito municipal como supramunicipal. Su misión principal es abordar la gobernanza turística transversal puesto que contempla la implicación de otras áreas competentes en la administración que intervienen en el fenómeno turístico. Así pues, este nuevo órgano sirve para reunir a los diferentes técnicos de la entidad pública y trabajar conjuntamente.

Como complemento y, por tanto, de manera opcional, la OGD puede establecer una Unidad *Smart Office* dentro de su estructura organizativa como apoyo a la transición tecnológica del destino para el impulso de la transformación DTI.

En cuanto a la involucración del sector turístico (actores privados), el estudio realizado ha detectado que los destinos suelen disponer de **órganos consultivos y/o asesores de colaboración público-privada** (ej. Consejo Municipal de Turismo), siendo un requisito para obtener el reconocimiento de municipio turístico estipulado en el Decreto 5/2020, de 10 de enero, del Consell, de regulación del estatuto del municipio turístico de la Comunitat Valenciana. Por otra parte, aquellos destinos que trabajan en SICTED, disponen también de grupos de mejora donde

deben involucrar activamente al tejido empresarial. Por ende, bajo el marco normativo turístico valenciano y bajo el paraguas del marco de trabajo en calidad, los destinos disponen de órganos de colaboración público-privada.

Por consiguiente, estas directrices establecen la utilización de estos órganos consultivos/asesores ya creados para involucrar al tejido empresarial y asociativo turístico del destino en la gobernanza turística transversal, integral e inteligente. De esta manera, no es necesario crear otro órgano ex novo (comisión de seguimiento) para hacer partícipe al sector.

7.2 Puesta en marcha de la CTI

Previo al documento de constitución de la CTI, la OGD de la entidad local o supramunicipal debe iniciar un proceso de sensibilización y pedagogía con la persona que ostente la máxima responsabilidad política de la entidad para que esta figura impulse la creación y puesta en marcha de la CTI. De este modo, la persona responsable de Alcaldía o Presidencia es quien debe convocar la primera reunión del equipo técnico de la entidad local o supramunicipal con el objetivo de involucrar a todas las áreas competentes. Posteriormente, se debe llevar a cabo el mismo proceso de sensibilización y pedagogía con el equipo técnico en las fases iniciales de este proceso para que comprendan los beneficios de esta herramienta de gobernanza interna.

7.2.1 Constitución

La Comisión Técnica Interdepartamental debe constituirse y enmarcarse en un documento aprobado por la administración territorial.

Tanto para el ámbito local como para el ámbito supramunicipal existen tres modalidades de aprobación para la constitución de este órgano:

- **El Pleno**
 - **Ámbito local:** integrado por todos los concejales y presidido por el alcalde o alcaldesa. El pleno cuenta con un secretario general y dispone de comisiones, que están formadas por los miembros que designen los grupos políticos en proporción al número de concejales que tengan en el pleno.
 - **Ámbito supramunicipal:** órgano supremo del Gobierno y Administración de la mancomunidad a la que representa y personifica con el carácter de Corporación de Derecho Público. Suele estar conformado por miembros de los ayuntamientos mancomunados.

- **Decreto de alcaldía o presidencia**
 - El decreto de alcaldía (ámbito local) o de presidencia (ámbito supramunicipal) es la forma habitual con la que la entidad pública territorial adopta las decisiones sobre las materias de competencia municipal o supramunicipal. Son elaborados por los diferentes departamentos y puestos a la firma de la alcaldía o presidencia diariamente. El decreto pretende hacer frente a una situación urgente y establecer cómo actuar y las normas y reglas a seguir en dicha situación. Esta modalidad no necesita de aprobación del resto de miembros de la entidad pública territorial.

- **Junta de Gobierno**
 - Está integrada por el alcalde/presidente que la preside y por los concejales nombrados libremente por alcaldía/presidencia, dando cuenta al Pleno. El número de concejales a los que el alcalde/presidente puede nombrar miembros de la Junta no puede ser superior al tercio del número legal de miembros de la Corporación. En esta modalidad se necesita la aprobación de los miembros de la Junta de Gobierno para la constitución.

Debido a la necesidad de crear un compromiso real para abordar la gobernanza turística transversal, **estas directrices aconsejan aprobar la constitución de la CTI en el Pleno**. De esta manera, se pretende afianzar la voluntad política, velar por un compromiso de todos los actores, reforzar el liderazgo del proyecto y formular un modelo pedagógico constructivista donde se resuelvan los problemas conjuntamente.

Bien es cierto que la mayoría de los actuales destinos adheridos a la Red DTI-CV han constituido su CTI mediante decreto de alcaldía o presidencia debido a la agilidad de esta modalidad. Por tanto, a pesar de aconsejar la aprobación de constitución por Pleno para afianzar un compromiso transversal de todos los actores, se permite constituir la CTI por Decreto o Junta de Gobierno como modalidad más ágil en su constitución y en posibles futuras modificaciones.

Ahora bien, el documento de constitución de la CTI debe estar aprobado por una de estas tres modalidades y recoger los objetivos, funciones, composición de miembros y funcionamiento de dicha Comisión.

7.2.2 Composición de miembros

La Comisión Técnica Interdepartamental debe estar conformada por el equipo técnico de la entidad pública territorial que ostente competencias que se vinculen directa o indirectamente con el fenómeno turístico.

La CTI debe ser liderada y presidida desde Alcaldía (ámbito local) o Presidencia (ámbito supramunicipal) para asegurar la voluntad política y el compromiso de participación activa del resto de las áreas del ente público territorial. Es indispensable el respaldo del responsable político máximo que garantice la continuidad de los trabajos de la CTI.

A su vez, es necesaria la figura de un coordinador(a)/responsable del proyecto DTI, que puede coincidir con el responsable del área de turismo o de la estrategia DTI. El papel de coordinación es esencial en el desarrollo de las funciones y en la organización de reuniones de la CTI. La persona responsable será la encargada de dinamizar el proceso, implicar a todos los agentes necesarios y liderar las distintas acciones e iniciativas promovidas en el marco del modelo DTI-CV.

Por tanto, se recomienda la siguiente estructura organizativa de la CTI:

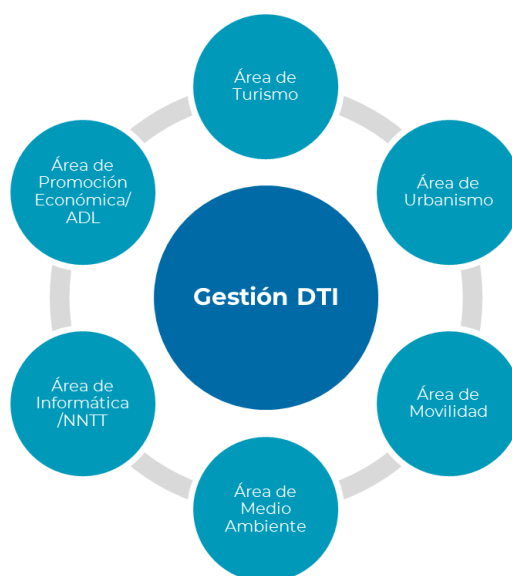
- a) **Presidencia:** la persona que ostente la Alcaldía (ámbito local) o Presidencia (ámbito supramunicipal), o la persona que ostente la Concejalía de Turismo, o en quien delegue.

- b) **Secretaría (coordinación):** será ejercida por la persona técnico titular en materia de turismo, quien tendrá voz y voto en las deliberaciones de la Comisión. Si la entidad pública no tuviese la figura de técnico de turismo, se recomienda la figura de técnico en promoción económica o ADL.
- c) **Vocalías o miembros base:** los responsables técnicos (y/o políticos²) que ostenten la titularidad de las Áreas en las que se estructura la Administración o personas en quienes deleguen, con competencias en materia de: *(enumerar las competencias y nombrar los responsables técnicos/políticos de cada una de ellas).*

Dado que la CTI trasciende del proyecto DTI y aborda la gobernanza turística transversal se aconsejan las siguientes áreas para formar parte como miembros base de la CTI.

En primer lugar, las áreas/departamentos que a priori deben integrarse como **miembros base** son las que ostentan competencias dirigidas a la gestión DTI.

