

XXVII PREMIO TRIBUNA FITUR

Jorge Vila Fradera



Tribuna FITUR
Jorge Vila Fradera

Con la colaboración de:



AECIT
Asociación española
de expertos científicos
en turismo

Gestión pública del turismo e innovación en destinos urbanos: estado de la cuestión.

Núria Guitart Casalderrey







**GESTIÓN PÚBLICA DEL
TURISMO E INNOVACIÓN
EN DESTINOS URBANOS:
ESTADO DE LA CUESTIÓN**



Presentación

En el marco de FITUR 2026 se convocó la vigésimo séptima edición de la Tribuna FITUR – Jorge Vila Fradera, en colaboración con la Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT). El Comité Técnico-Científico selecciona el mejor trabajo de investigación en materia de turismo, que posteriormente es editado para su difusión en el ámbito académico. Esta iniciativa constituye un importante estímulo para la investigación en este campo, contribuyendo a la profesionalización y competitividad de la industria turística. Los trabajos presentados eran inéditos y su ámbito geográfico de investigación abarcaba España e Iberoamérica. El Comité Técnico-Científico fue designado entre los miembros de la AECIT, que estableció baremos objetivos de evaluación, considerando criterios como la metodología, el grado de innovación, la estructura del trabajo y la bibliografía utilizada.

En este contexto, el Comité Técnico-Científico de la vigésimo séptima convocatoria de la Tribuna FITUR – Jorge Vila Fradera, reunido el jueves 22 de enero en el marco de FITUR 2026, seleccionó como mejor trabajo inédito de investigación en el sector turístico en España e Iberoamérica la obra correspondiente a la presente edición.

Índice

Presentación	p. 5
Índice	p. 6
1. Introducción	p. 9
2. El binomio ciudad-turismo: el destino urbano	p. 13
3. De la gestión pública del turismo a la gestión del destino urbano	p. 19
4. La innovación en los procesos de gestión de la ciudad y del turismo	p. 27
4.1. Aproximaciones conceptuales a la innovación en turismo dentro de las dinámicas de mercado	p. 27
4.1.1. Foco de interés y tipo de innovación	p. 28
4.1.2. Atributos de la innovación	p. 31
4.1.3. Factores impulsores y limitadores de la innovación	p. 34
4.2. Perspectivas de innovación desde la geografía económica, regional y humana	p. 38
4.2.1. La innovación para la revitalización económica y la competitividad	p. 39
4.2.2. El vínculo entre innovación y territorio	p. 40
4.2.3. La innovación social: proceso de colaboración y de trabajo en red	p. 43
4.3. Argumentos para la innovación en la gestión pública del turismo	p. 45

5. Contextualización de la innovación en la política y la gestión turística en España	p. 49
6. Determinación de dimensiones y ámbitos de análisis de la innovación en la gestión pública local	p. 55
6.1. Caracterización de las dimensiones de la innovación en la gestión pública local	p. 55
6.1.1. Dimensión estructural	p. 56
6.1.2. Dimensión operativa	p. 57
6.2. Ámbitos de análisis de la dimensión estructural	p. 59
6.3. Ámbitos de análisis de la dimensión operativa	p. 61
7. Reflexiones finales	p. 63



1 INTRODUCCIÓN

La gestión turística ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, adaptando el enfoque para dar respuesta a las necesidades cambiantes de los visitantes, así como a las realidades socioeconómicas y ambientales de los destinos. De hecho, las dinámicas globales, condicionadas por múltiples prácticas sociales, intervenciones políticas, cambios económicos y desarrollos tecnológicos, requieren constantemente la revisión de teorías, métodos e instrumentos de desarrollo turístico (Volgger *et al.*, 2021).

Así, los enfoques tradicionales de gestión han dado paso a nuevas perspectivas, que incluyen la inteligencia y gobernanza territoriales o el turismo inteligente como nuevos y últimos paradigmas (Ivars-Baidal y Vera, 2019), lo cual conlleva cambios tanto en las prioridades de la política turística como en las prácticas, actuaciones e instrumentos que permiten alcanzar los objetivos establecidos.

Estas nuevas aproximaciones hacia el turismo enfatizan la relevancia de la planificación estratégica, que evoluciona desde enfoques económicos hacia modelos que integran diversidad de disciplinas, adoptan horizontes a largo plazo, transforman los marcos organizativos y evalúan las políticas implementadas. Paralelamente, la sostenibilidad, la participación comunitaria y la integración de tecnologías avanzadas se convierten en objetivos fundamentales para la gestión efectiva de los destinos turísticos (López Palomeque *et al.*, 2022).

En este contexto, la innovación se ha consolidado como un concepto clave para repensar la gestión turística, como

contraposición al enfoque tradicional o convencional, y como herramienta necesaria para transformar la manera en que se organizan las administraciones turísticas y cómo estas planifican, implementan y evalúan las estrategias y acciones.

En el ámbito académico, la innovación es una temática estudiada ampliamente en el campo de los servicios y actividades turísticas (Martínez-Pérez *et al.*, 2019; Işık *et al.*, 2019), como factor crítico para la competitividad, la eficiencia, la imagen, la capacidad de adaptación y la diferenciación de las empresas y organizaciones del sector. Así, Pikkemaat *et al.* (2019) identifican diversos enfoques destacados: (1) la identificación y revisión de tipologías de innovación, (2) el estudio del conocimiento como factor que determina la innovación, o (3) la exploración del impacto de la innovación en diferentes ámbitos, como el campo de las experiencias turísticas, los efectos de la tecnología, la relación entre innovación y sostenibilidad, los fenómenos relacionales y mecanismos de colaboración, el rendimiento económico de las empresas o el rol de las administraciones de fomentar la innovación.

No obstante, existe poca literatura sobre la innovación en la gestión turística, que ha sido generada a partir de la adaptación progresiva de teorías provenientes de otros ámbitos de conocimiento (Velasco y Rodríguez-Sánchez, 2014) y que a menudo se centra en el ámbito del sector privado, concretamente en cómo el conjunto de recursos disponibles (Nahapiet & Ghoshal, 1998) o las relaciones interorganizacionales (Stephan *et al.*, 2015) influyen en el grado de innovación empresarial.

Estas investigaciones, sin embargo, son indispensables para abordar la gestión turística desde la acción pública, ya que esta depende de la capacidad innovadora de todos los agentes localizados en el área designada como destino turístico (Zach y Hill, 2017).

De hecho, la innovación turística desde el punto de vista de la gestión de los destinos se ha vinculado al modelo de los destinos turísticos inteligentes (Sigalat-Signes *et al.*, 2020), y se ha centrado principalmente en el análisis de las capacidades tecnológicas de estas (Williams *et al.*, 2020), o bien se ha abordado a partir de la concepción de los destinos como sistemas locales de innovación y conocimiento (Bagiran, 2018; Prats *et al.*, 2008).

También en la esfera pública y mediática, la innovación se ha convertido en un discurso recurrente. Velasco y Rodríguez (2014) identifican, por ejemplo, una creciente consideración de la innovación por parte de los gobiernos, que se ha convertido en un concepto clave para las políticas turísticas que se diseñan desde diferentes escalas administrativas.

En el ámbito estatal, por ejemplo, la innovación es uno de los pilares fundamentales del modelo de Destino Turístico Inteligente (DTI), junto con la tecnología, la sostenibilidad, la accesibilidad y la gobernanza, mientras que planes estratégicos de turismo recientes en el ámbito autonómico y municipal han puesto énfasis en la necesidad de innovar en la gestión para asegurar la competitividad del sector. A veces, sin embargo, la imprecisión y complejidad del término innovación aplicado a la gestión del turismo provoca que este se incorpore como concepto de moda en discursos políticos y documentos estratégicos, sin generar procesos de reflexión o iniciativas pertinentes.

A partir de estas consideraciones, nos encontramos ante la necesidad de conceptualizar y reflexionar sobre la adaptación de los planteamientos impulsados desde los gobiernos locales para la gestión del turismo ante nuevos paradigmas y referentes conceptuales, surgidos desde el corpus teórico y adoptados de forma más o menos constatable por las instituciones públicas y privadas vinculadas al sector.

Para ello, sin embargo, es necesario realizar una aproximación conceptual y del estado de la cuestión sobre la innovación en la gestión pública del turismo para que sirva de base para identificar las diversas dimensiones y componentes que intervienen en la gestión de los destinos urbanos y, en un futuro, contrastar si los discursos realmente evolucionan hacia planteamientos innovadores.

Así, el presente estudio se propone analizar las teorías y prácticas sobre la gestión de destinos turísticos urbanos, así como su evolución hacia el paradigma de la innovación en el ámbito territorial de España. Este objetivo comporta (1) la caracterización de los destinos urbanos

y la identificación de los componentes que intervienen en su gestión, entendida como proceso de toma de decisiones, (2) el análisis de los factores internos y externos que avalan la evolución de la gestión de destinos urbanos hacia modelos innovadores y (3) adaptar los marcos analíticos existentes para definir la innovación a la realidad de las políticas turísticas.

En cuanto a la metodología, el presente estudio se enmarca en un enfoque cualitativo, fundamentado en la investigación bibliográfica, es decir, la recogida de información observacional y retrospectiva (Ocaña-Fernández y Fuster-Guillén, 2021), orientada a la selección e interpretación de posiciones teóricas, resultados y conclusiones plasmadas en artículos científicos.

Así, la revisión bibliográfica ha sido fundamental para construir la aproximación teórica al binomio ciudad-turismo, la gestión turística contemporánea o la aplicación de la noción de innovación al contexto de los destinos turísticos, como principales conceptos a contextualizar.

En cuanto al proceso de revisión bibliográfica adoptado, se ha optado por una revisión no sistematizada e integrativa. Esta decisión responde a la existencia de múltiples revisiones bibliométricas y bibliográficas recientes sobre los temas centrales de este estudio, la gestión turística y la noción de innovación en turismo, centradas en la innovación como factor crítico para las empresas y organizaciones, como característica vinculada a los centros urbanos, así como aspecto estratégico para el crecimiento y éxito a largo plazo (Işık *et al.*, 2019). Sin embargo, la escasa literatura que aborde la innovación desde la óptica de las políticas públicas en turismo justifica una estrategia de consulta flexible, selectiva e iterativa en pro de añadir referencias complementarias.

A continuación, se presenta la estructura de contenidos que desarrolla el presente estudio.

El análisis comienza abordando el binomio ciudad-turismo y la configuración del destino urbano, explorando cómo el espacio urbano ha emergido como un escenario clave para la actividad turística y cómo las ciudades han redefinido su identidad y funcionamiento para integrarse en las dinámicas globales. En este primer bloque, se conceptualiza el destino urbano como un sistema complejo que combina dimensiones geográficas, funcionales, relacionales y simbólicas, y se examinan los retos derivados del éxito turístico.

A partir de esta base contextual, el texto profundiza en la evolución de la gestión pública del turismo, trazando el recorrido desde los modelos de planificación racional y promocional tradicionales hacia nuevos paradigmas como la gobernanza y los destinos turísticos inteligentes. Se analiza la transición desde una gestión centrada en la infraestructura y la eficiencia económica hacia enfoques que

priorizan la sostenibilidad, la colaboración público-privada y la participación, destacando cómo la tecnología y la gestión de relaciones han transformado las estructuras político-administrativas.

Como eje central, se desgana teóricamente la noción de innovación aplicada a los procesos de gestión. Este análisis multidimensional aborda la innovación desde las dinámicas de mercado y las tipologías empresariales hasta las perspectivas de la geografía económica y regional, que vinculan la innovación con la competitividad territorial, los clústeres y los sistemas locales de conocimiento. Asimismo, se pone especial énfasis en la innovación social y la gobernanza participativa como mecanismos para abordar retos colectivos y generar valor público, justificando la pertinencia de la innovación en la esfera administrativa y política.

Aterrizando estos conceptos teóricos, el estudio contextualiza la innovación en la política y gestión turística en España, revisando instrumentos organizativos, programáticos, normativos y financieros implementados a nivel nacional y local. Se examina la trayectoria histórica de la política turística española, desde la creación de organismos como Turespaña hasta la implementación de planes de modernización y digitalización.

A continuación, para dotar de aplicabilidad a este estado de la cuestión, se propone una estructura conceptual propia para determinar las dimensiones y ámbitos de análisis de la innovación en la gestión pública local. Esta propuesta define una dimensión estructural, centrada en la organización municipal y la relación con la ciudadanía, y una dimensión operativa, que abarca la planificación, promoción, gestión del conocimiento y fomento del sector.

Finalmente, el estudio culmina con una serie de reflexiones sobre la evolución y situación actual de la gestión de destinos urbanos en España, sintetizando cómo la integración de los enfoques teóricos y prácticos permite evaluar la capacidad de las administraciones para generar valor social y adaptarse a un entorno cambiante mediante estrategias innovadoras.





EL BINOMIO CIUDAD-TURISMO: EL DESTINO URBANO

En el desarrollo turístico contemporáneo, el espacio urbano ha emergido como escenario clave para la creación, concentración y consumo de actividades turísticas (Vera *et al.*, 2011). Las ciudades, concebidas tradicionalmente como centros de intercambio económico, social y cultural, han incorporado progresivamente el turismo como una dimensión estratégica de su funcionamiento y proyección internacional (Ashworth y Page, 2011). Este proceso ha implicado una redefinición de las prácticas urbanas y una transformación de la identidad de las ciudades, que pasan a ser percibidas, consumidas y gestionadas como destinos turísticos.

En este contexto, analizar la relación entre ciudad y turismo es crucial para entender las dinámicas que dan forma a los destinos urbanos y sus principales desafíos. Este apartado, de hecho, tiene como finalidad explorar las bases conceptuales y las aportaciones teóricas que han ayudado a definir el concepto de destino urbano, que surge ante el estallido de la demanda y oferta turística y la transformación de las ciudades.

Las ciudades, como resultado de la globalización económica, han estado sometidas a la reestructuración de sus bases económicas (pasando de la industria manufacturera a las basadas en servicios y conocimiento) y de su composición demográfica y social. También se han modificado sus políticas de desarrollo, y la cultura, el ocio y la recreación han pasado a ocupar un rol central como sectores productivos, como fuentes de ventaja competitiva y como piezas clave de la economía urbana (Novy y Colomb, 2016).

Es desde finales de los años sesenta, con la consolidación del turismo de masas, de hecho, que el turismo urbano se posiciona entre los segmentos con mayor crecimiento, mientras que a partir del final de la década de los setenta el turismo pasa a ser considerado una opción de desarrollo atractiva y compatible con la corriente de la nueva política urbana, ante la crisis del capitalismo de base industrial. Desde entonces, el turismo urbano se ha convertido en uno de los segmentos más dinámicos y complejos de la actividad turística contemporánea, presente en las estrategias de remodelación, revitalización y regeneración de las urbes a partir de experiencias vinculadas al consumo cultural, comercial y de ocio (Law, 2002).

Paralelamente a esta explosión del turismo urbano, la diversificación y flexibilización del sistema turístico impulsa el posicionamiento de las ciudades como espacios de generación de ideas, de difusión del conocimiento, de puesta en práctica de la innovación y de expresión de la personalidad cultural del territorio (Vera *et al.*, 2011). Así, la consolidación actual de las ciudades, de su espacio tanto público como privado, como nodos globales de atracción no se puede desvincular del desarrollo del turismo urbano, entendido como una forma específica de desplazamiento, y de su expresión territorial a través del concepto de destino urbano.

En este sentido, la comprensión del binomio ciudad y turismo exige introducir el concepto de destino turístico y sus múltiples aproximaciones, que permite identificar aquellos elementos que, en el contexto urbano, adquieren una relevancia específica y configuran lo que se conoce como destino urbano.

Desde una perspectiva institucional, los destinos turísticos son definidos por ONU Turismo como "entornos físicos, con o sin una delimitación de carácter administrativo, en los cuales un visitante puede pernoctar, que constituyen una agrupación de productos, servicios, actividades y experiencias, en la cadena de valor del turismo, y una unidad básica de análisis del sector". Además, un destino turístico incorpora diferentes agentes y puede extender redes hasta formar destinos de mayor magnitud, siendo a la vez una construcción social e inmaterial, que refleja una imagen y una identidad que pueden influir en su competitividad en el mercado (ONU Turismo, 2025).

Adicionalmente, desde el punto de vista académico, los destinos turísticos se definen como amalgama de productos y servicios ofrecidos bajo una misma imagen de marca (Buhalis, 2000), y como elemento fundamental del sistema turístico, entendiéndolos como los lugares donde se consumen los productos turísticos y hacia donde se dirige la motivación del viaje, hecho que los convierte en el elemento principal de la experiencia (Leiper, 1990). Por otro lado, más allá de concebirlos como espacio receptivo, también se entienden como sistema dinámico que debe equilibrar objetivos económicos, sociales y ambientales (Ritchie y Crouch, 2003).

Todas estas definiciones subrayan diversos focos de atención sobre los destinos turísticos, que pueden ser abordados desde la dimensión geográfica (como espacios físicos donde se concentran consumidores, infraestructuras, recursos, atractivos y actores), como plataformas de interacción entre agentes (espacios administrativos o espacios básicos de gestión y planificación del desarrollo turístico) o como construcción social. Estas tres aproximaciones también componen la naturaleza del entorno urbano, que combina la realidad morfológica, la funcional o relacional y la simbólica (Vera *et al.*, 2011).

En cuanto a la aproximación desde el punto de vista geográfico, los destinos se asocian con zonas, regiones o espacios a diversas escalas, desde la local hasta la macroregional, que pueden ser delimitados de forma flexible, sea por criterios administrativos o por criterios funcionales (Pearce y Schänzel, 2015). Estos entornos, además, se caracterizan por ser espacios de aglomeración, tanto de la demanda, mediante la recepción de flujos de visitantes, como de la oferta, donde convergen físicamente los elementos que posibilitan la actividad turística. Esta concentración espacial constituye, además, un entorno de interacciones entre los agentes del sector y grupos de interés, que Pearce (1998) ha asociado a las nociones de clústeres o distritos industriales, en los que la aglomeración e interacción de actores empresariales genera ventajas competitivas y economías de escala.

En este sentido, la ciudad, por su naturaleza, se convierte en un ámbito privilegiado para la aglomeración turística. Las ciudades son, históricamente, centros de concentra-

ción demográfica y, en consecuencia, de fuerza laboral, de funciones y actividades económicas, de producción cultural y creativa y de infraestructuras de transporte y movilidad que actúan como puerta de entrada a otras áreas, condiciones que favorecen su transformación en destinos turísticos (Ben-Dalia *et al.*, 2013). Además, las ciudades se caracterizan fundamentalmente por ser un entorno interactivo, desarrollado expresamente para atender las necesidades de múltiples grupos de interés, que mantienen relaciones sociales, culturales, políticas y económicas (Edwards *et al.*, 2008).

Adicionalmente, Velasco (2008) define los destinos urbanos como sistema territorial con una singularidad funcional y organizativa concreta, derivada de la manera en que la misma actividad turística se ha desarrollado. Se trata a la vez de un espacio de consumo de ocio y recreación desde el punto de vista de la demanda turística, y de un espacio con función comercial y residencial, entre otros, desde el punto de vista de la población local.

En cuanto a la concepción de los destinos turísticos como unidades sujetas a la gestión y la planificación, Tuñón y Valls (2001) los caracterizan como espacios geográficos homogéneos sobre los cuales, más allá de constituir un sistema integrado de oferta estructurada que es comercializado bajo una marca que genere una imagen atractiva de los destinos, pueden recaer objetivos estratégicos para el desarrollo, planificación, comercialización y gestión del conjunto del entorno. En el ámbito urbano, esta idea es recogida por la Comisión Europea (2000), que afirma que el turismo es considerado sujeto u objeto de la política de desarrollo urbano, y contribuye de forma positiva al desarrollo de las ciudades y al bienestar de sus residentes.

De hecho, entre los motivos que explican la consolidación de los destinos urbanos, asociados tanto a ciudades como a áreas metropolitanas, más allá del incremento sostenido de los flujos turísticos internacionales, la liberalización del transporte aéreo y el surgimiento de los modelos de bajo coste, o la consolidación de las *city breaks* como forma de diversificación de la demanda, Law (2002) menciona diversos factores que explican la apuesta estratégica para regenerar y revitalizar los centros urbanos mediante el turismo: el declive de la industria, la necesidad de nuevas actividades económicas, el crecimiento económico generado por el sector, la capitalización del potencial turístico o, como expone Kavaratzis (2004), la creciente competencia internacional para atraer inversiones y eventos internacionales.

Así, la consolidación de la relación turismo-ciudad, mediante el turismo urbano y metropolitano, obliga a repensar, planificar y gestionar los usos turísticos de las urbes (Anton Clavé, 2008). En este sentido, según Pearce (2015) la gestión urbana y la gestión de destinos visibilizan

la estrecha relación entre ciudad y turismo, ya que tratan aspectos comunes del contexto de las ciudades, mediante prácticas y estrategias que se superponen y complementan. La diferencia entre una y la otra es que la primera las plantea en términos generales y la segunda adopta un enfoque sectorial más específico.

En cuanto a los destinos como construcción simbólica, sujeta a la percepción de los visitantes, Urry (2002) plantea la noción de "mirada turística", según la cual el valor turístico de los espacios surge de una codificación y de un proceso de representación que configura las expectativas y percepciones de los visitantes. La imagen de los destinos, pues, es definida por diversos autores como la suma de creencias, ideas, impresiones, sentimientos, expectativas y representaciones mentales que una persona tiene sobre un destino concreto.

En el caso particular de las ciudades como espacios turísticos, tal como señala Zukin (2008), estas se caracterizan por una producción cultural intensiva que da lugar a paisajes simbólicos, en los que los espacios públicos y los referentes históricos se convierten en escenarios para la construcción de valores e identidades colectivas.

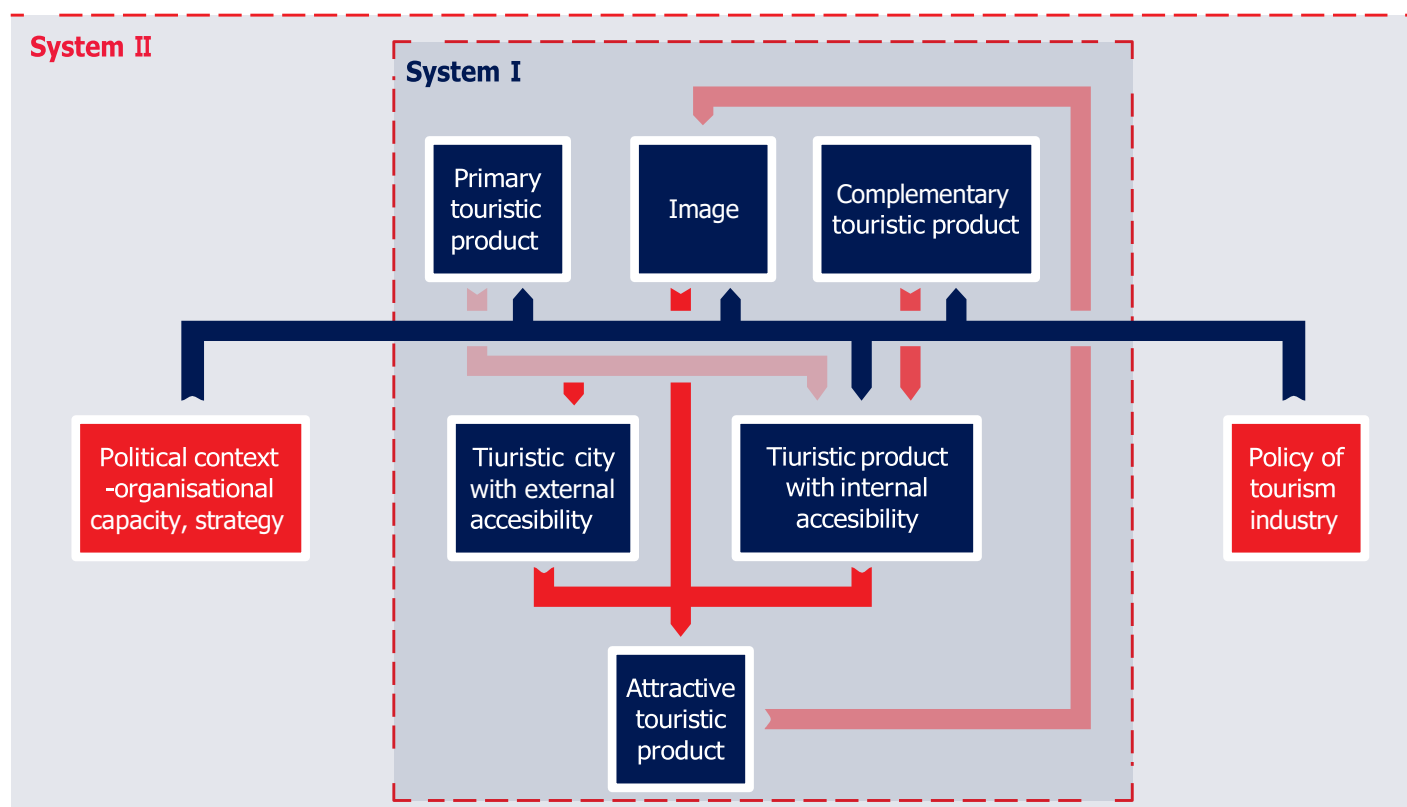
Además, dada esta mirada turística, la puesta en marcha de estrategias de marca de ciudad (*place branding* o *city*

branding) como instrumentos para definir, gestionar y proyectar una identidad turística diferenciada contribuye a reforzar la condición de las ciudades como escenarios y productos turísticos complejos (Richards, 2011).

Todas estas consideraciones sobre los destinos pueden ser integradas bajo la noción de sistema, compuesto por el territorio, poseedor de cierto prestigio y capaz de atraer flujos; los turistas-consumidores, que constituyen la demanda turística; infraestructuras y servicios de accesibilidad y movilidad turística entre espacios emisores y receptores, y mecanismos públicos y privados de promoción y comercialización de los recursos turísticos (Vera *et al.*, 2011). La concepción de los destinos como sistema, además, permite destacar las características de las zonas y los productos turísticos urbanos (Badita, 2013).

Por otro lado, el sistema turístico se segmenta en dos subsistemas. El primero está constituido por los factores clave de cualquier destino urbano, es decir, los productos turísticos primarios y complementarios, la imagen turística y la accesibilidad interna y externa del destino, todos ellos elementos influyentes en el atractivo del entorno (véase Figura 1). De hecho, la multiplicidad y polivalencia de productos y atractivos de las ciudades es una de las principales particularidades del sistema turístico y en concreto del turismo urbano y metropolitano.

Figura 1: Red de relaciones en los sistemas de turismo urbano



Fuente: Badita (2013) a partir de Van den Berg *et al.* (1995)

Así, los productos primarios se integran por los componentes materiales directamente relacionados con la capacidad de atracción turística de la ciudad: atracciones urbanas (edificios, monumentos, museos, etc.), profesionales (centros de conferencias, palacios de congresos, etc.) o recreativas (eventos, salas de espectáculos, centros comerciales, etc.). En cambio, los complementarios incluyen instalaciones como los hoteles o los restaurantes.

Este sistema, sin embargo, es influenciado por el contexto externo y por la acción del sector público y privado, que forman el segundo subsistema y que inciden en el atractivo y la imagen de los destinos y del producto urbano mediante prácticas de identificación, evaluación, marketing y gestión de expectativas (Van den Berg *et al.*, 1995).

El concepto de destino urbano se encuentra, pues, estrechamente ligado a la condición de ciudad, y mantiene diversas relaciones desde el punto de vista funcional, ya que el turismo se integra en la dinámica económica y en la organización de la ciudad; espacial, dado que las actividades turísticas ocupan y reconfiguran espacios urbanos; simbólico, puesto que la ciudad es escenario de producción de significados y consumo cultural; social, ya que el turismo es un fenómeno basado en interacciones, y estratégico, por el hecho de que el turismo se utiliza como herramienta de desarrollo y posicionamiento global.

Este binomio ciudad y turismo, no obstante, presenta complejidades derivadas de la flexibilidad territorial que caracteriza la noción de destino en contraposición a las delimitaciones administrativas y jurisdiccionales de las ciudades, unidades de análisis dotadas de competencias específicas que condicionan la gestión turística. La construcción del destino urbano y el crecimiento sostenido del turismo urbano, a pesar de estar asociados a efectos económicos y socioespaciales positivos, como el desarrollo de la economía urbana, la inversión en infraestructuras y servicios públicos, la aceleración de procesos de innovación, la conciencia hacia la cultura, la protección del patrimonio histórico o la contribución a sociedades tolerantes y respetuosas (Postma *et al.*, 2017), plantean retos significativos.

Estos desafíos se vinculan con la sostenibilidad ambiental (con externalidades que tienden a intensificarse a medida que aumenta el turismo), la cohesión y la equidad social (es decir, la distribución de costes y beneficios del turismo urbano) y con la política turística y la gobernanza, con una agenda que prioriza el desarrollo mediante estrategias de marketing y fomento (Novy y Colomb, 2016).

En este contexto, tanto la literatura académica como los movimientos sociales y las políticas turísticas reactivas y adaptativas han abordado los impactos del turismo en los entornos urbanos desde una cuádruple perspectiva. En primer lugar, desde el punto de vista económico, el foco de interés se ha centrado en la gentrificación comercial (Anguera-Torrell y Cerdán, 2021; Cócola-Gant, 2015), reflejada en el cambio de oferta de bienes y servicios, la pérdida de comercio local, el crecimiento de cadenas y establecimientos

franquiciados o el aumento de los alquileres comerciales, y en el desplazamiento o gentrificación residencial (López-Gay *et al.*, 2021), fruto de la expansión espacial y el aumento de la oferta de alojamientos turísticos y de viviendas de alquiler a corto plazo (Arias-Sans *et al.*, 2022), ante la pérdida de viviendas de larga duración o el aumento del valor de los inmuebles y de los alquileres (Garay-Tamajón *et al.*, 2022).

En segundo lugar, desde el punto de vista territorial, destacan las problemáticas de congestión de infraestructuras y espacios públicos fruto de la superpoblación (García-Hernández *et al.*, 2019), el deterioro de espacios públicos (García-Hernández *et al.*, 2017), la privatización y mercantilización del espacio público (Elorrieta *et al.*, 2021), la estandarización o *disneyficación* de los centros históricos (Matusitz y Palermo, 2014), el aumento de presiones ambientales (Torres-Delgado *et al.*, 2023) o conflictos de uso del suelo (Marín *et al.*, 2017).

En tercer lugar, en cuanto al ámbito socioeconómico, las consideraciones críticas tienen que ver con la comercialización y distorsión de la cultura y el patrimonio tangible e intangible (Zhang *et al.*, 2024), la festivización o eventificación de las ciudades (Cudny, 2016; González Reverté y Morales Pérez, 2012), el comportamiento invasivo de los turistas y problemas de incivismo y desorden público (Novy y Colomb, 2016), dinámicas de exclusión y cambios en la composición demográfica y homogeneización de la oferta cultural (Saha, 2022).

Finalmente, en cuanto al ámbito psicológico, se han detectado problemáticas como el sentimiento de alienación o desplazamiento psicológico de los entornos familiares (Díaz-Parra y Jover, 2021), la pérdida de sentimiento de pertenencia (Bernardo *et al.*, 2017) y sentimientos de frustración y resentimiento de la población local hacia el turismo, que han sido bautizados con el término mediático de *turismofobia* (Alcalde *et al.*, 2018; Milano *et al.*, 2019).

Este conjunto de transformaciones y retos del turismo en entornos urbanos, derivados del incremento de los flujos turísticos, pero fruto también de la aceleración de dinámicas más amplias, ayuda a comprender por qué el turismo urbano se ha consolidado como un asunto polémico, que es descrito por Russo (2002) como un círculo vicioso de desarrollo, en el que el éxito turístico alimenta procesos de saturación y degradación de la calidad de la experiencia, tanto para el visitante como para el residente.

La ciudad y el destino turístico, pues, conforman un binomio indisociable que expresa la complejidad contemporánea de los entornos urbanos. Los múltiples componentes que los conforman derivan en el reto de mantener el equilibrio entre el atractivo turístico y la habitabilidad del espacio urbano, y evidencian la necesidad de abordar el turismo como una actividad económica, a la vez que un fenómeno social y territorial que requiere procesos de planificación y gestión capaces de conciliar intereses y objetivos a menudo contrapuestos. La evolución de estas prácticas de planificación y gestión turística será objeto de análisis en el apartado siguiente.





