



Universidad Autónoma del Estado de México

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

*La gobernanza turística municipal: Estudio de caso Temoaya,  
Estado de México*

Tesis

Que para obtener el grado de  
Maestra en Administración Pública

Presenta:

**Lic. Natali Carolina Rubi Fernández**

Directora de Tesis  
Dra. Delia Gutiérrez Linares

Co-director de Tesis  
Mtro. Eduardo Rodríguez Manzanares

Tutor de Tesis  
Dr. José Luis Estrada Rodríguez



Toluca, Estado de México

marzo de 2023

## Índice

Introducción.....	5
Capítulo 1. Marco teórico conceptual: La visión de la gobernanza y el turismo .....	14
1.1 El estudio de la Gobernanza.....	15
1.1.1 Conceptos .....	15
1.1.2 La Administración Pública .....	16
1.2 ¿Qué es y cómo surge la gobernanza?.....	20
1.2.1 Características y enfoques de la gobernanza .....	29
1.2.3 Tipos de gobernanza.....	34
1.3 El turismo y su conceptualización, retos y estrategias .....	43
1.3.1 ¿Qué es el turismo? Su conceptualización .....	43
1.3.2 El turismo, estudios y perspectivas desde la administración pública.....	46
Reflexiones .....	50
Capítulo 2. La gobernanza y el turismo en la Unión Europea, América Latina y México ..	53
2.1 La gobernanza y el turismo en la Unión Europea .....	55
2.1.1 Gobernanza turística local en Suecia .....	58
2.1.2 Gobernanza turística colaborativa en Finlandia.....	63
2.2 La gobernanza y el turismo en América Latina y el Caribe.....	70
2.2.1 Sistema organizacional en red en Antioquía, Colombia .....	72
2.2.2 Gobernanza para el turismo de naturaleza en el Melón, Chile .....	79
2.3 La gobernanza y el turismo en México.....	85
2.3.1 El turismo en México .....	85
2.3.1.2 Tipos de turismo en México .....	89

2.3.2	Gobernanza para el ecoturismo en Michoacán, México .....	92
2.3.3	Turismo y gobernanza en Armadillo de los Infante, San Luis Potosí.....	98
2.4	Retos y aportes de los destinos turísticos locales .....	105
	Reflexiones .....	110
Capítulo 3:	La gobernanza turística de Temoaya, ¿Idealista o realista?.....	113
3.1	Descripción .....	113
3.1.1	Metodología .....	114
3.2	Una recopilación del turismo en Temoaya, Estado de México.....	118
3.3	Una visión de la gobernanza turística: La experiencia de los artesanos de Temoaya .....	119
3.3.1	La identidad de las y los artesanos.....	119
3.3.2	Los artesanos y el turismo .....	123
3.3.3	Relaciones y grupos entre los actores turísticos en Temoaya .....	128
3.3.4	La percepción de los artesanos en la oferta de servicios públicos para el turismo .....	134
3.4	Una visión desde la experiencia privada, pública y sociedad de la gobernanza en Temoaya .....	140
3.4.1	Apropiación del lenguaje en las entrevistas .....	140
3.4.1.1	Gerente del Hotel Casa Grande .....	140
3.4.1.2	Gerente Hotel Ximbo .....	141
3.4.1.3	Artesana de la Fiesta Patronal de Temoaya .....	142
3.4.1.4	Artesana del Mercado Otomí .....	143
3.4.1.5	Auxiliar de la dirección de turismo de Temoaya.....	144
3.4.2	Redes .....	147
3.4.2.1	Retos económicos y pandemia del COVID-19 .....	147
3.4.2.2	Formación de grupos y sus discrepancias .....	150

3.4.2.3 Apoyos y discrepancias.....	163
3.5 Una visión desde la experiencia pública hacia los actores privados y sociales .....	173
3.5.1 Informe de gobierno 2019 .....	177
3.5.2 Informe de gobierno 2020 .....	180
3.5.3 Informe de gobierno 2021 .....	181
Reflexiones .....	184
Conclusiones y hallazgos .....	187
Anexos.....	197
Fuentes consultadas .....	207
Bibliográfica .....	207
Recursos electrónicos .....	208
Webgrafía.....	215
Páginas oficiales.....	215
Documentos oficiales .....	216

## Introducción

La desconfianza en las administraciones públicas dio un giro durante las últimas décadas, la incorporación de la Nueva Gestión Pública (NGP) en las administraciones gubernamentales ha significado un avance y en algunos casos un retroceso en las políticas y acciones para el desarrollo local. En este sentido, la presente investigación se enfoca en analizar la gobernanza partiendo de las interrelaciones entre los grupos de actores en las actividades económicas del turismo.

La nueva visión político-administrativa que pretende abordar esta investigación se centra en la gobernanza como herramienta que integra un enfoque sustancial en red para la participación de actores sociales, privados y públicos; y coordinar una red de involucrados en la toma de decisiones, teniendo una participación estrecha entre los diferentes actores y creando un sistema organizado en cierto territorio. Así, para el caso que compete, la interrelación juega un papel importante para identificar el uso de la gobernanza dentro de las actividades turísticas.

“Desafortunadamente, la excesiva burocracia administrativa para la gestión de las estrategias de desarrollo turístico ha propiciado una sorprendente diversidad de enfoques de interpretación y ejecución” (Veldez, 2003:23), si bien, en la actualidad la actividad turística ha significado la oportunidad de impulso y desarrollo local en los territorios, sobre todo en el caso mexicano, la falta de organización y visión de las instancias estatales y locales ha formado una barrera en el desarrollo de los destinos turísticos.

La actividad turística ha tenido una importante aceptación en México, ya que “es uno de los líderes del turismo, con más de veinte millones de turistas a partir del siglo XXI” (Benseny, 2007:13). Este turismo se ha consolidado en diferentes vertientes como lo es el turismo de sol y playa, arqueológico, de compras, alternativo (naturaleza) de cruceros y turismo cultural, y, “a partir de 1960 el Estado se abocó a la planificación del turismo creando

centros turísticos integralmente planificados” (Benseny, 2007:13). y centros turísticos tradicionales.

Aunque el turismo es una actividad de gran importancia y se han realizado acciones para el crecimiento y desarrollo estas actividades, para los casos municipales con autonomía local, hacen falta estudios de este nivel que permitan el reconocimiento de las nuevas visiones gubernamentales como herramientas que mejoran la capacidad de acciones y decisiones para el reconocimiento turístico en territorios locales.

De tal manera, se reconoce que el turismo ha sido una actividad económica que ha impulsado la administración pública para beneficiar y aprovechar de forma racional las riquezas naturales y humanas. Si bien, los diferentes turismos que se practican en el país son variados, siguen dando ese potencial económico y social. La investigación en particular se centra en *la gobernanza en el turismo municipal de Temoaya, Estado de México*.

En el contexto de la gobernanza turística son escasos los estudios que analizan el tema en el Estado de México (Guevara, 2010), entonces, los estudios en el área hacen que la investigación se enriquezca y aporte una nueva dinámica y visión a los gobiernos locales para mejorar y fomentar una gobernanza turística de acuerdo con los atractivos del territorio que se estudia, es necesario para activar un impulso a la actividad y buscar el beneficio de toda la red de actores que impactan en el turismo, principalmente para conservar y desarrollar el beneficio colectivo y la inclusión en la toma de decisiones.

De tal manera, el análisis de esta nueva visión y herramienta metodológica en el uso exclusivo para el estudio local de Temoaya, se pretende beneficie a los actores dependientes directa e indirectamente del turismo y colabore de manera clara y permanente en la toma de decisiones para que la administración pública en el contexto en el que se desarrolla la actividad, tenga una amplia visión en los aspectos más relevantes y las atenciones prioritarias

para un consenso global sin perjudicar o beneficiar a uno solo o unos cuantos de los actores que intervienen en el desarrollo turístico.

Así, analizar el contexto de una red de actores permite una mejor toma de decisiones para el crecimiento, desarrollo e impulso de la actividad turística pero también del beneficio social y particular de los involucrados en el turismo, ya que cada uno de los actores toma un papel relevante en la decisión final, por eso es necesario mediar los beneficios individuales para favorecer a todos en la red. En este sentido, contemplar una visión de gobernanza turística dentro del contexto local impactará de manera precisa en el quehacer y asimismo la integración en la participación de proyectos turísticos.

Por esa razón, la participación activa de la red turística permite el mejor desempeño en la gestión y toma de decisiones para llevar a cabo proyectos y estrategias que mejoren y conserven el fomento turístico cultural de la zona, explotando los recursos necesarios de manera sustentable y adecuada para que no sean actividades aisladas que detengan el crecimiento turístico, ya que esta visión fortalece los vínculos en los sectores público, privado y sociedad que permite un seguimiento a las carencias y aciertos en el ámbito turístico, de tal manera el análisis de la interrelación que se encuentra en Temoaya es relevante como estudio de caso.

De manera que, al tener una visión integrada de los actores que convergen en la actividad turística permite conformar nuevas herramientas de capacitación y actuación para resolver problemáticas que se han dejado de lado o metas que no se han cumplido, la investigación permitirá tener un acercamiento a una constante actualización de las exigencias y carencias que se encuentran actualmente bajo el entorno de constante cambio y transformación de la administración pública de las actividades turísticas.

En este sentido, la relevancia de la temática de estudio centra su particularidad en el análisis de la interrelación de los actores en la nueva visión de la administración pública para dirigir y proveer de una manera más participativa las metas de las actividades turísticas y principalmente en la intervención y democracia activa de las partes involucradas dando así una praxis pública que aborde los enfoques de participación dinámica y plural.

Plantear el análisis de las nuevas visiones con herramientas aplicadas a las gestiones públicas y principalmente locales, favorece la buena relación gobierno-sociedad y gobierno-sector privado, fortaleciendo la confianza y la toma de decisiones en las administraciones en los proyectos y programas implementados.

Así mismo, la investigación de estas prácticas gubernamentales en contextos locales, y su interrelación con otros actores sociales y privados es relevante en el tema académico por la generación de conocimiento en el ámbito de la administración pública, enfoque que se le da al posgrado de calidad <<Maestría en Administración Pública y Gobierno>>, enfatizando las buenas prácticas y la innovación en estos departamentos y organismos públicos.

De tal manera que el problema de investigación centra su particularidad en la falta o nula práctica de redes de actores en la intervención y participación en la toma de decisiones turísticas locales y su proceso, si bien se han realizado acciones para el beneficio socioeconómico en el sector turístico, hace falta involucrar bajo un esquema de redes donde se comprometan todos los actores formando una visión multidisciplinaria que permita el desarrollo y beneficio de todos los integrantes de la red y facilite el crecimiento y mantenimiento turístico, cultural y económico del municipio de Temoaya preservando la cultura y tradición local.