Competencia	Denominación usual del responsable
Áreas vinculadas al modelo DTI	
Turismo	Técnico de Turismo
Urbanismo	Arquitecto/a municipal y/o Técnico de Urbanismo
Medioambiente	Técnico de medioambiente o Ingeniero técnico o Técnico de Calidad Ambiental
Movilidad	Técnico de transporte y movilidad
Nuevas tecnologías o informática	Técnico de Nuevas Tecnologías o Modernización
Promoción económica o ADL	Técnico de promoción económica o ADL



² Solo en los casos donde la entidad pública no disponga de equipo técnico para la composición de los miembros de la CTI, se indicará que "la composición de los miembros vendrá dada por los responsables que ostenten la competencia de xxxxxx", siendo las áreas que a priori deben formar parte de la CTI: turismo, urbanismo, movilidad, medioambiente, nuevas tecnologías o informática y promoción económica. De esta manera, y solo en estos casos, la CTI se compondrá del equipo técnico existente en la administración territorial y de los/as responsables políticos que ostenten competencias vinculadas a la transformación inteligente.

En segundo lugar, el turismo se nutre del disfrute y visita de los diversos recursos del destino (naturales, culturales, deportivos, festivos, etc.). Sin embargo, las OGD (área de turismo) no disponen de las competencias para gestionarlos. En este sentido, es indispensable que, en función de la trayectoria turística, peso del turismo en el destino y modalidad turística, las áreas que ostenten la competencia en la gestión, preservación y desarrollo de actividades en torno a estos recursos estén incluidos como miembros base de la CTI para aunar sinergias con turismo.



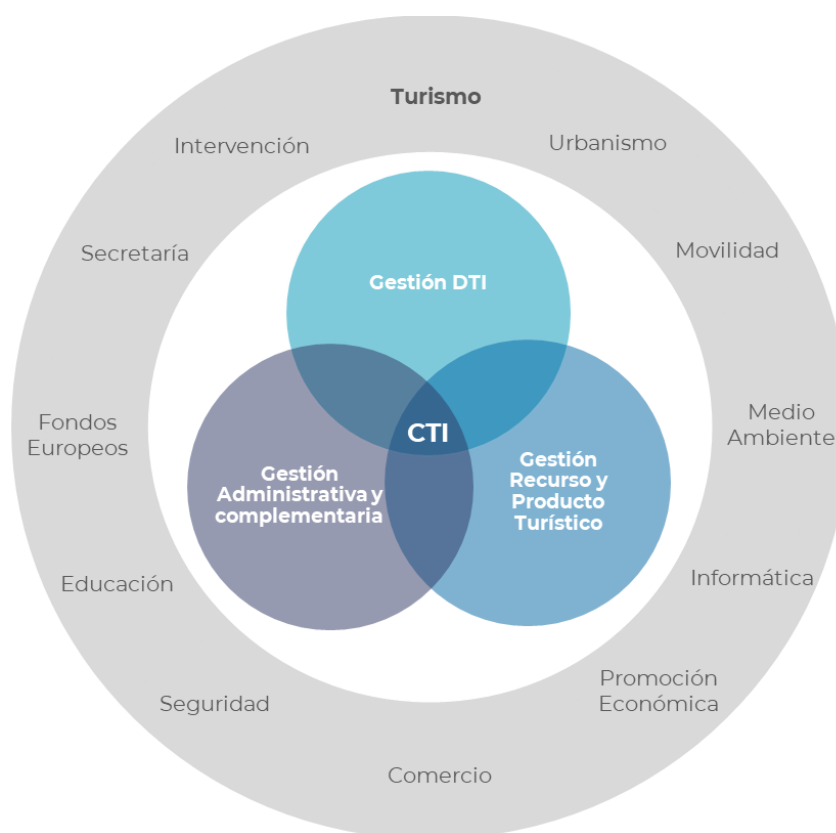
En tercer lugar, existen otras áreas dentro de la entidad pública territorial que se vinculan indirectamente con el turismo o como puntualmente, el caso de la organización de eventos donde la policía o departamento de seguridad ciudadana debe estar involucrado. Por tanto, y con el máximo propósito de consolidar la gobernanza turística transversal y gestionar óptimamente los recursos y el destino, se aconseja la incorporación de otras áreas como miembros opcionales, es decir, asistentes a aquellas reuniones a las que se les convoque sin la necesidad de asistir a todas.



En conclusión, la composición de miembros de la CTI estará vinculada a la gestión inteligente del destino, a la gestión de los recursos y productos turísticos y a la gestión administrativa. Así pues, los miembros base deberán ser las personas responsables de las áreas ligadas a la gestión DTI, pudiendo incorporar en esta tipología de miembros los responsables de las áreas que ostenten competencias en la gestión de los recursos más atractores turísticos. En una segunda capa, se aconseja incluir como miembros opcionales a aquellos responsables de temáticas y competencias que ayuden a la gestión administrativa y complementaria.

De este modo, a las reuniones de la CTI deberían asistir los miembros base y, en función del orden del día de la reunión, los miembros opcionales. Con esta estructura se pretende que la CTI sea la herramienta básica y clave para gestionar todos los ámbitos turísticos vinculados a la gestión pública.

Figura 5. Composición de miembros de la CTI para una gobernanza turística transversal



Por último, estas directrices sugieren que en las reuniones donde se precise un mayor conocimiento de los temas a tratar, podrán asistir, previa convocatoria de la Presidencia de la Comisión, otros técnicos del destino, expertos y/o expertas, otras administraciones que el propio órgano colegiado decida, disponiendo de voz, pero no de voto u otros entes de interés.

7.2.3 Roles y funciones

La CTI se constituye como una **herramienta de coordinación interna de los destinos turísticos** y pieza clave en la actualidad en las estructuras de gestión de los destinos turísticos. Se trata de un mecanismo de gobernanza esencial del enfoque de planificación inteligente.

Su cometido no es otro que hacer efectiva la transversalidad del turismo: aunar sensibilidades y trazar un horizonte compartido desde todos los ámbitos que influyen en la definición de un modelo de destino turístico y en el posterior despliegue de una estrategia y operativa. Para poder cumplir con este fin, la CTI debe definir sus roles y funciones.

Las funciones de la **presidencia** de la CTI son las siguientes:

- Presidir, suspender y levantar las sesiones.
- Dirigir los debates.
- Ordenar las votaciones, si es el caso.
- Visar las actas en las que se refleje el contenido de las sesiones y acuerdos de la CTI.
- Aprobar las actas.

Respecto a la **secretaría** (coordinación) tendrá la responsabilidad de:

- Convocar las reuniones ordinarias y extraordinarias.
- Establecer el Orden del Día.
- Levantar el acta correspondiente a las sesiones. Este documento contendrá necesariamente el orden del día, el lugar y fecha de celebración, los puntos principales de deliberación y el contenido de los acuerdos adoptados.
- Mismas funciones que las vocalías o miembros base.

Por último, la CTI tendrá las siguientes funciones:

- Consensuar interdepartamentalmente la estrategia turística del destino y la implementación del enfoque DTI.
- Coordinar, fomentar e impulsar actuaciones y proyectos entre los distintos departamentos que intervienen en el desarrollo turístico del destino.
- Estudiar y proponer acciones para el desarrollo turístico y tecnológico del destino que impliquen a distintas áreas competenciales.
- Realizar un seguimiento de las actuaciones y proyectos municipales que tengan relación con la actividad turística.
- Analizar las externalidades que, en su caso, puedan derivarse del turismo promoviendo actuaciones y medidas que favorezcan la sostenibilidad ambiental, económica y social.
- Emitir informes y formular propuestas relativas a la actividad turística en el destino.
- Homogeneizar y coordinar los instrumentos de planificación turística del municipio.
- Potenciar acciones de cooperación entre terceras administraciones públicas y organizaciones en orden al desarrollo turístico y tecnológico.
- Cualesquiera otras competencias y funciones relacionadas con su ámbito de actuación, o que le sean atribuidas por la normativa vigente, así como las que le encomiende.

7.2.4 Objetivos

Del estudio llevado a cabo se extraen los objetivos comunes de la CTI y que deben reflejarse en los documentos de constitución:

- Disponer de un instrumento de gestión de la gobernanza turística del municipio.
- Mejorar la gestión turística del destino a través de la interpretación de datos turísticos y generales del destino.
- Fomentar la cooperación entre las distintas áreas técnicas del destino para la creación de proyectos y soluciones innovadoras.
- Coordinar a los distintos agentes implicados en el desarrollo e implementación de la estrategia DTI, identificando oportunidades y mejoras.
- Poner en marcha nuevos proyectos que contemplen los diferentes ámbitos de actuación del ecosistema DTI.