3 DE LA GESTIÓN PÚBLICA DEL TURISMO A LA GESTIÓN DEL DESTINO URBANO

Las dinámicas globales, condicionadas por múltiples prácticas sociales, intervenciones políticas, cambios económicos y desarrollos tecnológicos, requieren constantemente la revisión de teorías, métodos e instrumentos de desarrollo turístico, es decir, la reconversión conceptual y práctica de los planeamientos tradicionales (Volgger *et al.*, 2021). De hecho, son evidentes las transformaciones progresivas de los marcos políticos, teórico-conceptuales y aplicados hacia la democratización, la horizontalización y la socialización de las estructuras político-administrativas, así como el cambio de concepción del destino —más allá del punto de vista geográfico, como sistema territorial con recursos, infraestructuras y equipamientos— o el cuestionamiento de los modelos convencionales de planificación. Todo ello lleva a un escenario que exige cambios, tanto en las prioridades de la política turística como en las prácticas, actuaciones e instrumentos que permiten alcanzar los objetivos establecidos.

Así, las investigaciones insertadas en este ámbito han modificado su enfoque según los avances e intereses del momento, y presentan una transición desde el interés instrumental hacia la competitividad económica del destino hasta el estudio de los procesos y estructuras de gestión turística para, finalmente, centrarse en la definición de los actores y valores que condicionan la red de implicados en este proceso. Este cambio de perspectivas, además, se acompaña de nuevos tópicos como la resiliencia, la calidad, la sostenibilidad o la aplicabilidad de los avances tecnológicos, entre otros.

Inicialmente, pues, el concepto gestión de destinos, comúnmente materializado a través de las *destination management organizations* o *visitor bureaus*, responde a una orientación instrumental que define la necesidad de coordinación efectiva de los actores del lado de la oferta para optimizar los beneficios de la actividad turística (Bornhorst *et al.*, 2010). La posterior convicción de que la coordinación de diversidad de actores no debe responder solo a los intereses transaccionales, y que la actividad responde a un fenómeno social, lleva a repensar los procesos de toma de decisiones, que, diseñados exclusivamente desde el punto de vista operativo y de la eficiencia, se presentaban, hasta el momento, como modelos de relación formales y jerárquicos (Volgger *et al.*, 2021).

Así, se materializa una evolución gradual de la gestión de destinos a la gobernanza de los destinos, en la que se asumen planteamientos y estructuras complejos, con gran cantidad de actores que difieren en el grado de organización. En este contexto, el reto teórico y práctico recae en la necesidad de coordinar intereses y tomar decisiones en red, combinando formas de influencia tradicionales, como la jerarquía o la autoridad formal, con formas centradas en las negociaciones, la búsqueda del consenso y la confianza (Velasco, 2008).

Finalmente, el concepto de liderazgo de los destinos turísticos, vinculado al papel que han ido adquiriendo las administraciones públicas, se ha reafirmado por sus connotaciones en el reconocimiento de recursos, procesos

y estructuras no estrictamente basadas en el mando y el control que permitan alcanzar objetivos previamente identificados, y en la capacidad de influir de forma positiva en las motivaciones y predisposición al diálogo de los actores implicados.

En todo este proceso evolutivo, se percibe la sofisticación de los conceptos y se introducen nuevos parámetros y dimensiones de evaluación del proceso de gestión y planificación (Ivars-Baidal y Vera, 2019).

No obstante, la evolución y el cambio de enfoque de la gestión de destinos turísticos, un concepto íntegramente operativo y vinculado a la transferencia de responsabilidades y la implementación de actuaciones, hacia términos de carácter inspirador y aspiracional, con la habilidad de promover una mayor motivación y grado de innovación, como la gobernanza y el liderazgo de los destinos, deben ser revisados de forma crítica.

Este apartado, de hecho, aborda la evolución de la gestión pública del turismo en el ámbito urbano, centrándose en el papel creciente que el turismo ha asumido como estrategia de desarrollo del modelo de ciudad. De hecho, la gestión pública del turismo hace referencia a la acción institucional y planificadora que desarrollan los diferentes niveles administrativos para orientar, regular y fomentar la actividad turística, a través de estrategias, normativas y políticas públicas específicas (Ashworth y Page, 2011). Esta gestión puede ser analizada a partir del papel de los agentes públicos del sistema turístico y de la orientación de las estrategias implementadas, principalmente enfocadas a la promoción turística, la organización de eventos o el posicionamiento de la ciudad, la reestructuración urbana, la valoración del patrimonio cultural y monumental o la gestión de flujos (Vera *et al.*, 2011).

Siendo la ciudad un escenario complejo, con conflictos inherentes a su naturaleza dual, pública y privada, es necesario distinguir las nociones de gestión turística y de gestión de ciudades con turismo. Estos conceptos reflejan una realidad identificada por López Palomeque (2015) en la que no todas las ciudades son turísticas en el sentido de haberse especializado como tales, pero prácticamente todas deben abordar, en mayor o menor medida, los efectos de la presencia turística. Así, independientemente de los matices que introducen estos términos, ambos comparten una misma línea evolutiva, que ha pasado de considerar el turismo como conjunto de actividades económicas y productivas y fuente de riqueza, a entenderlo como factor clave en la gestión pública de las ciudades y como una estrategia de desarrollo y diseño del modelo urbano.

De hecho, la gestión de destinos turísticos, entendida como el conjunto de acciones que, administrando re-

ursos de diversa naturaleza, persiguen el desarrollo turístico de un espacio de consumo determinado (Velasco, 2008), no puede disociarse ni del marco conceptual y práctico de la gestión de las ciudades, ni del contexto socioeconómico ni del proceso general de cambio turístico. Esta relación explica la incorporación de perspectivas de gestión sostenible y participación ciudadana, de coordinación y cooperación entre entes de gestión del turismo, y el protagonismo de las administraciones públicas, que ajustan objetivos y prioridades para corregir las disfunciones del mercado (Vera *et al.*, 2011). La idea de gestión como conjunto de acciones, además, se centra en el resultado final de un proceso con múltiples etapas, dimensiones, conflictos, perspectivas, evoluciones técnicas e intereses, en el que principios como la participación de los actores implicados o la sostenibilidad se contraponen al desarrollo turístico solo desde la perspectiva del consumo.

Una vez hechas estas puntualizaciones, a continuación se realiza un breve repaso de los principales enfoques que ha adoptado la gestión turística, recordando que cada cambio en el modelo organizativo y operativo responde a reconfiguraciones tras periodos de crisis, a las tendencias de planificación territorial predominantes en cada momento, así como al nivel de desarrollo, la revolución tecnológica o la consolidación del turismo urbano (Fernández-Tabales y Navarro-Jurado, 2022).

En una primera etapa, las estrategias de gestión se centran principalmente en la planificación física y de la oferta, adoptando una visión infraestructural, según la cual era prioritaria la dotación de equipamientos básicos para acoger la actividad turística (Vera *et al.*, 2011). Este enfoque es asociable a una gestión reactiva y promocional, predominante en la etapa del *desarrollismo*, en la que los esfuerzos institucionales quedan limitados a responder a las necesidades inmediatas generadas por el crecimiento de la demanda y a incentivar la llegada de visitantes a través de acciones promocionales y de comercialización.

Esta etapa, que en el ámbito académico es definida como periodo de planificación racional, es visible en las dinámicas de planificación tanto urbana como turística (véase Figura 2) y caracterizada por un enfoque científico y sistemático, basado en el uso de modelos cuantitativos e influido por los avances en cibernética. Esta perspectiva entiende, pues, la planificación urbanística como una actividad científica, racional y aparentemente neutral, capaz de ofrecer soluciones urbanísticas óptimas (Costa, 2001), mientras que en el ámbito del turismo la planificación queda subordinada a la expansión acelerada del sector, y busca hacer proliferar nuevos núcleos turísticos, sin considerar los impactos propios del turismo.

Figura 2: Características de la planificación urbana y turística racional

	Rational Planning (1950-1980)	
	Town planning	Tourism planning
Origins	Chicago school	Expansion of mass tourism
Disciplines	Architecture, civil engineering, politics, sociology, psychology, etc.	Mostly economics and some town planning
Planning solutions	Rational determinism	Short-term profit
Level of development	Strong planning school	Very weak planning school

Fuente: Costa (2001)

En cuanto a los entes de gestión, durante la segunda mitad del siglo XX, los gobiernos comienzan a considerar el turismo como sector estratégico de su política económica, hecho que se comprueba con la creación del Ministerio y la Secretaría de Estado de Turismo, al frente de la regulación, el fomento y la planificación del sector, o de entes de promoción como Turespaña y SECTUR. A escala regional y local, también surgen las primeras concejalías de turismo y algunos organismos autónomos de derecho público, como los patronatos de turismo, principalmente encargados de las funciones de información turística y promoción.

En este periodo, pues, la financiación y la dinamización de la actividad recaen totalmente en recursos y actores públicos, y el sector privado es relegado a un papel consultivo (FEMP, 2008). Así, la gestión turística entre los años 50 y 80 se caracteriza por un modelo de planificación racional y tecnocrático, basado en el uso de herramientas analíticas y en la intervención de organismos públicos con competencias específicas, que dio lugar a una gestión cada vez más institucionalizada (Costa, 2001).

Posteriormente, a finales de la década de los años 80 y ya en los años 90, se consolida la denominada “nueva” gestión pública, que irrumpe como estrategia de reforma burocrática de las organizaciones públicas. Esta tendencia se caracteriza principalmente por introducir principios de la empresa privada, como la eficiencia, la evaluación de resultados o la orientación al mercado, dentro de la administración turística, es decir, por incorporar una visión empresarial en el ejercicio de la función pública, que pretende mejorar los sistemas operativos mediante procesos de reflexión colectiva para orientar las estrategias a favor

de la calidad de vida y la armonía del ecosistema local (Vegas, 2017).

Así, la “nueva” gestión pública, acompañada también de nuevas formas de planificación (Costa, 2001), surge como resultado del cuestionamiento y replanteamiento del predominio de los entes públicos, que evidencia la necesidad de instituciones que reflejen el carácter transversal del sector. En el sistema turístico, esta apertura de las administraciones se inicia en forma de partenariado, formas de cooperación público-privada, que, si bien permiten el desarrollo conjunto de productos y/o servicios mediante alianzas estratégicas, sinergias durante la cadena de valor o la creación de clústeres (Duran, 2013), son asociadas a un modelo neoliberal público-privado que ha facilitado la aparición de lobbies turísticos que desdibujan una colaboración inicialmente democrática hacia la gestión vertical, lo cual incrementa las tensiones entre el turismo y las comunidades locales (Pulido-Fernández y Pulido-Fernández, 2018).

Esta gradual creación de entes mixtos se explica, según Ivars-Baidal *et al.* (2016), por la línea de ayudas económicas desarrollada por la Secretaría General de Turismo y la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), clave para la adaptación y actualización de la gestión turística española.

En cuanto a la planificación, Costa (2001) analiza y sintetiza las principales novedades introducidas por la “nueva” gestión pública, con incidencia tanto en la planificación urbana como en la turística (ver Figura 3). Estas novedades reflejan las críticas a la falta de conexión entre teoría y práctica de-

tectada en el paradigma racional, aunque integran algunos elementos de este modelo, como la búsqueda del rigor técnico y la necesidad de adaptarse a entornos sociales, económicos y tecnológicos en rápida transformación.

Por un lado, desde el punto de vista urbano esta nueva orientación evoluciona hacia una disciplina claramente multidisciplinar, que integra conocimientos provenientes

de la arquitectura, la ingeniería civil, la política, la sociología, la psicología y, en etapas más recientes, las tecnologías de la información. Además, aunque la planificación se continúa basando en la racionalidad técnica, se integran enfoques corporativos y sociales, que conciben el medio ambiente y el desarrollo de manera integrada y establecen una visión holística orientada hacia la sostenibilidad y el bienestar colectivo.

Figura 3: Características de la “nueva” planificación urbana y turística

'Present' Planning (1980-till now)		
	Town planning	Tourism planning
Origins	Neo-liberalism	Experience from mass tourist developments and neoliberalism
Disciplines	Architecture, civil engineering, politics, sociology, psychology, IT, etc.	Economics, sociology and physical planning
Planning solutions	Rationality and corporate and social planning	Rational determinism and forms of corporate planning
Level of development	Prominence of several (often conflicting) planning schools	Emergence of a planning school

Fuente: Costa (2001)

Por otro lado, en cuanto a la planificación turística, el enfoque también evoluciona más allá de la perspectiva económica, incorporando la dimensión social, ambiental y cultural, así como integrando aportaciones provenientes de la sociología, la gestión pública o el marketing. En este sentido, las soluciones propuestas por la “nueva” planificación turística también tienden a introducir estructuras más flexibles, participativas y descentralizadas, que incluyen la colaboración entre administraciones, sector privado y comunidad local. Según Simancas (2016), este cambio hacia planes de ordenación, planificación y gestión más comprometidos, participativos y en clave de sostenibilidad responde al creciente interés por la calidad territorial y la necesidad de los destinos de consolidar su imagen en un entorno globalmente competitivo.

El enfoque de esta “nueva” planificación urbana y turística, también denominada *planificación física* o *espacial*, contrasta con modelos centrados en el desarrollo y la contribución económica, ya que aborda el fenómeno turístico desde la base ecológica y medioambiental y reconoce el territorio como expresión espacial de los intereses humanos. Así, la planificación física del turismo aborda problemáticas como la capacidad de carga, la gestión de los visitantes o la identificación de áreas ambientalmen-

te sensibles, mediante instrumentos como los estudios ecológicos y perceptivos, la zonificación o la planificación regional (Arnandis-i-Agramunt, 2018). Es también en esta etapa que los destinos comienzan a reconocer progresivamente la relevancia de las TIC, y ponen en marcha acciones de promoción y comercialización digitales.

En España, sin embargo, el carácter tradicionalmente público de la gestión turística local influye en el tipo de acciones, que, a diferencia de las lideradas por *destination management organizations* (DMOs) de naturaleza privada o público-privada, presentan menor orientación al mercado (Ivars-Baidal *et al.*, 2016).

Enmarcado en este enfoque de la “nueva” gestión pública, y de forma coetánea, irrumpe con fuerza el concepto de gobernanza (Miralbell, 2010), vinculado a procesos para volver más eficientes las administraciones públicas y los gobiernos territoriales. La gobernanza actúa como principio inspirador de nuevos modelos de organización político-administrativa que potencien las relaciones entre sociedad, territorio e instituciones, y se traduce, desde un punto de vista funcional, en nuevos procesos de toma de decisiones (Vera *et al.*, 2011). Este estadio supone, desde el punto de vista temporal, la última gran transformación

de los modelos organizativos y funcionales de las administraciones públicas, que, habiendo evolucionado de la burocracia a la gestión pública, ahora se centran en la gestión de las relaciones.

No obstante la diversidad y ambigüedad de las acepciones, así como la misma evolución del término, la gobernanza es definida como un nuevo estilo de gobierno, diferente del control jerárquico, caracterizado por un alto grado de cooperación y por la interacción entre el estado y actores no gubernamentales, que cooperan en la formulación y aplicación de políticas públicas (Mayntz, 2000).

Adicionalmente a esta definición, sin embargo, la concepción de la gobernanza como proceso conlleva que el término se guíe por diferentes principios y considere diferentes actores y fórmulas relacionales. En cuanto a los principios de gobernanza, son diversas las instituciones que definen las conductas que deben guiar los procesos de toma de decisiones. La propuesta del PNUD - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (1994), una de las más comúnmente empleadas, identifica nueve principios básicos que integran el concepto holístico de gobernanza: participación (que garantiza la inclusión de todos los actores sociales en la formulación de políticas), orientación hacia el consenso (que busca equilibrar intereses divergentes para alcanzar acuerdos compartidos), responsabilidad (que implica que los decisores deben responder por sus actos ante la ciudadanía y otras instituciones), transparencia (que exige procesos claros e información accesible), eficacia y eficiencia (que persigue el uso óptimo de los recursos para alcanzar los objetivos establecidos), equidad e inclusión (que asegura oportunidades iguales y la atención a grupos vulnerables), sensibilidad a las necesidades (entendida como la capacidad de las instituciones para responder con rapidez y adecuación a las demandas sociales), subsidiariedad y respeto al estado de derecho (que garantizan que todas las acciones se enmarquen dentro de normas y marcos legales legítimos), y finalmente visión estratégica (que requiere planificaciones a largo plazo orientadas a la sostenibilidad y al bienestar colectivo).

En cuanto a la formalización de las relaciones entre los actores participantes en la gestión pública, Vera *et al.*, (2011) distinguen entre tres modelos: (1) la gobernanza vertical o gobernanza institucional multinivel, entendida como la interlocución entre diferentes niveles administrativos; (2) la gobernanza horizontal, que incluye la integración intersectorial, socioeconómica y ambiental desde el punto de vista intra e interinstitucional, y (3) la gobernanza participativa, entendida como la implicación de los agentes o grupos de interés con incidencia territorial.

En el ámbito de la gestión de los destinos turísticos, el uso del término *gobernanza* se ha ido extendiendo progresivamente en instituciones supranacionales y organismos gubernamentales como estadio final de la evolución desde la promoción a la gestión de destinos, pasando por la etapa de planificación (Bono-Gispert,

2023). Este hecho se debe, según Vera *et al.*, (2011), a las características propias de la actividad turística, tales como el dinamismo evolutivo, su carácter poliédrico, horizontal y multisectorial, o su estructura compleja, fruto de la interrelación de diversos componentes, elementos que hacen del turismo un ámbito propicio para la implementación de la gobernanza. Velasco, (2008) también observa en la naturaleza del turismo argumentos favorables para la implementación de la gobernanza como proceso alternativo de gestión, ya que (1) para impulsar el turismo se necesita la colaboración del sector público y privado, (2) la implicación de la sociedad de acogida es clave para el buen funcionamiento de la actividad, y (3) el concepto de destino turístico supone la concurrencia de subsectores empresariales diversos, con lógicas independientes y a menudo contradictorias.

Finalmente, en lo que respecta al ámbito de la planificación urbana y turística, los principios de la gobernanza quedan implícitos en el enfoque adoptado por la planificación comunitaria, centrada en la necesidad de control local, de desarrollo equilibrado y de búsqueda de alternativas al turismo de masas. En este sentido, la planificación comunitaria se interesa por la comprensión de las actitudes locales hacia el turismo y de los impactos del turismo en las comunidades, mediante herramientas como la concienciación y la educación o las encuestas actitudinales (Arnandis-i-Agramunt, 2018).

Así, considerando las diferentes aproximaciones al término, desde la cooperación, la participación social, el impacto en la sostenibilidad, las relaciones público-privadas o la resolución de conflictos, la relación gobernanza-turismo es propia del proceso de gestión del turismo. En este sentido, la gobernanza es una herramienta para abordar las interdependencias, el dinamismo y los impactos del sector (Vera *et al.*, 2011). Trasladando esta idea a la gestión de destinos, la gobernanza turística se entiende como una práctica de gobierno más eficaz para afrontar los retos turísticos y alcanzar objetivos de interés colectivo gracias a la coordinación y colaboración, es decir, el reconocimiento de las interdependencias y responsabilidades compartidas (Pulido-Fernández y Pulido-Fernández, 2013), así como la necesidad de reforzar el aprendizaje durante la gestión del destino (Song *et al.*, 2013).

En este contexto, la gobernanza turística emerge como un mecanismo fundamental para equilibrar intereses y garantizar una gestión sostenible y equitativa del territorio (Duran, 2016; Echeverri-Rubio *et al.*, 2022). El carácter público y compartido de los espacios turísticos exige modelos de gestión que trasciendan la dicotomía público-privado y que incorporen la voz de las comunidades locales como agentes clave en la toma de decisiones. Esto pone de relieve la necesidad de considerar la gobernanza participativa no solo como una herramienta operativa, sino como un imperativo ético (Cammarata, 2006) para preservar el territorio como bien común y garantizar su perdurabilidad para las generaciones futuras.

Más recientemente, la gobernanza ha sido vinculada a modelos de gestión que favorecen el éxito, es decir, que refuerzan la competitividad de los destinos (Gómez-Bruna y Thiel-Ellul, 2024; Ledesma, 2023). En esta línea, la Secretaría de Estado de Turismo de España impulsa, mediante SEGITTUR, el proyecto de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI), en el que se establece la gobernanza como uno de los cinco grandes pilares del modelo, junto con la sostenibilidad, la accesibilidad, la tecnología y la innovación (SEGITTUR, 2024). También en el ámbito institucional, destaca el proyecto de INVAT·TUR, que sitúa la gobernanza en un lugar estratégico en su modelo de DTIs, y la convierte en el eje principal, estratégico y relacional sobre el cual se construyen el resto de las dimensiones (INVAT·TUR, 2022), lo cual garantiza la coordinación de recursos y necesidades y mejora la transparencia y apertura de datos.

Así, la última evolución teórica y práctica de los modelos de gestión turística se vincula a la conceptualización de las *smart tourism destinations*, que parten de la base de la participación, la colaboración y la innovación, mediante el uso de las TIC para la gestión del conocimiento, como un nuevo paradigma o arquetipo de planificación urbana y de gestión, en pro del desarrollo de la actividad de forma equilibrada, cívica y sostenible (Sigalat-Signes *et al.*, 2020). Esta nueva forma de entender la planificación y la gestión turística se centra en seis dimensiones o pilares definidos por Giffinger *et al.*, (2007): población, medio ambiente, movilidad, economía, calidad de vida y gobernanza. De acuerdo con esta perspectiva, un modelo inteligente es aquel capaz de intercambiar y conectar estas dimensiones a través de conocimiento, capaz de reforzar el liderazgo y la transformación de las ciudades (INVAT·TUR, 2015).

De hecho, las *smart tourism destinations* son consideradas el paradigma de la innovación según López de Avila y García (2015), y están equipadas, desde el punto de vista de la coordinación entre el sector público y privado, con planes de acción integrales, centrados en el análisis e interpretación de información, para la mejora de la calidad de la experiencia turística, la rentabilidad de la industria y la conservación de singularidades culturales y medioambientales del territorio.

Independientemente de las dimensiones de las *smart tourism destinations*, Sigalat-Signes *et al.*, (2020) admiten que la condición clave para poder considerar la transición de una ciudad turística hacia modelos innovadores de gestión turística es el análisis de las acciones gubernamentales y las relaciones que establecen con el resto de actores involucrados en la toma de decisiones sobre las políticas urbanas. Así, se destaca por encima de las otras cinco dimensiones, más específicas en su aplicación, el valor de la gobernanza por su papel integrador de diferentes intereses sobre cuestiones públicas.

En el ámbito del turismo, diferentes intereses motivan la adopción del concepto destino inteligente en la estrate-

gia de gestión. Esto se debe principalmente a las múltiples implicaciones de las tecnologías de la información desde la perspectiva de la producción, comunicación y consumo de productos y servicios turísticos, pero también por la necesidad de garantizar la competitividad, eficiencia y sostenibilidad de los destinos. Por tanto, este concepto, que avanza progresivamente en su formulación teórica y en la aplicación práctica, no se puede vincular de forma única al paradigma de las *smart cities*, sino que guarda una razón de ser propia y conveniente en el contexto de la gestión turística.

El paradigma *smart*, pues, se ha incorporado a la gestión de los territorios y del turismo mediante diversos conceptos interrelacionados, como las ciudades inteligentes o los destinos turísticos inteligentes (DTI). Ambos modelos están basados en el planteamiento de la inteligencia territorial, es decir, la adquisición de conocimiento para la mejor gestión del territorio y la articulación de políticas de desarrollo mediante la vinculación de la investigación y los agentes implicados en el proceso de cambio estructural y crecimiento del territorio (Almansa, 2010). Así, desde el punto de vista de la competitividad, los territorios inteligentes se entienden como aquellos con capacidad constante de aprendizaje y reinversión (Caragliu *et al.*, 2011) que persiguen una innovación continua en búsqueda de ventajas competitivas y desarrollo económico, social y medioambiental sostenible. Este último paradigma, además, combina características de la planificación tanto sostenible como estratégica, en tanto que el turismo se integra con otros procesos de planificación, se tienen en cuenta valores sociales, ambientales y económicos, se adopta un enfoque prospectivo, dinámico y creativo de la planificación y cobran importancia tanto el establecimiento de programas y acciones como la adaptación a los medios existentes o la definición de escenarios futuros (Arnandis-i-Agramunt, 2018).

Finalmente, no obstante esta breve aproximación evolutiva hacia la planificación y gestión de las ciudades, y, en consecuencia, del turismo, Douay (2018) identifica múltiples formas de configuración de la planificación urbana a raíz de la generalización de internet y de las diversas tecnologías digitales asociadas, y argumenta que el uso de tecnologías digitales no siempre desencadena una planificación colaborativa, enfocando la revolución digital desde la apertura de los procesos de decisión mediante herramientas de diálogo y gobierno abierto, y facilitando procesos participativos para implicar múltiples actores, sino que también puede derivar en una racionalización de la planificación, en tanto que se vuelve a entender a los técnicos como los máximos expertos en el diseño de las ciudades y se introducen algoritmos para asegurar la sostenibilidad urbana.

Así, Douay (2018) plantea diversos aspectos que vale la pena destacar. En primer lugar, destaca la idea de que las nuevas tecnologías han favorecido el capitalismo urbano

dada la aparición de nuevos actores privados, que operan en la esfera digital, pero que impactan en la ciudad, como es el caso de Airbnb. De esta manera, se vincula la presión que ejercen estas empresas a la planificación estratégica, centrada en las lógicas de mercado, que pone en riesgo la gestión de la ciudad según el principio de interés general. En segundo lugar, destaca la planificación comunicativa, centrada en la creciente participación de la sociedad civil, y el cuestionamiento de la legitimidad y capacidad de los actores públicos de responder a los intereses de los movimientos sociales, que surgen como respuesta a la planificación estratégica.

En tercer lugar, Douay (2018) cuestiona el concepto de planificación inteligente como término absoluto o modelo único, ya que cada una de las formas en las cuales puede derivar la planificación conlleva rasgos que encajan con conceptos vinculados a las *smart cities*. Así, se introducen aspectos relativos a la gobernanza inteligente cuando en la planificación racional se introducen algoritmos y datos agregados como fuentes de información básicas para la toma de decisiones y, a la vez, se responde a este mismo concepto de gobernanza o sociedad civil inteligente cuando en la planificación colaborativa se fomentan aplicaciones y plataformas de gobierno abierto, transparente y participativo. Esta aparente integración contradictoria de las tecnologías digitales en la planificación turística inteligente ilustra la variedad de formas de entender y aplicar un mismo marco conceptual.

En cuarto lugar, refuerza la idea de que la planificación y la gestión dependen, en gran parte, de relaciones de poder, idea que lleva a cuestionar la aparente objetividad con que autores como Velasco (2016) definen la planificación como disciplina o instrumento de gestión urbana y turística. Así, los planteamientos de Douay (2018) contribuyen de diversa manera al corpus teórico y rompen con la visión evolutiva lineal, ya que argumentan cómo la digitalización y la innovación han contribuido a recuperar escuelas de pensamiento y técnicas de planificación clásicas (Costa, 2001), con actualizaciones para adaptarlas al nuevo contexto.

Se evidencia, pues, que la gestión turística de los destinos urbanos no puede entenderse como un proceso lineal, ya que los enfoques tradicionales, basados en la planificación física, institucional y racional, continúan presentes en muchos de los instrumentos y enfoques actuales, y las tendencias innovadoras, asociadas a la sostenibilidad, la gobernanza colaborativa y la inteligencia territorial, no los sustituyen. Esta convivencia entre modelos tradicionales y planteamientos innovadores refleja que la gestión de los destinos urbanos es un campo complejo, en el cual la popularización del concepto innovación hace especialmente relevante analizar hasta qué punto esta es realmente presente en la gestión pública del turismo.



4 LA INNOVACIÓN EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE LA CIUDAD Y DEL TURISMO

La noción de innovación, en el contexto de la sociedad contemporánea, resulta un fenómeno relevante que se encuentra en diversas esferas de la actividad humana. En particular, la actividad turística ha sido testigo de una transformación profunda, impulsada por avances tecnológicos, cambios en las preferencias y expectativas de los viajeros, la consolidación de nuevos procesos de distribución o la conciencia creciente hacia la sostenibilidad, entre otros (Hjalager, 2015). Así, la innovación surgida desde el mismo sector turístico o como respuesta a factores externos que impactan en la actividad —el fenómeno de la globalización, la metropolización o el modelo capitalista— y que tienen intenciones diversas —adaptarse a los nuevos tiempos, introducir nuevos marcos o dar solución a una crisis— se ha convertido en un componente crucial para la evolución histórica del turismo.

Paralelamente a estas transformaciones, la gestión turística de los destinos ha tenido que abordar la optimización de las experiencias turísticas, así como la aplicación de enfoques para desafíos actuales, como la masificación de espacios turísticos o la preservación del patrimonio. Por ello, el turismo, como actividad socioeconómica, y la gestión, como responsabilidad política, presentan una relación inherente con el proceso de innovación, es decir, una dinámica estructural, en que las prácticas turísticas se caracterizan por una evolución permanente.

Sin embargo, en cuanto a la gestión pública del sector, hay una falta de definición de lo que representa la innovación desde el ordenamiento y desde los mecanismos de

fomento y coordinación existentes en el ámbito español (Pallarés, 2022). En este sentido, cobra importancia reflexionar sobre la expresión de la innovación en el ámbito comunitario e internacional. Por ello, en este apartado, se desgana el concepto de innovación desde el punto de vista económico y turístico, para después explorar la innovación en el sector público y finalmente abordar las características propias de la innovación en la gestión de los destinos turísticos.

4.1 Aproximaciones conceptuales a la innovación en turismo dentro de las dinámicas de mercado

La innovación es un concepto dinámico y de significado cambiante dependiendo del contexto (Formichella, 2005), ya observado por pensadores clásicos ante los cambios en el desarrollo productivo. Este concepto fue definido por primera vez por Schumpeter (1935) como “la introducción en el mercado de un nuevo bien o un nuevo atributo de este bien; el uso de una nueva fuente de materias primas; manera de tratar comercialmente un nuevo producto; la apertura de un nuevo mercado a un país o la implantación de una nueva estructura de mercado”.

Desde esta primera definición, la innovación se ha estudiado desde diversas perspectivas académicas como la economía, la geografía, la sociología o la política (Fagerberg y Mowery, 2006), así como desde diversas instituciones internacionales, dado el papel de los entes públicos y de los gobiernos en la configuración de una cultura, contexto económico y marco normativo que impulse la innovación (He y Tian, 2020).

Entre estas aportaciones se identifican tres enfoques complementarios para la comprensión del término y sus implicaciones: el foco de interés o tipos de innovaciones; sus atributos, entre los cuales destacan los estudios sobre el grado de novedad (Adams *et al.*, 2006), así como sus factores impulsores y limitadores (Cooper *et al.*, 2006).

4.1.1 Foco de interés y tipo de innovación

Los tipos de innovación han recibido un amplio foco de atención en la investigación académica desde los inicios. En la definición *schumpeteriana* se pueden identificar, ya de forma explícita, cinco focos de interés de la innovación económica (los bienes, los procesos, los mercados, las fuentes de recursos y la estructura organizativa), aportación que autores como Abernathy y Utterback (1978) han intentado simplificar en una doble distinción: la innovación de producto, que supone un beneficio para el consumidor a través de la mejora de sus cualidades o funcionalidades, y la innovación de proceso, que implica una mayor eficiencia desde el punto de vista de la producción, hecho que beneficia a las empresas.

Clasificar el foco de interés o tipologías de innovación, sin embargo, no es una tarea simple, ya que esta se manifiesta de forma agregada y la innovación en un campo conlleva replanteamientos subsecuentes en otras áreas. Sin embargo, diversas investigaciones han dado como resultado categorizaciones que, dada la evolución del contexto empresarial, económico y sociocultural, se han ido modificando, superponiendo y complementando.

En este contexto, la definición más empleada actualmente es la desarrollada por la OCDE y Eurostat dado su carácter práctico, es decir, debido al enfoque metodológico que acompaña la definición y que se orienta a analizar y evaluar su grado de implementación, así como gracias a la actualización reiterada de esta noción a través de la publicación de cuatro versiones del Manual de Oslo.

De hecho, las múltiples ediciones del Manual de Oslo (desde 1992 hasta 2018) recogen el dinamismo y evolución del término *innovación*, que si bien tiene un origen en las capacidades productivas de los sectores industriales, con un enfoque centrado en el mercado y las corporaciones, se ha adaptado a las corrientes académicas que abordan la innovación desde sus aportaciones a la equidad y la creatividad, desde el punto de vista social, y desde la consideración del medio ambiente.