En este sentido, la gobernanza en su interpretación se identifica como una herramienta que permite la coordinación equilibrada, consiente y coordinada de los actores que

intervienen dentro de la actividad para encontrar equidad entre los intereses de todos para disminuir el conflicto y el descontento de los involucrados. Bajo esa premisa, la investigación parte del siguiente cuestionamiento *¿En el municipio de Temoaya, Estado de México se ejerce la gobernanza turística?*

Dando como resultado los siguientes supuestos:

H0 Existe una gobernanza turística en el municipio de Temoaya, Estado de México que está fomentada por la interrelación entre gobierno, sector privado y artesanos.

H1 No existe una gobernanza turística en el municipio de Temoaya, Estado de México por lo tanto no hay una interrelación entre gobierno, sector privado y artesanos.

Bajo esa hipótesis el objetivo general que guía esta investigación es *analizar la gobernanza turística a través de las interrelaciones entre los actores público, social y privado en el municipio de Temoaya, Estado de México para identificar su existencia o no de esta herramienta en el contexto local.*

Para el cumplimiento del objetivo general, se describen los siguientes objetivos específicos que determinan el seguimiento de cada etapa en la investigación:

- Analizar el estado del arte en torno a los temas de gobernanza y turismo para conocer el estado actual de la materia.
- Analizar los casos de estudio referentes a la gobernanza y sus componentes en el turismo a nivel internacional, nacional y local para conocer los resultados obtenidos respecto a la aplicación de la gobernanza en el turismo.
- Identificar las características del turismo en el municipio de Temoaya que permita poner en contexto lo que se ha realizado en la materia

- Analizar la interrelación de los actores públicos, privados y sociales que intervienen en las actividades turísticas para identificar la existencia de gobernanza en el municipio.

De este modo, el presente trabajo se realiza a partir de un método hipotético-deductivo que va de lo general a lo particular, además de un método de estudios de caso el cual de acuerdo a Yin (como se citó en Martínez, 2006) argumenta que es una parte esencial de investigación en las ciencias sociales, que destaca los procesos de descripción e indaga en temas específicos con el entorno social con un caso en particular, utilizado principalmente para investigaciones cualitativas donde se destaca la importancia de las dinámicas en contextos singular.

De acuerdo con Chetty (como se citó en Martínez, 2006), el método de caso se utiliza “para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta de cómo y por qué ocurren en un tema determinado”(175), estudiarlo desde múltiples perspectivas y explorar de forma más específica el fenómeno.

A partir de la investigación social se caracteriza por la búsqueda e indagación, así como la identificación y análisis de los estudios que se han realizado sobre el tema de gobernanza los modelos y conceptos que a través de los años se han estudiado y adoptado para esta nueva forma de administración pública, mejorando el concepto y adaptando formas de conciliar el trato y trabajo de los burócratas y la sociedad.

Se estudia, además, variables como el turismo y la gobernanza donde se permite realizar una relación entre variable dependiente e independiente, figurando una realidad que permita a la investigación realizar las recomendaciones pertinentes para identificar la interrelación entre ambas variables y sus actores.

Se toma en cuenta la revisión de datos de gabinete y estadísticos que formarán parte importante de esta investigación para relacionar y comparar los datos que se encuentran en documentos oficiales con la realidad, para ello se requiere trabajo de campo con los actores involucrados en la actividad turística que es el sector público, privado y sociedad, de tal modo, se permite realizar el análisis para los fines de la investigación entre la participación activa y la red de actores, eje en los que gira la gobernanza municipal turística.

El trabajo comprende de tres capítulos que permiten alcanzar el objetivo general y los objetivos específicos, en éstas se utilizan diferentes métodos y técnicas descritas a continuación:

Capítulo uno, comprende la investigación de teorías, modelos y conceptos referentes a la gobernanza y el turismo, a través de referencias bibliográficas, artículos de revistas, páginas web y revisión de tesis de Licenciatura, Maestría y Doctorado. Se realiza un análisis sobre los modelos y conceptos que explican el inicio, desarrollo e incorporación de este nuevo concepto en la administración pública y la relación con el turismo.

En el capítulo dos, se muestran los casos de estudio a nivel internacional, nacional, regional y local que permiten identificar el uso de la gobernanza turística en los territorios y cómo ha repercutido esta transformación de la nueva visión e incorporación a la toma de decisiones, además de contextualizar una visión en diferentes ámbitos territoriales e identificar los elementos que se obtuvieron de artículos de revistas y tesis.

El capítulo tres contiene el diagnóstico del municipio de Temoaya que permite identificar los actores y la relevancia de cada uno en la toma de decisiones de las actividades turísticas, con el fin de contextualizar la zona de estudio a través de datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Programas regionales, páginas web,

el Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México (COPLADEM), Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Estado de México (INFOEM), Planes de Desarrollo municipales e informes de gobierno.

Además, se obtiene información a través de la metodología de diseño mixto de estrategia anidada de Cresswell (2009). Se aplicó en el trabajo de campo entrevistas y cuestionarios a los actores privados, públicos y social que participan en la actividad turística para realizar un análisis de la interrelación entre estos y el resultado que tiene a la gobernanza turística (ir a la página 114).

El cumplimiento de las fases se realizó con apoyo de técnicas cuantitativas y cualitativas las cuales se describen a continuación (ver cuadro 1):

Cuadro 1: Tipos de técnicas

<b>Técnica</b>	<b>Método</b>	<b>Fase</b>
Análisis de contenido	Cualitativo	Fase 1, Fase 2
Entrevista/ Cuestionario	Cualitativo/ Cuantitativo	Fase 3
Fichas técnicas	Cualitativo	Fase 1, Fase 2, Fase 3
Libreta de anotaciones	Cualitativo	Fase 3

Fuente: Elaboración propia

Por último, en el análisis de los datos obtenidos de gabinete y trabajo de campo, como reflexión final se identifica que la interrelación entre los actores públicos, privados y sociales se encuentra fracturada por la desinformación y desconfianza que los actores aún tienen en las administraciones públicas. A pesar de que en la administración 2019-2021 del municipio de Temoaya se realizaron propuestas para el desarrollo turístico, los actores percibieron que no estaban involucrados en las actividades, además, no contaban con el apoyo y sustento por parte de gobierno en eventos importantes para la atracción de turistas.

Por otro lado, se encontraron tres grupos de artesanos, sin embargo, la relación entre estos no es favorable para la comunicación en red, ya que este sector tiene conflictos por el apoyo económico dentro del Centro Ceremonial Otomí (CCO) que se le da al grupo municipal de artesanos, y el estatal no cuenta con ese soporte. En este sentido, la relación no se encuentra coordinada para este grupo, además, la comunicación dentro de esta colectividad tampoco se encuentra organizada, lo que ha permeado en la disidencia social.

Lo mismo sucede con los actores privados, no sienten respaldo de la administración pública para desarrollarse con mejores herramientas en el ámbito turístico, la información es jerárquica ya que ésta se encuentra en altos mandos y no llega a los medios mandos, los empleados de este sector perciben que el sector público no toma en cuenta sus propuestas e intereses, entonces, la toma de decisiones no se encuentra focalizada en todos los sectores que intervienen en la actividad turística.

Entonces la gobernanza turística de Temoaya requiere de nuevas herramientas y ajustes para la coordinación de todos los actores, disminuir el conflicto entre estos, fortalecer la comunidad y mantener la confianza entre los involucrados. Además de contar con un programa que lleve a cabo el trabajo en equipo entre los que forman parte de la actividad e implementar estrategias para que la gobernanza sea aplicada de una manera diferente y que tenga posibilidad de gestionar los intereses equilibrados.

## **Capítulo 1. Marco teórico conceptual: La visión de la gobernanza y el turismo**

El presente capítulo consta de dos apartados, en el primero se menciona el surgimiento del concepto de gobernanza, se estudia su origen, características, referencias y enfoques que han trabajado diversos autores con relación a la gobernanza. Se describe desde visiones enfocadas a grupos en red por procesos decisionales que impactan en la forma de operación entre los diversos grupos. En este escenario interesa conocer cómo es vista la gobernanza y los aportes en investigación sobre la materia.

Es así como el primer apartado se encuentra dividido en tres secciones, la primera consta de una breve explicación de cómo aparece el concepto de gobernanza a través de la utilización de la Nueva Gestión Pública (NGP) y lo que diversos autores han retomado como gobernanza, en el segundo se identifican sus características y los enfoques, se hace una recopilación de las principales singularidades del concepto. En la tercera sección, se precisa los tipos de gobernanza que se pueden delimitar de acuerdo con el territorio y actividad, es decir, delimita la cooperación en red desde la parte social, económica, política, espacial y jurídica.

En el segundo apartado, se destaca lo relacionado al concepto del turismo, se encuentran las definiciones y aciertos que ha tenido dentro de la administración municipal para afrontar los cambios constantes de la actividad. En este sentido, se hace una recopilación del concepto que diversos autores y dependencias que han retomado, así mismo de cómo se relaciona la actividad dentro de un territorio delimitado por distintos enfoques y características que hacen posible el desarrollo de este. Así, el propósito del capítulo es identificar las particularidades de cada concepto y analizar su correlación entre estos en el uso de la gobernanza y el turismo.

## **1.1 El estudio de la Gobernanza**

La presente sección se relaciona con la evolución que tuvo la administración pública en torno a la integración de la gobernanza y la pauta a través de la Nueva Gestión Pública para implementar los modelos de participación ciudadana y los modelos en red de actores que involucra una nueva visión de la administración.

### **1.1.1 Conceptos**

Para comprender la relación que existe entre la gobernanza y la Administración Pública es necesario conocer los conceptos relevantes que intervienen, se parte de conceptos como: Estado, Gobierno y Ciudadanía ya que, en el presente trabajo de investigación, al estudiar la gobernanza turística municipal se relacionan a través de la participación que cada uno tiene como responsable de alianzas, cooperación y resolución de problemas.

Se entiende que el Estado forma parte importante de la investigación, a través de la delimitación territorial ya que su intervención es de una demarcación municipal, por otro lado, el gobierno participa de forma activa en la regulación y utilización de la gobernanza en las administraciones, así como, vínculo para con los actores que intervienen en las actividades turísticas. Por último, la ciudadanía es fundamental en el proceso, porque la gobernanza en su naturaleza es democrática e integra a la ciudadanía en la toma de decisiones conjunta para la resolución eficaz y eficiente de problemas. De lo anterior, se definen los siguientes conceptos:

Estado: Conjunto de prácticas que involucran un territorio y en el cual el poder político se ejerce para lograr diversos objetivos que beneficien a los individuos de su demarcación (Jessop, 2014).

Gobierno: Depositario de las funciones del poder público, cuyo ejercicio se distribuye entre las instancias del aparato gubernamental del Estado, es decir, entre los poderes públicos de actuación y ejecución (Fernández, 2015).

Ciudadanía: Es un “estatus asignado a todos aquellos que son miembros plenos de una comunidad, son iguales respecto a derechos y deberes” (Fernández, 2012:4) Se relacionan a determinados territorios generando un sentido de pertenencia e identidad con el espacio (sentimientos culturales y sociales).