- Fomentar la innovación y transformación digital de la actividad turística.
- Estructurar y fortalecer el ecosistema turístico empresarial y asociativo para promover acciones de colaboración público-privada que faciliten los objetivos de la comisión y la puesta en marcha de proyectos consensuados.
- Promover la participación ciudadana canalizando demandas, propuestas e iniciativas.

Figura 6. Objetivos de la CTI



7.3 Funcionamiento de la CTI

Con el propósito de garantizar un funcionamiento adecuado, es indispensable establecer una estructura de trabajo coherente, así como una dinámica que **garantice un mínimo de reuniones anuales (carácter semestral)**. No obstante, en función del grado de desarrollo turístico del destino, es decir si el destino cuenta con una larga trayectoria turística y un modelo consolidado se recomienda que la CTI se reúna una vez al mes o cada dos meses.

7.3.1 Programa de Trabajo Anual

En el inicio de su andadura y, posteriormente, a principios de año, se recomienda elaborar un **Programa de Trabajo Anual** base de la CTI basado en la ejecución de la estrategia turística y en el plan Director DTI-CV (responsabilidad del coordinador de la CTI). Debido a que las hojas de ruta, proyectos o actuaciones de las otras áreas pueden intervenir en el desarrollo turístico, en la primera reunión del año cada área explicará sus herramientas territoriales o sectoriales para incorporar y/o matizar acciones a incluir en el Programa de Trabajo anual de la CTI. Por tanto, este programa será un documento consensuado. Es importante destacar que esta herramienta de trabajo no es un documento estático, sino que es un documento dinámico y flexible en el cual se pueden incorporar o modificar tareas a lo largo del año.

A modo de ejemplo, se deberían tratar los siguientes proyectos con incidencia en turismo:

- Área de Turismo: Plan Estratégico de Turismo, Plan Director DTI, Plan de Producto Turístico, Plan de Marketing, etc.
- Área de Urbanismo: Agenda Urbana, PGOU o POUM que zonifique espacios turísticos, ordenanzas municipales con vinculación en turismo, etc.
- Área de Movilidad: PMUS (Plan de Movilidad Urbana Sostenible)
- Área de Medioambiente: planes y herramientas de gestión de espacios naturales con posible potencial de uso turístico, gestión de residuos, gestión de recursos hídricos, PACES, etc.
- Área de Informática/Nuevas Tecnologías: indicadores de seguimiento, recopilación y análisis de datos, etc.

- Área de Promoción Económica: planes de dinamización comercial, etc.
- Área de Cultura y patrimonio: equilibrio entre preservación cultural y patrimonial con disfrute del uso turístico, memorias para la puesta en valor de recursos culturales, etc.
- Área de Playas: Plan de Seguridad y Salvamento de las Playas, Plan de Gestión de Playas, programas medioambientales en playas, etc.

Debido a que la CTI tiene como finalidad aportar una mayor transversalidad a la gestión turística e integrar en el modelo de gestión todos aquellos aspectos que, de forma directa o indirecta, influyen sobre la actividad turística y la calidad de vida tanto de los visitantes como de los residentes, estas directrices recomiendan que la CTI trate en sus reuniones las siguientes temáticas expuestas en la figura 7.

Figura 7. Temáticas a tratar en las reuniones de la CTI



- Modelo DTI-CV: ejecución y seguimiento del Plan Director DTI-CV, actualización del sistema de indicadores del autodiagnóstico DTI-CV y reflexión sobre acciones provenientes de los planes y proyectos de otras áreas influyentes en modelo DTI-CV.
- Recursos Turísticos y Productos: ejecución de actuaciones relacionadas con la adecuación y puesta en valor de los recursos naturales y culturales cuya competencia de gestión, en la mayoría de los casos, no recae en el área de turismo. En este grupo también se trabajaría conjuntamente en la organización de eventos de carácter recreativo y festivo.

- Administrativa y complementaria: diseño de pliegos y cuestiones de contratación, secretaría e intervención para la ejecución de acciones, así como tratar otros temas vinculados indirectamente con el fenómeno turístico (subvenciones, fondos europeos, juventud, participación, seguridad, etc.).

En el caso de los destinos turísticos con amplia trayectoria turística y modelo consolidado, cabe la posibilidad de crear Grupos de Trabajo dentro de la CTI por temática. De todos modos, se recomienda que los miembros base acudan a todas las reuniones con la finalidad de que conozcan las acciones a seguir y reflexiones realizadas.

En cuanto al **funcionamiento de las sesiones** de la CTI, en cada reunión es indispensable la redacción de actas (responsabilidad de secretaría) y pautar tareas mensuales o bimensuales a cada miembro para avanzar en las cuestiones planteadas. Por ende, es muy recomendable establecer indicadores de seguimiento que reflejen el estado y evolución de los temas convenidos y, a su vez, permitan detectar posibles problemáticas.

Finalmente, el coordinador de la CTI será la persona encargada de **informar al órgano consultivo/asesor turístico público-privado del destino**, así como de transferir las demandas de este órgano a la CTI.

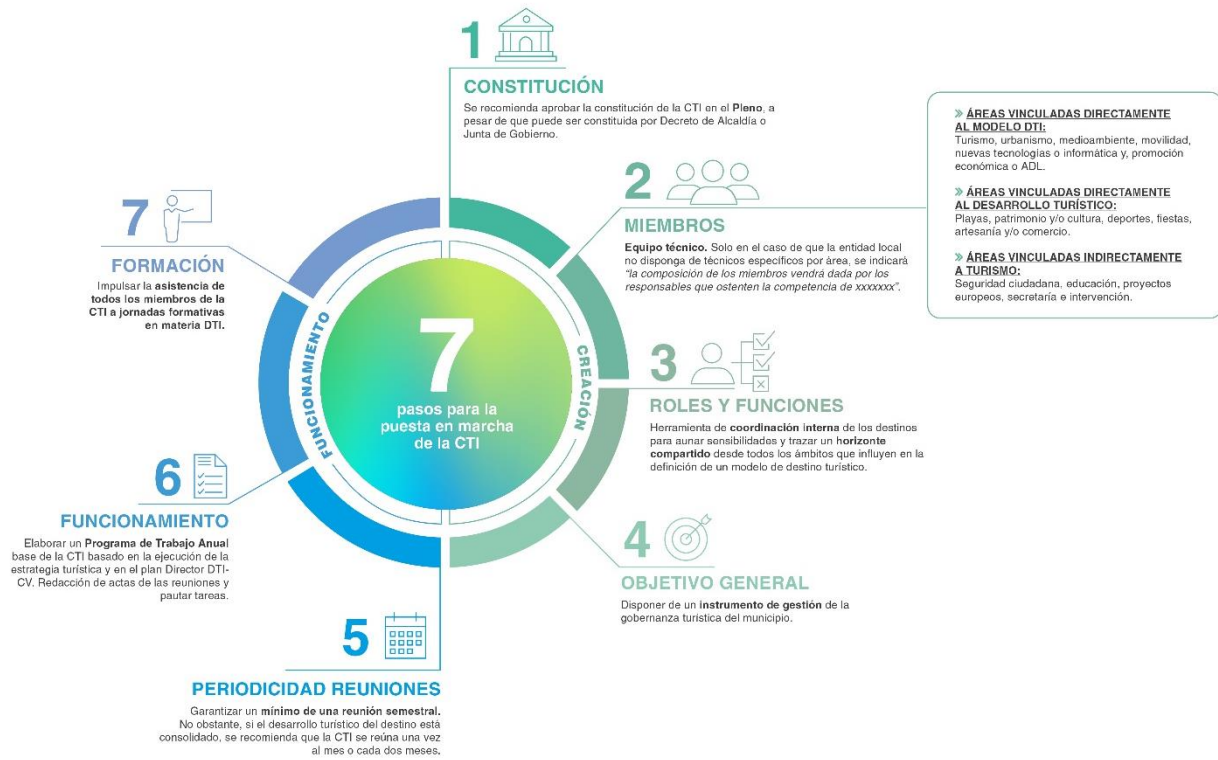
7.3.2 Formación de los miembros de la CTI

Una de las cuestiones clave que se ha destacado en los resultados del estudio es la necesidad de realizar jornadas formativas, pedagógicas y de sensibilización a todos los miembros de la CTI.