Así, la OCDE y Eurostat (1992, 1997, 2005) definen la innovación como la implementación de novedades o cambios significativos en cuatro dimensiones:

1. Innovación de producto, entendida como la mejora de las características técnicas, funcionales o de rendimiento que permiten introducir aspectos diferenciales respecto a otros productos existentes.
2. Innovación de procesos operacionales, dimensión que aborda la mejora de las capacidades técnicas y operativas mediante la disposición de programas, patentes, conocimiento, equipamientos o tecnologías de la información y la comunicación (TIC) que permitan reducir costes, aumentar la eficiencia y la rentabilidad o reforzar la calidad del producto o servicio final. Esta dimensión, pues, incluye la apuesta no solo por equipamientos y bienes de capital, sino por el conocimiento científico y técnico, la planificación y la aplicación de nuevos procedimientos.
3. Innovación en el marketing, consistente en reformular los métodos de comercialización, es decir, la tarificación y selección de canales de venta, y de promoción y comunicación, alineándolos con las nuevas tendencias de consumo, lo cual permite el incremento de las ventas.
4. Innovación en las estructuras organizacionales, que implica modificaciones en el proceso de toma de decisiones sobre la gestión de las relaciones con clientes, proveedores y centros de investigación, la relación con otros departamentos, la organización de las funciones y puestos de trabajo o la adquisición y formación tanto de talento como de conocimiento. Esta tipología, aunque de carácter transversal, tanto en empresas como en instituciones, suele ser de naturaleza incremental y depender menos del componente tecnológico cuando se trata de su aplicación a la gestión de servicios.

A pesar de centrar la innovación en cuatro dimensiones concretas del ámbito empresarial, la definición de tipologías de innovación no es simple, ya que esta se manifiesta de forma agregada y conlleva replanteamientos subsecuentes en otras áreas. De hecho, la posibilidad de generar conocimiento nuevo y combinado mediante actuaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras, promocionales o comerciales supone ampliar el espectro de las actividades en las cuales se pueden identificar aspectos de innovación e introduce la comprensión de la innovación como proceso en red, en que las interrelaciones entre agentes y las interdependencias entre los tipos de innovación son clave.

En esta línea, la clasificación empleada para clasificar los objetos de la innovación fue revisada en la cuarta versión del Manual de Oslo (OCDE/Eurostat, 2018), que distingue

entre la innovación de producto, orientada hacia los resultados y entendida como los nuevos bienes o servicios introducidos en el mercado, y la innovación en los procesos de negocio, definida como la introducción de novedades o mejoras en una o diversas de las funciones empresariales, incluyendo aquellas funciones básicas y que producen ingresos y las funciones empresariales de soporte.

Así, la innovación de los procesos de negocio prevé seis funciones objeto de innovación:

1. Producción de bienes y servicios: incluye todas las actividades que transforman los recursos existentes en productos o servicios, incluyendo los servicios de ingeniería, técnicos, de análisis o certificación que den soporte a la producción.
2. Distribución y logística: incluye las modificaciones vinculadas a los servicios de transporte y entrega, almacenamiento y procesamiento de pedidos.
3. Marketing y ventas: hace referencia a la introducción de nuevos métodos de marketing, incluyendo aspectos como la publicidad o la realización de estudios de mercado o actividades para desarrollar nuevos mercados, estrategias y métodos de fijación de precios, y métodos de venta y servicios de posventa, entre los cuales se incluye la atención y las relaciones con los clientes.
4. Sistemas de información y comunicación: incluyen la existencia y mantenimiento de maquinaria y programas informáticos, el procesamiento de datos y otras actividades de información relacionadas con la informática, que pueden proporcionar servicio a las otras funciones.
5. Administración y gestión: incluye la gestión empresarial estratégica, como la toma de decisiones o la organización de las responsabilidades jerárquicas y funcionales, la gestión legal y corporativa, la contabilidad y responsabilidad económico-financiera, la contratación, formación y gestión de recursos humanos, así como la gestión de relaciones externas con proveedores, redes o alianzas.
6. Desarrollo de productos y otros procesos de negocio: prevé actividades para identificar, desarrollar o adaptar productos o procesos, es decir, la existencia de departamentos de I+D+i o la adopción de metodologías como el *design thinking* o la cocreación para identificar nuevas líneas de negocio.

Esta nueva taxonomía y reestructuración resulta interesante a efectos de la presente investigación, ya que, como identifica Melenez (2023), reconoce que la introducción de una innovación puede afectar una o diversas funciones a la vez y recoge con mayor atención los ámbitos o áreas en que se pueden producir procesos de innovación, respon-

diendo a los matices de los sectores de servicios, al cual pertenece el turismo. Entre las aportaciones de estas modificaciones al enfoque de la presente investigación, además, es relevante la subsunción de las innovaciones organizativas como tipo de proceso empresarial dentro de la función de administración y gestión, ya que esto permite reconocer esta función no solo como un ámbito operativo, sino como un espacio con capacidad innovadora propia.

De forma alternativa a estas aproximaciones, Baranskaitė y Labanauskaitė (2022) proponen una clasificación de las tipologías de innovación según su orientación, que puede ser (1) económica, incluyendo la literatura previa existente que aborda el término desde la novedad, la creación de valor y la generación de ventajas competitivas; (2) de gestión, que recoge los efectos de la innovación sobre los procesos de interacción de las empresas y sobre el progreso social; (3) psicológica, que enfatiza el conocimiento, habilidades y creatividad de los trabajadores, y (4) tecnológica, entendiendo la innovación como cualquier cosa creada a raíz de la utilización de las nuevas tecnologías.

En este intento de superar la predominancia de la categorización de la OCDE como principal enfoque metodológico (Anton-Clavé y Duro, 2010), la investigación turística también ha sido fructífera definiendo tipologías de innovación, observando esfuerzos para integrar las características del sector turístico al concepto genérico de innovación (Hjalager, 1997, 2002, 2010), así como identificando las áreas de la cadena de valor del turismo y el *customer journey* (Shaw y Williams, 2009; Weiermair, 2006).

Así, Hjalager (1997) introduce cinco tipos de innovación en turismo en un intento de superar la clásica distinción entre producto y proceso y de identificar patrones de innovación dentro del campo del turismo sostenible, desde el punto de vista tanto empresarial como comunitario: (1) innovación de producto, (2) innovación clásica de procesos, (3) innovación de procesos en el manejo de la información, (4) innovación en la gestión y (5) innovación institucional.

En primer lugar, las innovaciones de producto se refieren a la creación o adaptación de servicios y experiencias, que en el marco del turismo sostenible pasan a integrar valores ambientales, que responden a nuevas demandas del mercado. Este tipo de innovación implica, pues, transformar los recursos naturales en productos turísticos, a la vez que se generan oportunidades económicas.

En cuanto a la innovación de procesos, Hjalager (1997) distingue entre la innovación de proceso clásica, centrada en la mejora de la eficiencia operativa mediante la racionalización y el uso de nuevas tecnologías para reducir costes y recursos, dependiente en el ámbito turístico de las innovaciones en otros sectores, de la innovación de proceso en la gestión de la información, centrada específicamente en la adopción de las TIC para mejorar el enfoque estratégico y la toma de decisiones mediante los datos y el conocimiento.

En cuarto lugar, las innovaciones en la gestión se enfocan en la coordinación de los agentes implicados, tanto internos como externos a las organizaciones, mediante mecanismos de comunicación, incentivación y participación que buscan integrar el factor humano como eje central del desarrollo de productos y servicios turísticos. Así, se destacan como ejemplos la involucración del personal en auditorías y programas de responsabilidad ambiental, la participación directa de los residentes en las propuestas de ecoturismo o las iniciativas que apelan a la conciencia ecológica de los visitantes. En conjunto, las innovaciones de gestión implican una ampliación del marco operativo tradicional y requieren la coordinación transversal entre las organizaciones o destinos, los trabajadores, las comunidades locales y los usuarios.

En quinto y último lugar, las innovaciones institucionales afectan el marco estructural en que operan los agentes turísticos e implican cambios en instituciones formales, como administraciones públicas o asociaciones sectoriales, así como en los marcos de regulación y coordinación. Esta innovación actúa como facilitadora de los otros tipos de innovación.

La actualización de esta clasificación por parte de la misma autora plantea el mismo número de tipologías de innovación, pero fusiona las dos tipologías de innovación de procesos e introduce la innovación en el marketing. Así, Hjalager (2010) diferencia entre:

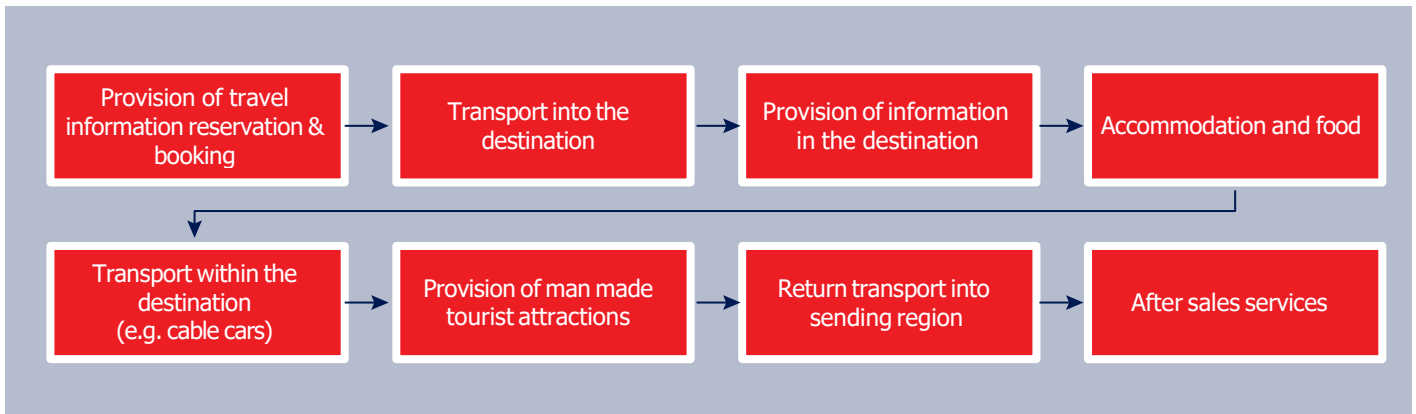
1. la innovación en productos y servicios, entendida como aquellos cambios que añaden valor y son observados directamente por los clientes, la empresa o un destino en particular, y ejercen influencia en el proceso de toma de decisiones a la vez que responden a nuevos segmentos de consumo.
2. la innovación de proceso, como mejoras en la operativa que aumentan la eficiencia, la productividad o el flujo de visitantes, generadoras de sucesivas innovaciones en otros ámbitos y con la inversión en las TIC como principal elemento dinamizador
3. la innovación gerencial, que se refiere a las nuevas formas de organización interna, de flexibilización de equipos, de colaboración o de empoderamiento personal, hecho que incide no solo en la satisfacción laboral, sino que fomenta el talento y el conocimiento tácito como fuente de competitividad
4. las innovaciones en la gestión del marketing, vinculadas a las formas de comunicación, comercialización y relación con agentes de interés, sean proveedores o clientes, es decir, a las fórmulas de marketing.
5. la innovación institucional, como nuevas estructuras y alianzas, o marcos legales nuevos que redireccionan diversos negocios simultáneamente.

En esta propuesta, pues, se identifica la transversalidad de las innovaciones de producto, proceso y organizativas o gerenciales en la literatura tanto industrial o tecnológica como turística, mientras que las categorías de innovación en el marketing y de innovación institucional reflejan más específicamente las particularidades de la innovación turística como innovación de servicios.

Shaw y Williams (2009) y Weiermair (2006) huyen de la categorización compartimentada de Schumpeter y defienden que la innovación, como fenómeno de mercado, se produce de forma interdependiente en cualquier momento de la cadena de valor de la industria turística o en cualquier momento del customer journey. De hecho, los estudios más contemporáneos abordan la innovación desde la noción de proceso de agregación de diferentes actividades y subprocesos interconectados de la cadena de valor, proceso que puede ser entendido como innovaciones de experiencias. Además, Weiermair (2006) afirma que la innovación se manifiesta como resultado del emprendimiento, la integración tecnológica, el liderazgo y las buenas prácticas de gestión de recursos humanos y la calidad en la gestión del producto, mientras que Shaw y Williams (2009) se centran en la gestión del conocimiento.

Estas aproximaciones, de hecho, reafirman que la innovación comprende todo el proceso de creación de un producto o servicio nuevo, desde la ideación hasta la comercialización, incorporando aspectos empresariales clave para la entrega de un producto al mercado (Marx y Hacklin, 2005), y se alinean con Schumpeter (1935) en diferenciar la innovación de las invenciones, en tanto que la invención es aquella idea que no cumple el proceso para acabar siendo comercializada o integrada en la empresa, es decir, carece de valor económico.

En cualquier caso, como se puede observar en la Figura 4, la cadena de valor del turismo, entendido como actividad económica, pero también como competencia de la administración pública en cuanto a su ordenación, gestión y promoción, refleja todos aquellos ámbitos de la experiencia y gestión turística en que se puede desarrollar y aplicar un producto o proceso innovador.

Figura 4: La cadena de valor del turismo según Weiermair (2006)

Fuente: Weiermair (2006)

4.1.2 Atributos de la innovación

Los principales atributos de la innovación se resumen en la última edición del Manual de Oslo (OCDE/Eurostat, 2018), que, además de los seis ámbitos de innovación vinculados a las funciones empresariales básicas, define tres aspectos transversales y medibles que han sido abordados extensamente por la literatura académica.

En primer lugar, el conocimiento es entendido como el conjunto de información, desarrollada internamente, en colaboración con otros agentes de la cadena de valor, o bien adquirida externamente, utilizada para propósitos complementarios sin que implique rivalidad en su uso. En este sentido, la innovación depende tanto de la amplia disposición y accesibilidad a este conjunto de datos organizados como de la capacidad de los recursos internos de asimilarlos e incorporarlos en las funciones empresariales.

Asumiendo que la innovación constituye un proceso fundamentado en el conocimiento (Johannessen *et al.*, 1999), diversos estudios han destacado su interdependencia con los procesos de interacción entre múltiples agentes. En este sentido, cuando una organización no dispone de los recursos de conocimiento necesarios o no desarrolla actividades de investigación y desarrollo, la capacidad de innovar depende en gran medida de la interacción con el entorno, a través de la colaboración con otros agentes, sean socios, competidores, proveedores o clientes (Muller y Zenker, 2001).

Así, se deduce que la innovación puede ser entendida como una consecuencia del conocimiento aportado a través de la investigación y el desarrollo (I+D) por parte de un número de agentes cada vez mayor e impulsado por las políticas de fomento de la innovación, en las cuales también confluyen agentes empresariales, de la administración, centros de investigación y, en última instancia, la sociedad civil.

Más allá de los múltiples agentes implicados en la creación, transferencia o almacenamiento del conocimiento, Johannessen *et al.*, (1999) diferencian cinco tipos de co-

nocimientos dirigidos a reforzar la innovación según la dificultad a la hora de adquirirlos, comprenderlos, comunicarlos o transferirlos a terceros (ver Figura 5):

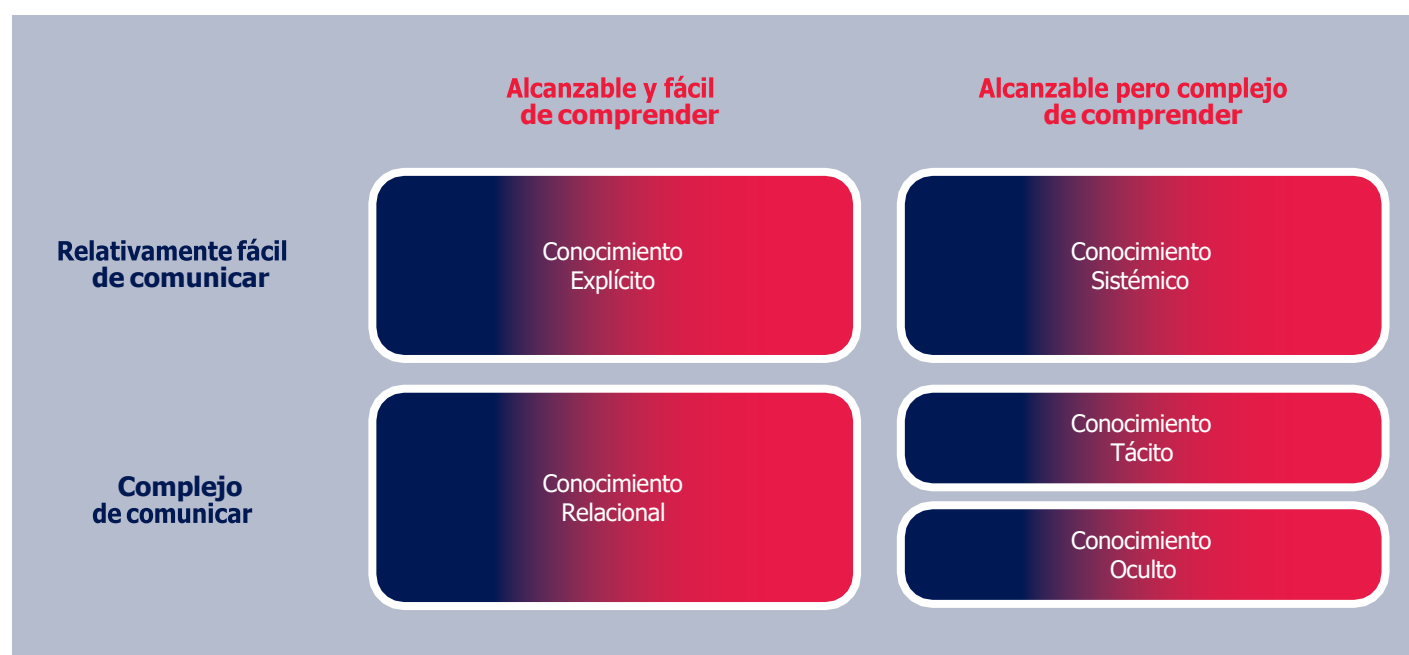
Conocimiento sistémico: hace referencia a la capacidad de comprender cómo se conectan e interactúan los diferentes elementos dentro de un sistema organizativo o social. Este tipo de conocimiento permite identificar patrones, relaciones y dinámicas entre procesos, personas y estructuras, contribuye a generar una visión integrada de la realidad e influye sobre qué se considera relevante y cómo se toman decisiones dentro de la organización.

Conocimiento explícito: es aquel conocimiento que se puede codificar, comunicar y compartir fácilmente como información. Se basa en datos estructurados, hechos verificables y procesos formales, y suele ser recogido en manuales, protocolos o bases de datos.

Conocimiento relacional: hace referencia a la capacidad de establecer y mantener vínculos con otros actores para acceder a su conocimiento especializado. Este conocimiento, vinculado a las redes de colaboración y confianza, resulta esencial en contextos marcados por la interdependencia y la innovación abierta.

Conocimiento tácito: es un saber práctico y contextual que reside en la experiencia personal y que es difícil de formalizar o expresar verbalmente. Se transmite principalmente a través de la observación, la práctica y el aprendizaje por inmersión, y está estrechamente ligado a las habilidades, intuiciones y competencias desarrolladas con el tiempo.

Conocimiento oculto: engloba los supuestos, valores, predisposiciones y marcos mentales que condicionan la manera en que los individuos piensan y actúan. Este tipo de conocimiento opera de manera implícita, estructurando los modelos mentales, las preferencias teóricas y las interpretaciones que guían las acciones dentro de un contexto organizativo.

Figura 5: Tipos de conocimientos que refuerzan la innovación

Fuente: Johannessen *et al.* (1999)

En el contexto turístico, existe un cierto consenso a la hora de destacar el conocimiento como atributo básico de la innovación. No obstante, la literatura reciente sobre destinos turísticos inteligentes se ha centrado principalmente en la disposición y acceso a la información así como en la relevancia de los datos en tiempo real (Williams *et al.*, 2020), desatendiendo el rol del conocimiento, que implica no solo la recogida y estructuración de *big data*, sino su contextualización en el marco territorial y temporal, proceso durante el cual la mera información se transforma en conocimiento (Guitart-Casalderrey y Muiño Sar, 2024).

En esta línea, el conocimiento como atributo de la innovación turística se vincula con la configuración de ecosistemas inteligentes y adaptativos, que integran tecnología, datos, gobernanza y capital humano para facilitar la co-creación y la respuesta conjunta a los retos del sector (Boes *et al.*, 2016). En estos sistemas, también denominados sistemas de innovación turística local (Bagiran, 2018), la generación de soluciones innovadoras, de nuevo, es resultado no solo del conocimiento explícito, sino de dinámicas grupales que refuerzan el aprendizaje y la innovación social.

De hecho, los destinos como sistemas de innovación turística local son estudiados a partir del proceso de generación de conocimiento y de aprendizaje de las empresas, los gobiernos locales o autoridades públicas y agentes generadores de conocimiento (Flagestad *et al.*, 2005), a la vez que Lundvall y Johnson (1994) asocian la innovación

a un proceso de aprendizaje a partir de la interacción. De forma similar, Bagiran (2018) subraya que el conocimiento local juega un rol central en la configuración y evolución de los destinos como productos turísticos, la habilidad de innovar de los cuales viene determinada, de nuevo, por la interacción ligada al conocimiento tácito y explícito, así como por la variedad y cantidad de agentes del entorno local implicados en redes de colaboración o clústeres.

La capacidad de transformar el conocimiento tácito en conocimiento explícito es un factor clave para el progreso del sector turístico, ya que facilita la sistematización del saber derivado de la experiencia y su aplicación directa en procesos de innovación. Este ciclo iterativo de conversión y refinamiento favorece la generación de ideas que pueden derivar en innovaciones. La literatura identifica dos vías para acceder y transferir conocimiento tácito: la socialización, que se da mediante la interacción directa entre personas, y la internalización, que depende tanto de la capacidad cognitiva individual como de la capacidad de absorción de las organizaciones.

En segundo lugar, el grado de novedad se vincula directamente a los usos potenciales de los bienes y servicios respecto de los productos preexistentes y alternativas disponibles, así como a la percepción generada en los usuarios finales. La generalidad y vaguedad del término, sin embargo, lleva a cuestionarse cuál es la mejor manera de medirlo, teniendo en cuenta que la valoración del grado

de novedad se puede abordar de forma objetiva, atendiendo a cuestiones de eficiencia, y subjetiva, según la respuesta experiencial o emocional de los usuarios.

A esta problemática de medición se añaden discusiones sobre la extensión de la novedad, que contraponen el contexto mundial, nacional o incluso el ámbito empresarial o sectorial, o el grado de novedad, que distinguen entre la generación de algún producto, servicio o proceso nuevo y la adopción o adaptación de una innovación disponible. Respecto a este último planteamiento, el Manual de Oslo (OCDE/Eurostat, 2018) reconoce que la innovación tiene que ver con el hecho de poner a disposición de usuarios y de la misma organización productos, servicios o procesos fruto de la combinación alternativa de recursos ya existentes o la reproductibilidad de soluciones ya existentes en contextos geográficos o ámbitos empresariales. Así, la implementación de la innovación, sea en el ámbito empresarial o mediante sistemas locales o regionales de innovación, está asociada también a la idea de difusión y adaptación de experiencias ya existentes (Cooke, 2001).

De hecho, uno de los posicionamientos habituales hacia la innovación destaca la dicotomía entre innovación radical e innovación incremental (Abernathy y Utterback, 1978), entendiendo que la innovación radical es aquella que produce cambios fundamentales respecto a las prácticas existentes, es decir, introduce una oferta completamente nueva y genera una disrupción en el mercado, mientras que la innovación incremental implica la revisión, alteración o adaptación de productos y servicios ya existentes, y refleja la difusión de las innovaciones radicales en el sistema económico (Gui *et al.*, 2022).

Adicionalmente a estas consideraciones sobre el grado de novedad como atributo de la innovación, hay que distinguir entre los conceptos de creatividad e innovación. Aunque ambos pueden implicar novedad, la creatividad hace referencia a la capacidad de generar ideas nuevas y útiles, y puede contribuir a identificar nuevas oportunidades de resolución de problemas. En cambio, la innovación implica la implementación y el uso efectivo de estas ideas creativas, y se define como cualquier novedad derivada de una idea creativa, que puede tener lugar en cualquier ámbito de la actividad empresarial (Baranskaitė y Labanauskaitė, 2022).

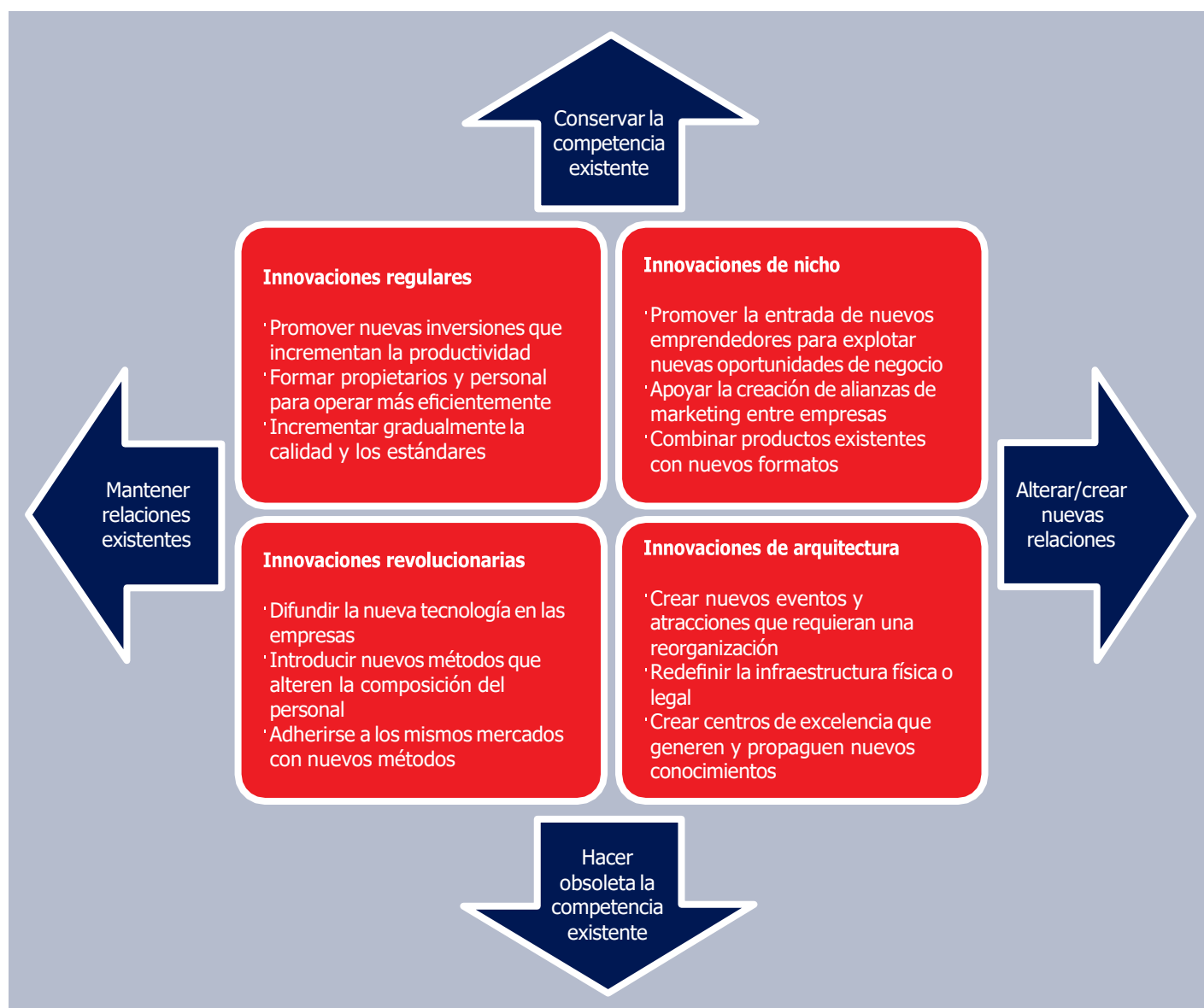
En el ámbito turístico, en general, existe consenso en caracterizar el sector desde el predominio de las innovaciones incrementales. La novedad, por tanto, es fruto de un proceso acumulativo y gradual de aceptación, implementación y adaptación del conocimiento existente o de las

nuevas ideas, cuyo significado se puede matizar según el contexto o la escala de análisis (Hall y Williams, 2019).

Hjalager (2002), que también considera el carácter incremental de la innovación en turismo, añade a la dicotomía entre innovación radical e incremental la capacidad de las novedades adoptadas para alterar las relaciones con los mercados y clientes y las competencias empleadas para la producción de servicios. De esta manera, desde el punto de vista de las implicaciones de la innovación turística se derivan cuatro tipos de innovación: (1) la innovación regular, con afectaciones limitadas tanto para la producción como para las relaciones existentes, (2) la innovación de nicho, que altera las relaciones sectoriales, pero sin alterar el mercado, (3) la innovación revolucionaria, que altera de forma radical el proceso productivo pero conserva las relaciones existentes, y (4) la innovación de arquitectura, que implica cambios no solo en la producción sino en la relación con los clientes y el sector (ver Figura 6).

En tercer lugar, la generación y preservación de valor resulta de relevancia para la medida de los costes de oportunidad y los recursos necesarios asociados al proceso de innovación, así como para definir los impactos de la innovación en términos económicos y sociales. Así, según la OCDE/Eurostat (2018), las motivaciones para innovar están estrechamente vinculadas con el incremento del beneficio organizacional, comunitario e individual, y el valor de la innovación se asocia a la capacidad de incidir en la sostenibilidad, la competitividad o la inclusión social.

Figura 6: Modelo de innovación turística según su afectación al mercado



Fuente: Hjalager (2002)

Este enfoque hacia la aportación social de la innovación empresarial responde al posicionamiento contemporáneo hacia el término, que reconoce el valor estratégico de la innovación como herramienta para lograr ventajas competitivas y crecimiento económico (Baranskaitė y Labanauskaitė, 2022) o adaptarse a emergencias ecológicas (Xavier *et al.*, 2017). Esta perspectiva refleja una redefinición social de la innovación, que va más allá de la eficiencia empresarial e incorpora dimensiones vinculadas a la sostenibilidad, la adaptación y la resiliencia como respuesta a entornos globales, complejos y cambiantes.

La innovación como herramienta de creación de valor, sin embargo, es un atributo abstracto y de reciente interés en la literatura académica, hecho que se explica, según Baranskaitė y Labanauskaitė (2022), dada la también reciente expansión de aquello que es considerado innovación en términos de novedad. Así, desde el punto de vista

de la ventaja competitiva y el crecimiento económico, el vínculo entre la innovación y la generación de valor se retroalimenta, entendiendo la generación de valor como innovación, a la vez que asumiendo que los productos y servicios con nuevas propuestas de valor son *de facto* innovaciones (Nada y Ali, 2015).