Se integran los conceptos principales que rigen el uso de la gobernanza, a través del Estado se ejerce el tipo de autonomía de acuerdo al territorio o demarcación donde se aplique la nueva visión gerencialista, el gobierno aplica de acuerdo a la ley y a las atribuciones que le permita la administración para realizar actividades eficaces y eficientes en beneficio público y la ciudadanía es esencial en el uso y aplicación de estas herramientas que integran la parte pública como una forma de gobernar con <<modelos de abajo hacia arriba>> para la toma de decisiones.

### **1.1.2 La Administración Pública**

En la administración pública lo largo de la historia se han utilizado diferentes perspectivas, una de estas ha sido la nueva gestión pública, que surge en una reforma del Estado a partir de programas de modernización y democratización “incluyendo entre sus principios básicos la participación ciudadana en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas. En las nuevas tendencias administrativas resulta necesario el involucramiento de los ciudadanos en el proceso de la generación y evaluación de la política

pública” (De la Garza, 2018:31), en donde se realizan acciones para dar respuesta a las demandas ciudadanas y aumentar la legitimidad gubernamental.

Después de la crisis de Estado y el cambio de paradigmas, el Estado regulador, crea un escenario donde la acción económica juega un papel importante en el espacio. Y tras esta lógica, el hecho de gobernar forma parte de un acto de políticas, donde puedan funcionar y dar cabida a la autosuficiencia, el estado ya solo es parte de ciertas intervenciones a redes y organizaciones que necesiten subsistir a los nuevos recursos y espacios que se desarrollan en cada contexto.

Se establece el supuesto de que un buen gobierno será aquel en que el conjunto de redes de dependencia funcione bien; es decir, con eficiencia en el ejercicio de los fondos públicos, con eficacia en la interacción con agentes y agencias externos, y con legitimidad en la prestación del bien o servicio que produce (Cabrero, 1998:23).

La Nueva Gestión Pública (NGP) utiliza elementos de la gestión empresarial para el manejo de herramientas en la toma de decisiones, en este caso, de asuntos públicos que requieren de metodologías específicas para el análisis y síntesis de la información. Las nuevas dinámicas de la sociedad y administración en el mundo requieren de enfoques que permitan una transformación en las estructuras y procesos para el aprovechamiento de los recursos públicos de manera eficaz y eficiente.

De acuerdo con Contreras (2012) las propuestas de la NGP giran en torno a mejorar la gestión en el sector público a través de la eficiencia y eficacia, sobre todo, en revalorar los derechos de los ciudadanos y lo público. Así mismo menciona, que desde las ciencias sociales son construcciones sociales que reaccionan ante la ineficiencia pública, es decir, a través de la incorporación de herramientas metodológicas para la mejora pública se determina el orden social y dentro de la administración, la división del trabajo.

La NGP (nace en el sistema neoliberal) persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, que una administración satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al “menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad” (García, 2007:44).

Las dimensiones de la nueva gestión pública son resultado a partir de la eficiencia, eficacia y legitimidad, además de acuñarle conceptos como rendición de cuentas, transparencia y calidad.

Entonces, Guerrero menciona:

La gestión pública busca lograr que el órgano se vuelva más eficiente en la resolución de las demandas sociales, consiguiendo de esta manera elevar los niveles de legitimidad de los gobiernos, a través de la resolución efectiva de las demandas ciudadanas buscando incluir a la ciudadanía en la toma de decisiones, así como en la auditoria del manejo de los recursos públicos (como se citó en De la Garza, 2018:3).

Estos mecanismos lograrán 3 aspectos esenciales:

- Eficiencia: Las acciones gubernamentales corresponden a demandas específicas de la sociedad (p.3).
- Eficacia: La utilización de los recursos sería específica y auditada por los integrantes de estos mecanismos (p.3).
- Legitimidad: Las políticas públicas son elaboradas, implementadas y auditadas por los ciudadanos (p.3).

De acuerdo con el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD, 1988), en esta nueva etapa de la administración pública se consolidan modernas visiones, una de ellas es la democracia, como un proceso de acercamiento entre el Estado y la sociedad, procurando así la capacitación de los ciudadanos para intervenir en las actividades públicas y mejorar la calidad y eficiencia de estas, ya que es necesario que el Estado proporcione las condiciones necesarias para el desarrollo territorial.

Ante estas decisiones, las sesiones de procedimientos son democráticos y con esto involucran a diferentes actores que demandan atención ante situaciones particulares. A raíz de las nuevas visiones gerencialistas, se pretende entonces, no solo encontrar el equilibrio entre las distintas realidades desde la óptica social, también reforzar la legitimidad y la eficiencia de la administración construyendo una estructura en red que forme parte del proceso.

Sin embargo, se debe entender, como lo menciona Arellano

No se trata de discernir entre lo <<viejo y equivocado>> y lo <<nuevo y correcto>>, sino de comprender los cambios tecnológicos y de gobernanza en sociedades contemporáneas las desventajas y ventajas de las opciones de gestión que se ofrecen como viables para resolver problemas específicos en un contexto político particular (2002:190).

En relación con eso, la NGP a través de una visión de corte gerencialista, para recuperar la confianza de la ciudadanía en los gobiernos, utilizaron herramientas que mejoren la acción gubernamental para tareas eficaces y eficientes, una de ellas <<la gobernanza>> que permitiría a los gobiernos mejorar su capacidad de actuación y compromiso en las demandas sociales, a partir de la toma de decisiones integrada entre ciudadanos, sector privado y recursos públicos. En este sentido, la administración pública es primordial en el ejercicio del desarrollo territorial.

## 1.2 ¿Qué es y cómo surge la gobernanza?

La gobernanza surge como un nuevo estilo de gobierno, una herramienta para alcanzar y mejorar las metas en servicios públicos distinto del modelo de control jerárquico y de mercado, también nace desde una cooperación con los gobiernos en sus diferentes niveles, los actores no gubernamentales y la administración pública en las políticas públicas, aceptando que el Estado no es el actor dominante en los procesos decisionales. La gobernanza pretende dar cuenta de las transformaciones del gobierno en un contexto de globalización y una pérdida de confianza, Jesoop, 1998 (como se citó en Zurbriggen, 2011), desde ese enfoque, asocia a la gobernanza a la perspectiva de la sociedad civil, igualitaria y de confianza, las redes de políticas (instituciones e individuos) son la forma emergente de la gobernanza para resolver problemas sociales.

Este concepto nace entonces, después de la crisis del Estado y el cambio de paradigma a un nuevo Estado regulador, surge en un escenario donde la democratización y modernización juegan un papel importante en el espacio. Y tras esta lógica, el hecho de gobernar de manera integral forma parte de un acto de políticas, donde puedan funcionar y dar cabida a la autosuficiencia.

Es decir, estas nuevas prácticas fomentan la participación ciudadana y su democracia para así cumplir con la capacidad de actuación ante las nuevas necesidades y dinámicas, de tal manera la NGP ante la visión de un Estado con nuevas visiones y retos, principalmente la recuperación de la confianza en sus ciudadanos fomenta la participación de estos a través de la democratización surgiendo así nuevos conceptos como *la gobernanza*.

Sin embargo, el avance complejo, difícil y de manera pausada de la gobernanza contemporánea, ha permitido no de la forma esperada, pero si, la contribución de avances en

la presencia y memoria colectiva, esa participación y transformación a los gobiernos que les permita esas reformas de Estado a través de la creciente participación ciudadana dentro de los asuntos públicos que le compete y poder promocionar y consolidar los sistemas democráticos que apertura, ese avance en el ámbito de la incorporación de la gestión privada a lo público (Moreno, 2014).

La gobernanza ha tomado importancia a partir de una transformación y mejora en la administración pública. Bustos (2008) describe el concepto de gobernanza como la creación de redes de cooperación y coordinación entre los actores implicados en las áreas de relevancia (concertación de actores), por ejemplo, el turismo. Si bien, la gobernanza es aplicable en ámbitos públicos, la esencia de esta permite integrar la toma de decisiones para el beneficio común a través de la unión de intereses y la capacidad de actuación en el bien colectivo.

Aunque el concepto de *gobernanza* involucra la participación ciudadana como eje medular en la integración de la toma de decisiones,

Tuvo su origen en el ámbito de la economía institucional. Nació con el objetivo de simplificar los procesos de regulación y de intervención de los poderes públicos y de facilitar la toma de decisiones del resto de agentes sociales, sobre todo los económicos (Maya, Ferrusca, Campos, 2019:115).

Es decir, delega la capacidad de decisiones a diferentes sectores siendo los ciudadanos, las empresas privadas y la acción pública lo que permite el flujo de negociación para mediar todos los intereses públicos y que la toma de decisiones sea benéfica para los ciudadanos participantes, la gobernanza permite entrar en el juego de <<ganar- ganar>> donde se cubren las necesidades y las acciones públicas se concretan para el beneficio común.

Whittingham, menciona que la gobernanza son las interacciones entre los distintos actores políticos y entre sus intereses y reflejan la calidad de un régimen político e impactan la calidad de vida del sistema como un todo y de los individuos que lo conforman. Así, se relacionan para integrar una red que permita la capacidad de mejorar y estructurar una toma de decisiones con intereses colectivos, configurar esta red hará que las interacciones entre gobierno- ciudadanos y empresas privadas sea más sólida y la confianza se recupere a partir de las acciones consensuadas (2011:222).

A pesar de que los inicios de la gobernanza comienzan apenas en la época de los noventa. “El concepto empieza a utilizarse de forma frecuente y a ganar relevancia en el discurso de lo público” (Whittingham, 2011:220). Sin embargo, se pretende que el concepto no solo se quede a nivel discurso, con estas investigaciones la relevancia es conocer si se aplica la gobernanza en las diferentes actividades públicas que reconocen el interés común para los ciudadanos.

De la misma manera, la gobernanza de acuerdo con Launay, (2005), se define como al arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía.

Menciona también que, “tomará en cuenta el funcionamiento del Estado, pero también su interacción y relación con otros actores públicos y privados, es decir, la sociedad civil y las empresas” (Whittingham, 2011:225). En este sentido, explica que los actores que intervienen para el cumplimiento de los objetivos son importantes en la toma de decisiones, en este caso, se pretende que las actividades turísticas cuenten con el aporte de cada uno de los interventores.

Por otro lado, Kooiman (2009) utiliza tres conceptos básicos para entender la gobernanza actual: interacción, acción y estructura, y divide la primera en tres tipos: interferencias (de corte económico y esporádicas, tales como las de mercado), interacciones (sociales, horizontales y repetidas en el tiempo) e intervenciones (jerárquicas y a modo de acción político-gubernamental). La acción corresponde al hacer de los actores en un marco institucional y organizacional en relación con los tres fenómenos sociales que enfrentan complejidad, diversidad y dinamismo al interactuar entre ellos (Quintero, 2017:41).

Es decir, Kooiman refiere el concepto a la participación de los actores y la interacción e intervención que tienen dentro de las actividades, de forma organizada y en relación con la complejidad de la red de acuerdo con su categoría e influencia en la toma de decisiones. Entonces, la gobernanza en sentido amplio es el reflejo del descontento en el fallo de la administración pública, permitiendo una visión más compleja y de multinivel que pretende considerar a los actores que intervienen en la toma de decisiones para encontrar un equilibrio entre la participación y las decisiones.