Los/as técnicos de turismo que han apostado por implantar el modelo DTI-CV en sus destinos asisten anualmente a jornadas formativas en materia DTI impartidas por Invat-tur o por otros especialistas y expertos en la materia. Sin embargo, transferir sus conocimientos al resto de miembros de la CTI y llevar un proceso de sensibilización es una tarea ardua y prolongada en el tiempo, lo que, en ocasiones, conlleva un arranque hacia la transformación inteligente lento y con un compromiso del resto de áreas débil.

Por tanto, se hace necesaria la asistencia a jornadas formativas en materia DTI de todos los miembros de la CTI.

Figura 8. Los 7 pasos para crear la CTI en ámbito municipal



7.4 Reflexiones para la composición de miembros y funcionamiento de la CTI en destinos de ámbito supramunicipal

En el caso de los destinos supramunicipales, la estructura organizativa de estas entidades públicas influye en la composición de la CTI debido a que las competencias cedidas varían y no necesariamente tienen mancomunadas la gestión de las áreas que forman parte de la CTI y, por tanto, no cuentan con personal técnico que represente a dichas áreas. Además, otra diferencia importante que influye directamente en la gestión y planificación turística radica en que algunas entidades supramunicipales ostentan la competencia de turismo, mientras que en otros territorios la competencia la tienen las entidades locales.

Por tanto, en función de la delegación de competencias turísticas al ente supramunicipal se distinguen dos tipos de entidades supramunicipales:

- **Entidades supramunicipales turísticas transversales.** La competencia turística está cedida al ente supramunicipal. Los municipios tienen unas características turísticas similares, lo que conlleva que sean destinos con unas problemáticas y retos comunes (ej. La Canal de Navarrés o Maestrat, ànima interior).
- **Entidades supramunicipales turísticas verticales.** La competencia turística la ostentan las entidades locales. Los municipios que se encuentran en la entidad supramunicipal tienen unas características turísticas diferentes. En el ámbito supramunicipal se encuentran destinos consolidados, así como destinos incipientes y/o complementarios, e incluso municipios sin potencial turístico. Esta situación heterogénea comporta que las problemáticas y retos difieran entre sí y, por ende, la labor de coordinación turística sea más compleja (ej. Vall d'Albaida o La Costera).

En ambos casos los destinos de ámbito supramunicipal deberán configurar una **Comisión Técnica Interdepartamental e Intermunicipal (CTI)**. La comisión estará integrada por el personal técnico de la entidad supramunicipal que suele ostentar competencias en medioambiente, ocupación, juventud y en algunas ocasiones, turismo y promoción económica/desarrollo local. Con la finalidad de incorporar otras áreas importantes para la transición inteligente (urbanismo, informática, etc.) se deberá identificar de entre las entidades locales que se encuentran dentro

del territorio supramunicipal la persona representante de esa competencia para ser miembro de la CTI.

Además, todos los técnicos de turismo de las entidades locales del territorio supramunicipal también deberán formar parte de la CTI y los municipios que no dispongan de técnico de turismo, pero se comprometan con el proyecto, se sugiere que forme parte la persona ADL.

Por tanto, en el documento de constitución deberá aparecer el nombre, cargo, área y entidad a la que pertenece cada miembro de la CTI de ámbito supramunicipal.

En cuanto al **funcionamiento de la CTI** de ámbito supramunicipal se recomienda que aquellas entidades que estén conformadas por más de 15 municipios lleven a cabo una zonificación del territorio considerando espacios turísticos homogéneos para la creación de grupos de trabajo dentro de la CTI de Turismo que ayudará a sesiones más operativas y a focalizar en el producto turístico. Esta modalidad de funcionamiento también se recomienda para las entidades supramunicipales turísticas verticales con problemáticas y retos diferentes entre sus municipios turísticos.

Figura 9. Los 7 pasos para crear la CTI en ámbito supramunicipal



7.5 Alcance y limitaciones para el ámbito municipal y supramunicipal

Delimitar la estructura y funcionamiento de la Comisión Técnica Interdepartamental es una tarea compleja debido a la heterogeneidad de los destinos existentes y, por ende, a la diversidad de modelos de gestión turística. Es por ello que esta sección expone el alcance y limitaciones de la CTI para destinos de ámbito municipal y supramunicipal en general.

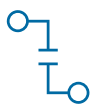


DIFICULTAD DE HOMOGENEIZAR MODELOS

Los destinos turísticos difieren en función de su modelo y su potencial turístico. Así pues, existen municipios que turísticamente son complementarios y potencian a un destino macro (ámbito supramunicipal), otros destinos que están consolidados y tienen una larga trayectoria turística, así como destinos que están iniciándose en el desarrollo turístico o están a medio camino.

Por ello, el modelo turístico de cada destino es diferente y aborda problemáticas y retos que responden a cada realidad. Además, en función de su modelo y trayectoria turística, la estructura organizativa interna del destino y el ecosistema de agentes turísticos también se ve influenciado.

Las directrices establecidas en este documento son un marco de apoyo para los destinos que, en función de su modelo y trayectoria turística, deberán adecuar a su realidad.



DIFERENCIA DE LA CTI CON OTROS CONSEJOS CONSULTIVOS

Es importante que se asimile la conceptualización y misión de la CTI para diferenciarla de otros consejos consultivos existentes en el municipio o territorio.

La CTI es una herramienta de trabajo interna de la entidad pública territorial (local o supramunicipal) cuya finalidad es trazar un horizonte turístico compartido. Existen temáticas que intervienen en el desarrollo turístico cuyas competencias no las ostenta el área de turismo, por lo que esta comisión se establece como pieza clave de trabajo donde todos los responsables con competencias que se vinculan con turismo puedan consensuar acciones conjuntas. Esta es la clave para diferenciar la CTI de otras comisiones o grupos de trabajo.



APROVECHAMIENTO DE ESTRUCTURAS SIMILARES

En ocasiones, las entidades públicas territoriales de los destinos disponen de otras comisiones donde trabaja conjuntamente el equipo técnico, por ejemplo, la Comisión Técnica de la Agenda Urbana o Comisión *Smart City*.

En estos casos se recomienda el aprovechamiento de las estructuras cuyo foco sea el trabajo conjunto de los técnicos para incorporar la CTI a estos órganos.



ESTRUCTURA DEL PERSONAL TÉCNICO LIMITADA EN LOS DESTINOS

Al igual que los destinos no son homogéneos en su potencial y trayectoria turística, las administraciones públicas que los gestionan tampoco lo son y por ende sus presupuestos. Teniendo en cuenta que las plantillas y puestos de trabajo de todo el personal de la Administración Local se fijan anualmente a través de su presupuesto, cada municipio o territorio dispone de una relación de puestos de trabajo y plantilla diferente.

He aquí una de las principales problemáticas a la hora de configurar los miembros de la CTI ya que en función de la población y presupuesto municipal se establecen los servicios de población y, por consiguiente, en algunos casos la estructura organizativa del personal técnico es limitada.

Así pues, y solo en el caso de que en la relación de puestos de trabajo y plantilla de la entidad pública no se disponga de los técnicos concretos para la composición de los miembros de la CTI, se indicará que *“la composición de los miembros vendrá dada por los responsables que ostenten la competencia de xxxxxxx”*, siendo las áreas que a priori deben formar parte de la CTI: turismo, urbanismo, movilidad, medioambiente, nuevas tecnologías o informática y promoción económica o ADL.

De esta manera, y en en estos casos, la CTI se compondrá del equipo técnico existente en la administración territorial y de los/as responsables políticos que ostenten competencias vinculadas a la transformación inteligente.



8_Buenas prácticas de Comisiones Técnicas Interdepartamentales en destinos turísticos de la Comunitat Valenciana

A continuación, se presentan las buenas prácticas de Comisiones Técnicas Interdepartamentales en los destinos seleccionados de la Comunitat Valenciana.

Con la finalidad de obtener una representatividad de las diferentes tipologías de destino se han escogido destinos de ámbito municipal (litoral, interior y urbano) y de ámbito supramunicipal. Para conocer con detalle cada uno de los destinos seleccionados, se han llevado a cabo entrevistas individuales con técnicos y gestores de cada uno.