4.1.3 Factores impulsores y limitadores de la innovación

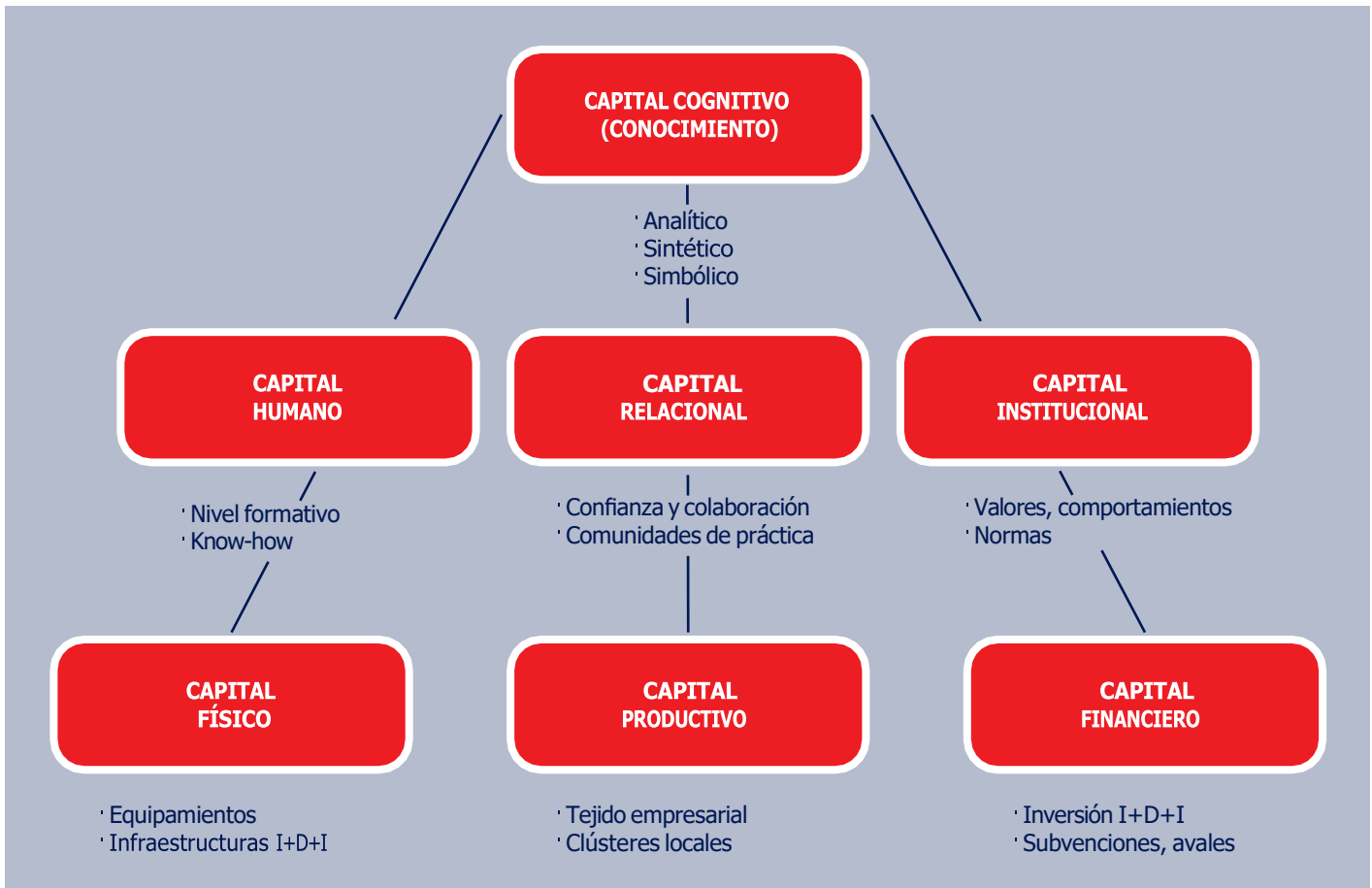
La innovación es un proceso complejo y multidimensional que se ve influenciado por un amplio abanico de factores contextuales, institucionales, económicos, sociales y culturales. Tanto desde la teoría económica como desde el estudio de las políticas públicas, la planificación urbana o la gestión organizativa, se ha puesto de manifiesto que la capacidad de innovar no depende exclusivamente del esfuerzo individual o empresarial, sino de la existencia de

condiciones estructurales que pueden favorecer o dificultar el desarrollo de dinámicas innovadoras (Fagerberg y Mowery, 2006; Moulaert *et al.*, 2005).

Desde el punto de vista de la economía urbana, aunque la literatura sobre la capacidad innovadora señala la re-

levancia del entorno territorial para explicar la concentración de la innovación en ciertos espacios, Méndez (2016) propone una jerarquización de recursos materiales e inmateriales que pueden mobilizarse para fortalecer la innovación (ver Figura 7).

Figura 7: Jerarquía de recursos locales para la innovación



Fuente: Méndez (2016)

Así, sitúa el capital cognitivo, es decir, el conocimiento, como punto álgido de la pirámide de recursos y como factor clave en la generación de ventajas competitivas, que es alimentado por seis tipos de capitales complementarios. En primer lugar, en cuanto a los recursos clasificados como materiales, se identifica (1) el capital físico, que responde a las infraestructuras y equipamientos; (2) el capital productivo, asociado a las tipologías de empresas y a sus interrelaciones, que tiende a entornos empresariales especializados en determinados productos y servicios y refuerza la colocalización de actividades complementarias, y (3) el capital financiero, que se vincula a los recursos financieros que fomentan el desarrollo tanto del capital físico como del capital productivo.

En segundo lugar, con respecto a los recursos inmateriales que catalizan el proceso de innovación

en entornos territoriales, Méndez (2016) destaca la importancia (1) del capital humano, considerando favorablemente la presencia de trabajadores y personal cualificado, talentoso, creativo o con saber hacer fruto de la experiencia; (2) del capital relacional o social, que responde a la construcción de comunidades de práctica entre los agentes que comparten conocimientos, valores y competencias, hecho que se puede vincular al concepto de gobernanza, y (3) del capital institucional, que incorpora los valores, normas o comportamientos impulsados por las organizaciones formales que operan en el entorno y que rigen el funcionamiento.

En el caso concreto del sector turístico, caracterizado por una estructura fragmentada y por una elevada dependencia de factores exógenos, como los cambios en la demanda o la necesidad de dar respuesta

a periodos de crisis, mediante la búsqueda de nuevos paradigmas y estrategias de revitalización económica, social y espacial, la identificación de impulsores y barreras a la innovación es especialmente relevante.

Los elementos impulsores de la innovación en turismo se han asociado con una variedad de factores que reflejan su naturaleza multidimensional, a la vez que responden a las principales teorías sobre la innovación contemporánea. Así, la colaboración, la cocreación y el intercambio de conocimiento entre empresas, administraciones y otros agentes son esenciales en entornos altamente interdependientes como el turismo, y refuerzan la capacidad colectiva de innovar (Boes *et al.*, 2016; Hjalager, 2010).

Paralelamente, el desarrollo de prácticas innovadoras se ve influenciado por perspectivas tecno-económicas, como la disponibilidad de infraestructura digital y la adopción de tecnologías emergentes, que actúan como motores clave de eficiencia y renovación de los modelos de negocio (Chen *et al.*, 2024), y enfoques de gestión y cuestiones organizativas, como el liderazgo y la cultura corporativa, el apoyo institucional, la gobernanza territorial o marcos normativos favorables (Peinado *et al.*, 2024).

A su vez, las barreras a la capacidad de innovación del sector turístico se analizan desde las limitaciones estructurales propias de las pymes, predominantes en el sector, con recursos financieros limitados y estructuras organizativas menos maduras (Hjalager, 2002), las resistencias culturales y la falta de visión estratégica en un ámbito en el cual son necesarios compromisos a medio y largo plazo (Chountalas *et al.*, 2024), o desde la limitada cooperación entre empresas (Bramwell y Sharman, 1999) y las reticencias empresariales a participar en iniciativas políticas de innovación con múltiples agentes implicados (Rodríguez-Sánchez *et al.*, 2014), hecho que repercute en dificultades para transferir e integrar el conocimiento (Makkonen y Williams, 2024).

Estas barreras, no obstante, son influenciadas por el contexto económico, regulatorio y territorial, es decir, dependen de las características del ciclo económico vigente, varían según la orientación política hacia el modelo de desarrollo turístico y se asocian tanto a ámbitos territoriales como a subsectores concretos dentro del mismo sistema (Ivars-Baidal *et al.*, 2014).

Adicionalmente, según la OCDE (2006) existen tres factores que explican la innovación turística: los cambios en la oferta, que responden a nuevos productos y formas organizativas; los cambios en la demanda, fomentados en nuevos patrones de consumo, mayores exigencias de calidad y diversificación y mayor concienciación hacia el medio ambiente, y la presión competitiva.

Además, la innovación en el sector turístico difiere de la innovación en el resto del sector servicios en tanto que el sector turístico produce bienes intangibles, basados en experiencias, que son consumidas de forma activa por los clientes, los cuales interactúan con ellas y les aportan valor. Esta característica presenta implicaciones, entre otras, en la forma de evaluar la innovación en el sector, que depende de criterios cualitativos que tienen que ver con la aportación de valor (OCDE, 2006).

Desde un posicionamiento similar, y teniendo en cuenta que la industria del turismo, como industria de servicios, es diferente de la manufacturera (ya que se basa en experiencias profundamente arraigadas a un territorio, condicionadas por los atractivos turísticos y la gran variedad de facilidades existentes), Decelle (2006) identifica diversos aspectos que influyen en la manera en que se concibe la innovación en este sector. Algunos de estos aspectos son la difícil combinación y modificación de los servicios mientras son consumidos, la prevalencia de formas de innovación no tecnológicas o la importancia del conocimiento profesional, con características compartidas con otras industrias, como la consolidación de la comercialización electrónica.

Por su parte, Hjalager (2010) contribuye a definir los condicionantes de la innovación turística resaltando el individualismo, la escasa cultura colaborativa o la distancia entre empresas y otros organismos generadores de conocimiento. Estos aspectos alejan la innovación de ser un proceso lineal y ordenado, iniciado con una necesidad, seguida por la investigación y desarrollo, la construcción de un prototipo, la comprobación de su funcionalidad y la comercialización del producto.

El modelo de Álvarez-Sousa *et al.*, (2008) ofrece una perspectiva diferente sobre los factores que impulsan o dificultan la innovación y aporta una discusión especialmente relevante en este ámbito. De acuerdo con estos autores, el contexto innovador en el sector se explica, más allá de las tendencias del turismo, por la existencia de un sistema de innovación (vinculado a la administración pública) y la estructura socioeconómica (influyente en la empresa privada), a través de tres tendencias generales y contrapuestas: la razón *versus* la emoción, la sostenibilidad *versus* la ludópolis y la diferenciación *versus* la unificación bajo coste (ver Figura 8).

En primer lugar, la innovación turística se encuentra en una tensión dialéctica entre dos enfoques contrapuestos, pero que derivan por igual en procesos de reformulación de los servicios y experiencias: la racionalidad tecnológica basada en las TIC y la importancia creciente de las emociones y narrativas simbólicas. Así, a pesar del predominio de la racionalidad tecnológica, con la consolidación del uso de las tecnologías en todas las fases del *customer journey* y

la predominancia de la lógica del dato, situación asimilable a la sociedad de la información, se mantiene la predisposición de los consumidores hacia lo intan-

gible, hacia el valor simbólico, es decir, el interés por experiencias que evoquen sensaciones, lógica asociada a la sociedad del sueño (Leira, 2013).

Figura 8: Tipos de innovación y contexto innovador (modelo de Álvarez-Sousa et al.)



Fuente: Álvarez-Sousa *et al.* (2008)

En segundo lugar, la innovación turística se asocia desde finales del siglo XX con el concepto de desarrollo sostenible, después transformado en responsable y en regenerativo, que se impone desde la esfera institucional y se traslada al ámbito empresarial, y centra los nuevos desarrollos hacia la equidad, la competitividad económica y la conservación medioambiental. En paralelo, sin embargo, las innovaciones en el sector también han propiciado un consumo inmediato de las experiencias turísticas, desconectándolas de la realidad social y ecológica del territorio, fenómeno que se asocia a problemáticas como la disneyficación de los centros históricos, convertidos en espacios de consumo y ocio (Matusitz y Palermo, 2014).

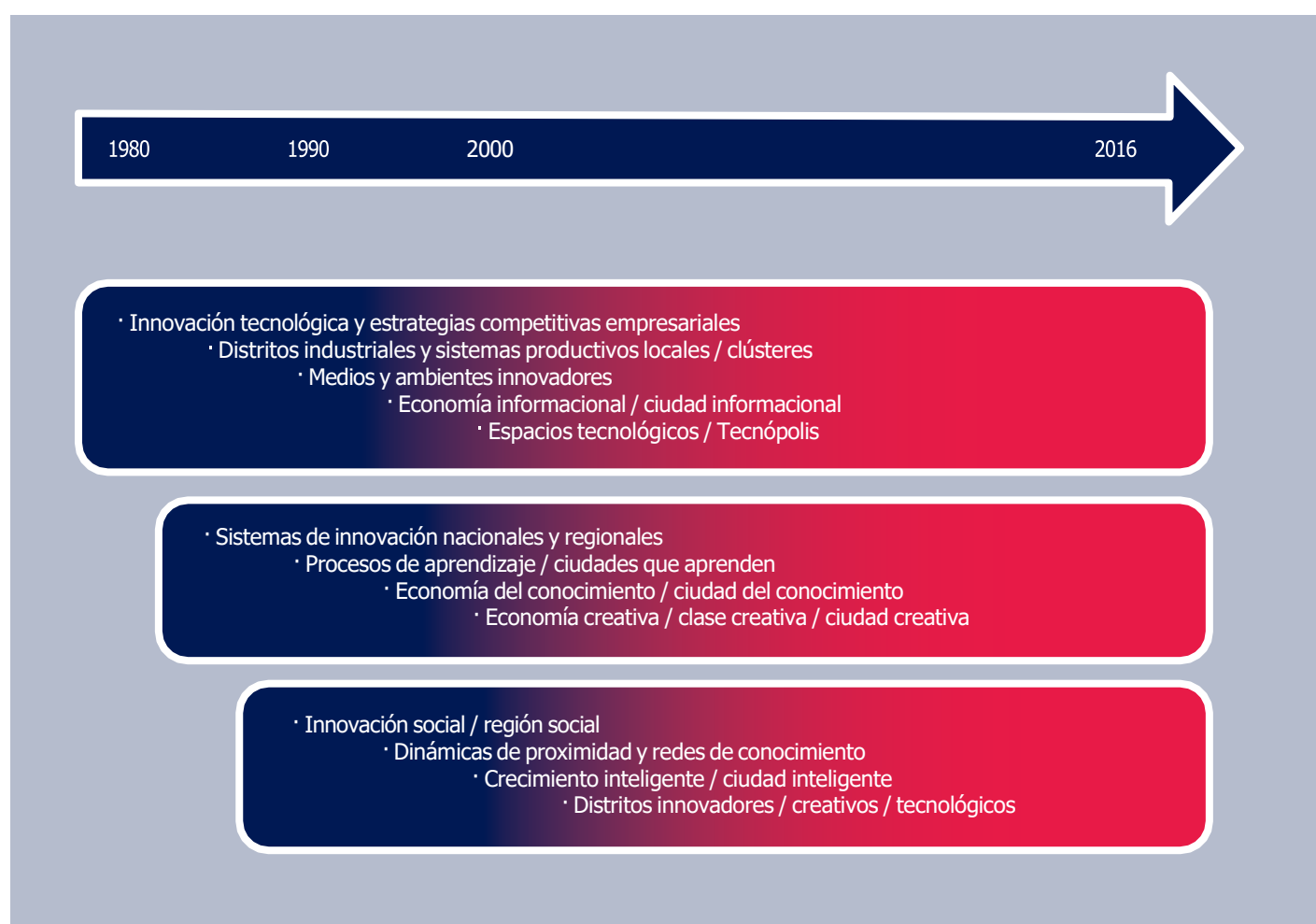
En tercer lugar, la contradicción entre la diferenciación y la unificación se asocia a la contraposición de un modelo de innovación glocal, que combina la perspectiva local y la personalización para adaptarse a mercados y clientes internacionales, con un modelo de desarrollo que responde a las presiones de un mercado globalizado con una oferta estandarizada y que prioriza la reducción de precios para competir a escala mundial. Esta dicotomía responde a la distinción clásica de fórmulas para obtener ventajas competitivas: la diferenciación y el liderazgo en costes (Porter, 1980).

4.2 Perspectivas de innovación desde la geografía económica, regional y humana

Más allá de las múltiples teorías y enfoques hacia el término innovación y su adaptación al contexto turístico, son diversas las aproximaciones realizadas desde el campo de la geografía que explican las interdependencias entre la innovación, la competitividad y la revitalización económica de los entornos, las dinámicas territoriales y el vínculo espacial o las aportaciones y dependencias de la innovación con el contexto social.

A continuación, se exponen brevemente los principales conceptos y teorías surgidos desde la geografía económica, regional y humana con una estrecha relación con las nociones de innovación, cambio, conocimiento y aportación de valor. Esta exposición, realizada desde una perspectiva histórica, resigue los conceptos identificados por Méndez (2016) hasta llegar al contexto actual de fomento generalizado del modelo de destinos turísticos inteligentes (ver Figura 9).

Figura 9: Evolución de conceptos y teorías en los estudios sobre innovación y conocimiento



Fuente: Méndez (2016)

4.2.1 La innovación para la revitalización económica y la competitividad

La geografía económica es un campo fundamental para entender cómo las actividades económicas se organizan en el espacio, cómo se generan ventajas competitivas territoriales y qué factores impulsan el desarrollo económico. En este marco, el concepto de innovación se ha convertido en un eje central para explicar dinámicas de crecimiento, transformación y diferenciación territorial.

De hecho, el concepto de innovación ha sido abordado históricamente desde el campo de la economía o el emprendimiento, como factor exógeno de impulso del crecimiento (Solow, 1956), como proceso dinámico vinculado a rutinas organizativas y al aprendizaje (Freeman, 1987) o poniendo el foco en el papel del conocimiento y de las políticas públicas como motores internos del desarrollo tecnológico (Romer, 1990).

A partir de Freeman (1974), que introduce el significado estratégico de la innovación tecnológica para la mejora de la competitividad empresarial en un contexto de crisis del modelo postfordista, destacan diversos modelos teóricos y prácticos esenciales para entender las transformaciones urbanas y económicas en la era postindustrial sobre la base de la tecnología.

Así, Hall y Preston (1988) desarrollan el concepto de economía informacional, como nuevo paradigma económico en el que las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son los principales factores productivos y de competitividad, y un elemento que refuerza los procesos empresariales. En este contexto, las ciudades informacionales son aquellos entornos urbanos donde se concentra la infraestructura tecnológica, el talento digital y la capacidad de procesar información (Castells, 2006, 1995).

Desde el punto de vista de la dimensión territorial, pues, la teoría de la ciudad informacional concibe las ciudades como nodos globales y de innovación, donde se concentran centros de decisión económica, infraestructura tecnológica, talento profesional e instituciones globales. En esta línea, los conceptos de *tecnópolis* y *milieux innovateurs* plasman esta concentración planificada de actividades relacionadas con la ciencia, la tecnología y la innovación, que da lugar a parques tecnológicos y científicos, es decir, entornos territoriales que se convierten en núcleos motores de competitividad y reconversión económica (Castells y Hall, 1994; Maillat, 1998).

Superando el predominio de las aportaciones que vinculan la innovación al crecimiento de las economías urbanas mediante el uso de las tecnologías, proliferan estudios sobre el conocimiento, empresarial e individual, como atributo para afrontar los retos de la globalización, modernizar y añadir valor a las industrias y empresas de servicios (Méndez, 2016).

En este sentido, a principios del siglo XXI se difunden nuevos conceptos, como la economía del conocimiento y la economía creativa, centrados en las industrias y servicios, que destacan por el valor que aportan en términos de competitividad e innovación unos recursos humanos altamente cualificados.

Así, por un lado, la economía del conocimiento se define como aquella en la que la generación, diseminación y aplicación del conocimiento se convierte en el principal motor de crecimiento económico, desarrollo y empleo. En paralelo, el concepto de ciudad del conocimiento surge como formulación territorial de esta economía: una ciudad que articula sus políticas urbanas, económicas y sociales alrededor de la producción, circulación y aprovechamiento del conocimiento (Scott, 2009). La ciudad se convierte, así, no solo en un espacio físico, sino en un entorno interactivo que favorece procesos de aprendizaje colectivo, transferencia de conocimiento y creación de valor intangible (Van Winden *et al.*, 2007).

Por otro lado, el concepto de economía creativa se entiende como paradigma para la sociedad futura, en la cual el conocimiento se une a la creatividad, así como a factores económicos, hecho que da lugar a una transición cualitativa de la economía moderna (Dubina *et al.*, 2012). El interés por esta economía nace de su capacidad de estimular la innovación, revitalizar tejidos urbanos degradados y fomentar el empleo en actividades no deslocalizables, hecho que ha llevado a aplicar un enfoque industrial, basado en la identificación de industrias culturales y creativas o sectores en los que el conocimiento cultural y simbólico son significativos.

Independientemente de las múltiples clasificaciones existentes y que afectan al dimensionamiento de la economía creativa, las industrias culturales y creativas comprenden el ciclo de creación, producción y distribución de servicios que emplean la creatividad y el capital intelectual como principal aportación, y contribuyen al proceso de innovación en cuanto a la interacción entre consumidor y productor (Potts, 2012).

Adicionalmente, la economía creativa ha sido enfocada desde la concentración del talento humano y desarrollada a partir de la teoría de la clase creativa (Florida, 2002). En este marco, la creatividad no solo se expresa en sectores o industrias específicos sino que se convierte en una capacidad presente en una nueva clase laboral formada por profesionales del arte, la ciencia, la educación, la tecnología y la innovación.

Estos dos enfoques convergen en la noción de ciudad creativa, que hace referencia a entornos urbanos que utilizan la cultura, la creatividad y el talento como ejes estratégicos para el desarrollo sostenible y la competitividad. De hecho, el concepto ha sido asumido por instituciones como la UNESCO, que impulsa la Red de Ciudades Creativas, con la cual reconoce la capacidad de este enfoque de incidir en la planificación y proyección tanto urbana como turística (Arcos-Pumarola *et al.*, 2023).

En este sentido, la creatividad, como recurso vinculado a la inteligencia colectiva, el intercambio de conocimientos y el aprendizaje compartido, se vuelve parte de los sistemas de innovación propios de la economía del conocimiento y refuerza la importancia de la gobernanza participativa y la dimensión comunitaria de los procesos innovadores (Castells, 2006; Landry, 2000).

Estos diferentes enfoques teóricos, que unen la noción de innovación o sus principales atributos a la revitalización económica y a la competitividad de las regiones, sin embargo, llevan asociados una serie de críticas o problemáticas territoriales, como la reproducción de asimetrías en la distribución sectorial y territorial, así como procesos de exclusión dentro de las ciudades, especialmente cuando las políticas de innovación no tienen en cuenta la cohesión social o la sostenibilidad urbana (Scott y Storper, 2007).

Finalmente, a pesar de la evolución que se evidencia entre las teorías y conceptos surgidos desde la economía y la geografía económica, Gomezelj (2016) e Işık *et al.*, (2019) detectan todavía en la actualidad el predominio de las investigaciones sobre innovación dominadas por la tecnología y la competitividad, con las TIC, el *big data* o la inteligencia artificial como principales impulsores del desarrollo de destinos turísticos basados en el conocimiento (Racherla *et al.*, 2008) y en tecnología de vanguardia para un turismo inteligente (López de Ávila y García, 2015).

4.2.2 El vínculo entre innovación y territorio

Desde la geografía regional, la innovación se concibe desde múltiples perspectivas que se han ido sofisticando. Esta perspectiva analiza la innovación como fenómeno indisoluble de las dinámicas territoriales, es decir, poniendo el foco en su ligazón a un contexto socioespacial y administrativo determinado.

Así, mientras que algunas aproximaciones se centran en la identificación de ventajas de localización y de econo-

mías de aglomeración para explicar la concentración de la actividad innovadora en determinados territorios (Malmberg y Maskell, 1997), la innovación también se ha abordado como fenómeno derivado de redes de colaboración territorialmente delimitadas, como los distritos industriales (Claver-Cortés *et al.*, 2019), o como consecuencia de políticas públicas, como los sistemas regionales de innovación (Ivars-Baidal *et al.*, 2014; Luongo *et al.*, 2023), los sistemas de innovación turística local (Prats *et al.*, 2008), o los destinos turísticos inteligentes (Williams *et al.*, 2020). Así, las aportaciones desde la geografía regional vinculan la innovación a las especificidades geográficas, planteando la especial capacidad de ciertos entornos a mejorar su eficiencia a partir de factores culturales e institucionales (Méndez, 2016).

Estas teorías, a su vez, también son empleadas en la conceptualización y análisis de los destinos como sujetos de gestión, siendo común la visión de los destinos como áreas geográficas o sistemas territoriales formados por el conjunto de relaciones sistemáticas y dinámicas entre empresas, autoridades públicas y comunidades locales (Bagiran, 2018).

Existen algunas nociones clave en los estudios de geografía regional que han ido evolucionando con el tiempo. En primer lugar, el concepto de distrito industrial describe un entorno productivo localizado caracterizado por una alta concentración de pymes especializadas en fases complementarias de un mismo proceso productivo, que comparten valores culturales, normas sociales y relaciones de proximidad. Esta configuración facilita la competición-cooperación, la circulación de conocimiento y el aprendizaje colectivo, motivo por el cual se convierte en un motor para el desarrollo económico territorial (Becattini, 1979).

Con el tiempo, este enfoque ha experimentado una transposición hacia nuevas formas de concentración territorial, y ha dado lugar a denominaciones como distritos creativos o tecnológicos. Este término hace referencia a áreas que incorporan actividades más intensivas del sector cultural y las industrias creativas, así como las industrias *high tech*, y que mantienen la generación de innovación como fuente de competitividad territorial.

Adicionalmente, la noción de distritos industriales puede adaptarse al sector turístico (Hjalager, 2000), ya que los destinos comparten características propias de estos entornos productivos, como la concentración espacial de pymes y la interdependencia vertical, la presencia de redes formales e informales de cooperación, los procesos colectivos de aprendizaje, así como el establecimiento de políticas e instituciones públicas de apoyo, que contribuyen a su competitividad y diferenciación territorial.

En segundo lugar, la teoría de los clústeres, principalmente articulada por Porter (2000), aborda las concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores especializados, prestadores de servicios,

empresas de industrias relacionadas e instituciones asociadas, pertenecientes a un campo concreto, que compiten pero también cooperan.

En cuanto a las principales contribuciones de esta aproximación, en los clústeres, a diferencia de lo que ocurre en los distritos industriales o las redes empresariales, destaca la integración, localización y aglomeración no solo de empresas sino de entidades productoras y difusoras de conocimiento, como institutos de investigación, universidades o servicios de consultoría, vinculados en una cadena de creación de valor añadido (Malmberg y Maskell, 2002). Este reconocimiento explícito de la gobernanza y de los actores institucionales como nodos articuladores, productores y transferidores de conocimiento sitúa las políticas públicas en el centro de la capacidad innovadora (Svensson *et al.*, 2005).

Adicionalmente, la teoría de los clústeres se vincula con un proceso de innovación constante, en el cual la colocación de empresas y la colaboración y competición resultantes de esta proximidad geográfica genera presiones para innovar, especializarse y diferenciarse, a la vez que la innovación y cambios resultantes llevan a los clústeres a evolucionar para mantenerse competitivos (Porter, 1998).

En el sector turístico, según Rodríguez-Sánchez *et al.*, (2014), los clústeres están siendo promovidos desde las instituciones europeas por su potencial de funcionar como una forma específica de sistema de innovación, enfatizando el papel de la proximidad espacial como facilitador de redes de colaboración y de transferencia de conocimiento, así como recogiendo diversos conceptos significativos para la identificación de antecedentes en los procesos de innovación en los destinos turísticos (Bagiran, 2018).

En tercer lugar, el estímulo a la innovación por parte de las políticas públicas y el interés por profundizar en la contribución de estas a los fallos sistémicos y las barreras que limitan los procesos de innovación ha llevado a la academia a centrarse en las teorías de los sistemas regionales y locales de innovación (Rodríguez-Sánchez *et al.*, 2014), como modelos que abarcan políticas de I+D, tecnología, infraestructura y educación, así como medidas del lado de la demanda (Hall y Williams, 2019).

Los sistemas territoriales de innovación, pues, enfatizan las interrelaciones y acuerdos no lineales entre empresas, instituciones ligadas al conocimiento y administraciones públicas para aumentar los recursos disponibles y activar los efectos multiplicadores en una determinada región o contexto territorial (Lundvall, 2007). En estos sistemas, las administraciones tienen la capacidad de intervenir para lograr objetivos políticos, proporcionar recursos e incentivos, estimular la inversión privada y regular su funcionamiento (OCDE, 2009).

Aunque las aproximaciones iniciales sobre sistemas de innovación se centraban en el ámbito nacional, Guía *et*

al., (2006) identifican tres niveles de clasificación geográfica: la nacional, la regional y la local. Los autores reconocen el creciente interés por los sistemas regionales y locales, ya que, en primer lugar, el conocimiento tácito, aquel que reside en el comportamiento y percepción personal, es local, es decir, específico de contextos territoriales concretos (Lundvall, 2007) y, en segundo lugar, las interacciones entre agentes se incrementan con la proximidad espacial.

La primacía de la escala regional y local, sin embargo, es cuestionada desde el contexto de la globalización (Méndez, 2016). Así, la dependencia de la innovación del *hinterland* de ideas refleja la importancia de una buena conexión con el entorno, y pone en relieve la importancia del contexto periférico de los sistemas de innovación, a la vez que se observa una paradoja por la cual los territorios menos desarrollados presentan peores condiciones para acceder a recursos y políticas de I+D+I. Por otro lado, las redes o sistemas locales de innovación son insuficientes para comprender la desigual capacidad de los territorios de institucionalizar la innovación. Es por ello que la conectividad global de los entornos y el acceso a conocimiento y recursos externos resultan relevantes para responder al carácter multiescalar de la innovación.

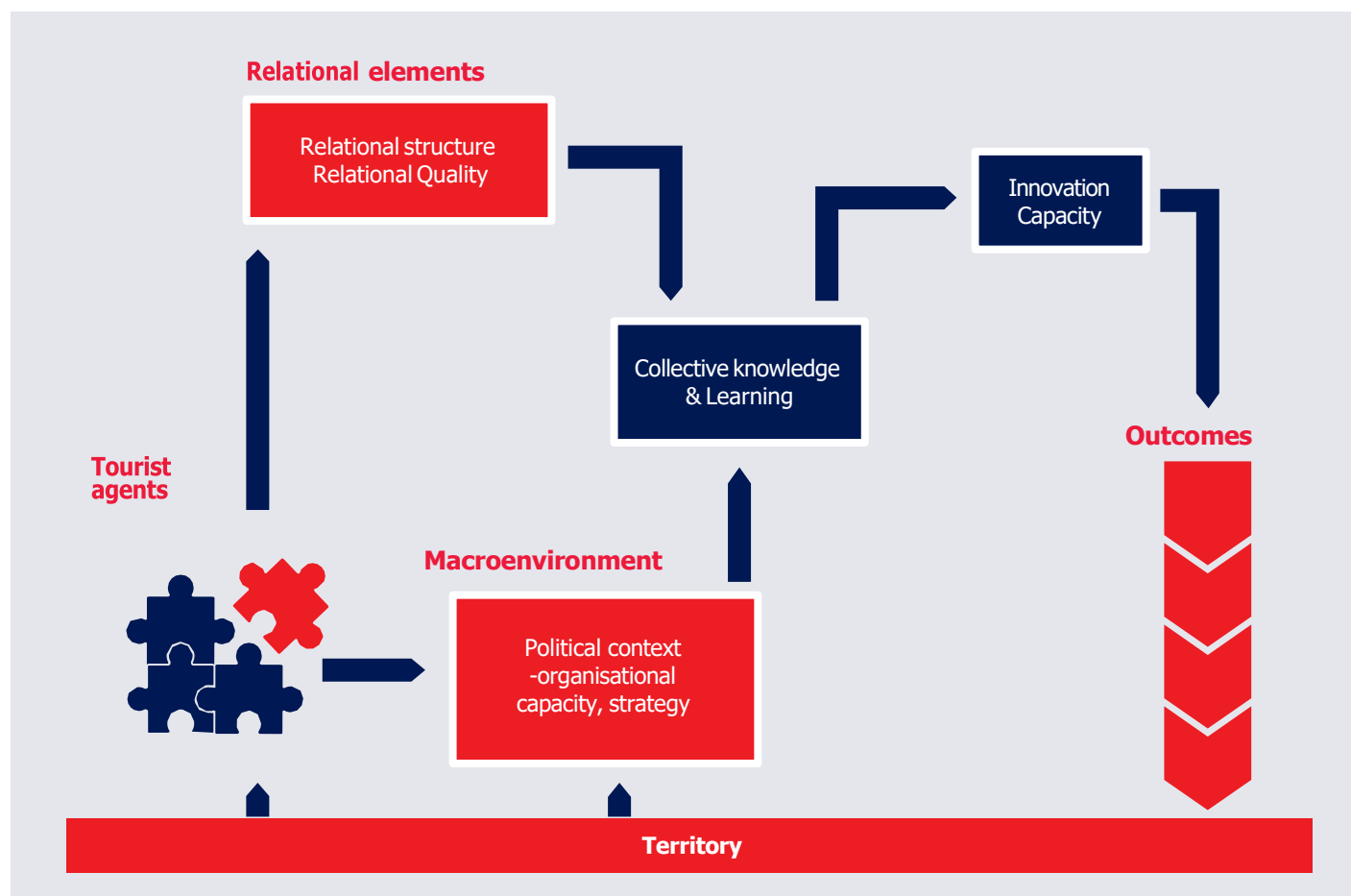
En el ámbito turístico, la articulación de los sistemas territoriales de innovación es reconocible en la institucionalización de la investigación, la formación y la transferencia de conocimiento en materia de turismo, y observable en el desarrollo de observatorios, centros, institutos y grupos de investigación vinculados a universidades o administraciones (como INVAT.TUR), alianzas empresariales (como Exeltur) o agrupaciones de empresas, impulsadas por SEGITTUR (Anton-Clavé y Duro, 2010). Este despliegue de agentes en el ámbito español, de hecho, responde a los componentes básicos del sistema de innovación de un destino turístico: (1) las agencias públicas o privadas, instituciones y empresas que ejercen la función de entidades comerciales; (2) el gobierno local o autoridades públicas, como encargados de establecer vínculos entre las capacidades innovadoras de las agencias o de regular la actividad de acuerdo con la planificación de políticas turísticas y normativas, y (3) las fuentes de información o conocimiento, mediante el fomento de marcos formales e informales para la gestión del conocimiento (Flagestad *et al.*, 2005).