En este sentido, la perspectiva de la gobernanza es el funcionamiento de trabajo que debe ser en conjunto entre las instancias públicas y las empresas que tienen presencia en las jurisdicciones de las administraciones locales, se debería realizar de acuerdo a unas normas, pautas de dirección y trabajo en red, concretando acuerdos colectivos para la coparticipación entre actores, con la definición de una instancia que coordine la resolución de conflictos y verifique la eficacia de la acción o del programa conjunto propuesto por los actores que hacen parte del proceso gubernativo (Alzate y Romo, 2014:483).

En otras palabras, para que exista gobernanza se deben de llevar a cabo acuerdos que favorezcan la participación de las representaciones público, privadas y sociedad y llevar un ejercicio de democracia y de cooperación para las actividades públicas que impacten

favorablemente en la vida social, siendo este el fin último de las actividades gubernamentales. Integrar en el proceso a los actores permite conocer su realidad y efectuar una planeación acorde al contexto local que se quiere estudiar y modelar.

Así mismo, para Whittingham (2011) la gobernanza es la construcción de relaciones políticas entre diversos actores involucrados en el proceso de decidir, ejecutar y evaluar decisiones sobre asuntos de interés público, proceso que puede ser caracterizado como un juego de poder, en el cual competencia y cooperación coexisten como reglas posibles; y que incluye instituciones tanto formales como informales. La forma e interacción entre los diversos actores refleja la calidad del sistema y afecta a cada uno de sus componentes; así como al sistema en su totalidad.

En este sentido, queda claro que la gobernanza juega un papel importante en la toma de decisiones entre los involucrados en el proceso, el contemplar los actores facilita conocer la realidad y el poder que ejerce cada uno de ellos dentro de los asuntos y sus prioridades, aprovechar el sistema para hacer una red que permita el fácil reconocimiento de los intereses y las prioridades que se deben llevar a cabo para contribuir al bienestar común de los actores interesados en las actividades públicas.

De tal manera, la gobernanza contribuye como nueva forma de visión y herramienta ante la gestión pública a través de simplificar procesos de regulación y de intervención de los poderes públicos y de facilitar la toma de decisiones del resto de agentes sociales, sobre los económicos y a través de un conjunto de procesos e instituciones que determinan la forma en que se ejerce el poder, para desarrollar los recursos económicos y sociales con transparencia y eficacia en tres áreas: (Rosas, Calderón, Campos 2013:115).

- a) Métodos de elección, control y reemplazo de los gobernantes (estabilidad) (p.116).

b) Capacidad del gobierno para administrar recursos y aplicar políticas (marco regulatorio y eficacia del gobierno) (p.116).

c) Respeto a los ciudadanos (transparencia, participación y garantía del Estado de derecho) de acuerdo con el Banco Mundial (2019) (p.116).

Ante esta visión de la gobernanza, se puede observar que el sector privado, público y ciudadanos forman parte fundamental en el proceso de la toma de decisiones, desde el inicio de las actividades que el gobierno realiza como vigilantes de que se tome acción para el beneficio de todos y en el consenso de las obras públicas, además, desde la visión adoptada de la NGP es primordial delegar el espacio de opinión a los involucrados para recuperar la confianza y la transparencia en las instituciones públicas. De tal manera, es necesario involucrarse en una red de ciudadanos, sector privado y público que garantice ejercer el derecho de voto en los proyectos y acciones para la comunidad.

Sin embargo, es labor conocer la realidad en el modo de ejercer la gobernanza en los territorios, si bien, los conceptos y la literatura nos permite crear un escenario deseable de las ideas necesarias para crear una gobernanza que asuma tareas específicas en cada uno de los actores, la realidad en las demarcaciones puede ser totalmente diferente, por eso es necesario indagar sobre la gobernanza en territorios locales e involucrarse de manera congruente a la forma de vida particular observando cómo se desarrolla en verdad.

El concepto de gobernanza ha sido estudiado por diversos autores, dando como resultado una serie de elementos dónde y cómo se ha aplicado en diferentes dimensiones territoriales, si bien, se ha generalizado el uso de la utilización de redes como nuevas formas de utilización en la administración pública, los contextos territoriales y organizacionales se aplican de manera distinta, es por eso por lo que

“El Pnud lanza su Programa global para la gobernanza. (Pnud, Global Programme for Governance, 1997), donde se identifican cinco dimensiones de la gobernanza: las instituciones; la gestión del sector público, del sector privado y de

sus deberes mutuos” (Launay, 2005:95), la descentralización y la gobernanza local; las organizaciones de la sociedad civil y la gobernanza en circunstancias particulares, la articulación de los intereses mutuos de los actores de una sociedad y la necesaria definición de las reglas de juego que regulen la vida pública (Launay, 2005).

Es decir, se deben contemplar estas dimensiones en la gestión y promoción de una gobernanza, promoviendo las redes de actores públicos, privado y sociedad civil, identificando las fortalezas y debilidades que cada territorio tiene para impulsar el desarrollo público e impactar de forma positiva en el cambio social. Agrupando y considerando las necesidades de los actores se fortalece la organización en la toma de decisiones.

Rosas et.al. mencionan que la gobernanza se refiere a un nuevo enfoque dentro de la nueva gestión pública, donde sociedad civil y gobierno son corresponsables del quehacer político en cualquier nivel de gobierno, con participación activa de diferentes organismos tanto públicos como privados en beneficio del buen desempeño gubernamental, así como el logro de objetivos que mejoren la calidad de vida de la sociedad en general, es decir, un estilo de gobernar más de coordinación, que de mando en una forma horizontal (2013:117).

En este sentido, la gobernanza es parte fundamental en la toma de decisiones consensuada para una gestión pública eficaz y eficiente que contemple la coordinación de todos los actores involucrados, para el caso de la investigación se refiere a las actividades turísticas como el eje donde ciudadanos, sector privado y público tengan la capacidad de decisión dentro de las acciones públicas para el beneficio económico, social y político del territorio. Entonces, es necesario contemplar una red coordinada y operada de la manera más equitativa para fortalecer el desarrollo local y la administración pública eficiente.

Mientras que Uvalle (como se citó en Rosas et.al., 2013:117) señala que la administración pública debe ser incluyente, democrática y responsable y que debe considerar al ciudadano contemporáneo como contribuyente, consumidor, cliente,

evaluador y elector, para llevar un proceso de identificación del problema hasta la implementación, ejecución y evaluación.

En relación con eso, la gobernanza tomo un rumbo importante en el quehacer de las políticas públicas con el ejercicio pleno de la democracia en la toma de decisiones, que pretende dar esa interrelación entre los actores involucrados con intereses comunes para su beneficio, así, el ciudadano obtiene más responsabilidades en la incorporación de acciones y proyectos que la administración pública contempla.

Por su parte, Iracheta (como se citó en Rosas et al., 2013:119) considera que la gobernanza expresa el proceso en el que los actores sociales deciden organizadamente sus objetivos fundamentales de convivencia y la forma de coordinarse para realizarlos, busca reivindicar, recuperar y reconstruir la naturaleza pública del Estado basada en la centralidad de la ciudadanía.

Entonces,

La gobernanza es el proceso en el que los ciudadanos resuelven colectivamente sus problemas y responden a las necesidades de la sociedad empleando al gobierno como el instrumento para llevar a cabo su tarea, un nuevo arte de gobernar, pero las decisiones de gobierno tienen como ámbito central a los territorios, lo que significa el rescate de las regiones y las ciudades como espacios para gobernar (Rosas et.al.,2013:119).

De lo anterior se rescata que las fuentes consultadas coinciden en el uso de una red de actores para equilibrar la toma de decisiones, buscando que las acciones de gobierno sean eficaces, eficientes y basadas en los intereses de la comunidad a través de la participación. No obstante, aun cuando las reglas son claras, en la realidad se demuestra otro escenario, donde el discurso de la cooperación queda de lado, entonces, es importante realizar estudios que demuestren como se ejerce la gobernanza en los territorios. De ahí que contemplar el Estado, el Gobierno y la Ciudadanía son la base para el ejercicio pleno, y aún, aunque se

desea la factibilidad en la aplicación se encontrarán casos donde la realidad no concuerde con los conceptos clave para el desarrollo de la gobernanza.

Recapitulando, la gobernanza ha tenido una evolución siendo una concepción para transformar el viejo gobierno a uno democrático en las nuevas relaciones entre el Estado, la sociedad y el mercado en un modelo de tipo horizontal donde se involucran intereses de los actores sociales, administrativos y empresariales, lo que mejora la gestión pública para el beneficio común.

Además, la gobernanza también puede ser multinivel por la complejidad de agentes o actores que intervienen en el sistema de red de la gobernanza, esta complejidad conduce a los gobiernos que tengan que ser más flexibles e innovadores para incrementar las redes en la toma de decisiones en la nueva tendencia globalizada (Rosas et.al., 2013).

En este sentido, la gobernanza parte de una nueva visión de ver la administración pública, y de ser eficiente en las actividades dentro del gobierno a través de una red de actores que favorezca la intervención de los involucrados en la toma de decisiones y en el proceso de implementación de programas pensados para el mejoramiento de una situación de contexto público, y para fines de esta investigación referente a la actividad turística que se practica en la zona de estudio.

Se pretende hallar una red de actores que contemplen la actividad turística dentro del lugar, esta red debe estar integrada por ciudadanos, empresas privadas y el sector público, tras la revisión de literatura, entonces, se conoce que la gobernanza debe ser capaz de coordinar la toma de decisiones conjunta y para que se aplique esta herramienta en la gestión debe ser capaz de reflejarse en el sistema, así se pretende observar que la gobernanza turística se interrelaciona con todos los actores involucrados.

### 1.2.1 Características y enfoques de la gobernanza

En el siguiente apartado, se observa la relevancia de las teorías y modelos que se han puesto en práctica a partir de la Nueva Gerencia Pública (NGP), que tiene su relevancia en la utilización y aporte del concepto de la gobernanza, de tal manera, diversos autores han dedicado sus estudios para observar las características y enfoques que han tenido relación con esta práctica en el ámbito gubernamental.

Estas teorías y enfoques comenzaron a utilizarse como parte de la adaptación de los gobiernos a las nuevas formas de gobernar, para eficientar y mejorar su actuación en la capacidad de respuesta de las demandas sociales y también de solventar la crisis económica que se había suscitado a nivel mundial provocando así la reestructuración de la práctica clásica de burocracia y Estado paternalista. De este modo, la aparición de transformaciones institucionalistas dio pauta a la utilización de prácticas más equitativas.

Autores como Ketl 2002 (como se citó en Rosas, et.al., 2013:71) destaca que las vertientes teóricas principales de la NGP son la teoría gerencial racionalista (managerialism), la teoría de la acción racional para la maximización de utilidades (public-choice theory), la economía de los costos de transacción (transaction costs) y la teoría del agente principal (principal-agent).