8.1 Destinos municipales

ALTEA		DESTINO LITORAL	
OGD	Visit Altea		
MODELO	Área Municipal		
NOMBRE CTI	Ente Gestor		
COMPOSICIÓN MIEMBROS EN CTI	Alcaldía Turismo (2 representantes) Nuevas Tecnologías Proyectos Europeos	Informática Medio Ambiente Urbanismo Infraestructuras y Playas	
Web del destino	https://altea.es/es/dti/ente-gestor/		
BUENAS PRÁCTICAS			
<p>La puesta en marcha de la transformación inteligente se apoyó en el compromiso derivado de la obtención de la certificación en base a la Norma UNE 178501:2018 de Destinos Turísticos Inteligentes (AENOR, 2018). Altea se convirtió en el segundo destino de la CV en conseguir la certificación como Destino Turístico Inteligente según la Norma UNE 178501:2018, siendo además el primero de España de menos de 50.000 habitantes en conseguirlo.</p> <p>Actualmente, su modelo de gestión inteligente es completamente técnico: en un primer escalafón se sitúan los técnicos más vinculados a la transformación DTI (turismo, urbanismo, medioambiente, informática y promoción económica), en un segundo estadio el resto del equipo técnico de la entidad local y en un tercero, grupos de trabajo por producto, donde también intervienen actores privados.</p> <p>El Ente Gestor (CTI en modelo DTI-CV) es exclusivamente técnico y sirve como herramienta de trabajo diario. Refuerza la importancia del área de turismo dentro del ente público con la finalidad de impulsar la gestión integral del destino.</p> <p>Una práctica que se destaca es la periodicidad de las reuniones del Ente Gestor DTI de Altea, siendo todos los primeros lunes de cada mes (carácter mensual). En sus reuniones, no solo tratan proyectos de vertiente turística, sino que tratan todos los temas globales de la entidad pública que afectan tanto a residentes como visitantes y en las reuniones siempre hay dos temáticas permanentes: la accesibilidad y la vigilancia tecnológica.</p> <p>En cuanto a las problemáticas que han tenido que hacer frente durante el proceso, Altea señala que la coordinación interdepartamental es compleja cuando se carece de una estrategia o un proceso estructurado. En su caso, hasta que no se comprometieron con la certificación DTI, la Comisión Interdepartamental no se puso en funcionamiento de forma continua, lo que finalmente ha conllevado a su consolidación.</p>			

BENIDORM		DESTINO LITORAL
OGD	Fundación Visit Benidorm	
MODELO	Fundación mixta público-privada	
NOMBRE CTI	Ente Gestor DTI	
COMPOSICIÓN MIEMBROS EN CTI	Alcaldía	Playas y Medioambiente
	Turismo	Patrimonio Histórico
	Urbanismo	Sanidad
	Nuevas Tecnologías	Seguridad Ciudadana
	Participación Ciudadana	Bienestar Social
	Accesibilidad Universal	Externa (Asistencia Técnica)
Web del destino	https://benidorm.org/es/smartcity/pagina/ente-gestor-dti	
BUENAS PRÁCTICAS		
<p>Benidorm es el destino pionero en la transformación DTI. Debido a sus características inherentes, modelo urbano y de gestión, se convirtió en el primer destino turístico en España en obtener la certificación conforme a la norma UNE 178501 de Sistema de gestión de los Destinos Turísticos Inteligentes.</p> <p>Su modelo de gestión se estructura a través de tres entidades distintas: (i) el Ente Gestor, integrado por los representantes técnicos de las áreas departamentales del Ayuntamiento de Benidorm (en este estudio sería la CTI), (ii) el consejo rector del Ente Gestor, una entidad compuesta por los representantes políticos que tiene un carácter más estratégico y, (iii) la Smart Office, concebida en este caso como un espacio físico dispuesto con herramientas digitales y tecnológicas que sirve para apoyar a los distintos departamentos en materia de analítica de datos, toma de decisiones, seguimiento estrategia DTI, etc.</p> <p>Por tanto, Benidorm dispone de un Consejo Rector como órgano político que toma las decisiones y un Ente Gestor DTI como grupo de trabajo técnico.</p> <p>Desde su experiencia en la implantación y puesta en marcha del Ente Gestor DTI (CTI), destacan que el elemento más importante para garantizar su correcto funcionamiento es que los agentes que la componen tengan suficiente capacidad de decisión. De forma paralela, también es fundamental el liderazgo político en las fases iniciales, con la finalidad de reforzar el compromiso de las distintas áreas con el proyecto. Por último, se considera imprescindible comunicar y sensibilizar previamente sobre la importancia de contar con un ente de estas características y los beneficios que aporta.</p>		





VINARÒS		DESTINO LITORAL
OGD	Turisme Vinaròs	
MODELO	Área Municipal	
NOMBRE CTI	Comisión Interdepartamental DTI	
COMPOSICIÓN MIEMBROS EN CTI	Turismo Arquitecta Municipal Ingeniero Informático Medio Ambiente	Promoción Económica / ADL Cultura Deportes
Web del destino	https://turisme.vinaros.es/es/node/891	
BUENAS PRÁCTICAS		
<p>Vinaròs incorporó en su Plan Estratégico de Turismo con horizonte 2025 el enfoque DTI, y tras su adhesión a la Red DTI-CV constituyeron formalmente la Comisión Interdepartamental DTI.</p> <p>La CTI es exclusivamente técnica y sirve como herramienta de trabajo diario. Así pues, la CTI se reúne bimensualmente e intenta no solo centrarse en turismo, pues es una oportunidad para coordinar otras acciones entre el resto de las áreas y así consolidar la comisión y hacerla más operativa y beneficiosa.</p> <p>Una práctica destacable de Vinaròs radica en la colaboración público-privada. El destino dispone del Consejo Municipal de Turismo y también existen los grupos de mejora vinculados al SICTED. De este modo, un 70% del tejido empresarial turístico se encuentra en estos espacios. En ambos casos, el sector privado ha participado activamente en la elaboración y diseño del plan estratégico como del plan director DTI. Además, el técnico de turismo es quien traslada las problemáticas del sector y facilita la información a la CTI para que sean abordadas.</p> <p>El principal obstáculo al que se enfrentaron en la puesta en marcha de la CTI, fue la falta de sensibilización y conocimiento del resto de departamentos sobre las ventajas y beneficios que podría aportar el funcionamiento de un ente de estas características. Esto fue abordado mediante pedagogía y liderazgo político en las fases más tempranas del proyecto.</p>		



MORELLA		DESTINO DE INTERIOR	
OGD	Morella turística		
MODELO	Área Municipal		
NOMBRE CTI	Comisión Interdepartamental DTI		
COMPOSICIÓN MIEMBROS EN CTI	Turismo Urbanismo Medio Ambiente	ADL Informática Comunicación	
Web del destino	https://www.morella.net/morellaturistica/zona-profesional/		
BUENAS PRÁCTICAS			
<p>En 2021, el Patronato Municipal de Turismo de Morella, creado en 1992, se transformó en el Consell de Turisme de Morella, compuesto por el Ayuntamiento y sector privado de la ciudad y se convierte en un órgano asesor, consultivo y decisor. Las reuniones del Consell de Turisme son mensuales.</p> <p>Las reuniones entre departamentos y alcaldía son una práctica habitual de la entidad local ya que el departamento de turismo es un área municipal importante. La CTI ha formalizado esta práctica. Fue creada a partir de las directrices de su Plan Director DTI y de los compromisos derivados de la Red DTI-CV.</p> <p>El caso de Morella es ilustrativo como destino turístico de interior con larga trayectoria ya que su modelo de gestión pública es integral desde hace décadas. Así pues, los técnicos y el equipo de gobierno se reúnen usualmente para seguimiento de proyectos. Esta situación ha beneficiado positivamente la transformación del destino hacia una gestión holística inteligente, y el trabajo en clave DTI ha ayudado en la estructura del modelo. Gracias a una amplia trayectoria de trabajo conjunto entre el sector público y privado, la creación de la Comisión Técnica Interdepartamental ha sido un ejercicio fácil y ágil, donde todos los actores comprendían su importancia y valía para la gestión turística del destino.</p> <p>La CTI se posiciona como una herramienta para optimizar la coordinación de los departamentos e implementar la estrategia DTI. Este ente, donde se toman decisiones, se aprueban presupuestos y se realiza un seguimiento de los distintos proyectos, complementa las labores desempeñadas por el Consell de Turisme.</p> <p>Como recomendación para destinos de interior pequeños con un equipo técnico reducido, es aconsejable la creación de un solo ente para la elaboración y ejecución del Plan Director DTI, así como para la gestión integral del destino.</p>			