Más allá de la relevancia de los agentes, Prats *et al.*, (2008) definen otros tres componentes clave para la configuración de los sistemas locales de innovación turística: los aspectos relacionales, que hacen referencia a la apertura y a la calidad de las interacciones; el macroentorno, influenciado por el contexto político, económico, tecnológico, social e histórico, y los resultados, que incluyen no solo las innovaciones turísticas que se deriven, sino las consecuencias que un entorno favorable y unas interrelaciones de calidad provocan en las ventajas competitivas, el bienestar común o la sostenibilidad (ver Figura 10).

Paralelamente a los sistemas territoriales de innovación, a finales de la década de 1980 nace el concepto de inteligencia territorial, como nuevo modelo de planificación y gestión, que concibe el territorio como un espacio de cooperación, una realidad organizativa y social con capacidad de aprendizaje y de generar y transmitir conocimiento (Fernández-Tabales y Navarro-Jurado, 2022). Se trata de

un planteamiento alternativo al desarrollo basado únicamente en la eficiencia económica y el liderazgo político-tecnocrático, que integra los principios de la sociedad del conocimiento, es decir, la incorporación de las TIC, y la función de las relaciones sociales en el proceso de desarrollo territorial como componentes de la competitividad (Girandot, 2008), y que es la base del discurso *smart*.

Figura 10: Modelo conceptual de los sistemas de innovación turística locales



Fuente: Guía *et al.* (2008)

De hecho, la inteligencia territorial surge de la interrelación entre los conceptos de territorio, economía, sociedad y conocimiento, y, desde el punto de vista de los destinos turísticos, ha sido empleada para analizar los instrumentos operativos para la gestión pública del territorio, las redes de cooperación y gobernanza, la configuración de productos turísticos competitivos y sostenibles, y el uso de las TIC para procesar información territorial (Ivars-Baidal *et al.*, 2016). En este sentido, la inteligencia territorial mantiene una relación directa con la innovación, ya que, más allá de la aplicación de las TIC, su enfoque requiere un proceso de cambio en diferentes ámbitos, como la estrategia turística, la creación de sistemas de información y conocimiento compartido, la cultura empresarial, y la capacidad de absorción de la innovación o la articulación de procesos colaborativos que permiten desarrollar nuevas estrategias, productos y servicios turísticos.

En cuanto a la relación entre la innovación y los destinos turísticos, el modelo más reciente para el desarrollo, la planificación y la gestión territorial se articula alrededor del concepto *smart*, fruto del auge y traslación de las experiencias de las *smart cities*—o ciudades inteligentes—al sector turístico.

En este sentido, se entiende el destino turístico inteligente como aquel la gestión del cual incorpora un fuerte componente innovador (Blanco-Romero *et al.*, 2021), aproximación que, según Fernández-Tabales y Navarro-Jurado (2022), presenta un marcado sesgo tecnológico, con las TIC como principal señal de identidad. Así, las múltiples denominaciones creadas a partir del término inteligente recuperan el discurso de las tecnópolis, destacando la utilidad de las tecnologías y la digitalización en el desarrollo de entornos más eficientes, sostenibles, diferenciados y especializados (Méndez, 2016).

Desde otra perspectiva, sin embargo, la asociación de la noción de innovación al término destinos turísticos inteligentes (DTI) encuentra sus precedentes en el concepto americano de *smart community*, un término que, independientemente del área geográfica o dimensión de la comunidad a la que se aplique, plantea la cooperación entre los gobiernos, las empresas, la academia y los ciudadanos, unida a la industria del conocimiento, para impulsar cambios fundamentales en lugar de cambios radicales o incrementales (California Institute for Smart Communities, 1997).

Así pues, el auge de los entornos territoriales inteligentes se explica a partir de dos visiones diferentes: el enfoque tecnocrático y de renovación económica, y el enfoque de la gobernanza, como nuevo estilo de gobierno basado en la cooperación y la interacción entre la administración y los actores no gubernamentales, que puede ser aplicado tanto a la planificación territorial como a la gestión de políticas con incidencia territorial.

No obstante la inclusión generalizada de la transformación inteligente en el turismo, Williams *et al.*, (2020) discuten sobre la desconexión académica y práctica existente entre la innovación y la noción *smart*. Los autores defienden que investigadores y responsables políticos han centrado los destinos turísticos inteligentes en el desarrollo de nuevas tecnologías y la transformación de la recogida y análisis de información, en lugar de plantearlas como modelo vinculado al conocimiento y a las teorías sobre innovación de procesos, que transforma nuevos tipos de datos digitales y conocimientos en experiencias turísticas y propuestas de valor empresarial reforzadas (Gretzel *et al.*, 2015).

Los mismos autores revisan e identifican cuatro aspectos de la literatura sobre innovación que proporcionan información relevante sobre los destinos turísticos inteligentes como sujetos de innovación e impulsores de esta. Estos aspectos se vinculan con la manera en que estos destinos afrontan y generan incertidumbre, que es el punto de partida para la innovación; la relevancia del conocimiento y la capacidad de absorción de conocimiento tácito y codificado; el papel activo del emprendimiento en un contexto de cambio continuo, y la importancia de entender los destinos como ecosistemas innovadores, por lo que la innovación institucional resulta indispensable.

4.2.3 La innovación social: proceso de colaboración y de trabajo en red

Más adelante, y a partir de inicios del siglo XX, el significado de la innovación como estrategia de resiliencia urbana se ha trabajado desde la teoría de la innovación social. Esta perspectiva amplía el valor asignado a la innovación más allá del aumento de la eficiencia de los procesos empresariales, mediante la construcción de ambientes socialmente innovadores, bajo criterios de sostenibilidad, inclusión, protección patrimonial y ambiental. El objetivo es dar respuesta a desafíos globales y reforzar las interac-

ciones entre actores y la acción colectiva, en línea con las aportaciones ya observadas en la teoría de los clústeres o los sistemas de innovación regional.

Así, desde la geografía humana, la innovación no se concibe únicamente como un proceso tecnológico o económico, sino como un fenómeno profundamente arraigado en las dinámicas sociales, culturales y territoriales, poniendo el acento en el papel de los actores, los valores colectivos y las formas de colaboración.

Esta aproximación a la innovación como proceso colectivo, como construcción social y como fenómeno estrechamente conectado a las condiciones sociales en que se produce este proceso, está presente en diferentes posicionamientos teóricos.

El concepto de innovación social destaca por incorporar directamente esta ampliación tanto del significado como de las dimensiones y la diversidad de actores capaces de generarla y difundirla (Méndez, 2016). Así, la innovación social se refiere a la capacidad de producir, transferir y ofrecer nuevas soluciones a problemas socioeconómicos de un determinado entorno, que son más eficaces, eficientes, sostenibles y justas que las alternativas existentes (Moulaert *et al.*, 2005). Es decir, hace referencia a cambios de sistema capaces de modificar las relaciones de poder y las estructuras institucionales, propuestos sobre la base de la optimización de recursos y orientados a impactar directamente retos colectivos movilizando la acción conjunta. Además, dado que la innovación responde a realidades temporal y territorialmente concretas, el dinamismo económico y las nuevas necesidades o problemáticas sociales se asumen como catalizadores de la innovación.

Paralelamente, la relación entre la innovación y un determinado contexto social y territorial ha llevado a diversos autores a ampliar los agentes representados en el modelo de triple hélice, asumiendo que la innovación reside y se transfiere más allá de las empresas, los gobiernos y las instituciones relacionadas con el conocimiento.

Así, conceptos como las ciudades que aprenden, las comunidades de práctica, las redes de conocimiento o las ciudades creativas, unidas a nociones transversales como la gobernanza, contribuyen a la profundización de la dimensión social de la innovación.

En cuanto a las ciudades que aprenden (*learning cities*), este concepto, impulsado por Longworth (1999), es central para la regeneración local y regional en un contexto de desarrollo sostenible y pone énfasis en la capacidad de las ciudades para adaptarse, transformarse y generar conocimiento de manera continua y agregada a través de la interacción de múltiples actores que, a su vez, son incentivados por las administraciones locales a aprender de forma permanente, dentro y fuera de los entornos educativos formales (UNESCO, 2015). Así, el impulso a las ciudades que aprenden, como modelo de desarrollo urbano, se alinea con los objetivos de

desarrollo sostenible, que reconocen la importancia de las ciudades en el fomento de la inclusión, la sostenibilidad, el desarrollo económico, la educación inclusiva, equitativa y de calidad o la promoción de oportunidades de aprendizaje permanente para todos (Piazza, 2024), mientras que la participación de las partes interesadas de la ciudad maximiza los beneficios de los procesos de resiliencia y promueve las capacidades locales.

Este enfoque hacia un aprendizaje transformador, pues, propone un modelo de gobernanza colaborativa, es decir, se fundamenta en la capacidad de generar espacios de intercambio y en la institucionalización de mecanismos de diálogo y de cocreación de conocimiento, que permitan a las redes comunitarias locales, entidades sociales, colectivos culturales y, en definitiva, a la ciudadanía en general intervenir en la definición de prioridades urbanas locales (Facer y Buchczyk, 2019), así como en el desarrollo de soluciones compartidas y la cooperación a escala internacional (Shefer, 2019).

De forma similar, el concepto de comunidad de práctica, desarrollado por (Wenger, 1998), pone el énfasis en el conocimiento generado desde la práctica compartida. Desde este enfoque, la innovación es el resultado de un proceso dinámico y contextual, centrado en la transferencia y codificación del conocimiento tácito, es decir, el *know-how*. Esta perspectiva, además, pone el foco en los espacios informales y autoorganizados, en los cuales la innovación emerge de la resolución conjunta de problemáticas compartidas gracias a formas más horizontales de gobernanza, como los *urban living labs* (Van Der Walt *et al.*, 2009).

Las redes de conocimiento y su conexión con la innovación es otra de las teorías empleadas para definir las estructuras de intercambio de conocimiento, experiencias y aprendizaje, que según Boschma (2005) se caracterizan por la confianza, las relaciones estables y recíprocas y la proximidad más allá de los límites administrativos o geográficos. En este sentido, el autor profundiza en cuatro tipos de proximidades que promueven la innovación: (1) la proximidad institucional entre actores que comparten valores y pautas culturales, (2) la proximidad cognitiva, centrada en la disposición de conocimientos comunes y el uso de un mismo lenguaje, (3) la proximidad social, que tiene que ver con el estatus, y (4) la proximidad construida, fruto de la propia pertenencia a redes de conocimiento o aprendizaje, que refuerza los vínculos iniciales.

La noción de ciudad creativa, introducida anteriormente (apartado 4.2.1), también responde a la concepción social de la innovación, ya que esta depende de la participación ciudadana, es decir, de las prácticas de gestión, las estructuras de gobernanza y los patrones de interacción entre artistas, sociedad civil, organizaciones culturales e instituciones (Crescenzi, 2005).

En el contexto de las ciudades como espacios urbanos complejos donde conviven múltiples funciones, proyectos urbanísticos y formas de relación con el entorno y la socie-

dad, los procesos participativos se convierten en herramientas clave para estimular la implicación ciudadana en su planificación, comprensión y reorganización, y alinearse con sus intereses y necesidades. En este sentido, la gobernanza territorial ha incorporado, según Mazzucotelli (2018), una implicación creciente no solo de la comunidad local, sino también de la comunidad artística, favorecida por políticas públicas que apuestan por el fomento de la creatividad como motor de transformación urbana.

Todas estas postulaciones teóricas para explicar las dinámicas de innovación urbanas desde la perspectiva de la colaboración y el trabajo en red asocian la innovación a procesos de gobernanza participativa, que, en el ámbito del turismo, es entendida como el compromiso de las administraciones de facilitar mecanismos que permitan a la sociedad incidir en las estructuras o políticas públicas (Restrepo *et al.*, 2021) y que, a su vez, es un enfoque esencial para abordar retos asociados a la sostenibilidad, la convivencia o la gestión del espacio público.

Más allá de la conexión entre innovación, participación y trabajo en red, tanto la literatura académica como los documentos estratégicos de organismos nacionales e internacionales ponen énfasis en la necesidad de construir sociedades basadas en la innovación y el conocimiento, es decir, capaces de responder a retos en materia de cohesión social o sostenibilidad ambiental.

Por un lado, desde el punto de vista académico, De Medeiros *et al.*, (2014) identifican el creciente volumen de estudios sobre innovaciones en materia de sostenibilidad turística, y señalan el mercado, el conocimiento normativo, la colaboración interfuncional, el aprendizaje y las inversiones en I+D+I como cinco factores de éxito para la innovación en experiencias ambientalmente sostenibles.

Esta mirada hacia la consolidación de ventajas competitivas alineadas con la sostenibilidad se explica, según Işık *et al.*, (2019), dada la capacidad de la innovación de eliminar problemáticas derivadas de las características estructurales del sector y asegurar la sincronización de los agentes del sector hacia retos globales y colectivos, mientras que para Méndez (2016) responde al agotamiento de un modelo de crecimiento que se ha demostrado insostenible, cosa que ha llevado a recuperar el debate sobre la aportación de la innovación a la construcción de economías urbanas.

Por otro lado, esta visión social del proceso de innovación es recogida por el Parlamento Europeo, mediante la Directiva 2014/24/UE, que determina que la innovación debe ayudar a resolver retos de la sociedad y estar alineada con las estrategias europeas para un crecimiento sostenible e integrador. Por tanto, la innovación tiene como resultado la aportación de soluciones, ventajas y beneficios, tanto en el ámbito empresarial como en el social.

La innovación social como forma de transformación de las economías urbanas, de hecho, es incluida en diversos modelos, asociados a los objetivos de la Comisión Europea

(2010), que plantean cambios estructurales en el modelo productivo y de desarrollo de las ciudades: el crecimiento inteligente, sostenible e integrador.

43 Argumentos para la innovación en la gestión pública del turismo

Más allá de las teorías ligadas a la economía y el emprendimiento, la cuarta versión del Manual de Oslo (OCDE/Eurostat, 2018) introduce por primera vez la relevancia de la innovación en la administración pública e identifica seis tipos de innovación aplicables tanto en la industria como en los servicios, incluyendo los servicios públicos y, por tanto, en la innovación pública.

Según la OCDE/Eurostat (2018), pues, la innovación también juega un papel crucial en la administración pública, visible en los nuevos roles de gobernanza o la configuración de sinergias territoriales. Participa, por tanto, en la reconfiguración de las organizaciones políticas en diferentes ámbitos.

Así, las entidades públicas y agentes gubernamentales tienen un rol relevante para impulsar innovaciones turísticas mediante acciones, funciones e instrumentos geográficamente territorializados, como la creación de clústeres turísticos a escala local (Fabry y Zeghni, 2012). Estas políticas, además, se dibujan simultáneamente a la evolución de las relaciones de poder, las relaciones territoriales y las relaciones de cooperación, por lo que también influyen y son influidas por la reconfiguración de las mismas administraciones (Roussel, 2008).

Es bajo esta reflexión que, más allá del coyunturalismo de los procesos de innovación surgidos en periodos de crisis o vinculados a los efectos de la globalización, el capitalismo y la metropolización (Tournay, 2012), resulta coherente plantearse el rol de la innovación en la implementación de modelos de gobernanza y sinergias turísticas (Melenez, 2023).

En este sentido, la innovación en la gestión pública del turismo ha sido abordada desde el concepto de sistema de innovación turística local/regional, como forma de red formal (Prats *et al.*, 2008), desde las relaciones público-privadas, desde los recursos territoriales, desde las estructuras organizativas, desde su papel en estrategias de promoción, o desde la fórmula de participación local prevista (Hernández *et al.*, 2018).

Asimismo, también se ha abordado desde la perspectiva de la competitividad de los destinos (Sigalat-Signes *et al.*, 2020), hecho observable en la existencia de diversos índices de competitividad que evalúan de manera indirecta la innovación, como Urbantur o Monitur; y desde la mejora de las capacidades de gestión, funciones y roles de la política turística, como define Velasco (2016).

Con todo ello, diversos estudios han abordado las implicaciones de la innovación en la gestión pública del turismo,

recuperando las perspectivas planteadas en los apartados 4.1.1–4.2.3 y enfocándolas en las especificidades de la gestión turística, y han contribuido a identificar sus dimensiones de análisis o componentes relevantes.

En primer lugar, la innovación en la gestión turística se ha abordado desde las teorías de clústeres, redes, distritos industriales o sistemas (Pearce, 2014). De hecho, estas perspectivas consideran los destinos como sujetos de gestión, es decir, como áreas geográficas o sistemas territoriales formados por un conjunto de relaciones dinámicas entre empresas, autoridades públicas y comunidades locales (Bagiran, 2018).

En estos sistemas de innovación turística local, Flagestad *et al.*, (2005) sitúan a las empresas o entidades comerciales en el centro del sistema de innovación, mientras que las autoridades locales o regionales tienen un peso significativo en el proceso de innovación, mediante las funciones ligadas a su condición de autoridad de política turística, como la planificación, el estímulo del emprendimiento, la regulación de actividades o la facilitación de las relaciones entre los agentes del destino. Finalmente, las comunidades locales actúan como fuente de conocimiento, uno de los componentes dominantes para la innovación en el ámbito del destino, que es integrado al sistema de innovación turística local a través de marcos institucionales formales e informales.

La misma postura la adopta Latour (2005), que afirma que la innovación es inseparable del trabajo en red, y vincula, por tanto, la capacidad de innovar con la existencia de estructuras interorganizativas y sistemas participativos, formales e informales, entre actores de un mismo sector, orientados a contribuir a las capacidades de las instituciones públicas.

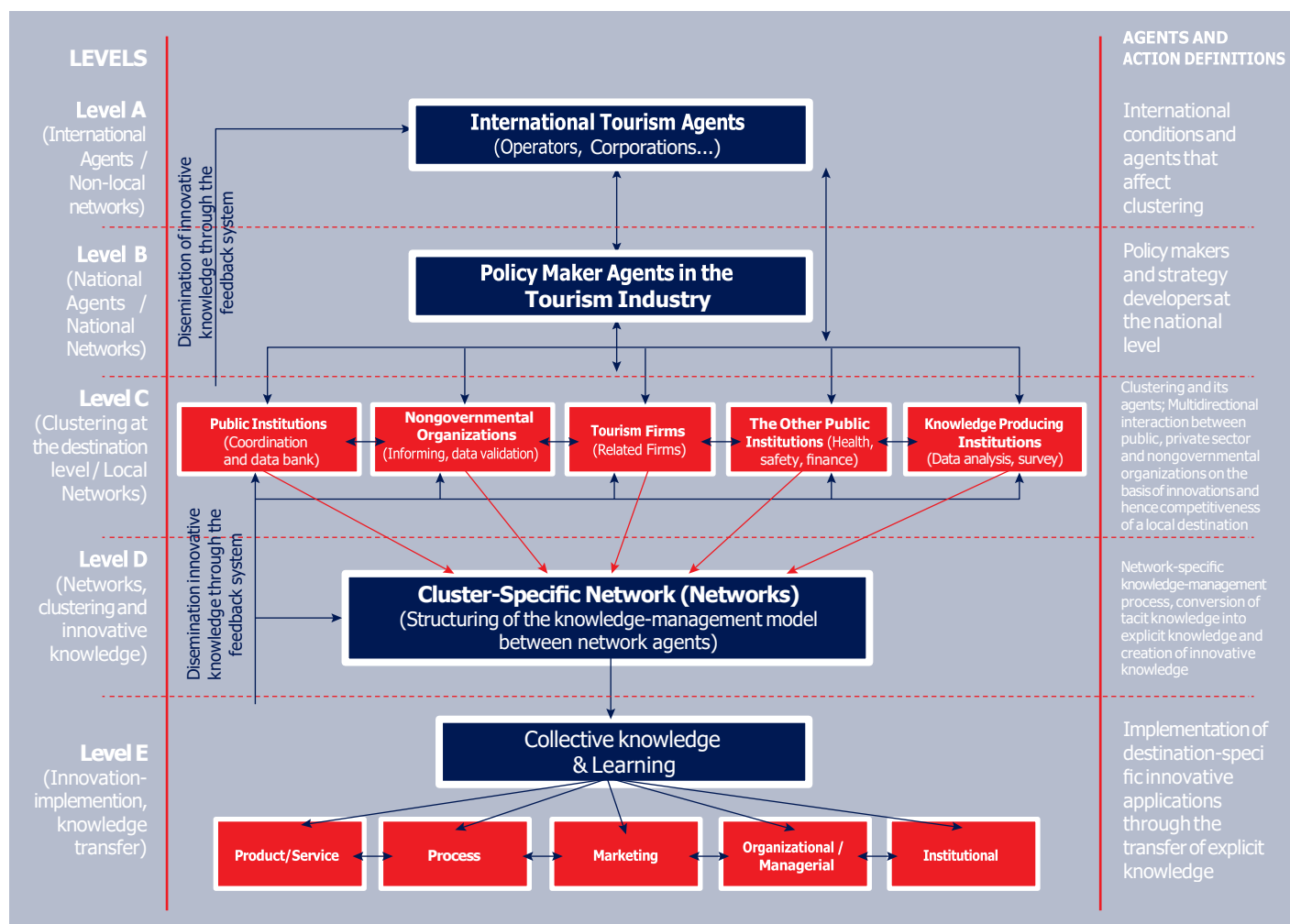
Uniendo estos modelos conceptuales predominantes, que contribuyen a definir el proceso y la estructura de innovación en destinos locales, Bagiran (2018) afirma que el proceso de innovación turística se basa en la relación entre múltiples agentes turísticos que, constituidos en un clúster, generan una estructura de interacción, una red de generación y difusión de conocimiento que permite mejorar el nivel de innovación de los agentes turísticos que lo conforman, así como la capacidad de innovación de un destino local. En esta propuesta, además, la interacción entre los agentes turísticos locales, regionales, nacionales o internacionales se convierte en un componente clave (ver Figura 11).

En segundo lugar, Russo y Richards (2016), entre otros autores, señalan el carácter social de la innovación turística: esta es fruto de la sociedad del conocimiento, el talento y la creatividad humana, unidos a avances tecnológicos y organizativos. Esta perspectiva se enmarca en los cambios sistémicos asociados a la economía postindustrial, en que la capacidad de innovar ya no recae exclusivamente en el ámbito empresarial o tecnológico, sino que involucra también a la ciudadanía, los actores públicos y las comunidades locales.

En este sentido, la OCDE (2011) reconoce que la innovación social es esencial para hacer frente a retos complejos como la sostenibilidad ambiental, la inclusión social o la cohesión territorial, especialmente en sectores como el turismo, en el cual las tensiones entre desarrollo económico y bienestar comunitario son recurrentes.

Aún así, el concepto de innovación social, surgido a raíz de la aparente incapacidad de la administración de resolver problemas ambientales, económicos y sociales (Adro y Fernandes, 2022), se encuentra todavía en pleno debate académico.

Figura 11: Macromodelo del proceso de innovación en destinos turísticos locales



Fuente: Bagiran (2018)

En tercer y último lugar, autores como Damian y Suárez-Barraza (2015), después de analizar la innovación en la gestión turística mediante una revisión de literatura, sugieren la existencia de una brecha teórica y práctica respecto a esta cuestión. En su estudio, se vincula la innovación de la gestión turística al concepto de innovación de procesos, dado que el hecho de gestionar comporta un proceso de toma de decisiones y al mismo tiempo, tal como indica Schumpeter (1935), la innovación de procesos comporta el establecimiento de metodologías sistemáticas enfocadas al progreso.

Además, Hellriegel *et al.*, (2008) identifican tres áreas de aplicación de la innovación de procesos a la gestión pública: el área tecnológica, ligada al uso de las nuevas tec-

nologías de la información y la comunicación (TIC) para la transformación del conocimiento y la interacción entre agentes; la institucional, que incluye la modificación de los marcos legales, y la administrativa, que comporta transformaciones tanto de las formas organizativas como de los procesos y las funciones de las organizaciones.

No obstante, la innovación en el sector turístico vinculada al uso de las TIC es predominante. Desde el punto de vista de la oferta, el uso de las TIC transforma tanto formas organizativas, procesos de gestión y promoción, como la oferta de productos turísticos; mientras que, desde el punto de vista de la demanda, transforma las formas de consumo (Sigalat-Signes *et al.*, 2020). De hecho, en cuanto a la gestión de la actividad turística por parte de institu-

ciones públicas, la mayor contribución de las TIC recae en el campo de la información y el conocimiento, así como en la transformación de la comunicación e interacción con el resto de agentes implicados.

Concebir la innovación como proceso implica reconocer que esta no es un fin en sí misma, sino un mecanismo de evolución institucional y organizativa, que afecta a la manera en que se planifica, se implementa y se evalúa la política turística a escala local.

Este triple enfoque, pues, aunque de vital importancia para el avance teórico de la innovación en el campo de la gestión y el desarrollo turístico de destinos, debe complementarse con los conocimientos existentes en el ámbito de la política turística, que se define como disciplina encargada de las actividades, decisiones y procesos impulsados por actores gubernamentales para alcanzar objetivos vinculados al turismo.

En general, el rol de la administración tanto en los sistemas de innovación como en los sistemas relacionales complejos que son los destinos turísticos, dada su capacidad de intervenir para alcanzar objetivos políticos, se resume en la eliminación de las barreras a la innovación, la proporción de recursos e incentivos reguladores, así como la cofinanciación para estimular la inversión privada y la colaboración público-privada (OCDE, 2009).

En este sentido, y según Velasco (2016), la innovación en la política turística parte de la noción de cambio, indisoluble de la naturaleza social de las políticas públicas y del propio dinamismo del sector turístico. Así, son los cambios vividos en el ámbito social, ideológico o discursivo y los cambios operativos los que permiten analizar la innovación tanto de los objetivos como de los instrumentos de política turística. Estos cambios se perciben como cambios incrementales y multidimensionales (Carvalho y Costa, 2011).

Así, la innovación en la gestión turística se puede reflejar en la capacidad de retroceder y volver a los orígenes de la planificación, recuperar planteamientos sobre preocupaciones que todavía son relevantes en la actualidad y combinarlos con los avances surgidos en otras disciplinas, secuencia que corresponde a un proceso incremental (Gardiner y Scott, 2018).

Por otro lado, Hall y Williams (2019) defienden que se pueden detectar cambios en las políticas turísticas más o menos significativos en cualquiera de las tres dimensiones que configuran una política. Así, considera la política pública turística a través de tres dimensiones: (1) el marco narrativo político, nivel paradigmático o estratégico, vinculado a las ideas principales contenidas en los planes de desarrollo turístico; (2) los instrumentos de política empleados para alcanzar los objetivos o nivel instrumental, y (3), la evaluación de las decisiones operativas.

De esta manera, propone que el análisis de los planes estratégicos constituye uno de los indicadores fundamentales para evaluar las ideas principales del nivel paradigmático, ya que es en estos documentos donde se narran los discursos e ideologías sobre los principales problemas y los objetivos sectoriales que un determinado gobierno quiere alcanzar en un periodo de tiempo concreto (Fischer, 2003).

En cuanto a la dimensión instrumental, Hall (1993) defiende el análisis específico de los instrumentos considerados más adecuados ante una situación concreta, lo cual comporta estudiar de forma vinculada el proceso de diseño y toma de decisión, entendiendo que los instrumentos políticos están sujetos a deliberación, en tanto que son la vía a través de la cual alcanzar los objetivos planteados. Así, independientemente del nivel administrativo que se observe, diversos autores han propuesto taxonomías de los recursos gubernamentales o instrumentos de política turística (Hood y Margetts, 2007; Velasco, 2011), asociando cada recurso a un objetivo y naturaleza concreta.

A esta idea de cambio caracterizadora de la innovación en el ámbito de las políticas públicas se le añaden los conceptos de novedad y de acción (Velasco y Rodríguez-Sánchez, 2014). En cuanto a la novedad, como atributo también básico de la innovación de mercados, las autoras argumentan que en el marco de las políticas públicas cualquier innovación es incremental, es decir, supone aplicar de forma nueva una función ya existente. Paralelamente, con respecto a la acción, se destaca el objeto de las políticas públicas, que tienen como finalidad la resolución de problemas sociales o el aprovechamiento de una oportunidad colectiva. Por este motivo, la innovación aplicada al ámbito de las políticas públicas debe hacer referencia a una dimensión social, desde la cual genera valor público y supera procesos de la esfera privada.

Así, la innovación en la política y en la gestión turística puede ser analizada teniendo en cuenta la capacidad de las funciones e instrumentos implementados de generar valor social abordando problemas colectivos, de estar orientados al cambio y a la mejora respecto a situaciones previas, de implicar soluciones que superen el ámbito privado, de surgir de un proceso de colaboración entre actores diversos y de tener un impacto tangible mediante su aplicación efectiva. Esta aproximación, de hecho, consigue integrar tres de las características del curso de acción de las políticas públicas y de la tarea de gestionar el turismo al concepto de innovación: la previsión de acciones a partir de la información y el conocimiento, la participación del sector privado y de la comunidad local, y la aportación de medios para la previsión de resultados (Perea-Medina y Navarro-Jurado, 2018).



5 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LA POLÍTICA Y LA GESTIÓN TURÍSTICA EN ESPAÑA

El fomento y el estímulo de la innovación turística a escala nacional, y como parte de las funciones del estado, alineándose con la organización administrativa y turística, han sido abordados por diversos estudios procedentes de los ámbitos de la economía, que revisan el crecimiento empresarial y la introducción de innovaciones de proceso como la integración de las TIC, o la ciencia política, que analizan el papel de la innovación en las políticas turísticas en España.

Desde una perspectiva amplia de la innovación en el ámbito español, los resultados del Índice Europeo de Innovación (Comisión Europea, 2024) sitúan a España como país con un porcentaje de innovación del 89,9% respecto al resto de países europeos, ligeramente por encima de los países con los que comparte categoría. Los resultados muestran que España presenta ventajas destacadas en el ámbito de la digitalización, el apoyo y financiación y el volumen de población con educación superior de tercer nivel.

Desde el punto de vista turístico, adicionalmente, los datos disponibles en el INE permiten analizar la innovación como propulsora de la productividad y el crecimiento turístico, aunque son patentes las limitaciones vinculadas a esta asociación de conceptos así como a la falta de desagregación de los múltiples servicios con incidencia turística (Anton-Clavé y Duro, 2010). Esta problemática también se advierte en la Encuesta de Innovación Tecnológica en las Empresas, que dispone de datos de innovación empresarial que agregan el sector hotelero y de restauración con el comercio y no permiten distinguir entre tipologías de empresas turísticas relevantes, como las empresas de intermediación o los servicios recreativos.

Dentro de este enfoque para medir la innovación en el ámbito económico, existen estudios complementarios, como la encuesta de uso de las TIC y comercio electrónico en las empresas (INE, 2024), en la cual las empresas del sector turístico y, en especial, las del sector hotelero demuestran una alta integración o sensibilidad en cuanto a la integración de procesos innovadores respecto al conjunto de empresas dados los beneficios monetarios que se derivan. Estos resultados, de hecho, se refuerzan con las conclusiones de la Fundación Orange (2016), que sitúan de nuevo el turismo como uno de los sectores más comprometidos con la digitalización, así como de SEGITTUR (2024), que constata una mejora notable en la digitalización de las microempresas y pequeñas empresas de todos los subsectores turísticos gracias a los fondos Next Generation, teniendo en cuenta ejes de análisis como los canales de marketing y comunicación digital, la reputación en línea, la gestión y análisis de datos, la personalización de servicios, la planificación y gestión del talento o las estrategias para determinar los precios.