Estas teorías han dado pauta a la utilización de la NGP en la administración pública creando el sustento para integrar esta visión gerencialista a las nuevas formas de gobernar. La toma de decisiones en el ámbito gubernamental ha sido pauta importante en la gestión pública y la integración de redes de cooperación entre los actores, reforzando la comunicación de <<abajo hacia arriba>> y así mismo, recuperando un poco más la confianza entre el sector privado y la sociedad.

Las teorías, las cuales destacan por nacer de una visión gerencial de acuerdo con autores como Cristiano (s/f), Canales (s/f) en donde resaltan las capacidades de elección de forma racional y consciente como lo es la toma de decisiones que involucre medios y fines para alcanzar y optimizar de mejor manera los resultados, a través de un ejercicio de intercambios y relaciones que permitan la eficacia y eficiencia. Además, para el caso de la teoría del agente Canales (s/f:4) menciona que permite el ordenamiento jerárquico de las funciones desempeñadas para regular las relaciones y funciones, existe un acuerdo entre partes y tienen información precisa que ayuda al buen funcionamiento, ya que, cada uno sabe la responsabilidad que tiene.

En relación con lo anterior, las visiones en la Nueva Gestión Pública forman parte de una capacidad de actuación responsable en la toma de decisiones, para dar eficiencia a los recursos y tiempos para dar respuesta a las necesidades públicas que se presentan en el territorio. Para el caso que compete la investigación, en párrafos siguientes se analizan enfoques teóricos que aportan un bagaje en la interpretación de la gobernanza municipal en redes.

Como bien se ha interpretado, la gobernanza como término general implica una cooperación entre actores privados, públicos y sociedad civil en la toma de decisiones para promover un mejor rendimiento gubernamental y aspectos democráticos para fortalecer la capacidad de intervención entre las redes de actores que intervienen en la transformación de los nuevos modelos públicos.

De acuerdo con Silke y Hanspeter (s/f) Los modelos de redes tienen la influencia a partir de las teorías de la organización ya que los actores son interdependientes unos de otros para continuar funcionando y alcanzando los objetivos de la organización, definiendo esta interacción entre sector público, privado y sociedad civil como <<triángulos de hierro>>, funcionando como un sistema estable que conduce a la coordinación de intereses mutuos.

Este enfoque de acuerdo con Silke y Hanspeter (s/f) tiene tres tipos de acepciones y se refieren a las siguientes:

Cuadro 1: Enfoques de la gobernanza

Enfoque 1	Enfoque 2	Enfoque 3
<p><b>Estructura de gobierno nueva y bien definida.</b></p> <p>Formas jerárquicas organizadas en forma vertical y estructuras de mercado de forma horizontal.</p> <p>Negociación conjunta y resolución de problemas</p>	<p><b>Forma genérica a diferentes tipos de patrones de interacción empíricamente entre actores públicos y privados en subsistemas de políticas (p.144).</b></p> <p>Variedad de patrones de interacción entre actores públicos y privados en el ámbito de la formulación de políticas.</p> <p>Redes de actores para diferentes formas de relaciones entre actores públicos y privados</p>	<p><b>Formalizado</b></p> <p><b>cuantitativo de análisis de redes sociales.</b></p> <p>Patrón complejo de interacciones entre actores públicos y privados en los procesos de tomas de decisiones.</p> <p>Se centra en las relaciones, pero no en sus características.</p>

Fuente:Elaboración propia con base en Silke y Hanspeter (s/f)

Como se menciona en el cuadro anterior, las redes de gobernanza forman parte de ese entramado y organización que define la importancia de las relaciones entre los distintos actores para intervenir de manera jerárquica, empírica y en patrones para los procesos en la toma de decisiones e intervenir de manera estructurada en los intereses mutuos de los actores.

Así mismo, el éxito de la administración no solo depende de la intervención de actores también implica, de acuerdo con Kickert y Koppenjan 1997 (como se citó en Silke y Hanspeter, s/f), la cantidad o tamaño de los actores, su complejidad en las redes, su grado de autorreferenciales y la ausencia de conflictos intensos. Es decir, para diversos autores hay surgimiento de conflicto cuando la demanda de actores es demasiada y para otros, donde la participación de solo dos actores es ineficiente. Sin embargo, se deben tomar en cuenta las

diferentes características e identificar los contextos y ámbito en donde se plantea la gobernanza para adecuar de manera local los involucrados en la toma de decisiones.

Además, la gobernanza como herramienta a partir del surgimiento de la NGP se ha caracterizado en diferentes aspectos, uno de ellos “como fenómeno constitutivo de un nuevo objeto de estudio de la ciencia política, puede sintetizarse en tres características” de acuerdo con Blanco y Gomá (como se citó en Vásquez, 2010:246).

1) **“La complejidad como elemento intrínseco al proceso de formulación de políticas públicas.** Pueden ser diagnosticados y definidos desde múltiples perspectivas e involucran una variedad de actores y colectivos sociales. Lo anterior se traduce en diagnósticos y soluciones más comprehensivas y también en el desarrollo del sentido de la corresponsabilidad entre las diversas partes implicadas” (Vásquez, 2010:246).

- a. **Participación de actores diversos en el marco de redes plurales.** La gobernanza se configura sobre la base de redes que incluyen varios niveles de gobierno y de la administración (en un sentido vertical), múltiples áreas, departamentos y sectores (en un sentido horizontal) y simultáneamente actores no institucionales, como empresas, organizaciones y movimientos sociales (involucra tanto el interior como el exterior de las instituciones) (Vásquez, 2010:246).
- b. **Nueva posición de los poderes públicos en los procesos de gobierno, adopción de nuevos roles y desarrollo de nuevos instrumentos orientados a la gestión de redes.** La gobernanza desdibuja el control institucional jerárquico, razón por la cual modifica de hecho el papel del gobierno, al que le corresponde coordinar y liderar el conjunto de la red (Vásquez, 2010:247).

En este sentido, queda claro que una de las características primordiales de la gobernanza es la representación de nuevos modelos de red, donde la diversidad de actores es primordial en la toma de decisiones para llevar a cabo el ejercicio pleno de la herramienta en las administraciones y generar nuevas políticas públicas encaminadas al cumplimiento de objetivos y de las necesidades de los involucrados, tomando parte en el ejercicio democrático y descentralizado considerando las capacidades y la influencia de cada uno de los actores dentro de la red.

La red que pretende integrar la gobernanza da pauta a esas nuevas formas de visión en la toma de decisiones colectiva y participativa, sin embargo, la aplicación de esta herramienta ha dejado espacios donde la integración de los actores queda de lado y limita la función que por esencia se creó dentro de las administraciones públicas que es un enfoque integral de las necesidades públicas y sociales.

De forma similar, Estrada y Rodríguez (2020), definen un enfoque de <<gobernanza desde los ciudadanos>> donde esta relación entre gobernantes y gobernados es la base para las innovaciones y transformaciones que tiene el Estado como institución de poder político, sin embargo, también identifican que este concepto tiene aciertos y limitaciones, como el carecimiento de mecanismos institucionales sólidos para poder ser una práctica ciudadana y un instrumento de cohesión social.

Entonces, “la gobernanza significa participación, colaboración, transparencia, rendición de cuentas y otros conceptos que van vinculados con la incidencia de los ciudadanos en la toma de decisiones” (Estrada y Rodríguez, 2020:107) lo que permite construir mecanismos formales e informales en la vinculación hacia las prácticas de la gobernanza, en este sentido, hace referencia que esta herramienta se debe poner en práctica a través de la integración vertical y horizontal de los actores y ciudadanos que participan en la toma de decisiones del territorio en juego y es por eso que el Banco Mundial, 2017 (como

se citó en Estrada y Rodríguez, 2020:109) define un modelo aplicable para América Latina donde destaca

- a) Esquemas de compromiso entre los ciudadanos y las entidades públicas o gubernamentales
- b) Mejorar la coordinación entre las autoridades y los ciudadanos
- c) Alentar la cooperación entre las organizaciones sociales, privadas y públicas para encadenar los procesos en torno a la eficiencia

Entonces, para efectos de hacer cumplir la gobernanza entre sus diferentes enfoques y perspectivas se retoma el valor de la participación social y principalmente el conjunto de todos los actores en la toma de decisiones para el desarrollo, esto a través de mecanismos formales e informales que pretendan dar respuesta a problemas comunes en un territorio determinado.

### **1.2.3 Tipos de gobernanza**

En este apartado, se observan los tipos de gobernanza con un referente específico, centrando la atención en la gobernanza local y turística para observar el enfoque y las herramientas que utilizan para la red de actores que intervienen y poder interactuar en las reglas del juego en la zona que compete ya sea nivel municipal, estatal o federal. Para el caso que compete esta investigación se centra en un ámbito municipal.

En ese sentido, como se ha mencionado, “la gobernanza parte de una idea normativa, a saber, la participación de muchos actores y grupos con diferentes pesos y perspectivas, creando una red de relaciones y decisiones en busca de una serie de objetivos relativamente

compartidos” (Arellano, 2014:119). De tal manera, se alude a algunas de las diferentes vertientes de la gobernanza que se enlistan más adelante.

Como se observará en párrafos siguientes, la gobernanza se ha estudiado desde diferentes disciplinas, una de ellas es la territorial, es relevante en la investigación ya que se concentra en un estudio de caso aplicado a nivel municipal, entonces, el contexto en cada caso local se percibe de diferente manera, de ahí la importancia de definir espacialmente una zona análisis.

**La gobernanza multinivel** de acuerdo con Guy (citado en Maya et.al., 2019:184) precisa que la complejidad de un sistema en el cual interactúan múltiples actores al interior del sector público, se relaciona el concepto de red de gobernanza en el proceso de elaboración e implementación de las políticas, implica ponerse de acuerdo entre las diferentes instancias de decisión, de compatibilidad de acuerdos e intereses.

Este modelo de gobernanza contempla actores que determinan la negociación y permite el intercambio de ideas y de diálogo que proporciona el consenso social para relacionar herramientas democráticas en la formulación de políticas y acciones encaminadas al resultado pluralista e innovador, reuniendo intereses y compatibilidad entre los distintos actores Guy (citado en Maya et. al., 2019) para evitar implantar propuestas de tipo jerárquica y la fuga de información donde solo unos tomen las decisiones. En esta gobernanza todos participan, y todos relacionan sus necesidades a la cooperación y colaboración pluralista.

En la gobernanza multinivel la capacidad de actuación de los actores es importante porque de acuerdo con su nivel de actuación, colaboran de manera equilibrada para el manejo adecuado de los recursos y exigencias de la población. Sin embargo, en el estudio de caso, se identificará si realmente existe el tipo de red y de consenso social, privado y público para con la toma de decisiones en las propuestas turísticas del municipio, ya que, como bien se explicaba anteriormente la gobernanza aún tiene limitaciones en su aplicación.

Por otro lado, “**la gobernanza metropolitana** destaca los valores de negociación, asociación, participación voluntaria y flexibilidad en la construcción de nuevas estructuras, nos muestra un punto interesante de la gobernanza como el resultado de un proceso consultivo” Lefevre (citado en Maya etl.al., 2019:186). En este ámbito de participación se retoma el concenso pero a un nivel territorial distinto, donde se ven involucradas las partes de diversos ámbitos de gobierno donde intervienen diferentes niveles territoriales.