ALCOY		DESTINO URBANO	
OGD	Turismo Alcoy		
MODELO	Área Municipal		
NOMBRE CTI	Comisión Técnica Interdepartamental / Smart Office		
COMPOSICIÓN MIEMBROS EN CTI	Turismo Informática Medio Ambiente	Innovación Nuevas Tecnologías Urbanismo	
Web del destino	https://www.alcoyturismo.com/pag/4265/plan-director-dti.html		
BUENAS PRÁCTICAS			
<p>La Comisión Técnica Interdepartamental se puso en marcha para dar cumplimiento a las directrices establecidas en su Plan Estratégico de Turismo y su Plan Director DTI-CV. La composición de miembros de la CTI se basa únicamente en el equipo técnico de la entidad local.</p> <p>En la fase de ejecución Alcoy crea la Smart Office, una unidad compuesta por técnicos y políticos donde el alcalde es el presidente y se tratan todas las temáticas en clave inteligente. Principalmente, la Smart Office se ha utilizado para el diseño del Plan Director Smart City.</p> <p>Recientemente y al objeto de una mayor operatividad se ha creado la Oficina de Fondos Europeos (OFE) para tratar temas claves del Plan de Resiliencia, PSTD, Agenda 2030, etc. Por tanto, la OFE ha asumido funciones de la Smart Office y la CTI.</p> <p>Respecto a la colaboración público-privada, Alcoy dispone de la Mesa Municipal de Turismo como órgano consultivo donde se encuentran actores públicos, tejido empresarial, expertos y Universidad.</p> <p>Como recomendación, Alcoy indica que es indispensable que el responsable del proyecto sea una persona líder en la entidad local y, además, se subraya la necesidad del compromiso de Alcaldía para promover el modelo DTI-CV.</p> <p>Por último, en Alcoy se destaca su proceso de transparencia ya que en su portal web se encuentran las diferentes herramientas de gestión y planificación turística, así como los métodos de participación llevados a cabo. Además, han profundizado en un análisis de implementación de medidas frente a los ODS vinculados también con la estrategia turística y operatividad del DTI, estando disponible en su portal web.</p>			

CASTELLÓN		DESTINO URBANO	
OGD	Patronato Municipal de Turismo de Castellón de la Plana		
MODELO	Organismo autónomo local		
NOMBRE CTI	Comisión Interdepartamental DTI		
COMPOSICIÓN MIEMBROS EN CTI	Turismo Modernización y calidad Infraestructuras	Transición ecológica Movilidad Policía	
Web del destino	https://www.castellonturismo.com/inteligencia-turistica/		
BUENAS PRÁCTICAS			
<p>La creación de la Comisión Interdepartamental DTI surge a raíz de cumplimiento de las directrices establecidas en su Plan Director DTI-CV, en sus reuniones tratan proyectos de todas las áreas que afectan a la innovación. La misma Comisión ha sido la encargada tanto de la elaboración del plan, así como del seguimiento.</p> <p>Destacan que las reuniones presenciales de la Comisión con 5-6 técnicos son mucho más útiles que reuniones con un mayor número de participantes puesto que profundizan en los temas concretos y resultan más operativas.</p> <p>Respecto a las problemáticas encontradas se especifica que la relevancia del área dentro de la entidad local juega un papel clave para el avance en la transición inteligente, y que es importante ir paso a paso adquiriendo las nuevas habilidades.</p> <p>En cuanto a recomendaciones, Castellón explica que sería muy beneficioso que los miembros de la CTI (no solo turismo) asistiesen a jornadas formativas para comprender el modelo DTI, así como el trabajo técnico en grupo reducido.</p>			

ELCHE		DESTINO URBANO	
OGD	Visit Elche		
MODELO	Entidad administrativa con personalidad jurídica propia		
NOMBRE CTI	Comisión Turística		
COMPOSICIÓN MIEMBROS EN CTI	Turismo Urbanismo Medio Ambiente Transporte y Movilidad Innovación Cultura y Patrimonio Fiestas	Promoción Económica Seguridad Comercio Deportes Mantenimiento y Servicios Organización y RRHH	
Web del destino	https://www.visitelche.com/inteligencia-turistica/		
BUENAS PRÁCTICAS			
<p>En el caso de Elche ha sido indispensable disponer de un Plan Estratégico de Turismo consensuado con todos los actores del ecosistema turístico para establecer un marco de coordinación interdepartamental y colaboración público-privada. El proceso de redacción del PDTI se realiza en paralelo con el del Plan Estratégico de Turismo como vía para alinear ambos documentos. Así pues, los dos planes constituyen las herramientas sobre las que se apoya Elche para llevar a cabo la evolución y mejora de su gestión turística, de acuerdo con la nueva coyuntura social, económica, sanitaria y el comportamiento turístico de la demanda.</p> <p>Elche dispone de una Comisión Turística donde se reúnen los diferentes técnicos para abordar los proyectos de este ámbito y que se traduce en la Comisión Técnica Interdepartamental.</p> <p>Una vez aprobado el Plan Estratégico de Turismo y PDTI, Elche creó una Comisión de Seguimiento y Smart Office de la que actores públicos y privados son miembros. El objetivo que persigue con la activación de esta Comisión de Seguimiento que integra la Comisión Técnica es incorporar una figura de consenso, de la que formen parte actores públicos y privados de Elche relacionados con el turismo que permita realizar el seguimiento de los Planes. Las decisiones deliberadas en la Comisión deben ser aprobadas por el Consejo Rector de Visit Elche.</p> <p>Por tanto, como buena práctica se destaca la intensa y activa colaboración público-privada para elaborar y ejecutar las acciones tanto en DTI como de estrategia turística. Así como su portal de transparencia donde se pueden consultar todos los planes y documentación relativa a la gestión turística de Elche.</p> <p>Como recomendación, Elche menciona que el proyecto DTI debe partir desde Alcaldía y así asumir una responsabilidad máxima de la entidad local con el proyecto. Se sugiere también la necesidad de identificar interlocutores válidos y proactivos del sector privado que ayuden a impulsar la transformación inteligente.</p>			

VALÈNCIA		DESTINO URBANO
OGD	Fundación Visit València	
MODELO	Entidad administrativa con personalidad jurídica propia	
NOMBRE CTI	Comisión Coordinación Turística	
COMPOSICIÓN MIEMBROS EN CTI	Fundación Visit València Área Turismo y Salud Comercio Servicios Sociales Policía Local Movilidad Sostenible Espacio Público	Cultura Festiva Patrimonio y Recursos Culturales Deportes Planificación y Gestión Urbana Gestión sostenible de Residuos Urbanos y Limpieza
Web del destino	https://fundacion.visitvalencia.com/gobernanza	
BUENAS PRÁCTICAS		
<p>En el caso de Valencia, su modelo de gestión turística es público-privado a través de la Fundación Visit Valencia. El ente tiene una Comisión Ejecutiva que se reúne anualmente para celebrar la asamblea de asociados. En cuanto a la organización operativa, el ente se organiza por programa de productos cada uno de los cuales dispone de una Comisión Ejecutiva. Su modelo de gestión presenta una estrecha colaboración con el sector privado.</p> <p>Cada área de Visit València lleva el seguimiento de sus acciones anuales y el Comité de Dirección realiza el seguimiento global del plan anual.</p> <p>Con respecto a la vinculación con el Ayuntamiento y las áreas que lo componen, en 2016 se creó la Comisión de Coordinación Turística cuyos miembros son concejales, asesores y algún responsable de los equipos técnicos. Las temáticas trascienden del modelo DTI y se tratan aspectos del sector turístico de forma general. En la fase de inicio fue primordial explicar y hacer pedagogía sobre la transversalidad del turismo y la necesidad de coordinación entre las áreas.</p> <p>En las Comisiones Ejecutivas de Visit Valencia (con actores privados) se plantean problemas de índole empresarial, mientras que la Comisión de Coordinación Turística se tratan problemas vinculados a la política turística.</p> <p>Cabe destacar la participación de la Fundación Visit València en la Mesa del Turismo a nivel autonómico, así como la participación de administraciones autonómicas y provinciales en los comités ejecutivos de los programas de producto y su incorporación en los órganos de gobierno de la Fundación.</p>		