A pesar de los cambios introducidos en la toma de decisiones, procesos de producción y prestación de conocimiento o la inversión en innovación y tecnología, las pymes turísticas españolas presentan una baja inversión en innovación en comparación con empresas de otros sectores. Al mismo tiempo, se enfrentan a retos derivados de las características del sector, como la intangibilidad del producto comercializado, el creciente contenido en información y la interdependencia con los recursos gestionados en los destinos en los cuales se sustentan (Romero y Paton, 2021), la resistencia empresarial al cambio, la limitada cooperación

interempresarial, la desconexión respecto a las actividades de I+D+i o la estacionalidad (Cooper, 2006). Todos estos condicionantes provocan afectaciones diferentes dependiendo del sector y el ámbito territorial, y pueden variar en el tiempo según la coyuntura política, económica, tecnológica o científica, entre otros factores contextuales.

En cuanto a la distribución territorial de la innovación turística, y paradójicamente, se observa que las regiones con mayor especialización turística, es decir, con mayor número de pernoctaciones anuales, como las Islas Baleares, Canarias, Andalucía o la Comunidad Valenciana, presentan bajos índices de inversión privada e innovación, que a su vez se concentran en las regiones de Madrid, País Vasco o Navarra (Moreno-Izquierdo *et al.*, 2018). Respecto al tipo de innovaciones turísticas, los últimos estudios identifican un enfoque en aspectos no tecnológicos, con especial atención a las mejoras de organización empresarial.

En cuanto a la innovación desde la óptica de las políticas turísticas implementadas en territorio español y de acuerdo con Ivars-Baidal *et al.*, (2014), se observa la configuración de una política turística evolutiva, como respuesta a las ventajas competitivas que la innovación genera en las empresas y destinos turísticos (Hjalager, 2000). Así, diversos estudios han analizado cómo las administraciones de diferentes escalas territoriales han incorporado la innovación en las agendas políticas (Pulido-Fernández *et al.*, 2008), lo cual refleja la alineación de la noción de innovación como ventaja competitiva (Cooper *et al.*, 2006).

En este sentido, destaca la aportación de Rodríguez-Sánchez (2015), que, a través de la conceptualización de instrumentos de política turística realizada por Velasco (2011), analiza la innovación generada en la política sectorial española desde una perspectiva histórica, para el periodo comprendido entre 1952 y 2013. Así, la observación de instrumentos de política turística conlleva identificar las características necesarias para determinar la innovación aplicada a las políticas públicas: la idea de cambio, de novedad y de acción, teniendo en cuenta que es necesario que la política genere valor público, esté ligada a la solución de un problema o necesidad y genere un impacto determinado a través de su ejecución.

Así, la autora identifica aspectos innovadores en cada uno de los instrumentos de política turística (Velasco, 2005), que responden a las funciones y estructura organizativa del sistema turístico español. En este sentido, los instrumentos organizativos y programáticos son los que ofrecen más ejemplos de estos cambios.

A continuación, y para completar la contextualización de la innovación en la gestión turística en España, se presentan brevemente algunos ejemplos de innovación identificados por Rodríguez-Sánchez (2015), complementados con aportaciones de otros autores que actualizan su análisis.

Figura 12: Instrumentos de política turística en España



Fuente: Elaboración propia a partir de Velasco (2011)

En primer lugar, en cuanto a los instrumentos organizacionales, entendidos como la creación o modificación de cualquiera de las estructuras u organismos que lideran la política turística y diferenciando entre (1) las organizaciones públicas con competencias en el área de turismo a diferentes niveles territoriales, (2) las estructuras depen-

dientes orgánicamente, funcionalmente o financieramente de las estructuras anteriores y (3) las estructuras de cooperación público-privadas constituidas bajo el principio de gobernanza, la autora diferencia entre la creación de nuevas estructuras de organización y la verdadera innovación en instrumentos organizativos.

En cuanto a las iniciativas incluidas en esta segunda clasificación, se destacan tres innovaciones. En primer lugar, la creación del Instituto Nacional de Promoción del Turismo (INPROTUR), ahora conocido como Turespaña, como organismo autónomo de carácter comercial encargado de las funciones de promoción de la Marca España en el exterior. Este ente supone abandonar la estructura y visión tradicionales de la promoción, en manos de la administración, para adoptar criterios asimilables a la gestión empresarial, centrándose en una promoción más profesionalizada, basada en estudios de mercado y en la utilización de técnicas de promoción y comercialización más sofisticadas. Según Rodríguez-Sánchez (2015), este nuevo planteamiento responde estrechamente al contexto geopolítico y económico, que destaca por la incidencia de la crisis en el volumen de llegadas, el posicionamiento neoliberal hacia la privatización de las estructuras de gestión, así como un dinamismo sectorial incompatible con las estructuras administrativas.

Seguidamente, como ejemplo de estructuras de cooperación, se identifica la creación de la Conferencia Sectorial del Turismo, como organismo de consenso integrado por el gobierno central y las comunidades autónomas, en un intento de preservar un cierto liderazgo del gobierno central, alinear las políticas turísticas autonómicas y superar el periodo de ajuste institucional introducido por la aprobación de la Constitución española y la delegación de las competencias turísticas (Velasco, 2005). Esta iniciativa multinivel, de hecho, encaja con el concepto de gobernanza relacional, enfocada a la cooperación o coordinación existente entre diferentes niveles administrativos, que hoy en día todavía se demuestra necesaria ante los nuevos modelos y técnicas de planificación y gestión de la actividad turística (Fernández-Tabales y Ruiz-Romera, 2023).

Finalmente, destaca la creación de la Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas SA (SEGITTUR), en el año 2002, como estructura gubernamental, pero con capacidad de ofrecer servicios comerciales y generar recursos propios para el impulso y la promoción de la innovación, como facilitadora de la gestión de destinos y empresas del sector (Anton-Clavé y Duro, 2010). Más allá del carácter innovador de sus funciones, es relevante el alcance de sus actuaciones, que pasan a complementar no solo los servicios de Turespaña y las estructuras político-administrativas nacionales, autonómicas y locales, sino que incluyen el liderazgo de proyectos con socios tecnológicos, iniciativas privadas y proyectos internacionales.

Así, la innovación en la evolución de las estructuras organizativas tiene que ver con la mejora de la flexibilidad, la autonomía y la operatividad, así como la coordinación entre las funciones y competencias turísticas de diferentes niveles territoriales. En este sentido, la cooperación entre la administración pública y el sector empresarial y la sociedad civil es abordada más recientemente mediante mesas sectoriales de turismo o consejos de turismo.

En segundo lugar, en cuanto a los instrumentos programáticos, que incluyen los planes y programas que contienen el proyecto político de un determinado gobierno y territorio, y para la totalidad o parte del sector turístico, Rodríguez-Sánchez (2015) sitúa la introducción de los primeros indicios de innovación en los programas de creación de núcleos de turismo rural, que desde 1982 materializan la idea de diversificar el producto de sol y playa y reconocen la capacidad del turismo como dinamizador de la economía local, la formación, la mejora de servicios e infraestructuras y la protección del patrimonio ante la despoblación rural. También destaca el programa de vacaciones para la tercera edad y la puesta en marcha del IMSERSO en el año 1985, como planteamiento que da respuesta a dos retos: la mejora de la calidad de vida de la gente y la optimización de las grandes infraestructuras hoteleras durante la temporada baja para reducir la estacionalidad.

Más allá de estos programas centrados en la diversificación y el impulso del turismo social, la autora sitúa el Plan FUTURES I (1992-1995) como la verdadera incorporación de la innovación a la función planificadora del estado. Esta innovación es observable en la aproximación al sector más allá de la oferta y la demanda, asumiendo la influencia de componentes como las organizaciones públicas o de procesos de producción y canales de marketing, así como en la orientación de las acciones previstas, que introducen conceptos como la dinamización, la excelencia y la innovación, a la vez que diferencian entre destinos consolidados y emergentes, y apuestan por la cooperación y cofinanciación entre actores públicos y privados.

En este contexto, el desarrollo de planes estratégicos, a partir de 1992, y de planes de dinamización turística, desde 1996, derivados de la revitalización y desarrollo municipal y comarcal previsto en los planes FUTURES I y II, evidencia, según López Palomeque *et al.*, (2022), la relevancia de la esfera local en el diseño y testeo de modelos innovadores de desarrollo turístico, así como el fin de la improvisación que había caracterizado el modelo turístico español (De la Calle y García, 2016).

Más allá de estos ejemplos, el interés por el desarrollo de procesos de innovación es observable en el Plan de Turismo Español 2020 (2008-2012), que por un lado introduce la técnica de prospectiva estratégica (plantea escenarios de futuro a partir de tendencias existentes y condiciones de futuro probables) (Rodríguez-Sánchez, 2015), y que por otro lado incorpora un programa específico de innovación, que prevé la sensibilización empresarial sobre la mejora de sus capacidades científicas y tecnológicas, la creación de clústeres turísticos o la puesta en marcha de programas de financiación de nuevas tecnologías y de ayudas al emprendimiento (Anton-Clavé y Duro, 2010). Adicionalmente, la creación de la Plataforma Tecnológica de Turismo Thinktur y el Sistema de Información Científica Turística (SICTUR), como acciones dentro del programa de conocimiento, recalca la colaboración entre empresas y universidades en la generación de conocimiento, y refuerza

za el concepto de liderazgo compartido y cultura cooperativa. Además, estas dos herramientas siguen vigentes hoy en día, con un destacado papel para generar alianzas y establecer relaciones y acuerdos de colaboración (Gallego y Vaquero, 2022).

También es destacable el Plan Nacional e Integral de Turismo (2012-2015), que prevé la reconversión de los destinos maduros fundamentándose en la innovación, la gobernanza, la tecnología, la sostenibilidad y la accesibilidad a través del modelo DTI. Esta apuesta, a pesar de situar a España como referente a escala internacional (López Palomeque *et al.*, 2022), responde a objetivos ya introducidos con los primeros planes de excelencia y dinamización en cuanto a la orientación hacia la accesibilidad, la colaboración público-privada o la competitividad. Su carácter innovador, de hecho, radica en que se sustenta sobre una base tecnológica (López Palomeque, 2016).

Finalmente, como ejemplo más reciente de instrumentos programáticos innovadores, destaca la Estrategia de Sostenibilidad Turística en Destinos, que, reconociendo la necesidad de impulsar el proceso de transformación hacia espacios más innovadores y sostenibles, y basándose en la idea del equilibrio territorial-turístico, prevé la financiación de los planes de sostenibilidad turística en destino (PSTD), diferenciando las acciones prioritarias según se trate de destinos pioneros —de sol y playa y urbanos, con problemas de saturación, competitividad y madurez del modelo—, destinos rurales o de interior (Garzón y Ramírez, 2025).

En tercer lugar, en relación con los instrumentos normativos, vinculados con la producción de normas legales de aplicación directa para la regulación de todos los componentes del sector turístico, la delegación exclusiva de las competencias de ordenación a las comunidades autónomas prevista en la Constitución es el cambio más significativo detectado por Rodríguez-Sánchez (2015). Esta delegación llevó a la redacción y aprobación de las diecisiete respectivas leyes de turismo, aunque manteniendo parte del cuerpo jurídico y los principios vigentes desde 1962.

De nuevo, estudios más contemporáneos que han tratado las modificaciones de las leyes autonómicas de turismo insinúan la introducción de diversos aspectos innovadores. Así, tal como afirma Bouazza (2017) en su análisis de la nueva Ley 13/2011, de 23 de diciembre, del turismo de Andalucía, se detecta la introducción de nuevos principios para acompañar la fundamentación normativa desde la responsabilidad y la innovación, aspectos que inciden en un cambio de paradigma de un modelo cuantitativo a un modelo cualitativo, integrando perspectivas ambientales (como la obligación de las empresas de prestar servicios conforme al principio de sostenibilidad) y sociales, mediante el compromiso de las administraciones turísticas de informar y abrir procesos participativos.

Este último enfoque hacia la participación también es abordado por Guitart-Casalderrey y Casanovas-Ibáñez

(2024), que identifican procesos de información pública, audiencia y consulta en la redacción y validación de diversas iniciativas normativas con incidencia turística, y reflexionan sobre la incidencia de la administración compartida en el ámbito de la administración turística. Bajo este análisis, pues, se identifican experiencias recientes de participación que mediante plataformas digitales se han dirigido a un amplio sector ciudadano, como la consulta sobre el proyecto de Decreto por el cual se crea la sección de arbitraje de consumo turístico en la Junta Arbitral de Consumo de Canarias, así como la consulta previa a la elaboración del anteproyecto de la Ley de turismo de Cataluña, en actualización de la Ley 13/2002.

En cuarto lugar, en cuanto a los instrumentos de financiación (entendidos como aquellos instrumentos que impulsan o estimulan acciones determinadas mediante medidas de apoyo y fomento económico de actividades de iniciativa privada y del tercer sector para alinearlas con los objetivos de política turística contenidos en los instrumentos programáticos), Rodríguez-Sánchez (2015) considera limitadas las innovaciones introducidas, y destaca la predominancia de los créditos como principal fórmula de fomento, así como de los hoteles como principales destinatarios. A pesar de ello, la autora sí detecta la evolución en el enfoque de las ayudas, que, si bien inicialmente se dedican a la construcción de oferta alojativa, pasan a tener en cuenta, a posteriori, la condición de las empresas de turismo como empresas exportadoras y a financiar la adaptación de la oferta hotelera a las consideraciones medioambientales y requisitos de accesibilidad universal.

No obstante estas aportaciones, una mirada más actualizada a la política española en materia de incentivos permite identificar ejemplos de instrumentos financieros que amplían los destinatarios y los objetos de estímulo. En este contexto, Velasco (2016) y Flores y Barroso (2009) ponen en relieve el cambio en la motivación de las administraciones a ofrecer créditos y subsidios, observando cómo las ayudas han pasado a estar centradas en la modernización de instalaciones, la diversificación, el incremento de los estándares de calidad y la innovación en lugar de financiar la urbanización del territorio. Esta tendencia en la diversificación de los objetos de financiación, de hecho, puede ser observada detrás de las ayudas del fondo europeo Next Generation para la financiación de kits digitales y otorgadas para reforzar la productividad de las empresas turísticas en un contexto de recuperación post-pandémico, que ponen en el centro la innovación.

En esta línea, Perea-Medina y Navarro-Jurado (2018) destacan las múltiples líneas de financiación puestas en marcha por SEGITTUR como impulsoras de la innovación turística. Estas ayudas cofinancian la integración de nuevos sistemas, plataformas, infraestructuras o aplicaciones tecnológicas, en el marco de instrumentos programáticos como el Plan Nacional de Ciudades Inteligentes, el Plan Nacional e Integral de Turismo o el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR). Este último dedica su com-

ponente 14 a la modernización y competitividad del sector turístico y materializa las ayudas con la financiación de los planes de sostenibilidad turística en destino (PSTD).

Estas ayudas económicas, además, no se han dirigido tan solo al tejido empresarial y, tal como destacan Ivars-Baidal *et al.*, (2016), las subvenciones de apoyo a la promoción de destinos ofrecidas por la Secretaría General de Turismo y la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) impulsan la progresiva creación y consolidación de entes mixtos de promoción y gestión turística, considerados por la FEMP (2008) como una fórmula de desarrollo turístico que responde a retos de gobernanza como la eficiencia y la eficacia, la cofinanciación y la corresponsabilidad, el *know-how*, la participación o la transparencia.

En quinto lugar, en relación con los instrumentos de mejora del conocimiento, vinculados a la necesidad de generar, acumular y distribuir información y conocimiento turístico para dar apoyo a la toma de decisiones y mejorar la formación, Rodríguez-Sánchez (2015) critica la retórica que prevalece en la política turística aplicada hasta el año 2013, y propone como principales políticas innovadoras la introducción en 1982 de dos estadísticas para la observación del fenómeno turístico por parte del gobierno, las encuestas Familitur y Egatur. Respecto a las estadísticas disponibles en el INE, que se han ampliado y han diversificado su enfoque, cabe destacar la incorporación a partir de 2019 de estadísticas experimentales de medición del turismo a partir de teléfonos móviles, así como la medición del número de viviendas de uso turístico (VUT) y su capacidad, que ha permitido superar el desconocimiento de su incidencia en el territorio español.

Si se hace una aproximación a los instrumentos de mejora del conocimiento de forma amplia, como factores básicos de la innovación (Bathelt *et al.*, 2004), desde la multiplicidad de experiencias que contribuyen tanto a la generación y distribución del conocimiento como a la colaboración a la hora de acumularlo, es posible identificar diversas experiencias asociadas a la noción de innovación y previamente contextualizadas en los apartados 4.2.1–4.2.3.

Así, por un lado, la proliferación de redes de relaciones mediante los clústeres o los sistemas locales de innovación va más allá de la aglomeración de empresas e instituciones. De hecho, la transferencia de conocimiento y la colaboración público-privada es uno de los elementos motores de estas redes y uno de los motivos que las convierten en un nuevo paradigma de gestión centrada en la gobernanza (Scott *et al.*, 2008).

En este sentido, el creciente fomento de redes de colaboración entre empresas e instituciones de investigación por parte de las políticas turísticas (Hjalager, 2012) podría clasificarse como instrumento programático o financiero, dada la cantidad de programas y ayudas que integran esta perspectiva, como es el caso del programa de Agrupaciones Empresariales Innovadoras (AEIs), impulsado desde el

año 2007 por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo (MINETUR) y caracterizado por la financiación de estructuras de coordinación, gestión y administración de las AEIs (Ivars-Baidal *et al.*, 2014). No obstante, el hecho de que de los objetivos y efectos de las aglomeraciones empresariales se derive una acumulación localizada de conocimiento y de procesos de aprendizaje colectivo, que a posteriori se pueda traducir en una mayor tasa de innovación social (Méndez *et al.*, 2008), permite considerar estas estructuras como ejemplos de instrumentos de innovación para la mejora del conocimiento.

Por otro lado, resulta relevante enfatizar la evolución que ha experimentado el propio concepto de conocimiento turístico, que en el marco actual de destinos turísticos inteligentes ha sido sustituido por el término inteligencia turística, entendido como estadio final en que el conocimiento es aplicado, es decir, implementado en decisiones estratégicas o que contribuyen a la definición de políticas públicas (Guitart-Casalderrey y Muiño Sar, 2024). Este contexto, junto con la relevancia que la inteligencia turística recibe desde la política turística española, la iniciativa privada y los centros de investigación turística, ha conducido a la aparición y evolución de estructuras intrínsecamente ligadas al *big data* y a diferentes niveles territoriales (Bastidas y Casado, 2023; Ivars-Baidal y Vera, 2019), como las áreas de estudios e investigación de turismo, los institutos de estudios turísticos, los sistemas de inteligencia turística y los observatorios de turismo.

Finalmente, aunque el estudio de Rodríguez-Sánchez (2015) no aborda ejemplos de innovación en cuanto a los instrumentos de comunicación, el uso de las TIC y el desarrollo de nuevos procesos de promoción turística en el ámbito de la promoción turística de los destinos, ha sido puesto de relieve por Ivars-Baidal *et al.* (2016), desde el punto de vista de la multiplicidad de herramientas empleadas.

Estas experiencias, pues, confirman la adopción de políticas turísticas innovadoras por parte del gobierno central, que demuestran cómo la innovación se integra de forma constante y gradual, como respuesta a cambios estructurales en la organización político-administrativa ante nuevas tendencias globales vinculadas al uso de las TIC o como respuesta a crisis del sistema económico y turístico. Estas políticas muestran cómo esta noción de cambio, novedad y acción puede ser identificada según la estructura conceptual de las funciones y los instrumentos de política turística. A pesar de las evidencias planteadas anteriormente, que confirman el posicionamiento favorable de la administración turística española de reforzar su capacidad de coordinación, liderazgo e innovación, Velasco (2016) identifica una cierta estabilidad de los objetivos y retos planteados, es decir, un marco narrativo constante.



DETERMINACIÓN DE DIMENSIONES Y ÁMBITOS DE ANÁLISIS DE LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA DEL TURISMO

Si bien la mayoría de las investigaciones sobre la innovación turística, independientemente del enfoque que adopten (centradas en los efectos de la innovación desde el punto de vista empresarial, desde el punto de vista del destino o desde un punto de vista general, estudiando la colaboración entre diferentes instituciones), incorporan las cinco dimensiones de innovación propuestas por Hjalager (1997, 2010), este apartado argumenta la pertinencia de adoptar unas dimensiones de análisis propias para la evaluación de la innovación en la gestión pública del turismo.

En primer lugar, hay que tener en cuenta que la lógica de la política pública presenta características singulares que condicionan tanto la manera de concebir la innovación como su implementación y evaluación. Tal como señalan Velasco y Rodríguez-Sánchez (2014), las prácticas innovadoras que afectan a la propia administración y las que se transfieren a otros agentes requieren a menudo procesos de negociación y consenso, hecho que condiciona el grado de autonomía y flexibilidad. Además, la coexistencia de objetivos políticos múltiples y divergentes, así como la complejidad de evaluar su cumplimiento (debiendo considerar cuestiones de eficiencia, equidad y mejora social), incrementa la complejidad de los procesos de análisis.

En segundo lugar, tal como reconocen Stamboulis y Skayannis (2003), las cinco categorías de la innovación predominantes (producto o servicio, proceso, gestión, marketing e institucional) mantienen una estrecha interacción entre ellas. Por ejemplo, los cambios en el marketing son dependientes de la digitalización y la esfera tecnológi-

ca, que a su vez se tratan como innovaciones de proceso. En este sentido, la innovación en la gestión engloba todo aquello que provoca cambios en la toma de decisiones de cualquier organización, lo cual, según Walker *et al.* (2011) y Damanpour y Aravind (2012), supone modificaciones tanto en los procesos internos y estructuras de trabajo como en las estrategias, e incluso cataliza las relaciones con otras partes interesadas. Es por este motivo que la evaluación de la innovación en la gestión pública del turismo se debe abordar de forma sistémica, asumiendo que es un proceso articulado mediante fases sucesivas de toma de decisiones, implementación y evaluación (Hall y Williams, 2019).

En tercer lugar, la innovación adquiere diferentes significados o matices según el contexto y la escala de análisis, a la vez que la acción de política y la gestión pública dependen de las competencias, responsabilidades o funciones de diferentes niveles territoriales o administrativos. En este sentido, el ámbito local se convierte en especialmente relevante en el caso de la gestión turística española, ya que es en este nivel donde se concreta buena parte de la gestión cotidiana del turismo, se identifican de manera más directa los impactos de la actividad turística y se despliegan respuestas adaptadas a las especificidades del territorio (García Hernández, 2007). Es precisamente en el ejercicio de la gestión turística local que interesa observar el grado de innovación del propio sector público, es decir, de las estructuras administrativas y relacionales en materia de turismo, así como la intervención de los entes de gestión y promoción local mediante determinados instrumentos, estrategias y acciones.

Tomando como ejemplo la aportación de Rodríguez-Sánchez (2015), que analiza el papel del gobierno central en el favorecimiento de la innovación turística mediante los instrumentos de política turística propuestos por Velasco (2011), resulta conveniente revisar cómo estos instrumentos son asumidos, reinterpretados y activados a escala local, teniendo en cuenta, por un lado, las competencias específicas atribuidas a los entes municipales en materia de turismo y, por otro, la consolidación de los modelos de destinos turísticos inteligentes como paradigma que incluye la innovación como eje transversal.

Estos argumentos ponen de manifiesto la necesidad de revisar y adaptar los marcos analíticos existentes cuando se estudia la innovación desde la gestión pública del turismo en el ámbito local. Así, se propone una estructura conceptual de análisis para la evaluación de las prácticas innovadoras en la gestión de los destinos urbanos en el contexto español, adoptando la división que Hall y Williams (2019) plantean para evaluar las políticas turísticas e integrando los instrumentos de política turística de Velasco (2011) como categorías analíticas estrechamente vinculadas con las funciones que las administraciones asumen en materia de turismo (ver Tabla 1).

Tabla 1: Estructura conceptual de análisis de la innovación en la gestión pública del turismo

Dimensión	Ámbito
Dimensión estructural	Organización municipal de la actividad turística
	Organización de las relaciones con la ciudadanía
Dimensión operativa	Planificación
	Promoción y comercialización
	Conocimiento turístico
	Fomento e incentivos

Fuente: Elaboración propia

En este marco, la clasificación en dos DIMENSIONES —estructural y operativa— se inspira en el enfoque de Hall y Williams (2019), que distinguen entre una aproximación de carácter político o paradigmático, centrada en la configuración del sector y de sus recursos, y una aproximación instrumental, orientada a las acciones de gestión que permiten alcanzar los objetivos de la política turística.

Es importante destacar, sin embargo, que, a diferencia de la propuesta original de los autores, se ha obviado la dimensión evaluativa. Esta decisión se alinea con los criterios de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL, 2010), según los cuales el análisis de los impactos de las políticas se integra transversalmente dentro de las dos dimensiones mencionadas. De hecho, la integración de la dimensión evaluativa, tanto en la configuración de la administración turística local como en las acciones desarrolladas por esta, y bajo la óptica de la innovación, constituye el eje central de la investigación que se desarrolla.

Paralelamente, los seis ÁMBITOS de análisis se articulan a partir de los instrumentos de política turística identificados por Velasco (2011), que materializan y facilitan la aplicación empírica de las DIMENSIONES. Así, los ámbitos definidos se asocian a tipologías de instrumentos ampliamente empleados para el análisis de la política y la gestión turística:

- Organizacionales: Relativos tanto a la estructura municipal como a la gobernanza participativa.
- Programáticos: Asociados a la planificación de la actividad turística.
- De comunicación: Recogen características tanto de la promoción como de la comercialización turística por parte de la administración pública local.
- De mejora del conocimiento: Relativos a la producción y gestión de información turística.
- Financieros o de incentivos: Vinculados al fomento de la actividad y de los objetivos estratégicos.

Este esquema, sin embargo, no integra los instrumentos normativos, circunstancia que se justifica por el hecho de que, en el sistema competencial español, la capacidad normativa en materia turística recae principalmente en las comunidades autónomas, y no en los ayuntamientos. Además, si bien es cierto que los municipios pueden aprobar ordenanzas con implicaciones relevantes para el sector turístico, por ejemplo en el ámbito del urbanismo, las diferencias sustanciales entre contextos municipales, necesidades y problemáticas diversas podrían generar una distorsión excesiva en el análisis. Por otro lado, la valoración de los principios que rigen estas normativas sobrepasa los objetivos de la presente investigación.

Una vez justificada la lógica organizativa para el análisis de la innovación en la gestión pública del turismo, se expone brevemente el enfoque de cada una de las dimensiones y ámbitos, así como su vinculación con las aproximaciones teóricas y prácticas realizadas desde el campo de la geografía que explican las interdependencias entre la innovación y los destinos turísticos.

Por un lado, la DIMENSIÓN estructural se concibe como aquella que recoge ÁMBITOS determinantes para la incorporación estratégica e institucional de la actividad turística dentro de la gestión local de las ciudades, poniendo énfasis en (1) la fórmula de organización municipal del turismo y (2) las relaciones de la organización municipal con la sociedad civil. Estos ÁMBITOS son reconocidos en la literatura académica como elementos que condicionan la innovación en la política turística, ya que definen el liderazgo político y técnico, así como plasman la interrelación entre administraciones públicas, agentes privados y la sociedad civil, en un contexto de interacción entre los diferentes ámbitos territoriales y administrativos y en un intento de incrementar la legitimidad y la eficacia de la gestión pública.

En primer lugar, la organización municipal de la actividad turística ya es discutida por estudios y autores como Exceltur (2023), López Palomeque y Font Urgell (2011) o González-Reverté *et al.*, (2018), que señalan la consideración del turismo en la escala organizativa local y su posición como competencia exclusiva o compartida, la coordinación con otras administraciones y agentes generadores de conocimiento o la estructura de participación de empresarios en la toma de decisiones según la fórmula jurídica de los órganos de gestión y promoción, como aspectos en evolución constante según el contexto de los destinos. Esta organización institucional, además, favorece, según Porter (1998), la generación de entornos innovadores locales, lo cual alinea la presencia y proximidad de estructuras de liderazgo y la coordinación de agentes con la teoría de los clústeres. Por su parte, Méndez (2016) sitúa el capital institucional, es decir, las estructuras, valores y comportamientos de las entidades político-administrativas, así como el capital humano vinculado a estas estructuras, como recursos inmateriales indispensables para alcanzar conocimiento analítico, sintético y simbólico, que es asociado directamente a la capacidad de innovar.

Adicionalmente, desde el punto de vista de la gobernanza endógena o intraorganizativa, que hace referencia a la coordinación, la gestión y la toma de decisiones que se desarrollan dentro de una misma estructura institucional, la existencia de concejalías de turismo, la disposición de entes de promoción y gestión turística, o la coordinación entre concejalías mediante comisiones son consideradas fundamentales para valorar el grado de importancia que se concede al sector turístico, así como para examinar el nivel de integración del sector privado en la toma de decisiones y la coordinación operativa de áreas con incidencia turística (Lois, 2018). Por otro lado, desde el punto de vista de la gobernanza relacional, la cooperación o coordinación existente entre diferentes niveles administrativos se demuestra necesaria ante los nuevos modelos y técnicas de planificación y gestión de la actividad turística y se plantea como elemento indicativo tanto de la competitividad como de la eficacia de la gestión turística (Exceltur, 2019).

En segundo lugar, en cuanto a la organización de las relaciones con la ciudadanía, la literatura subraya la importancia creciente de los modelos participativos en el diseño de políticas públicas (IAP2, 2014). Este procedimiento responde a la perspectiva de la gobernanza exógena o participativa, es decir, a la que ocurre cuando la administración mira hacia fuera e incluye procesos de participación ciudadana para generar nuevos conocimientos, soluciones y servicios dentro de un ecosistema de confianza y aprendizaje mutuo, hecho que acerca este ámbito de análisis no solo a una mejora de la legitimidad de las políticas turísticas, sino también a considerarse fuente de creatividad colectiva, capaz de generar soluciones innovadoras arraigadas en el territorio. En este sentido, la organización de las relaciones con la ciudadanía tiene una estrecha relación con las teorías sobre el trabajo en red, las ciudades que aprenden y las ciudades creativas o la clase creativa. La participación, por tanto, es beneficiosa para la integración de diferentes perspectivas en la toma de decisiones y actúa como catalizadora de innovaciones sociales.

Por otro lado, la DIMENSIÓN operativa recoge aquellos ÁMBITOS funcionales que articulan la acción concreta de los gobiernos locales en materia turística, es decir, que operativizan los objetivos políticos formulados dentro del marco estructural.

En primer lugar, la planificación estratégica y operativa del turismo es mencionada en la literatura previa, como indicador de la evolución y la eficiencia de la gestión turística mediante no solo la disponibilidad de planes de acción turística, sino la colaboración público-privada a la hora de diseñarlos (INVAT.TUR, 2022), la evaluación sistemática, rigurosa y permanente de sus resultados (Torrejón y Rodríguez, 2016), el compromiso de un presupuesto o la calendarización de las acciones (Exceltur, 2023a).

En segundo lugar, la promoción y comercialización turísticas constituyen una herramienta clave para posicionar los destinos urbanos en un entorno competitivo y dinámico, y

alinearlos con las nuevas tendencias de consumo. Diversos autores han reconocido la capacidad de las TIC para transformar las estrategias de marketing territorial, poniendo en relieve los beneficios de implementar campañas digitales, interactivas, hipersegmentadas o basadas en redes sociales, mientras que la innovación en el marketing se convierte en una de las cinco tipologías transversales de innovación definidas por la OCDE (2005, 2018), y por Hjalager (2010) en el ámbito turístico, incluyendo no solo la promoción y la comercialización, sino el proceso de narración, de información y de atención, y las relaciones con los clientes.

En tercer lugar, el conocimiento turístico, entendido como la recogida, tratamiento, análisis y contextualización de datos estructurales y coyunturales sobre la actividad turística, la reputación o la percepción, y unido a la búsqueda de nuevas fuentes de información, supone un aspecto clave para la toma de decisiones en el marco de los destinos turísticos inteligentes, que fortalece su capacidad de adaptación y anticipación, y es de hecho uno de los atributos que explican el proceso de innovación.