En este tipo de gobernanza se asocian distintos niveles de gobierno que permiten el flujo de información entre diferentes territorios, la parte importante es que las zonas locales, necesitan de recursos y de participación activa no solo de los ciudadanos, también de los niveles de gobierno en el mismo nivel (municipal-municipal) y de mayor jerarquía para llevar a cabo acciones que permitan el desarrollo de todos. Para el caso que compete la investigación la parte consultiva se pretende entre los actores sociales, privados y públicos que permitan el desarrollo de actividades turísticas en el municipio, sin embargo, a futuro, las demarcaciones municipales aledañas pueden adaptar y/o aplicar los modelos de cooperación entre los actores.

En otro sentido **la gobernanza democrática**, resalta que la gobernanza no elimina las formas de gobernación burocráticas ni gerenciales, convive con ellas para la búsqueda del <<buen gobierno>> y construye consensos a través de espacios públicos con intercambio de información, comunicación, actuación con transparencia y rendición de cuentas entre todos los actores involucrados Vidal (como se citó en Maya etl.al., 2019:188).

Esta gobernanza implica ese proceso consensual para la toma de decisiones en colaboración con todos los actores inmersos en la toma de decisiones.

En otras palabras, la gobernanza por su naturaleza debe ser democrática ya que permite integrar con diferentes actores la toma de decisiones, realizando consensos entre los involucrados y recobrando la confianza en los gobiernos. Una parte importante en esa fortaleza en red es el flujo de información que se tiene entre los actores, ya que, sin esta la dinámica sería de <<libertad limitada>>.

Por otra parte, **la gobernanza territorial** nace debido a la complejidad de los espacios públicos en que se mueven; hay fragmentación político-administrativa y muchos actores emergentes, en donde los primeros ejercen hegemonía y los más poderosos cuentan con más y mejor organización e información (Maya et.al., 2019:188).

En esta delimitación de la gobernanza el papel físico y político juega un papel importante para la toma de decisiones dentro del contexto y la demarcación que se aplique. De esta manera, el territorio representa un reto para determinar una herramienta sólida que agrupe esas condiciones limitantes en los regímenes políticos.

Para ese caso, la gobernanza territorial también enfrenta otro tipo de retos como lo es la aplicación en el mismo, para solventar decisiones importantes que se encuentran en casos particulares del contexto físico, uno de ellos es la gobernanza turística, este concepto se delimita a partir de la configuración espacial, ya que cada territorio es diferente así mismo las necesidades particulares.

En este sentido, para el estudio de caso de esta investigación, el contexto territorial es de interés, derivado de la especificidad del estudio, principalmente ubicado en una zona municipal y con características propias en el ámbito turístico, la gobernanza en territorios locales permite la interacción personal entre los involucrados, por lo que este tipo de

gobernanza permite definir que el papel político va a tener una representación importante como actor del desarrollo turístico en Temoaya, así como, los actores privados y públicos.

A partir de lo anterior, se describe “**la gobernanza turística** como procesos de decisión público-privados que mejoran la gestión de los conflictos de interés” (p.19), estableciendo espacios de relación entre los diferentes actores para mejorar la toma de decisiones colectivas (Velasco, 2014). El sector turístico es sensible a los cambios globales que se produce.

De esta manera, la importancia de centrar la investigación en la gobernanza turística del municipio, fortaleciendo el vínculo entre la toma de decisiones consensuada para evitar conflictos y mediando los intereses de los actores involucrados, permitir las decisiones integrales fomenta la participación, la confianza y la capacidad de actuación entre los diferentes actores y el gobierno.

En otras palabras, Velasco explica que

**La gobernanza del turismo** es la recepción en el mundo del turismo de la exigencia ciudadana de buscar nuevas formas de tomar las decisiones colectivas que mejoren las limitaciones de los procesos de toma de decisiones actuales y que también permitan un papel más activo de diferentes actores sociales (2014:17).

Donde define que de acuerdo con Hall este tipo de gobernanza parte de cuatro modelos principales que son la jerarquía (democracia y la administración pública), el modelo de comunidad (coordinación entre comunidades para resolver sus problemas), el modelo de coordinación social (coordinación de los intereses públicos y privados y la asignación de recursos para conseguir una mayor eficiencia), por último, el modelo de mercado (mecanismo para la distribución de recursos).

En este caso, se pretende encontrar una gobernanza turística en el municipio de Temoaya, Estado de México involucrando a los actores desde una interrelación de comunidad, empresas privadas y gobierno para la realización de proyectos y objetivos que permita el desarrollo y la coordinación de los representantes de la actividad.

Entonces, Velasco define el concepto a

La búsqueda de nuevas formas de toma de decisiones colectivas, sobre asuntos que implican la gestión de conflictos de intereses y que tratan de impulsar procesos de innovación social, el fortalecimiento de los actores más débiles del sistema y el cambio de las dinámicas turísticas que generan los impactos negativos (2014:19).

Esto es, encontrar un equilibrio entre la toma de decisiones colectiva y las necesidades e intereses de los involucrados para disminuir el conflicto en las demarcaciones y permitir el desarrollo de las actividades, en este caso turísticas.

De la misma forma, Durán explica que el concepto de **Gobernanza del turismo** se refiere a

Los modos institucionalizados de coordinación jerárquicos y no jerárquicos a través de los cuales participan y cooperan, mediante formas diversas, los actores gubernamentales y no gubernamentales que intervienen en la provisión de los bienes y servicios destinados al consumo del visitante, con el fin de adoptar e implementar decisiones vinculantes orientadas a elevar la contribución del turismo al crecimiento económico y revertir sus efectos indeseables sobre la economía, el medioambiente y la sociedad (2016:197-198).

De lo anterior, se observa el desarrollo de conceptos de gobernanza de acuerdo con el territorio o actividad que se pretenda estudiar, sin embargo, en los tipos de gobernanza analizados se retoma esa relación de democracia a través de la participación ciudadana y el involucrar de manera permanente a los actores que son parte activa en la toma de decisiones de la actividad económica o rol ejercido. Para el caso turístico, es primordial mantener ese consenso y negociación entre los tomadores de decisiones que intervienen directa e indirectamente en la actividad para implementar acciones que permitan el impulso en el turismo y la relación entre sus necesidades y exigencias.

De acuerdo con Pulido (2014), los actores que conforman la gobernanza turística son los siguientes:

- Organizaciones públicas
- Empresas turísticas
- Emprendedores
- Universidades, organismos de investigación y asesoramiento
- Intermediarios turísticos
- Residentes
- Interlocutores sociales
- Turistas
- Proveedores de productos y servicios turísticos
- Otros actores

En este sentido, la gobernanza como herramienta juega un papel importante en el desarrollo de la actividad turística a partir de la intervención de actores políticos, privados y sociedad civil que tienen una participación relevante en la toma de decisiones de la actividad, fortaleciendo y promocionando los recursos con el fin de satisfacer sus demandas colectivas

en beneficio del turismo. Por eso, la gobernanza turística implica una serie de retos y capacidades particulares, para negociar bajo un esquema de participación las acciones encaminadas para el impulso al desarrollo y mediar de forma equilibrada, esos intereses a través de una participación colectiva y de red entre los distintos actores.

Así, la gobernanza contribuye a la utilización de la misma, como “nueva forma de visión y herramienta ante la gestión pública a través de simplificar procesos de regulación y de intervención de los poderes públicos y de facilitar la toma de decisiones del resto de agentes sociales, sobre los económicos” (Rosas et.al., 2013:115) y a través de un proceso en las instituciones donde se establece el tipo y la forma de poder, para incrementar los recursos sociales y económicos con transparencia y eficacia en tres áreas:

- Métodos de elección, control y reemplazo de los gobernantes (estabilidad) (p.116).
- Capacidad del gobierno para administrar recursos y aplicar políticas (marco regulatorio y eficacia del gobierno) (p.116).
- Respeto a los ciudadanos (transparencia, participación y garantía del Estado de derecho (p.116).

De esta manera, resulta importante conocer la integración del concepto del turismo y su implicación en la administración pública, los cambios que a partir de la utilización de estrategias gubernamentales se construye un nuevo modelo y perspectivas en torno a esta actividad, para determinar la participación de la herramienta de gobernanza en la administración pública y su relación con la actividad turística.

Como establecen Berggruenii y Gardelsiii “La gobernanza versa sobre la forma en que se han de alinear los hábitos culturales, las instituciones políticas y el sistema económico de una sociedad para darle a sus pueblos la buena vida que desean” (Pulido, 2014:2).



## **1.3 El turismo y su conceptualización, retos y estrategias**

### **1.3.1 ¿Qué es el turismo? Su conceptualización**

El turismo de acuerdo con diversos autores es un concepto que se utiliza y se estudia desde diferentes visiones, de tal manera, su referente conceptual es holístico. Como primera parte se menciona la definición que instituciones como la Organización Mundial de Turismo o la Secretaría de Turismo hacen mención del concepto, como segundo punto se retoman los tipos de turismo que se contemplan en su estudio y los enfoques con los que se han utilizado.

Se ha escuchado hablar acerca de lugares turísticos, y en su caso de realizar turismo, pero ¿qué es el turismo? Autores como los que a continuación se mencionan han definido su conceptualización desde diferentes vertientes.

En 1942 Hunziker y Krapf definían el turismo como “la suma de fenómenos y de relaciones que surgen de los viajes y de las estancias de los no residentes, en tanto no están ligados a una residencia permanente ni a una actividad remunerada” (como se citó en Sancho, 2008:45). Más adelante, se define por “Burkart y Medlik, 1981 como los desplazamientos cortos y temporales de la gente hacia destinos fuera del lugar de residencia y de trabajo y las actividades emprendidas durante la estancia en esos destinos” (como se citó en Sancho, 2008:45).

Así mismo, la Organización Mundial del Turismo (OMT) define el turismo como “actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, durante un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, ya sea con fines de ocio, por negocios” (Centro de Estudios Sociales y de opinión pública, 2006), u algún otro. En los que destaca las características de motivadores de viaje, periodo de tiempo,

delimitación de la actividad desarrollada y la localización de la actividad fuera del entorno habitual. De tal manera, dentro del concepto de turismo influyen factores que determinan el viaje a distintos destinos y a partir de estos elementos, se contempla esta actividad como un sistema en el que confluyen, se relacionan y evolucionan (Sancho, 2008).

De tal manera, en un primer concepto de turismo se observa que incluye características que de acuerdo con las actividades se definen en el tiempo y lugar, se consideran como desplazamientos temporales que están relacionadas con la oferta de bienes y servicios, especiales de la industria turística como viajes, edificios, alimentos y que estos a su vez determinan la apropiación del lugar, es decir, los viajeros se identifican a través de estos espacios y actividades simbólicas como resultado de los desplazamientos a lugares diferentes del espacio donde conviven frecuentemente.