8.2 Destinos supramunicipales

MAESTRAT	DESTINO SUPRAMUNICIPAL	
OGD	Maestrat, ànima interior	
MODELO	Asociación de promoción y dinamización socioeconómica	
NOMBRE CTI	Comisión de Gobernanza participativa	
COMPOSICIÓN MIEMBROS EN CTI	Turismo Dos representantes del empresariado turístico	4 agentes de empleo y desarrollo local de las entidades locales
Web del destino	https://maestrat.travel/	
BUENAS PRÁCTICAS		
<p>Maestrat, ànima interior se gestiona a través de la "Associació Promoció Turística Terres del Maestrat. Ànima interior". Es una asociación de derecho privado que agrupa a 12 entidades públicas locales pertenecientes a tres mancomunidades. Su finalidad es promocionar e impulsar el desarrollo turístico en este destino supramunicipal.</p> <p>La Asociación tiene entre sus objetivos fomentar la máxima participación de los agentes públicos y privados que conforman el ecosistema turístico en la gestión y desarrollo turístico del destino. De este modo, se constituye la Comisión de Gobernanza participativa de Maestrat, ànima interior cómo una herramienta de gestión interna basada en la participación.</p> <p>Con el objetivo de evitar duplicidades y crear un ente operativo, la Comisión es de temática híbrida ya que combina la Mesa de Calidad Turística de SICTED y la Mesa Técnica Interdepartamental donde involucran a los ADL y representantes del empresariado. Se destaca que el Plan de Dinamización y Gobernanza Turística ha ayudado a impulsar la transición inteligente.</p> <p>Como recomendación para los destinos de ámbito supramunicipal, Maestrat Ànima interior indica que es necesario trabajar poco a poco, no tener prisa y focalizar para qué se quiere realmente el proyecto DTI, así como sumar la voluntad política de las entidades locales. En el caso del Maestrat, el pacto territorial por el empleo y el plan de dinamización y gobernanza turística fueron claves para impulsar la creación de este ente de gobernanza. Asimismo, señalan la necesidad de involucrar a los ADL de los municipios ya que la mayoría de los ayuntamientos no cuentan con un técnico de turismo.</p> <p>Por último, se concluye la importancia de que la Comisión Interdepartamental sea de temática híbrida y transversal turística para poder abordar de una manera simple y bajo un mismo órgano todas las temáticas turísticas (calidad, DTI, dinamización turística, sostenibilidad, etc.).</p>		



LA RIBERA		DESTINO SUPRAMUNICIPAL
OGD	ConSORCI de la Ribera	
MODELO	Entidad pública de carácter voluntario y asociativo, con personalidad jurídica propia	
NOMBRE CTI	Comisión Técnica Interdepartamental	
COMPOSICIÓN MIEMBROS EN CTI	Turismo Promoción Económica	Energía Educación Ambiental
Web del destino	https://turisme.consorcidelaribera.com/	
BUENAS PRÁCTICAS		
<p>El Consorci de la Ribera está conformado por las Mancomunidades de la Ribera Alta y la Ribera Baja con un total de 47 municipios. Es una entidad pública de carácter voluntario y asociativo, con personalidad jurídica propia y plena capacidad para crear y gestionar servicios y actividades de interés local o común. La finalidad del consorcio es gestionar convenios de colaboración entre las dos mancomunidades y otros organismos, así como gestionar áreas dependientes del consorcio como es el caso de turismo. El Consorci tiene la posibilidad de integrar a entidades privadas.</p> <p>En el Consorci de La Ribera, y dentro del área de turismo, cuentan con una Comisión Técnica Interdepartamental compuesta por el gerente del Consorci y los coordinadores de los distintos departamentos. La puesta en marcha de la Comisión ha sido ágil debido a que anteriormente ya trabajan en proyectos conjuntos. Cabe destacar que el Consorci tiene cedida la competencia de turismo de los ayuntamientos y dispone de un departamento supramunicipal propio donde se trabaja con todos los técnicos de turismo, cultura y ADL de las entidades locales. Los responsables tienen una comunicación estrecha y se reúnen asiduamente.</p> <p>El desafío señalado desde el Consorci suele ser la dificultad en coordinar a todos los municipios, lo que puede afectar negativamente a la continuidad de la estrategia de carácter turístico y, la falta de conocimiento sobre cómo adaptar la metodología DTI a sus modelos de gestión. Para afrontar estas problemáticas e implementar de forma correcta esta metodología de gestión, consideran que el punto de partida debe ser la sensibilización de todos los agentes supramunicipales y locales que forman parte de las comisiones, con la finalidad de implicarlos y garantizar su funcionamiento en el largo plazo.</p>		



VALL D'ALBAIDA		DESTINO SUPRAMUNICIPAL	
OGD	Mancomunitat de la Vall d'Albaida		
MODELO	Área Supramunicipal		
NOMBRE CTI	Mesa Comarcal de Turismo		
COMPOSICIÓN MIEMBROS EN CTI	Turismo y proyectos europeos Medio Ambiente Cultura, educación y gestión del patrimonio	Promoción Económica Juventud y deporte Igualdad y bienestar social Informática	
Web del destino	https://valldalbaida.com/		
BUENAS PRÁCTICAS			
<p>En 2022 se lleva a cabo un estudio piloto de la adaptación de la metodología DTI-CV para ámbito supramunicipal en la Vall d'Albaida, un territorio supramunicipal que aglutina a 34 municipios.</p> <p>De las conclusiones obtenidas en relación con el ente de coordinación, se recomienda crear la Mesa Comarcal de Turismo cuyos miembros son los responsables de la Comisión Técnica Interdepartamental (técnicos de la entidad supramunicipal) y los técnicos de turismo de los entes públicos locales (si no existiese esta figura, son miembros los ADL o técnicos de promoción económica).</p> <p>Además, con el propósito de poder gestionar de una manera adecuada el territorio, se crean dentro de la Mesa Comarcal de Turismo, tres mesas sectoriales. Estas mesas provienen de la zonificación del territorio y de agrupar espacios turísticos más homogéneos. Los miembros de las mesas sectoriales son los agentes socioeconómicos del territorio ligados con el turismo (asociaciones, empresas, colectivos, etc.), mientras que la coordinación de la mesa sectorial esta otorgada al área de turismo de la mancomunidad.</p> <p>Una de las principales problemáticas a las que se enfrentan las entidades supramunicipales es la escasez de medios técnicos y humanos dedicados a la gestión turística, lo que obstaculiza la implementación de iniciativas de estas características. Para poder hacer frente y adaptarse a la situación, desde la Vall d'Albaida se indica que es necesario crear un ente adaptado a la realidad del territorio, disponer de grupos de trabajo para crear sinergias e impulsar el asociacionismo turístico.</p>			

Bibliografía

- Bornhorst, T., Ritchie, J. B., & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31(5), 572-589.
- Caragliu, A., Bo, C. F. del, & Nijkamp, P. (2009). Smart Cities in Europe. *Journal of Urban Technology*, 18, 65-82.
- Carrillo, I. (2017). *Estructura y funciones de las DMO. Análisis de las principales ciudades-destino del mundo*. Universidad de Jaén.
- Celdrán-Bernabéu, M. A., Mazón, J. N., & Giner Sánchez, D. (2018). Open Data y turismo. Implicaciones para la gestión turística en ciudades y destinos turísticos inteligentes. *Investigaciones Turísticas*, (15), 49-78.
- Celdrán-Bernabeu, M. A., Mazón, J. N., Ivars-Baidal, J. A., & Vera-Rebollo, F. (2018). Smart Tourism. Un estudio de mapeo sistemático. *Cuadernos de Turismo*, 41, 107-138.
- Coca-Stefaniak, J. A. (2020). Beyond smart tourism cities—towards a new generation of “wise” tourism destinations. *Journal of Tourism Futures*.
- Durán, C. (2013). Gobernanza para el sector turismo y su medición. *Estadísticas y CST serie de documentos temáticos*. UNWTO, Madrid
- Femenia-Serra, F. & Ivars-Baidal, J.A. (2019). DMOs: Surviving the Smart Tourism Ecosystem. In Travel and Tourism Research Association Conference, European Chapter. Bournemouth (United Kingdom), 8th-10th April.
- Femenia-Serra, F., & Navarro-Ruiz, S. (2018). Identificación de fuentes de datos para la construcción de un nuevo enfoque de planificación de destinos inteligentes. In *XX Congreso de la Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT)* (pp. 21-23).
- FEMP, T. (2008). *Modelos de gestión turística local: Principios y prácticas*. Federación Española de Municipios y Provincias, Secretaría General de Turismo, Madrid. Enlace: <http://femp.femp.es/files/566-679-archivo/Manual%20Modelos%20de%20Gestion%20I.pdf>

Gretzel, U., Ham, J., & Koo, C. (2018). Creating the City Destination of the Future: The Case of Smart Seoul. *Managing Asian Destinations*, 199–214.