Este enfoque hacia las acciones de generación, disponibilidad y transferencia de conocimiento conecta directamente con diversas de las teorías que tratan la innovación desde el punto de vista tanto económico como territorial y social. Así, el desarrollo de sistemas de inteligencia turística o de inteligencia territorial emerge como herramienta para una gestión turística basada en evidencias, que supone la integración de gran volumen de datos para comprender la complejidad del territorio y que convierte el conocimiento en un recurso clave para la innovación urbana, tanto en el modelo de ciudades inteligentes, como en el de las ciudades que aprenden.

En esta misma línea, Guia *et al.*, (2006) reconocen que es a través del proceso de compartir y transmitir flujos de información y conocimiento que se fomenta el desarrollo de destinos innovadores, y que la internacionalización del conocimiento, es decir, el establecimiento de sinergias e interacciones a escala global con otras instituciones y organismos de conocimiento es clave para disponer de soluciones e iniciativas de referencia. De hecho, el desarrollo de instrumentos, redes o alianzas de conocimiento también encaja en el marco de los sistemas de innovación local y de los clústeres, en los cuales la producción y circulación colaborativa de conocimiento contribuye a generar un ciclo de aprendizaje institucional.

En último lugar, el fomento y la incentivación de objetivos estratégicos como la sostenibilidad o la calidad del destino, mediante la adopción de certificaciones y la existencia de espacios de apoyo a empresas turísticas emergentes, es considerado, por Ivars-Baidal *et al.*, (2014), un instrumento necesario para generar ventajas competitivas en el contexto del panorama empresarial. Por su parte, Bagiran

(2018) y Williams *et al.*, (2020) subrayan el rol de las administraciones como elementos centrales de los sistemas de innovación, ya que dan forma a la interacción y a los comportamientos entre las organizaciones, que son modelados por los comportamientos y los hábitos culturales, y tienen la capacidad de financiar e impulsar la transformación tecnológica de las pequeñas y medianas empresas. No obstante, Rodríguez-Sánchez *et al.*, (2019) puntualizan que los proyectos de emprendimiento e innovación en los destinos turísticos inteligentes permanecen, en diversas ocasiones, como experimentos subvencionados por el gobierno, es decir, dependientes de estos incentivos y ayudas de fomento.

Adicionalmente a estas aportaciones, las acciones de fomento e incentivación, como instrumentos para crear valor en los destinos a partir de la dinamización de la actividad turística, se enmarcan en las aportaciones de los sistemas de innovación territorial y los clústeres de innovación de Fabry y Zeghni (2012), en que la generación de valor está supeditada a la interacción entre actores, el liderazgo y la confianza institucional o la definición compartida de prioridades estratégicas.

En este sentido, las acciones de incentivación y reconocimiento, más allá del fomento del emprendimiento, son consideradas mecanismos de derecho blando (*soft law*) orientados a impulsar valores de relevancia estratégica como la sostenibilidad, la calidad o la responsabilidad social. Este enfoque, pues, puede ser asociado a la innovación social, que implica la generación de innovaciones alineadas con intereses colectivos y orientadas al bien común.

Con ello, se han establecido las bases conceptuales para el análisis de la innovación en la gestión pública del turismo, mediante la definición de dos dimensiones y los seis ámbitos que las configuran, fundamentándose en la literatura académica que aborda las principales teorías de la gestión turística y de la innovación.





REFLEXIONES SOBRE LA EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN TURÍSTICA DE DESTINOS URBANOS EN EL ÁMBITO TERRITORIAL DE ESPAÑA

La investigación llevada a cabo ha permitido analizar las teorías y prácticas sobre la gestión de destinos urbanos, así como su evolución y situación actual en el ámbito territorial de España, estableciendo los principales conceptos y aproximaciones tanto teóricas como prácticas hacia la gestión de destinos urbanos, y destacando su implementación y evolución en el contexto de España como ámbito territorial de estudio.

En relación con la caracterización de los destinos urbanos y la identificación de los componentes y/o dimensiones que intervienen en su gestión, el apartado 2 ha abordado la complejidad del binomio ciudad-turismo y ha identificado los elementos del contexto urbano que configuran aquello que se conoce como destino urbano. Así, el destino urbano se entiende como un sistema estrechamente vinculado a la condición de ciudad, en el que convergen la dimensión geográfica, incluyendo la realidad morfológica y la funcional; la relacional, es decir, el destino como plataforma de interacción de agentes; la social, y la simbólica. Este sistema, además, no es estático, sino que se ve influenciado por el contexto externo y por la intervención del sector público y privado, que, mediante prácticas de marketing, planificación y gestión, inciden en el atractivo y la imagen de los destinos.

Esta aproximación evidencia que los destinos urbanos deben ser concebidos simultáneamente como espacios de actividad económica y como entornos sociales y territoriales, y revela una relación de complementariedad y de ten-

sión a la vez. Por ejemplo, mientras el turismo contribuye a la revitalización económica y a la proyección global de las ciudades, también plantea retos de gestión desde el punto de vista de la capacidad de carga territorial, sociocultural, económica y psicológica. El gran reto es, por tanto, articular estrategias de planificación capaces de armonizar el atractivo turístico con la habitabilidad de la ciudad, asumiendo el reto de equilibrar intereses contrapuestos.

En cuanto al análisis de los factores internos y externos, los discursos y referencias conceptuales que avalan la evolución de la gestión de destinos urbanos hacia modelos innovadores, se ha identificado, por un lado, la influencia de factores internos vinculados a la configuración de los destinos, como la diversificación tanto de la demanda como de los productos y servicios turísticos, la institucionalización del turismo dentro de la administración local o su naturaleza multidimensional, y, por otro lado, el impacto de factores externos relacionados con dinámicas globales, como la transformación de los marcos políticos, las crisis económicas o la creciente competitividad entre ciudades.

Este conjunto de condicionantes ha favorecido el surgimiento y consolidación constante y gradual de nuevos paradigmas de gestión orientados a la innovación.

Así, la planificación y la gestión turística de destinos han adoptado diferentes enfoques y discursos. Destaca principalmente la evolución desde enfoques reactivos y promocionales, vinculados a la etapa racionalista y predo-

minantes en la etapa de desarrollismo, a la “nueva” gestión pública, que aplica principios del sector privado al ámbito público e introduce una apertura a la colaboración público-privada mediante alianzas, clústeres y sinergias. Es también en esta nueva etapa que irrumpen los conceptos de sostenibilidad y de gobernanza, el último de los cuales se convierte en un principio inspirador de nuevos modelos de organización político-administrativa y de potenciales relaciones entre la sociedad, el territorio y las instituciones. De hecho, la gobernanza ha sido asociada a modelos de éxito y de competitividad, como ejemplifica el modelo DTI, que también se basa en los pilares de la sostenibilidad, la accesibilidad, la tecnología y la innovación.

A su vez, estos cambios se enmarcan tanto en perspectivas tecno-económicas, como la disponibilidad de infraestructura digital y la adopción de tecnologías emergentes, como en enfoques de gestión y cuestiones organizativas, como el liderazgo y la cultura corporativa, a la vez que responden a replanteamientos teóricos más amplios sobre la innovación urbana, provenientes desde la geografía económica, humana y regional.

Desde la geografía económica, por ejemplo, se destaca la importancia de la información, el uso de las tecnologías y el conocimiento, empresarial e individual, como atributo para afrontar los retos de la globalización, modernizar y añadir valor tanto a las industrias y empresas de servicios como a las economías urbanas. Desde la geografía humana, se analiza la innovación como estrategia de resiliencia urbana mediante la construcción de ambientes socialmente innovadores, hecho que fundamenta la capacidad de generar espacios de intercambio y de institucionalizar mecanismos de diálogo y de cocreación de conocimiento. Finalmente, las aportaciones desde la geografía regional observan el vínculo entre la innovación y la especial capacidad de ciertos entornos de mejorar su eficiencia a partir de factores culturales e institucionales socioespaciales y administrativos. Así, la innovación se ha abordado como fenómeno derivado de redes de colaboración territorialmente delimitadas (como los distritos industriales y los clústeres) o como consecuencia de políticas públicas (como los sistemas regionales de innovación o los destinos turísticos inteligentes).

Además, el apartado 5 revisa la adopción de políticas innovadoras en la gestión turística en España. En este contexto se observa que la innovación se integra de forma constante y gradual, como respuesta a cambios estructurales en la organización político-administrativa ante nuevas tendencias globales vinculadas al uso de las TIC o como respuesta a crisis del sistema económico y turístico. Además, a pesar de una aparente estabilidad de los objetivos y retos de la gestión turística en España, esta breve contextualización permite afirmar que la innovación puede ser identificada según las funciones y los instrumentos de política turística.

De esta manera, la evolución de la gestión de destinos urbanos hacia modelos innovadores se constata mediante (1) la comprensión de contextos teóricos y prácticos que configuran la transformación de los destinos en espacios dinámicos y competitivos, y (2) la adopción de estructuras y prácticas concretas capaces de introducir cambio y novedad.

Finalmente, con respecto al objetivo de definir las condiciones de los modelos de gestión innovadores, el apartado 6 propone la adaptación de los marcos analíticos desde los cuales se estudia comúnmente la innovación a las teorías sobre la evaluación de las políticas turísticas. Así, para definir las condiciones de los modelos de gestión innovadores, se han determinado diversas categorías analíticas vinculadas a las funciones que las administraciones locales asumen en materia de turismo y los instrumentos a partir de los cuales inciden en el fenómeno.

En concreto, las dos DIMENSIONES distinguen entre una aproximación o bien centrada en el carácter político o paradigmático, que hace referencia a la estructura y la organización municipal del turismo, o bien centrada en las acciones de gestión que permiten alcanzar los objetivos de la política turística. A su vez, los seis ÁMBITOS se articulan a partir de los instrumentos de política turística: organizacionales, programáticos, de comunicación, de mejora del conocimiento y financieros o de incentivos.

Por tanto, en la revisión conceptual realizada se ha podido observar cómo la innovación en la gestión turística no es una acción aislada, sino el resultado de diferentes subprocesos interrelacionados, observable en todas las funciones de política turística. Además, este fenómeno es incremental y acumulativo en el tiempo, por lo que la revisión evolutiva de las teorías y prácticas de gestión y planificación turística permite adoptar perspectivas innovadoras. En este sentido, el planteamiento *smart*, recogido en el modelo de destinos turísticos inteligentes, se presenta como última gran transformación teórico-práctica, aunque algunos autores ponen en cuestión su implantación y la dependencia excesiva de las TIC.

Así, por lo que respecta a las aportaciones teóricas, el presente estudio avanza en la conceptualización de la innovación de la gestión turística. En concreto, la investigación integra múltiples teorías y enfoques hacia el término innovación y su adaptación al contexto turístico, aprovechando las aportaciones realizadas tanto desde el campo de la economía, el emprendimiento y la empresa, como desde la vertiente geográfica, centrada en la competitividad, las dinámicas territoriales y la relación entre la innovación y el contexto social; y de las ciencias políticas para contextualizar y delimitar la innovación en la administración pública y, en concreto, en la gestión turística.

Este enfoque, unido a las aproximaciones parciales a la innovación pública del turismo, abordada desde el con-

cepto de sistema de innovación local y regional y desde la competitividad de los destinos; desde el carácter social de la innovación turística, fruto de la sociedad del conocimiento, y desde transformaciones de las formas organizativas, procesos y funciones de la administración turística, ofrece una comprensión holística de cómo se manifiesta la innovación en la gestión turística urbana desde el punto de vista institucional.

Así, el presente estado de la cuestión permite afirmar que la innovación en la gestión turística puede ser analizada teniendo en cuenta la capacidad de las funciones e instrumentos implementados de generar valor social, estar orientados al cambio y a la mejora respecto a situaciones previas, implicar soluciones que superen el ámbito privado, surgir de un proceso de colaboración entre actores diversos y tener un impacto tangible mediante su aplicación efectiva.

Adicionalmente, teniendo en cuenta las lógicas de la política pública, la estrecha relación entre las 5 categorías de innovación predominantes en la literatura y las competencias, responsabilidades y funciones turísticas a escala local, la investigación propone y delimita dimensiones y ámbitos de análisis para la evaluación de la innovación en la gestión pública del turismo. Esta noción se concreta en dos dimensiones —estructural y operativa—, que distinguen entre la aproximación política y la instrumental, y seis ámbitos asociados a los instrumentos empleados para el análisis de la política y la gestión turística —la organización municipal, la organización de las relaciones con la ciudadanía, la planificación, la promoción y comercialización, el conocimiento turístico y el fomento y los incentivos—. Esta estructura facilita, además, la transferencia del modelo conceptual al análisis empírico de la innovación en la gestión turística.



REFERENCIAS

- Abernathy, W. J., & Utterback, J. M. (1978). Patterns of Industrial Innovation. *Technology Review*, 80(7), 40-end. <https://teaching.up.edu/bus580/bps/AbernathyandUtterback%2C1978.pdf>
- Adams, R., Tranfield, D. R., & Denyer, D. (2006). Innovation Types: Configurations of Attributes as a Basis for Innovation Classification. *SSRN Electronic Journal*, 3-69. <https://doi.org/10.2139/SSRN.1309554>
- Adro, F. do, & Fernandes, C. (2022). Social entrepreneurship and social innovation: looking inside the box and moving out of it. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 35(4), 704-730. <https://doi.org/10.1080/13511610.2020.1870441>
- AENOR. (2022). UNE 178502 Indicadores y herramientas de los destinos turísticos inteligentes. En *AENOR* (Núm. 178502). AENOR. <https://www.une.org/encuentra-tu-norma/busca-tu-norma/norma?c=N0068105>
- AEVAL. (2010). *Fundamentos de la evaluación de políticas públicas*. Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. https://www.fondoseuropeos.hacienda.gob.es/sitios/dgfc/es-ES/ipr/fcp1420/e/Documents/Fundamentos_de_evaluacion.pdf
- Alcalde, J., Guitart-Casalderrey, N., Pitarch, A., & Vallvé, F. Ó. V. (2018). De la turismofobia a la convivencia turística: el caso de Barcelona. Análisis comparativo con Ámsterdam y Berlín. *ARA: Journal of Tourism Research / Revista de Investigación Turística*, 8(2), 25-34. <https://raco.cat/index.php/ARA/article/view/348637>
- Almansa, B. (2010). Inteligencia Territorial para una Redefinición Eficiente de las Políticas Públicas. *TRABAJO. Revista Iberoamericana de Relaciones Laborales*, 23, 1136-3819. <https://doi.org/10.33776/TRABAJO.V23I0.959>
- Álvarez Sousa, A., Rego Veiga, G., Leira López, J., Gomis Rodríguez, A., Caramés Valo, R., & Andrade Suárez, M. J. (2008). Innovación turística: perspectivas teóricas y objetos de estudio. *ROTUR. Revista de Ocio y Turismo*, 1(1), 19-50. <https://doi.org/10.17979/ROTUR.2008.1.1.1224>
- Anguera-Torrell, O., & Cerdán, A. (2021). Which commercial sectors coagglomerate with the accommodation industry? Evidence from Barcelona. *Cities*, 112, 103112. <https://doi.org/10.1016/J.CITIES.2021.103112>
- Anton-Clavé, S., & Duro, J. (2010). Innovación turística en España: retos de la política turística, gobernanza de los destinos y desarrollo de sistemas territoriales de innovación. *Estudios Turísticos*, 185, 7-32. <https://doi.org/10.61520/ET.1852010.1095>
- Anton Clavé, S. (2008). Turismo y ciudades: de la oportunidad del turismo urbano a los usos turísticos en las ciudades. En M. A. Troitiño, J. García, & M. García (Ed.), *Destinos turísticos: viejos problemas ¿nuevas soluciones?* (p. 53-77). Ediciones de la Universidad de Castilla La Mancha, Col. Estudios 121.

- Arcos-Pumarola, J., Salvador-Almela, M., & Osácar, E. (Ed.). (2023). *Las industrias creativas como herramienta para ampliar la mirada turística en los destinos*. Ediciones Trea. <https://trea.es/producto/las-industrias-creativas-como-herramienta-para-ampliar-la-mirada-turistica-en-los-destinos/>
- Arias-Sans, A., Quaglieri-Domínguez, A., & Russo, A. P. (2022). Home-sharing as transnational moorings: Insights from Barcelona. *City*, 26(1), 160-178. <https://doi.org/10.1080/13604813.2021.2018859>
- Arnandis-i-Agramunt, R. (2018). Una revisión a la planificación de los recursos: sobre los enfoques de evaluación y los modelos de adaptación al uso turístico. *Investigaciones Turísticas*, 15, 168-197. <https://doi.org/10.14198/INTURI2018.15.08>
- Ashworth, G., & Page, S. J. (2011). Urban tourism research: Recent progress and current paradoxes. *Tourism Management*, 32(1), 1-15. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2010.02.002>
- Badita, A. (2013). Approaches to the Analysis and Evaluation of Urban Tourism System within Urban Destinations. *Journal of tourism studies and research in tourism*, 16(16), 58-66. <https://ideas.repec.org/a/scm/rdtusv/v16y2013i16p58-66.html>
- Bagiran, D. (2018). Towards a model of destination innovation process: an integrative review. *Service Industries Journal*, 39(3-4), 206-228. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1491970>
- Baranskaitė, E., & Labanauskaitė, D. (2022). The Concept of Innovation in the Approach to Novelty, Value Creating, Interaction Processes and Social Progress. *Regional Formation and Development Studies*, 31(2), 50-58. <https://doi.org/10.15181/RFDS.V31I2.2097>
- Bastidas, A. B., & Casado, L. A. (2023). *Innovación aplicada en el sector turístico* (1a ed.). Ediciones Pirámide. <http://www.dykinson.com/libros/innovacion-aplicada-en-el-sector-turistico/9788436848267/>
- Bathelt, H., Malmberg, A., & Maskell, P. (2004). Clusters and knowledge: Local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography*, 28(1), 31-56. <https://doi.org/10.1191/0309132504PH469OA>
- Becattini, G. (1979). Dal settore industriale al distretto industriale. *Rivista di Economia e Politica Industriale*, 7(1), 7-21.
- Ben-Dalia, S., Collins-Kreiner, N., & Churchman, A. (2013). Evaluation of an Urban Tourism Destination. *Tourism Geographies*, 15(2), 233-249. <https://doi.org/10.1080/14616688.2011.647329>
- Bernardo, F., Almeida, J., & Martins, C. (2017). Urban identity and tourism: different looks, one single place. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers - Urban Design and Planning*, 170(5), 205-216. <https://doi.org/10.1680/JURDP.15.00036>
- Blanco Romero, A., Blázquez, M., Calle Vaquero, M. de la, Fernández Tabales, A., García Hernández, M., Lois González, R. C., Mínguez García, M. del C., Navalón García, M. del R., Navarro Jurado, E., & Troitiño Torralba, L. (2021). *Diccionario de turismo*. Cátedra.
- Boes, K., Buhalis, D., & Inversini, A. (2016). Smart tourism destinations: ecosystems for tourism destination competitiveness. *International Journal of Tourism Cities*, 2(2), 108-124. <https://doi.org/10.1108/IJTC-12-2015-0032/FULL/XML>
- Bono-Gispert, O. (2023). *Governança al sector turístic: dimensions, models i internalització. Proposta d'un model de mesura de la governança a les destinacions turístiques*. Universitat Rovira i Virgili.
- Bornhorst, T., Brent Ritchie, J. R., & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31(5), 572-589. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2009.06.008>
- Boschma, R. A. (2005). Proximity and innovation: A critical assessment. *Regional Studies*, 39(1), 61-74. <https://doi.org/10.1080/0034340052000320887>
- Bouazza, O. (2017). La segunda generación de leyes autonómicas de turismo. (un análisis a partir de la ley 13/2011, de 23 de diciembre, de turismo de andalucía). *Revista Internacional de Derecho del Turismo. RIDE-TUR*, 1(1), 1-17. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6247721&info=resumen&idioma=ENG>
- Bramwell, B., & Sharman, A. (1999). Collaboration in local tourism policymaking. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 392-415. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(98\)00105-4](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(98)00105-4)
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3)

- California Institute for Smart Communities. (1997). *Smart Communities Implementation Guide: How California's Communities Can Thrive in the Digital Age*. San Diego State University.
- Cammarata, E. (2006). El turismo como práctica social y su papel en la apropiación y consolidación del territorio. En C. L. de C. S. CLACSO (Ed.), *América Latina: cidade, campo e turismo*. CLACSO. <https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/coediciones/20100729093109/20cammar.pdf>
- Caragliu, A., del Bo, C., & Nijkamp, P. (2011). Smart cities in Europe. *Journal of Urban Technology*, 18(2), 65-82. <https://doi.org/10.1080/10630732.2011.601117>
- Carvalho, L., & Costa, T. (2011). Tourism innovation: a literature review complemented by case study research. *International Conference on Tourism & Management Studies*, 21(4), 23-33. https://www.researchgate.net/publication/277195196_TOURISM_INNOVATION_-_A_LITERATURE_REVIEW_COMPLEMENTED_BY_CASE_STUDY_RESEARCH
- Castells, M. (2006). *La era de la información : economía, sociedad y cultura* (Alianza (Ed.); 4a ed.). Alianza Editorial.
- Castells, M., & Hall, P. (1994). *Tecnópolis del mundo La formación de los complejos industriales del siglo XXI*. Alianza Editorial.
- Castells, Manuel. (1995). *La ciudad informacional : tecnologías de la información, reestructuración económica y el proceso urbano-regional*. Alianza Editorial.
- Chen, X., Li, L., & Ling, X. (2024). Research on Driving Factors of Digital Innovation in the Tourism Industry. *SAGE Open*, 14(4). https://doi.org/10.1177/21582440241304537/ASSET/5C88F3D4-941D-4997-9830-35F4ECCF96BE/ASSETS/IMAGES/LARGE/10.1177_21582440241304537-FIG3.JPG
- Chountalas, P. T., Chatzifoti, N., Alexandropoulou, A., & Georgakellos, D. A. (2024). Analyzing Barriers to Innovation Management Implementation in Sustainable Tourism Using DEMATEL Method. *World 2024, Vol. 5, Pages 1004-1022*, 5(4), 1004-1022. <https://doi.org/10.3390/WORLD5040051>
- Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., Seva-Larrosa, P., & Ruiz-Fernández, L. (2019). Competitive advantage and industrial district: A review of the empirical evidence about the district effect. *Competitiveness Review*, 29(3), 211-235. <https://doi.org/10.1108/CR-08-2018-0048/FULL/XML>
- Cócola Gant, A. (2015). Tourism and commercial gentrification. *Proceedings of the RC21 International Conference on "The Ideal City: Between Myth and Reality, Representations, Policies, Contradictions and Challenges for Tomorrow's Urban Life"*, 2-25.
- Comissió Europea. (2000). *Towards quality urban tourism. Integrated quality management (IQM) of urban tourist destinations*.
- Comissió Europea. (2010). Europa 2020: Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador. En *COMUNICACIÓN DE LA COMISIÓN (COM(2010) 2020)*. Comissió Europea.
- Comissió Europea. (2024). *European Innovation Scoreboard 2024-Country profile Spain*. <http://data.europa.eu/eli/dec/2011/833/oj>
- Cooke, P. (2001). Regional Innovation Systems, Clusters, and the Knowledge Economy. *Industrial and Corporate Change*, 10(4), 945-974. <https://papers.ssrn.com/abstract=914287>
- Cooper, C, De Lacy, T., & Jago, L. (2006). *Identification of inhibitors and facilitators to research adoption in the tourism sector*. https://www.researchgate.net/profile/Lisa-Ruhanen/publication/37629928_Identification_of_Inhibitors_and_Facilitators_to_Research_Adoption_in_the_Tourism_Sector/links/0912f50e4386c5fda6000000/Identification-of-Inhibitors-and-Facilitators-to-Research-Adoption-in-the-Tourism-Sector.pdf
- Cooper, Chris. (2006). Knowledge management and tourism. *Annals of Tourism Research*, 33(1), 47-64. <https://doi.org/10.1016/J.ANNALS.2005.04.005>
- Costa, C. (2001). An emerging tourism planning paradigm? A comparative analysis between town and tourism planning. *International Journal of Tourism Research*, 3(6), 425-441. <https://doi.org/10.1002/JTR.277>
- Crescenzi, R. (2005). Innovation and Regional Growth in the Enlarged Europe: The Role of Local Innovative Capabilities, Peripherality, and Education. *Growth and Change*, 36(4), 471-507. <https://doi.org/10.1111/J.1468-2257.2005.00291.X>
- Cudny, W. (2016). Festivalisation and Its Effects on the Urban Space. En *Festivalisation of urban spaces* (p. 77-117). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31997-1_4

- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial Innovation: Conceptions, Processes and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454. <https://doi.org/10.1111/J.1740-8784.2011.00233.X>
- Damian, I., & Suárez-Barraza, M. F. (2015). Innovación de procesos en la gestión turística: Una revisión de la literatura. *Intangible Capital*, 11(2), 147-165. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.530>
- De la Calle, M., & García, M. (2016). Políticas locales de turismo en ciudades históricas españolas. Génesis, evolución y situación actual. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 14(3), 691-704. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2016.14.045>
- De Medeiros, J. F., Ribeiro, J. L. D., & Cortimiglia, M. N. (2014). Success factors for environmentally sustainable product innovation: a systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 65, 76-86. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2013.08.035>
- Decelle, X. (2006). A dynamic conceptual approach to innovation in tourism. En *Innovation and Growth in Tourism* (p. 85-106). OCDE.
- Díaz-Parra, I., & Jover, J. (2021). Overtourism, place alienation and the right to the city: insights from the historic centre of Seville, Spain. En T. Jamal & J. Higham (Ed.), *Justice and Tourism* (1a ed., p. 16-33). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003143055-2>
- Douay, N. (2018). Urban Planning in the Digital Age. *Urban Planning in the Digital Age*. <https://doi.org/10.1002/9781119482949>
- Dubina, I. N., Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. J. (2012). Creativity Economy and a Crisis of the Economy? Co-evolution of Knowledge, Innovation, and Creativity, and of the Knowledge Economy and Knowledge Society. *Journal of the Knowledge Economy*, 3(1), 1-24. <https://doi.org/10.1007/S13132-011-0042-Y/FIGURES/8>
- Duran, C. (2013). Issue Paper Series – Governance for the Tourism Sector and its Measurement. En *Issue Paper Series - Governance for the Tourism Sector and its Measurement*. World Tourism Organization (UNWTO). <https://doi.org/10.18111/9789284415632>
- Duran, C. (2016). *El concepto de gobernanza del turismo: hacia la construcción de un modelo operativo para elevar la contribución del turismo al desarrollo sostenible*. Universidad Complutense de Madrid.
- Echeverri-Rubio, A., Yaneth, G., & Vargas-Marín, L. A. (2022). Gobernanza para el desarrollo y la sostenibilidad de los destinos turísticos: una revisión de la literatura con ToS. *Revista de Ingenierías Interfaces*, 5(1), 1-22. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8661443&info=resumen&idioma=SPA>
- Edwards, D., Griffin, T., & Hayllar, B. (2008). Urban Tourism Research: Developing an Agenda. *Annals of Tourism Research*, 35(4), 1032-1052. <https://doi.org/10.1016/J.ANNALS.2008.09.002>
- Elorrieta, B., García, M., Cerdán-Schwitzguébel, A., & Torres-Delgado, A. (2021). La 'guerra de las terrazas': privatización del espacio público por el turismo en Sevilla y Barcelona. *Cuadernos de Turismo*, 47(47), 229-259. <https://doi.org/10.6018/TURISMO.474091>
- Exceltur. (2019). *Monitur 2018: Monitor de competitividad turística relativa de las comunidades autónomas españolas*. https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2019/04/Monitur-2018_Informe-completo-marzo2019.pdf
- Exceltur. (2023). *UrbanTur 2022: Monitor de competitividad turística de los destinos urbanos españoles*. https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2023/03/EX-CELTUR-UrbantUR22_informe-completo.pdf
- Fabry, N., & Zeghni, S. (2012). Tourisme et développement local : une application aux clusters de tourisme. *Mondes en développement*, 157(1), 97-110. <https://doi.org/10.3917/MED.157.0097>
- Facer, K., & Buchczyk, M. (2019). Towards a research agenda for the 'actually existing' Learning City. *Oxford Review of Education*, 45(2), 151-167. <https://doi.org/10.1080/03054985.2018.1551990>
- Fagerberg, J., & Mowery, D. C. (2006). The Oxford Handbook of Innovation. En *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/OXFORDHB/9780199286805.001.0001>
- FEMP. (2008). *Modelos de Gestión Turística Local*. www.femp.es
- Fernández-Tabales, A., & Navarro-Jurado, E. (2022). Nuevos enfoques en la geografía del turismo: gobernanza e inteligencia territorial como últimas fases en la evolución de la gestión turística del litoral. *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, 68(3), 519-531. <https://raco.cat/index.php/DocumentsAnalisi/article/view/v69-n3-fernandez-navarro/747-pdf-es>

- Fernández-Tabales, A., & Ruiz-Romera, A. (2023). Gobernanza e inteligencia territorial: conceptos clave para la gestión de destinos turísticos sostenibles. En *Transición hacia un Turismo Sostenible: Perspectivas y propuestas para abordar el cambio desde la Agenda 2030* (1a ed., Número 62, p. 183-209). Fundación Fyde Caja-Canarias. <https://doi.org/10.13039/501100011033>
- Fischer, F. (2003). Reframing Public Policy: Discursive Politics and Deliberative Practices. En *Reframing Public Policy: Discursive Politics and Deliberative Practices*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/019924264X.001.0001>
- Flagestad, A., Hope, C. A., Svensson, B., & Nordin, S. (2005). The tourist destination; a local innovation system? The creation of a model. En P. Keller & T. Bieger (Ed.), *Innovation in tourism-creating customer value* (Vol. 47, p. 245-259). AIEST International Association of Scientific Experts in Tourism. https://www.researchgate.net/profile/Sara-Nordin/publication/265458275_The_tourist_destination_a_local_innovation_system_The_creation_of_a_model/links/544012f80cf2fd72f99dcf01/The-tourist-destination-a-local-innovation-system-The-creation-of-a-model.pdf
- Flores, D., & Barroso, M. O. (2009). *Análisis de la competencia en la actividad turística* (Ediciones Septem (Ed.); 1a ed.). Septem. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=886287>
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. Basic Books.
- Formichella, M. (2005). *La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo*.
- Freeman, C. (1974). *The Economics of Industrial Innovation* (1a ed.). Penguin Modern Economic Texts.
- Freeman, C. (1987). Technology, Policy, and Economic Performance: Lessons from Japan. En *Technology, policy, and economic performance*. Pinter Publishers. https://books.google.com/books/about/Technology_Policy_and_Economic_Performan.html?hl=ca&id=rA20AAAA-IAAJ
- Fundación Orange. (2016). *La transformación digital en el sector turístico*. https://www.fundacionorange.es/wp-content/uploads/2016/05/eE_La_transformacion_digital_del_sector_turistico.pdf
- Gallego, C., & Vaquero, L. (2022). Inteligencia artificial y desarrollo sostenible del turismo: el valor de los acuerdos de colaboración. *Esic Market Economics and Business Journal*, 53(1), 1-18. <https://revistasinvestigacion.esic.edu/esicmarket/index.php/esicm/article/view/281/650>
- Garay-Tamajón, L., Lladós-Masllorens, J., Meseguer-Artola, A., & Morales-Pérez, S. (2022). Analyzing the influence of short-term rental platforms on housing affordability in global urban destination neighborhoods. *Tourism and Hospitality Research*, 22(4), 444-461. <https://doi.org/10.1177/14673584211057568>
- García-Hernández, M., de la Calle-Vaquero, M., & Yubero, C. (2017). Cultural Heritage and Urban Tourism: Historic City Centres under Pressure. *Sustainability*, 9(8), 1346. <https://doi.org/10.3390/SU9081346>
- García-Hernández, M., Ivars-Baidal, J., & Mendoza de Miguel, S. (2019). Overtourism in urban destinations: the myth of smart solutions. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 0(83). <https://doi.org/10.21138/bage.2830>
- García Hernández, M. (2007). Entidades de planificación y gestión turística a escala local. El caso de las ciudades patrimonio de la humanidad de España. *Cuadernos de Turismo*, 20(20), 79-102. <https://revistas.um.es/turismo/article/view/13001>
- Gardiner, S., & Scott, N. (2018). Destination Innovation Matrix: A framework for new tourism experience and market development. *Journal of Destination Marketing & Management*, 10, 122-131. <https://doi.org/10.1016/J.JDMM.2018.07.002>
- Garzón, R., & Ramírez, M. L. (2025). Ordenación y planificación turística: evolución y retos a partir del caso andaluz. *Cuadernos Geográficos*, 64(1), 173-197. <https://doi.org/10.30827/CUADGEO.V64I1.30633>
- Gault, F., & Soete, L. (2022). Innovation Indicators. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. <https://doi.org/10.1093/ACREFORE/9780190224851.013.331>
- Giffinger, R., Fertner, C., Kramar, H., & Meijers, E. (2007). *City-ranking of European Medium-Sized Cities*. https://www.smart-cities.com/download/city_ranking_final.pdf
- Girandot, J. J. (2008). Evolution of the concept of territorial intelligence within the coordination action of the European Network of Territorial Intelligence. *Res-Ricerca e Sviluppo per le Politiche Sociali*, 1-2, 11-30.