Además, La OMT (2010) define que el turismo es una actividad de múltiples relaciones entre distintos y variados agentes o actores que participan en la productividad de bienes y servicios que son objeto del consumo turístico. Esta relación colaborativa permite observar una realidad más compleja entre la comunidad local y de turistas para permitir ese desarrollo esperado del destino. Por tal motivo, es necesario coordinar esfuerzos para orientar la dinámica permanente de crecimiento turístico sostenible económica, social y ambientalmente.

En el mismo sentido, Velasco (2014) menciona que el turismo es un fenómeno transversal y joven que puede ser analizado desde diferentes fenómenos como el cultural, económico o social. Es esa actividad que permite englobar grandes empresas y relaciones entre distintos actores para establecer acciones para la atracción de ciudadanos a un espacio local donde disfruten y consuman esos bienes y servicios proporcionados directa e indirectamente para la actividad.

Así mismo, Bustos (2008) explica que el turismo es una disciplina con especialización profesional y técnica que permite procesos complejos en donde la intervención del desarrollo turístico es dentro de un territorio y a su vez implica intercambios dinámicos sociales, económicos, jurídicos y políticos de enmarcan la capacidad de participación de actores en el proceso de toma de decisiones.

De acuerdo con lo anterior, el turismo es una actividad se ha estudiado desde diferentes vertientes porque interviene en diversas actividades como la económica, social, ambiental y política, en ese sentido, esta actividad es importante analizarla desde una participación de actores que permita el desarrollo y la toma de decisiones en consenso para tener impactos positivos en la población que interviene directa e indirectamente del turismo.

De igual manera, autores como Velazco, Fuentes, Connely y Mordue (como se citó en Barbini et.al., 2011) identifican que en el desarrollo del turismo se debe dar esa capacidad de colaboración con los sectores público, privado y sociedad para proponer estrategias colectivas con el fin de innovar e impulsar la actividad a través de redes integradas de agentes involucrados que participen activamente identificando los posibles conflictos y las necesidades para la negociación y enfoques de adaptación para con la promoción turística del lugar.

De lo anterior, podemos definir que el turismo es una actividad practicada en un territorio determinado, con bienes y servicios que son proporcionados para el desarrollo de este, sin embargo, para que haya un equilibrio y un desarrollo estable se deben coordinar esfuerzos a través de la participación de actores clave que intervienen en el turismo. En ese sentido, la actividad podrá ser capaz de elevar su capacidad de actuación para con los turistas y las demandas de los actores locales encontrando ese contrapeso para la negociación en la toma de decisiones.

Así, se observa que la importancia de utilizar herramientas como la gobernanza en la administración pública, suma esa atención a las demandas sociales y al desarrollo colectivo a partir de una red de actores donde la mediación y negociación son parte fundamental para el impulso turístico sostenible y sustentable que permita a los actores tener una representación significativa en la toma de decisiones comunes para el beneficio de todos.

### **1.3.2 El turismo, estudios y perspectivas desde la administración pública.**

Como se ha observado, hablar de turismo implica distintos puntos de estudio, en este sentido, el turismo permite consolidar una visión integral en vertientes económicas, político-administrativas, sociales y ambientales, derivado de la oferta de actividades como bienes y servicios turísticos culturales englobando así una serie de disciplinas que permiten estudiar de acuerdo con el campo de interés aspectos puntuales y relevantes en cada una de ellas.

Así, diferentes disciplinas han optado por estudiar el turismo definiéndolo con características específicas desde su actuación como se muestra a continuación en el cuadro dos:

Cuadro 2: Características del estudio del turismo en diferentes disciplinas

<b>Perspectiva de estudio del turismo</b>	<b>Características</b>
<b>Aspectos legales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios de trabajadores</li> <li>• Recursos adecuados en industria turística</li> <li>• Migración</li> <li>• Turismo de negocios (trabajo)</li> <li>• Marcos jurídicos (inversión, fideicomisos)</li> </ul>
<b>Aspectos económicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos económicos “micro y macro”</li> <li>• Conjunto de actividades económicas turísticas (hospedaje y alimentos, renta, etc.)</li> <li>• PIB</li> <li>• Prestador de servicios</li> </ul>
<b>Aspectos de las ciencias administrativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración del turismo</li> <li>• Especialización académica</li> <li>• Manejo de empresas</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con Hiernaux (2002)

De acuerdo con el cuadro anterior número dos, se identifica que cada disciplina enfoca el interés de la actividad turística en relación con su campo de estudio y es así como, el análisis del turismo en este trabajo se orienta hacia la administración y la sociedad, es decir, como las prácticas gubernamentales han transformado y apropiado la actividad al campo gubernamental y a partir de esto se crean nuevos mecanismos de actuación a través de políticas y formas de administrar el ejercicio turístico.

Para el caso de Temoaya, Estado de México relacionado con la actividad turística se pretende identificar la relación de la gobernanza en la administración pública como esa herramienta de la NGP que se aplique de forma coordinada y estructurada en la toma de decisiones del turismo con actores privados, públicos y sociales referido a la especialización

de la actividad y a la integración de empresas privadas con el fin de potenciar el desarrollo turístico.

La administración de acuerdo con Fernández (2015) es servir u ofrecer algo a otro o administrar a través de una serie de etapas que dirigen al logro de objetivos y metas. Esta administración puede ser pública (ejercicio de función administrativa en la prestación de servicios públicos) o privada. La actividad administrativa se observa en diferentes formas que son (ver cuadro tres):

Cuadro 3: Tipos de organización en la Administración pública

<b>Forma de organización</b>	<b>Características</b>
<b>Centralización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Punto de convergencia.</li> <li>• Ente central en la toma de decisiones (política o administrativa).</li> <li>• Un titular toma el poder de decisión, coacción y designación.</li> <li>• Fuerza armada centralizada</li> <li>• Centralización: beneficio de unidad de dirección, de impulsión y de acción.</li> </ul>
<b>Desconcentración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispersa el ejercicio de las facultades decisorias de la administración pública.</li> <li>• Transferencia Inter orgánica (de un órgano superior a otro inferior).</li> <li>• “La concentración administrativa, la normativa, la planeación y el control permanecen centralizados, pero no la tramitación y la facultad decisoria que se transfiere al órgano desconcentrado (por materia, región y servicio)” (p.58).</li> </ul>
<b>Descentralización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Transferir de un punto central de toma de decisiones a un conjunto de atribuciones, funciones, facultades, actividades y recursos” (p.60).</li> <li>• Descentralización en ámbito administrativo, económico, política (Estado)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en Fernández (2015)

En este sentido, la administración pública en su organización descentralizada y desconcentrada ha permitido la apertura de nuevos modelos de gestión en la toma de decisiones, para el caso de la gobernanza se ha aplicado como una herramienta que ayuda a los gobiernos a desagregar la elección de decisión y poder orientar la toma de decisiones hacia nuevos actores, organizados y coordinados que permitan la unión entre los intereses particulares y sociales, disminuyendo el conflicto y generando una participación activa de los interesados.

## Reflexiones

La gobernanza se ha consolidado como un concepto que nace de la Nueva Gestión Pública, con la finalidad de generar nuevas estrategias que permitan al ciudadano confiar nuevamente en los gobiernos, a través de la democratización creando una red de participación entre los actores que intervienen en ciertas actividades. Este nuevo sistema plural y descentralizado es ese parteaguas para poner en práctica mecanismos de integración en la administración pública de los diferentes niveles de actuación.

La gobernanza es esa herramienta que necesitan implementar los gobiernos para que la negociación y el consenso entre los tomadores de decisiones puedan contemplar el equilibrio y las necesidades particulares y reales de cada territorio y actividad donde se planteó esta herramienta. Este nuevo concepto entonces se desarrolla con el propósito de simplificar los procesos en la toma de decisiones entre los actores que tienen intereses particulares, creando redes de colectividad entre sector público, privado y sociedad cumpliendo las necesidades sociales generales a partir de ese involucramiento en lo público.

Ante este ejercicio democrático los desacuerdos disminuirán entre los actores ya que permite esa relación de equilibrio entre las necesidades de todos. Esas acciones y políticas como lo menciona Whittingham (2011) son procesos para la toma de decisiones donde la cooperación coexiste en el involucramiento de la gestión e impulso de nuevas redes de corresponsabilidad. En este mismo sentido, autores como Irachera (2012), Launay (2005), Kooiman (2007) entre otros, explican que la gobernanza da ese sentido amplio de visión multinivel donde queda plasmada la participación social en la toma de decisiones, colectivas y en coordinación para la resolución de conflictos entre los tomadores de decisiones.

Al aplicar la participación de actores a través de un sistema de redes permite esa negociación entre todos. Esto se vuelve fundamental para evitar el conflicto y mediar esa responsabilidad en la toma de decisiones en casos particulares, como la actividad turística que se estudia en este trabajo. Ante este escenario, se observa que el turismo definido por

autores como Hunziker y K. Krapf (1942), Burkart y Medlik (1981), la OMT entre otros, es el desplazamiento de personas de un lugar diferente al de su residencia actual, ese viaje de placer que realizan por tiempo limitado y su motivación principal es el descanso o disfrute a partir del sentido de pertenencia que tienen con el lugar de destino. Entonces, es importante reconocer a los destinos turísticos como un lugar con potencial en el que se deben desarrollar sus recursos naturales, históricos y culturales para impulsar la actividad a través de gestiones y esfuerzos grupales.

En tal caso, la actividad turística debe orientarse a la utilización de herramientas como la gobernanza para permitir el desarrollo equilibrado y coordinado entre los actores que intervienen en la toma de decisiones de la promoción del sector. Como lo define la OMT (2010), Velasco (2014), Bustos (2008), entre otros, el turismo es un fenómeno holístico donde intervienen diferentes fenómenos culturales, económicos y sociales, y a su vez diversos actores dentro del sector privado, público y sociedad que establecen normas y relaciones para satisfacer las demandas y necesidades complejas en este ámbito.

Sin embargo, no sabemos cómo se integra en realidad la herramienta de la gobernanza en la administración pública dentro de los diferentes territorios, para el caso de la investigación, Temoaya en particular, tendrá actores sociales, políticos, privados y públicos que permitan integrar una red de actores interrelacionada para el desarrollo de las actividades turísticas o al contrario, se encontrará con una gobernanza fracturada donde se deben implementar estrategias de acción para la participación social, ordenada y equilibrada de los interesados.

Por eso, la necesidad de integrar redes de actores para la participación democrática y colectiva de actores y mediar esas estrategias para su aplicación conjunta de los sectores ambientales, políticos, económicos y sociales. La gobernanza es esa negociación y mediación de conflictos utilizando redes integradoras para la toma de decisiones en el impulso al desarrollo de la actividad turística, sin dejar de lado la parte normativa y jurídica que permite a través de la descentralización esa delegación de funciones en niveles de gobierno

municipales para aprovechar de manera racional los recursos naturales, culturales o históricos que le permitan su promoción en el tipo de turismo que se encuentre en su territorio.

Observar también que no solo en la actividad turística se toma en cuenta el consenso, también la parte del tipo de turismo y sus actores, ya que cada territorio cuenta con necesidades diferentes de ahí que, aún existen ciertas limitantes y retos que dejan en claro que hace falta expertis en el manejo de herramientas democráticas, en la gestión y participación local, así como integrar con responsabilidad una red de actores para la mediación de decisiones turístico-públicas.