Gretzel, U. & Jamal, T. (2020). Guiding principles for good governance of the smart destination. In Paris, C. M. & Benjamin, S. (Eds.), *Proceedings of the 2020 TTRA International Conference*. June 16-18, 2020, Victoria, BC, Canada. Whitehall, MI: Travel and Tourism Research Association.

Gretzel, U. (2022). The Smart DMO: A new step in the digital transformation of destination management organizations. *European Journal of Tourism Research*, 30, 3002-3002

Invat-tur (2017). Guía de implantación de destinos turísticos inteligentes de la comunitat Valenciana.

Invat-tur (2020). Manual para Gestores de Destinos Turísticos. Gobernanza Turística.

Invat-tur (2022). Bases y Horizonte del Modelo DTI-CV. Hacia la inteligencia de los destinos turísticos de la Comunitat Valenciana.

Ivars-Baidal, J. A., Celdrán-Bernabéu, M. A., Femenia-Serra, F., Perles-Ribes, J. F., & Giner-Sánchez, D. (2021). Measuring the progress of smart destinations: The use of indicators as a management tool. *Journal of Destination Marketing and Management*, 19, 100531.

Ivars-Baidal, J. A., Celdrán-Bernabeu, M. A., Mazón, J.-N., & Perles-Ivars, Á. F. (2017). Smart destinations and the evolution of ICTs: a new scenario for destination management? *Current Issues in Tourism*, In press (October), 1–20. <http://doi.org/10.1080/13683500.2017.1388771>

Ivars-Baidal, J. A., Solsona, F. J., & Giner, 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), 327–346.

Ivars-Baidal, J., & 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*, 7.

Mill, R. C., & Morrison, A. M. (2012). *The tourism system (7th ed.)*. Dubuque, IA: Kendall Hunt.

Negruşa, A. L., & Coroş, M. M. (2016). Destination Management Organizations' (DMOs') roles and Performance—literature review. In *The 2nd International Scientific Conference SAMRO 2016 – News, Challenges and Trends in Management of Knowledge-based Organizations*. Păltiniş: Constantin OPREAN and Mihai laurel ȚÎȚU, Editura Economică.

Presenza, A., Sheehan, L., & Ritchie, J. R. B. (2005). Towards a model of the roles and activities of destination management organizations. *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, 3(1), 1-16.

Pulido-Fernández, M.C., y Pulido-Fernández, J.I. (2014). ¿Existe gobernanza en la actual gestión de los destinos turísticos? Estudio de casos. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 12(4), 685-705.

Sheehan, L., Vargas-Sánchez, A., Presenza, A., & 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.

Vargas-Sánchez, A. (2016). Exploring the Concept of Smart Tourist Destination. *Enlightening Tourism: A Pathmaking Journal*, 6(2), 178-196.

Vera, J. F., López, F., Marchena, M. y Antón, S. (2011). *Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turísticos*. Tirant lo blanch.

Volgger, M., & Pechlaner, H. (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*, 41, 64-75



Anexos

Conclusiones de la dinámica grupal con GT de Consultores de la Red DTI-CV

Para completar el análisis y ampliar las propuestas conducentes a la definición y configuración de la CTI se organizó una dinámica grupal online el 13 de marzo de 2023 con los representantes de las distintas empresas turísticas que forman parte del Grupo de Trabajo de Consultoría de la Red DTI-CV.

Partiendo del marco teórico y normativo de la Red DTI-CV, se abordaron las distintas problemáticas asociadas a la constitución y puesta en marcha de las Comisiones Técnicas Interdepartamentales. Como resultado, se puso de manifiesto que, en términos generales, existe una **baja implicación de los representantes técnicos de las distintas áreas departamentales**, más allá de la de turismo. Esto se produce como consecuencia de que las relaciones entre los distintos departamentos no se encuentran constituidas previamente, lo que dificulta el trabajo en equipo y la creación de sinergias. A esto también afecta la cultura de trabajo de las administraciones locales, que obstaculiza el alineamiento de los distintos técnicos bajo una misma estrategia y el desarrollo de equipos de trabajo transversales.

Para poder hacer frente, **se considera imprescindible la sensibilización y formación previa de los componentes de la Comisión Técnica Interdepartamental**. De forma paralela, también es esencial establecer un marco homogéneo para la constitución y funcionamiento de las comisiones, determinando el número de participantes mínimos, la periodicidad de las reuniones y las temáticas a tratar en las sesiones, dando en todo momento flexibilidad a cada destino para adaptar dicha comisión a su realidad turística.

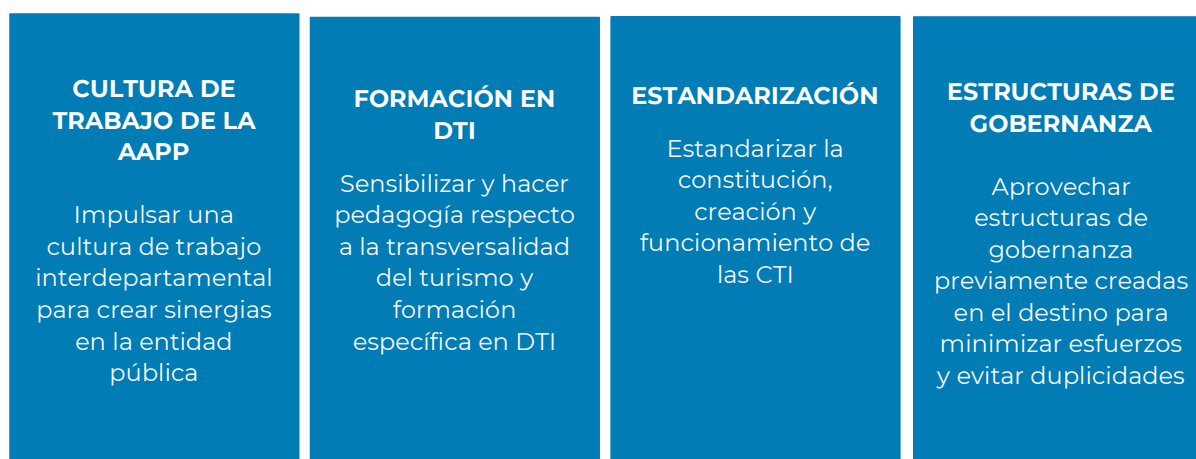
En lo que respecta a la **participación de los responsables políticos** en las sesiones de la Comisión Técnica Interdepartamental, se concluye que el tamaño y estructura de cada uno de los municipios es un factor clave para dicha participación. No obstante, es importante establecer

una metodología que determine el rol que pueden desempeñar los políticos y sus responsabilidades en estas comisiones.

Independientemente de los agentes que componen la CTI, se pone de manifiesto que, antes de la creación y puesta en marcha de la comisión los destinos deben contar con un Plan Director DTI o una estrategia turística que ejerza de hoja de ruta en términos de gestión inteligente.

En cuanto a la *Smart Office*, los participantes de la dinámica grupal consideran que este ente debe ser la evolución de las comisiones interdepartamentales con las que cuentan los destinos, avanzando hacia un modelo de gestión basado en el uso intensivo de la tecnología. Sin embargo, la *Smart Office* debe estar compuesta por personas distintas a las de la CTI, y debe haber una figura de gestor de la *Smart Office* que participe de forma activa en la comisión y desempeñe el rol de dinamizador entre las dos entidades.

Por último, y siendo conscientes de la realidad de los destinos turísticos de la Red DTI-CV, destacan que es esencial **aprovechar las estructuras de gobernanza previamente creadas** en el destino, lo que contribuirá a minimizar los esfuerzos y evitar duplicidades entre los distintos organismos de gestión turística.



Directrices para la creación y funcionamiento de la Comisión Técnica Interdepartamental (CTI)