- Gómez-Bruna, D., & Thiel-Ellul, D. (2024). Gobernanza en destinos turísticos: el caso de los destinos turísticos inteligentes (DTIs) en España. *Investigaciones Turísticas*, 27, 203-223. <https://doi.org/10.14198/INTURI.24674>
- Gomezelj, D. (2016). A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 516-558. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0510/FULL/XML>
- González-Reverté, F., Díaz, P., Gomis, J. M., Morales, S., Beas, L., & Martín, J. (2018). *Les destinacions turístiques intel·ligents a les comarques de Barcelona: diagnosi i propostes d'actuació*. Diputació de Barcelona. https://llibreria.diba.cat/cat/livre/les-destinacions-turistiques-intelligents-a-les-comarques-de-barcelona-diagnosi-i-propostes-d-actuacio_60589
- González Reverté, F., & Morales Pérez, S. (2012). *Ciudades efímeras : transformando el turismo urbano a través de la producción de eventos* (Vol. 1). Editorial UOC.
- Gretzel, U., Fesenmaier, D. R., Formica, S., & O'Leary, J. T. (2006). Searching for the future: Challenges faced by destination marketing organizations. *Journal of Travel Research*, 45(2), 116-126. <https://doi.org/10.1177/0047287506291598>
- Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015). Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), 179-188. <https://doi.org/10.1007/S12525-015-0196-8/TABLES/2>
- Gui, L., Lei, H., & Le, P. B. (2022). Determinants of radical and incremental innovation: the influence of transformational leadership, knowledge sharing and knowledge-centered culture. *European Journal of Innovation Management*, 25(5), 1221-1241. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2020-0478/FULL/XML>
- Guia, J., Prats, L.L., & Comas, J. (2006). The Destination as a Local System of Innovation: The Role of Relational Networks. En L. Lazzeretti & C. S. Petrillo (Ed.), *Tourism Local Systems and Networking* (1a ed., p. 57-66). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080462387-5>
- Guitart-Casalderrey, Nuria, & Casanovas-Ibáñez, O. (2024). Administración compartida y espacios públicos con impacto turístico. En *Administración compartida y bienes comunes desde el derecho administrativo y la gobernanza* (p. 625-646). Tirant lo Blanch. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10145418&info=resumen&idioma=SPA>
- Guitart-Casalderrey, Núria, & Muíño Sar, B. (2024). La innovación en las estructuras de monitorización de datos para la gestión turística. En L. Troitiño, B. Ferrer, & C. Mulet (Ed.), *La actividad turística española en 2023 (edición 2024)* (p. 101-114). Editorial Síntesis.
- Hall, C. M., & Williams, A. M. (2008). Tourism and innovation. En *Tourism and Innovation* (1a ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203938430/TOURISM-INNOVATION-MICHAEL-HALL-ALLAN-WILLIAMS/RIGHTS-AND-PERMISSIONS>
- Hall, C. M., & Williams, A. M. (2019). Tourism and innovation. En *Tourism and Innovation*. Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781315162836/TOURISM-INNOVATION-MICHAEL-HALL-ALLAN-WILLIAMS/RIGHTS-AND-PERMISSIONS>
- Hall, P., & Preston, P. (1988). *Carrier Wave: New Information Technology and the Geography of Innovation, 1846-2003*. Routledge.
- Hall, Peter. (1993). Policy Paradigms, Social Learning, and the State: The Case of Economic Policymaking in Britain. *Comparative Politics*, 25(3), 275-296.
- He, J. J., & Tian, X. (2020). Institutions and Innovation. *Annual Review of Financial Economics*, 12(Volume 12, 2020), 377-398. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV-FINANCIAL-032820-083433/CITE/REFWORKS>
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2008). *Managing: A competency-based approach* (11th ed.). Thomson South-Western.
- Hernández, E., Camacho, R., Silván, A., Rojas-Martín, F., & Stan, L. (2018). *Gobernanza participativa local: Construyendo un nuevo marco de relación con la ciudadanía*. <http://femp.femp.es/files/3580-1936-fichero/GOBERNANZA PARTICIPATIVA LOCAL.pdf>
- Hjalager, A. M. (1997). Innovation patterns in sustainable tourism: An analytical typology. *Tourism Management*, 18(1), 35-41. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(96\)00096-9](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(96)00096-9)
- Hjalager, A. M. (2000). Tourism destinations and the concept of industrial districts. *Tourism and Hospitality Research*, 2(3), 199-213. <https://www.jstor-org.sire.ub.edu/stable/23743815?seq=1>
- Hjalager, A. M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23(5), 465-474. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00013-4](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00013-4)
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2009.08.012>

- Hjalager, A. M. (2012). Innovation policies for tourism. *International Journal of Tourism Policy*, 4(4), 336-355. <https://doi.org/10.1504/IJTP.2012.052565>
- Hjalager, A. M. (2015). 100 Innovations That Transformed Tourism. *Journal of Travel Research*, 54(1), 3-21. <https://doi.org/10.1177/0047287513516390>
- Hood, C., & Margetts, H. (2007). *The tools of government in the digital age*. Palgrave Macmillan.
- Howlett, M. (2009). Policy analytical capacity and evidence-based policy-making: Lessons from Canada. *Canadian Public Administration*, 52(2), 153-157.
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2024, octubre). *Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas*. Indicadores sobre uso TIC en las empresas. https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica_C&cid=1254736176743&menu=ulti-Datos&idp=1254735576799
- International Association for Public Participation (IAP2). (2014). *IAP2 Spectrum of Public Participation*.
- INVAT.TUR. (2015). *Manual operativo para la configuración de Destinos Turísticos Inteligentes*. https://invat-tur.es/uploads/entorno_37/ficheros/62690a0d5b-c1b967049880.pdf
- INVAT.TUR. (2022). *Bases y horizonte del modelo DTI-CV: hacia la inteligencia en la gestión de los destinos turísticos de la Comunitat Valenciana*.
- Işık, C., Küçükaltan, E. G., Taş, S., Akoğul, E., Uyrun, A., Hacıyeva, T., Turan, B., Dirbo, A. H., & Bayraktaroğlu, E. (2019). Ekonomi Tourism and innovation: A literature review. *Journal of Ekonomi*, 02, 88-154. <https://dergi-park.org.tr/ekonomi>
- Ivars-Baidal, Josep A., Solsona Monzonís, 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. <https://doi.org/10.5565/rev/dag.285>
- Ivars-Baidal, Josep A, Rodríguez-Sánchez, I., Vera, J. F., & Acebal, A. (2014). Nuevos enfoques en gestión turística: el Programa de Agrupaciones Empresariales Innovadoras en España. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 369-395. <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/43246>
- Ivars-Baidal, Josep Antoni, & Vera Rebollo, J. A. (2019). Planificación turística en España. De los paradigmas tradicionales a los nuevos enfoques: planificación turística inteligente. *BAGE. Boletín de la Asociación Española de Geografía*, 82, 1-31. <https://doi.org/10.21138/bage.2765>
- Johannessen, J. A., Olsen, B., & Olaisen, J. (1999). Aspects of innovation theory based on knowledge-management. *International Journal of Information Management*, 19(2), 121-139. [https://doi.org/10.1016/S0268-4012\(99\)00004-3](https://doi.org/10.1016/S0268-4012(99)00004-3)
- Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding* 2004 1:1, 1(1), 58-73. <https://doi.org/10.1057/PALGRAVE.PB.5990005>
- Landry, C. (2000). The creative city: A toolkit for urban innovators. *Community Development Journal*, 36(2), 165-167. <https://doi.org/10.1093/CDJ/36.2.165>
- Latour, B. (2005). *Reassembling the Social. An Introduction to Actor-Network-Theory*. Oxford University Press.
- Law, C. M. (2002). *Urban tourism: the visitor economy and the growth of large cities* (2a ed.). CABI. <https://www.cabi-digitallibrary.org/doi/full/10.5555/20023052146>
- Ledesma, O. (2023). Análisis de redes de gobernanza en destinos turísticos: una aplicación práctica. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 97. <https://doi.org/10.21138/bage.3367>
- Leiper, N. (1990). Tourist attraction systems. *Annals of Tourism Research*, 17(3), 367-384. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(90\)90004-B](https://doi.org/10.1016/0160-7383(90)90004-B)
- Leira Landeira, G. (2013). Dream Society and changes in tourist activity. *ROTUR Revista de ocio y turismo*, 6, 76-90. <https://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/12631>
- Lois, R. C. (2018). Planificación y gestión territorial del turismo. *Polígonos. Revista de Geografía*, 30, 13-26. <https://doi.org/10.18002/POL.V0I30.5636>
- Longworth, N. (1999). Making lifelong learning work: learning cities for a learning century. En *Making Lifelong Learning Work*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315042084/MAKING-LIFE-LONG-LEARNING-WORK-LONGWORTH-NORMAN-VICE-PRESIDENT-WORLD-INITIATIVE-LIFE-LONG-LEARNING/RIGHTS-AND-PERMISSIONS>
- López-Gay, A., Cocola-Gant, A., & Russo, A. P. (2021). Urban tourism and population change: Gentrification in the age of mobilities. *Population, Space and Place*, 27(1), e2380. <https://doi.org/10.1002/PSP.2380>
- López de Avila, A., & García, S. (2015). Destinos turísticos inteligentes. *Economía industrial*, 395, 61-69. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5248689&info=resumen&idioma=ENG>

- López Palomeque, Francesc. (2015). Barcelona, de ciudad con turismo a ciudad turística. Notas sobre un proceso complejo e inacabado. *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, 61(3), 483-506. <https://doi.org/10.5565/rev/dag.296>
- López Palomeque, Francisco. (2016). Turismo y TIC. Notas sobre los procesos recientes de tecnificación de los destinos turísticos. En J. F. Vera, J. Olcina, & M. Hernández (Ed.), *Paisaje, cultura territorial y vivencia de la Geografía. Libro Homenaje al Profesor Alfredo Morales Gil* (p. 563-583). Publicaciones de la Universidad de Alicante. <https://doi.org/10.14198/LIBROHOMENAJEALFREDOMORALES2016-26>
- López Palomeque, Francisco, & Font Urgell, X. (2011). Desarrollo turístico e institucionalización de la gestión turística local en los espacios de interior en Cataluña. En S. (coord. Fernández, P. (coord. Fidalgo, A. (coord. Gámir, A. (coord. García, C. M. (coord. Manuel, D. (coord. Marías, G. (coord. Morales, P. (coord. Puente, & J. M. (coord. Trillo (Ed.), *Espacios y destinos turísticos en tiempos de globalización y crisis, 2011*, ISBN 978-84-938551-5-4 (p. 305-319). Universidad Carlos III de Madrid: Asociación Española de Geografía. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4200452>
- López Palomeque, Francisco, Vera Rebollo, J. F., Torres Delgado, A., & Ivars Baidal, J. A. (2022). *El turismo, ¿fin de época? Desafíos de España como destino turístico en un nuevo escenario*. Publicacions de la Universitat de València.
- Lundvall, B. Å. (2007). National innovation systems - Analytical concept and development tool. *Industry and Innovation*, 14(1), 95-119. <https://doi.org/10.1080/13662710601130863;PAGE:STRING:ARTICLE/CHAPTER>
- Lundvall, B., & Johnson, B. (1994). The learning economy. *Journal of Industry Studies*, 1(2), 23-42. <https://doi.org/10.1080/13662719400000002>
- Luongo, S., Sepe, F., & Del Gaudio, G. (2023). Regional innovation systems in tourism: The role of collaboration and competition. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(4), 100148. <https://doi.org/10.1016/J.JOITMC.2023.100148>
- Maillat, D. (1998). Innovative milieux and new generations of regional policies. *Entrepreneurship and Regional Development*, 10(1), 1-16. <https://doi.org/10.1080/08985629800000001;REQUESTEDJOURNAL:JOURNAL:TEPN20;WGROUP:STRING:PUBLICATION>
- Makkonen, T., & Williams, A. M. (2024). Cross-border tourism and innovation system failures. *Annals of Tourism Research*, 105, 103735. <https://doi.org/10.1016/J.ANALS.2024.103735>
- Malmberg, A., & Maskell, P. (1997). Towards an explanation of regional specialization and industry agglomeration. *European Planning Studies*, 5(1), 25-41. <https://doi.org/10.1080/09654319708720382>
- Malmberg, A., & Maskell, P. (2002). The Elusive Concept of Localization Economies: Towards a Knowledge-Based Theory of Spatial Clustering. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 34(3), 429-449. <https://doi.org/10.1068/A3457>
- Marín, P., Guevara, A., & Navarro-Jurado, E. (2017). Renovación urbana y masificación turística en la ciudad antigua: pérdida de población y conflictos sociales. *Ciudad y Territorio Estudios Territoriales*, 49(193), 453-468. <https://recyt.fecyt.es/index.php/CyTET/article/view/76572>
- Martínez-Pérez, Á., Elche, D., & García-Villaverde, P. M. (2019). From diversity of interorganizational relationships to radical innovation in tourism destination: The role of knowledge exploration. *Journal of Destination Marketing & Management*, 11, 80-88. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2018.12.002>
- Marx, C., & Hacklin, F. (2005). Design, product development, innovation: all the same in the end? A short discussion on terminology. *Journal of Engineering Design*, 16(4), 413-421. <https://doi.org/10.1080/09544820500131169>
- Matusitz, J., & Palermo, L. (2014). The disneyfication of the world: A globalisation perspective. *Journal of Organisational Transformation and Social Change*, 11(2), 91-107. <https://doi.org/10.1179/1477963313Z.00000000014;PAGE:STRING:ARTICLE/CHAPTER>
- Mayntz, R. (2000). Nuevos desafíos de la teoría de Governance. *Instituciones y desarrollo*, 7(1). <http://www.iue.it/RSC/Mayntz.htm>
- Mazzucotelli, S. (2018). Participation Matters. Forms of Activism in Public Art. *Lo Squaderno*, 13-17. <https://publires.unicatt.it/en/publications/participation-matters-forms-of-activism-in-public-art>
- Melenez, J. F. (2023). *Co-creation of sustainability-oriented innovations (SOIs) in tourism destinations* [University of Surrey]. <https://doi.org/10.15126/THESIS.900743>
- Méndez, R. (2016). Renovar economías urbanas en crisis: un debate actual sobre la innovación. *Desenvolvimento Regional em Debate*, 6(3), 4-32. <https://doi.org/10.24302/drd.v6i3.1293>

- Méndez, R., Sánchez, S., Abad, L. D., & García, I. (2008). Dinámicas industriales, innovación y sistema urbano en España: trayectorias de las ciudades intermedias. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 0(46). <https://bage.age-geografia.es/ojs/index.php/bage/article/view/672>
- Milano, C., Novelli, M., & Cheer, J. M. (2019). Overtourism and Tourismphobia: A Journey Through Four Decades of Tourism Development, Planning and Local Concerns. *Tourism Planning and Development*. <https://doi.org/10.1080/21568316.2019.1599604>
- Miralbell, O. (coord. (2010). Gestión pública del turismo. En *Gestión pública del turismo*. UOC. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=405823>
- Moreno-Izquierdo, L., Ramón-Rodríguez, A., & Jesús Such-Devesa, M. (2018). The challenge of long-term tourism competitiveness in the age of innovation: Spain as a case study. *Investigaciones Regionales-Journal of Regional Research*, 42, 13-34. <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2018/spain>
- Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E., & González, S. (2005). Towards Alternative Model(s) of Local Innovation. *Source: Urban Studies*, 42(11), 1969-1990. <https://doi.org/10.1080/00420980500279893>
- Muller, E., & Zenker, A. (2001). Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems. *Research Policy*, 30(9), 1501-1516. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00164-0](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00164-0)
- Nada, N., & Ali, Z. (2015). Service value creation capability model to assess the service innovation capability in SMEs. *Procedia CIRP*, 30, 390-395. <https://doi.org/10.1016/J.PROCIR.2015.02.218>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266. <https://doi.org/10.2307/259373>
- Novy, J., & Colomb, C. (2016). Urban tourism and its discontents. An introduction. En J. Novy & C. Colomb (Ed.), *Protest and Resistance in the Tourist City* (1a ed., p. 1-30). Routledge.
- Ocaña-Fernández, Y., & Fuster-Guillén, D. (2021). The bibliographical review as a research methodology. *Revista Tempos e Espaços em Educação*, 14(33), e15614. <https://doi.org/10.20952/revtee.v14i33.15614>
- OCDE/Eurostat. (1992). *Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data: Oslo Manual*.
- OCDE/Eurostat. (1997). *Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*.
- OCDE/Eurostat. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition* (The Measurement of Scientific and Technological Activities). OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264013100-EN>
- OCDE/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition* (The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities). OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-EN>
- OCDE. (2006). Innovation and Growth in Tourism. En *Innovation and Growth in Tourism*. OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264025028-EN>
- OCDE. (2009). *Policy Responses to the Economic Crisis: Investing in Innovation for Long-Term Growth* (OECD Digital Economy Papers, Vol. 159). <https://doi.org/10.1787/222138024482>
- OCDE. (2011). *Fostering innovation to address social challenges: Workshop proceedings*.
- ONU Turismo. (2025, juny 28). *Glosario de términos de turismo ONU Turismo*. <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos#D>
- Pallarés, A. (2022). Estudio sobre la suficiencia de los mecanismos de coordinación existentes en el ámbito del fomento a la innovación en España. *Revista General de Derecho Administrativo - ISSN 1696-9650*, 59.
- Pearce, D. G. (1998). Tourist districts in Paris: structure and functions. *Tourism Management*, 19(1), 49-65. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(97\)00095-2](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(97)00095-2)
- Pearce, D. G. (2014). Toward an Integrative Conceptual Framework of Destinations. *Journal of Travel Research*, 53(2), 141-153. <https://doi.org/10.1177/0047287513491334>
- Pearce, D. G. (2015). Urban management, destination management and urban destination management: a comparative review with issues and examples from New Zealand. *International Journal of Tourism Cities*, 1(1), 1-17. <https://doi.org/10.1108/IJTC-08-2014-0002>
- Pearce, D. G., & Schänzel, H. A. (2015). Destinations: Tourists' Perspectives from New Zealand. *International Journal of Tourism Research*, 17(1), 4-12. <https://doi.org/10.1002/JTR.1955>

- Peinado, N. I., López-Chávez, B. A., & Kallmuenzer, A. (2024). Institutional innovation in tourism: a systematic review approach. *Journal of Enterprising Communities*, 19(2), 370-385. <https://doi.org/10.1108/JEC-07-2024-0129/FULL/PDF>
- Perea-Medina, M., & Navarro-Jurado, E. (2018). Valoración de las políticas en España: Destinos Turísticos Inteligentes. *XX Congreso AECIT*. <https://aecit.org/files/congress/20/papers/378.pdf>
- Piazza, R. (2024). Learning Cities: Catalysts for Sustainable Urban Development through Collaborative Partnerships. *Open Journal per la formazione in rete*, 24(2), 228-242. <https://oaj.fupress.net/index.php/formare/article/view/16069/13135>
- Pikkemaat, B., Peters, M., & Bichler, B. F. (2019). Innovation research in tourism: Research streams and actions for the future. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, 184-196. <https://doi.org/10.1016/J.JHTM.2019.10.007>
- PNUD. (1994). *Gobernanza para el desarrollo humano sostenible: El buen gobierno y el desarrollo humano sostenible*.
- Porter, M. (2000). Locations, Clusters, and Company Strategy. En G. Clark, M. Feldman, & M. Gertler (Ed.), *The Oxford Handbook of Economic Geography* (p. 253-274). Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195>
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 76, 77-90.
- Postma, A., Buda, D. M., & Gugerell, K. (2017). The future of city tourism. *Journal of Tourism Futures*, 3(2), 95-101. <https://doi.org/10.1108/JTF-09-2017-067/FULL/PDF>
- Potts, J. (2012). Creative industries and innovation in a knowledge economy. En D. Rooney, G. Hearn, & T. Kastle (Ed.), *Handbook on the Knowledge Economy* (Vol. 2, p. 193-203). Edward Elgar Publishing Ltd. <https://doi.org/10.4337/9781781005132.00021>
- Prats, L., Guia, J., & Molina, F. X. (2008). How tourism destinations evolve: The notion of Tourism Local Innovation System. *Tourism and Hospitality Research*, 8(3), 178-191. <https://www.jstor.org/stable/23745337>
- Pulido-Fernández, J. I., & Pulido-Fernández, M. de la C. (2018). Proposal for an Indicators System of Tourism Governance at Tourism Destination Level. *Social Indicators Research*, 137(2), 695-743. <https://doi.org/10.1007/S11205-017-1627-Z/TABLES/11>
- Pulido-Fernández, M. C., & Pulido-Fernández, J. I. (2013). Destinos turísticos. Conformación y modelos de gobernanza. En J. I. Pulido-Fernández & Cárdenas P.J. (coord.) (Ed.), *Estructura económica de los mercados turísticos* (p. 179-204). Síntesis.
- Pulido Fernández, J. I., Antón Clavé, S., Valdés Peláez, L., Esteban Talaya, Á., Monfort Mir, V. M., & Torres Bernier, E. J. (2008). Turismo, universidad, conocimiento y empresa: ¿mundos aislados? *Journal of Tourism Analysis*, 6, 66-75.
- Racherla, P., Hu, C., & Hyun, M. Y. (2008). Exploring the Role of Innovative Technologies in Building a Knowledge-Based Destination. *Current Issues in Tourism*, 11(5), 407-428. <https://doi.org/10.1080/13683500802316022>
- Restrepo, N., Lozano, S., & Anton Clavé, S. (2021). Measuring institutional thickness in tourism: An empirical application based on social network analysis. *Tourism Management Perspectives*, 37, 100770. <https://doi.org/10.1016/J.TMP.2020.100770>
- Richards, G. (2011). Creativity and tourism: The State of the Art. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1225-1253. <https://doi.org/10.1016/J.ANNALS.2011.07.008>
- Ritchie, J. R., & Crouch, G. (2003). Conceptual and theoretical perspectives. En *The competitive destination: a sustainable tourism perspective* (p. 9-59). CABI. <https://doi.org/10.1079/9780851996646.0000>
- Rodríguez-Sánchez, I. (2015). *Política turística e innovación en España: teoría y práctica* [Universidad de Alicante]. <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/49975>
- Rodríguez-Sánchez, I., Williams, A. M., & Brotons, M. (2019). The innovation journey of new-to-tourism entrepreneurs. *Current Issues in Tourism*, 22(8), 877-904. <https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1334763>; JOURNAL: JOURNAL: RCIT20; REQUESTED JOURNAL: JOURNAL: RCIT20; PAGE: STRING: ARTICLE/CHAPTER
- Rodríguez-Sánchez, I., Williams, A. M., & Hall, C. M. (2014). Tourism innovation policy: Implementation and outcomes. *Annals of Tourism Research*, 49, 76-93. <https://doi.org/10.1016/J.ANNALS.2014.08.004>
- Romer, P. M. (1990). Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*, 98(5), 71-102. <https://www.jstor.org/stable/2937632>
- Romero, C., & Paton, J. (2021, marzo). *Innovación turística y especialización inteligente en España. Palancas imprescindibles para la recuperación*. SEGITTUR y Fundación COTEC. <https://www.segittur.es/wp-content/uploads/2021/03/Informe-Innovacion-Turistica-y-Especializacion-Inteligente-en-Espana.pdf>

- Roussel, D. (2008). Innovation territorialisée et nouvelles dynamiques touristiques: La valorisation des ressources spécifiques. *Marché et organisations*, 2, 78-91.
- Russo, A. P. (2002). The "vicious circle" of tourism development in heritage cities. *Annals of Tourism Research*, 29(1), 165-182. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(01\)00029-9](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(01)00029-9)
- Russo, A., & Richards, G. (2016). *Reinventing the local in tourism: consuming and negotiating place*. Channel View Publications. <https://www.multilingual-matters.com/page/detail/Reinventing-the-Local-in-Tourism/?k=9781845415686>
- Saha, A. (2022). Sustaining multicultural places from gentrified homogenisation of cities. *Cities*, 120, 103433. <https://doi.org/10.1016/J.CITIES.2021.103433>
- Schumpeter, J. A. (1935). The Analysis of Economic Change. En H. Hagemartn (Ed.), *Business Cycle Theory: Selected text 1860-1939* (1a ed., Vol. 5, p. 315-323). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003550358-19>
- Scott, A. J. (2009). Human capital resources and requirements across the metropolitan hierarchy of the USA. *Source: Journal of Economic Geography*, 9(2), 207-226. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbn051>
- Scott, A. J., & Storper, M. (2007). Regions, Globalization, Development. *Regional Studies*, 41(sup1), S191-S205. <https://doi.org/10.1080/0034340032000108697>
- Scott, N., Baggio, R., & Cooper, C. (2008). Network Analysis and Tourism. From theory to practice. En *Network Analysis and Tourism*. Channel View Publications. <https://doi.org/10.21832/9781845410896/HTML>
- SEGITTUR. (2024). *Nivel de digitalización de las micro y pequeñas empresas turísticas en España*.
- Shaw, G., & Williams, A. (2009). Knowledge transfer and management in tourism organisations: An emerging research agenda. *Tourism Management*, 30(3), 325-335. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2008.02.023>
- Shefer, I. (2019). Policy transfer in city-to-city cooperation: implications for urban climate governance learning. *Journal of Environmental Policy and Planning*, 21(1), 61-75. <https://doi.org/10.1080/1523908X.2018.1562668>
- Sigalat-Signes, E., Calvo-Palomares, R., Roig-Merino, B., & García-Adán, I. (2020). Transition towards a tourist innovation model: The smart tourism destination: Reality or territorial marketing? *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 96-104. <https://doi.org/10.1016/J.JIK.2019.06.002>
- Simancas, M. (coord. (2016). *La planificación y gestión territorial del turismo*. Síntesis. <https://www.sintesis.com/libro/la-planificacion-y-gestion-territorial-del-turismo>
- Solow, R. M. (1956). A contribution to the theory of economic growth. *Quarterly Journal of Economics*, 70(1), 65-94. <https://doi.org/10.2307/1884513>
- Song, H., Liu, J., & Chen, G. (2013). Tourism Value Chain Governance: Review and Prospects. *Journal of Travel Research*, 52(1), 15-28. <https://doi.org/10.1177/0047287512457264>
- Stamboulis, Y., & Skayannis, P. (2003). Innovation strategies and technology for experience-based tourism. *Tourism Management*, 24(1), 35-43. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00047-X](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00047-X)
- Stephan, U., Uhlaner, L. M., & Stride, C. (2015). Institutions and social entrepreneurship: The role of institutional voids, institutional support, and institutional configurations. *Journal of International Business Studies*, 46(3), 308-331. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.38>
- Svensson, B., Nordin, S., & Flagestad, A. (2005). A governance perspective on destination development-exploring partnerships, clusters and innovation systems. *Tourism Review*, 60(2), 32-37. <https://doi.org/10.1108/EB058455>
- Torrejón, L., & Rodríguez, J. (2016). *La institucionalización de la evaluación de políticas públicas*.
- Torres-Delgado, A., Cerdán-Schwitzguébel, A., & Pareto, P. (2023). Sustainable Tourism Indicators in Cities. *Geographies of Tourism and Global Change, Part F1484*, 301-319. https://doi.org/10.1007/978-3-031-39780-6_16
- Tournay, V. (2012). Innovation. En C. Ghorra-Gobin (Ed.), *Dictionnaire critique de la mondialisation* (p. 361-365). Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/ARCO.GHORR.2012.01>
- Tuñón, F. J., & Valls, J. F. (2001). Evolución de la gestión pública del turismo en los municipios españoles. En *Papers ESADE* (Vol. 175). https://bgr.koha.es/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=78029&shelfbrowse_itemnumber=57023
- UNESCO. (2015). *UNESCO Global Network of Learning Cities*.
- Urry, J. (2002). *The Tourist Gaze* (2a ed.). SAGE Publications Ltd.
- Van den Berg, L., Van der Borg, J., & Van der Meer, J. (1995). *Urban tourism : performance and strategies in eight European cities* (1a ed.). Avebury; Ashgate Pub. Co.

- Van Der Walt, J. S., Buitendag, A. A., Zaaïman, J. J., & Van Vuuren, J. J. (2009). Community Living Lab as a Collaborative Innovation Environment. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 6(1), 421-436.
- van Winden, W., van den Berg, L., & Pol, P. (2007). European cities in the knowledge economy: Towards a typology. *Urban Studies*, 44(3), 525-549. <https://doi.org/10.1080/00420980601131886>
- Vegas, H. (2017). Políticas públicas y gobernanza Articulación para una gestión pública local autónoma. *Polis*, 16(48), 155-172. <https://doi.org/10.4067/S0718-65682017000300155>
- Velasco, M. (2008). Gestión de destinos: ¿Gobernabilidad del turismo o gobernanza del destino? *Actas de XVII Simposio Internacional de Turismo y ocio*.
- Velasco, María. (2005). ¿Existe la política turística? La acción pública en materia de turismo en España (1951-2004) | Política y Sociedad. *Política y Sociedad*, 42(1), 169-195. <https://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/view/POSO0505130169A>
- Velasco, María. (2011). La política turística. Una arena de acción autónoma. *Cuadernos de Turismo*, 27, 953-969. <https://revistas.um.es/turismo/article/view/140301>
- Velasco, María. (2014). Gobernanza turística: ¿Políticas públicas innovadoras o retórica banal? *Caderno Virtual de Turismo*, 14. <https://cvt.emnuvens.com.br/caderno/article/view/1023>
- Velasco, María. (2016). Dynamics of Spanish tourism policy: The political system as a driver and policy instruments as indicators of change (1952-2015). *International Journal of Tourism Policy*, 6(3-4), 256-272. <https://doi.org/10.1504/IJTP.2016.081526>
- Velasco, María, & Rodríguez-Sánchez, I. (2014). Innovación en la política turística española: análisis desde una perspectiva histórica. *XVIII Congreso AECIT*.
- Vera Rebollo, J. F., López Palomeque, F., Marchena, M., & Antón Clavé, S. (2011). *Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turísticos* (1a ed.). Tirant lo Blanch. Col·lecció Crònica. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=675851>
- Volgger, M., Erschbamer, G., & Pechlaner, H. (2021). Destination design: New perspectives for tourism destination development. *Journal of Destination Marketing & Management*, 19, 100561. <https://doi.org/10.1016/J.JDMM.2021.100561>
- Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2011). Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 367-386. <https://doi.org/10.1093/JOPART/MUQ043>
- Weiermair, K. (2006). Prospects for innovation in tourism: Analyzing the innovation potential throughout the tourism value chain. *Innovation in Hospitality and Tourism*, 59-72. https://doi.org/10.1300/J162V06N03_04
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511803932>
- Williams, A. M., Rodríguez, I., & Makkonen, T. (2020). Innovation and smart destinations: Critical insights. *Annals of Tourism Research*, 83, 102930. <https://doi.org/10.1016/J.ANNALS.2020.102930>
- Xavier, A. F., Naveiro, R. M., Aoussat, A., & Reyes, T. (2017). Systematic literature review of eco-innovation models: Opportunities and recommendations for future research. *Journal of Cleaner Production*, 149, 1278-1302. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2017.02.145>
- Zach, F. J., & Hill, T. L. (2017). Network, knowledge and relationship impacts on innovation in tourism destinations. *Tourism Management*, 62, 196-207. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.04.001>
- Zhang, S. N., Ruan, W. Q., Li, Y. Q., & Huang, H. (2024). Local cultural distortion risk at tourist destinations: connotation deconstruction and theoretical construction. *Current Issues in Tourism*, 27(2), 251-267. <https://doi.org/10.1080/13683500.2023.2178393>
- Zukin, S. (2008). "Whose Culture? Whose City?" En T. Oakes & P. Price (Ed.), *The Cultural Geography Reader* (1a ed., Número 1995, p. 443-450). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203931950-71>