## **Capítulo 2. La gobernanza y el turismo en la Unión Europea, América Latina y México**

El presente capítulo es una compilación de casos de estudio referentes a la gobernanza y el turismo, se analiza cómo ha repercutido en la práctica de la vida diaria en casos locales culturales, ecológicos y urbanos. Los retos y aportaciones que hace la gobernanza darán un panorama al quehacer en la vida cotidiana y como aplicar y mejorar la herramienta de la gobernanza para una pluralidad en la toma de decisiones.

Para el primer subcapítulo se analiza la gobernanza turística en la Unión Europea observando los aciertos y retos que enfrentan estas zonas locales en el desarrollo de esta herramienta de gestión desde la visión integral de sectores públicos, privados y sociedad en el desarrollo de las políticas públicas y la toma de decisiones. En el primer caso se desarrollan proyectos en localidades de Suecia donde las estrategias surgen de iniciativas de <<abajo hacia arriba>>, en el otro caso se analizan los actores y estrategias en una comunidad de Finlandia, exponiendo la gobernanza como parte fundamental en el desarrollo local desde las actividades turísticas.

Para el segundo subcapítulo, se analizan dos casos de América Latina y el Caribe en localidades de Colombia y Chile que además de identificar los actores y el potencial de cada uno de ellos definen que lo importante en la red es el uso de la información, la clave es identificar como fluyen los datos para el reconocimiento de los sectores que tienen las decisiones más fuertes, sin duda alguna, los actores forman un rol único y diferente en cada uno de los casos para el desarrollo o fracaso de las actividades turísticas.

En el siguiente, como el caso de estudio analizado es para el contexto mexicano, primero se realiza una breve reseña del turismo en México, después se investigaron dos casos de estudio en México uno en un Área Natural Protegida y el otro en una localidad de San Luis Potosí, en ambos casos, se necesita un mayor alcance en las prácticas de gobernanza para delegar el poder ya que solo se concentra en algunos tomadores de decisiones y

principalmente evitar el conflicto por no tomar en cuenta las demandas e intereses de los demás involucrados, en México hace falta reconocimiento en la utilización de la gobernanza.

En el subcapítulo quinto se identifican los aciertos y retos de la administración pública que enfrenta ante la incorporación de la gobernanza a niveles municipales, hay retos que hacen falta enfrentar para disminuir las necesidades y conflictos que se han generado a lo largo de la historia, principalmente recuperar la confianza social y construir una red de participación entre sociedad, gobierno y empresas privadas. Por último, se realiza un resumen del capítulo.

## 2.1 La gobernanza y el turismo en la Unión Europea

El turismo ha tenido un auge importante en Europa, debido a su complejidad y diversidad, ha impactado en diferentes actividades económicas generando beneficios y retos en varias regiones europeas, sin embargo, no se deja de lado el reconocimiento de esta actividad en los distintos territorios. Ya que es la tercera actividad socioeconómica más importante, generando un 5% del PIB con alrededor de 2 millones de empresas dedicadas al turismo (González, Negrín, Rodríguez, 2020 :6).

Si bien se observó que México ha sido uno de los países líderes en el aprovechamiento de los recursos turísticos del país, las regiones europeas también utilizan su patrimonio para aumentar las ganancias económicas y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos a través de esta actividad.

“Para los casos europeos el turismo se identifica en el espacio rural contemplando actividades como el ecoturismo, agroturismo, turismo de naturaleza, de aventura, verde, gastronómico, caza, pesca y otros deportes además de visitas culturales e históricas” (Solsona, 2006:27).

Las actividades turísticas en Europa también contemplan distintos tipos, lo que permite tener una diversidad de turistas para convivir con la naturaleza, así como, contemplar las riquezas culturales de cada localidad. Observando que a nivel mundial se cuenta con esta diversidad, que permiten descubrirse a través del turismo.

Travel & Tourism Analyst menciona “También hay que apuntar que en el caso de los países de Europa Central que tuvieron economías planificadas la actividad turística ha perseguido la implantación de un método apropiado para la transición hacia la economía de

mercado (actividades económicas) en las localidades rurales” (como se citó en Solsona, 2006:28)

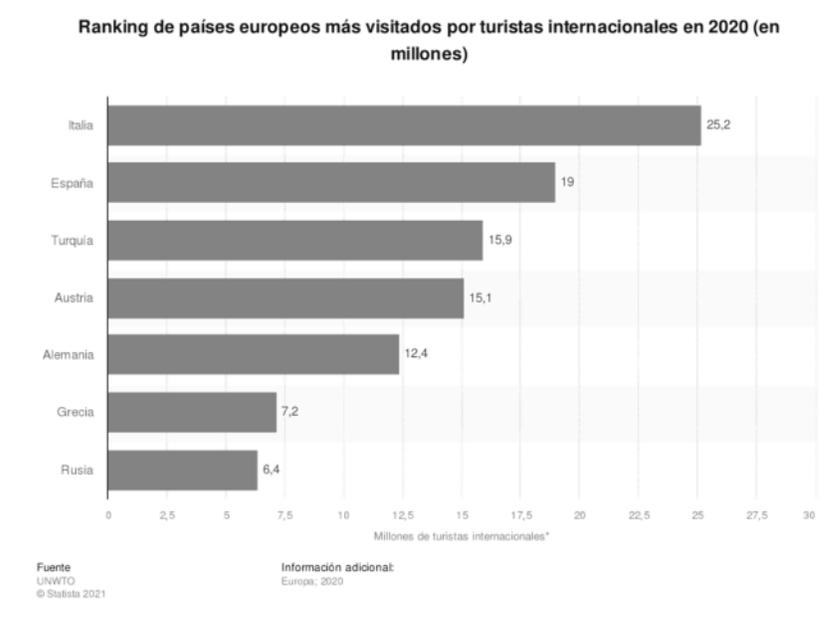
En gran medida el turismo en Europa es impulsado para reactivar la economía en el mundo y se crean políticas y programas orientados al turismo relacionadas con las actividades agrícolas, forestales, turísticas artesanales o de conservación al espacio natural. En este sentido, el turismo se verá favorecido en los próximos años para su desarrollo.

Actualmente la Unión Europea es un importante destino turístico, ya que cinco de sus Estados miembros se hallan entre los diez principales destinos de 2014. El turismo tiene potencial para contribuir al empleo y así mismo al crecimiento económico, también al desarrollo en zonas rurales, periféricas y las zonas menos desarrolladas. Estas características impulsan la demanda de estadísticas armonizadas y fiables en este campo, así como en el contexto más amplio de la política regional y la política de desarrollo sostenible de acuerdo con la Organización Mundial del Turismo, 2015 (como se citó en Solsona, 2006:26-27).

En este sentido, el turismo ha impulsado el crecimiento económico de las zonas rurales, por tal motivo, los gobiernos han apostado por el fortalecimiento de políticas regionales que permitan el crecimiento de zonas más sostenibles y sustentables para las generaciones futuras y para aportar a nuevas formas de hacer turismo a través de la planificación y la gestión pública.

Con lo anterior, se puede observar en la siguiente imagen (1) los destinos de los países europeos que son más visitados, en primer lugar, se encuentra Italia con más de 15 millones de turistas al año y en segundo España

Imagen 1: Ranking de países europeos más visitados por turistas internacionales en 2020



Fuente: UNWTO, 2020

Sin embargo, la actividad representa retos y oportunidades en estos países como lo es la capacidad de adaptación a los cambios, la reducción en empresas del sector turístico y el cuidado del medio ambiente. En este sentido, se crean nuevas y mejores políticas para el turismo que definen la unión de mercados, demandas sociales e intereses públicos utilizando nuevas herramientas como la gobernanza identificando sus aciertos y desaciertos en los casos que se presentan a continuación.

### 2.1.1 Gobernanza turística local en Suecia

Los destinos turísticos han cobrado gran relevancia en la economía mundial, tal es así como los lugares se comercializan como destinos y “surge como resultado una formación de redes y procesos de negociación de las partes interesadas por la reestructuración económica y la implementación de políticas” de acuerdo con Milne y Ateljevic (como se citó en Hultman y Pasillo, 2012:548).

Cada uno de los destinos tiene una relevancia particular por sus cualidades auténticas, surgiendo una articulación entre los distintos intereses y motivaciones de la economía, la población y el gobierno en una línea relacionada con los contextos turísticos. De tal manera, la gobernanza en localidades suizas es utilizado para “explicar la toma de decisiones entre los niveles supranacionales, regiones, condados municipios y los grupos de interés, alianzas y fronteras administrativas” (Hultman y Pasillo, 2012:550).

El análisis de Hultman y Pasillo mostró cómo se logra la creación de lugares a través de la diversidad de enfoques que la gobernanza tiene y se ha utilizado para el caso la tipología propuesta por Salskov. Esto resultará en el argumento de que el turismo <<place-making>> es un tema muy complejo, y que esta complejidad debe tomarse en cuenta para permitir una comprensión más completa del desarrollo del destino y mercadeo (2012).

Es decir, cada localidad tiene diferentes tipos de turismo y por ende distintas actividades que implementar para el aprovechamiento de los recursos, entonces, de ahí que la creación de políticas públicas y de herramientas en materia de administración pública sea un reto para tener un beneficio común. Por eso, se habla de una complejidad en el caso de crear lugares turísticos por medio de la gobernanza.

Los procesos analizados en el caso de estudio de Hultman y Pasillo (2012) fueron iniciados por personas que tuvieron un fuerte compromiso hacia su localidad y que se enorgullecen de la herencia cultural que se encuentra en la región, su compromiso fue crear redes de toma de decisiones para una creación de destinos turísticos consolidados. Se realizaron entrevistas, reuniones, revisión de documentación, desempeño de la localidad y la interacción de los turistas y la comunicación del mercado (sector privado).

Los cuatro desarrollos de la economía de destino son, un municipio donde una iniciativa política ha iniciado un proceso encaminado a la marca de la región como un destino de ecoturismo (ecorregión); un proyecto rural de desarrollo con la ambición de traducir el folclore local hacia la herencia literaria en un conjunto de nacional y productos de experiencia que se pueden preservar internacionalmente (litourism); un desarrollo rural, proyecto enfocado al crecimiento del turismo rural con especial referencia a experiencias gastronómicas enmarcadas en el ecoturismo (goodlife); y el desarrollo de un centro que ofrece experiencias en la naturaleza que se encuentra dentro de un área forestal parcialmente protegida, bajo un régimen público y con fines de lucro en la administración (ecoexperiencia) (Hultman y Pasillo, 2012:551-552).

A continuación, se muestra un cuadro (4) en la que se identificaron los cuatro proyectos, los fines, los objetivos y los actores.

Cuadro 4: Descripción de proyectos realizados en municipios suizos

Proyecto/Año/ Población					
Ecorregión en el 2008. Región de 200,000 habitantes.					
Tipo de organización	Actividades	Descripción	Estrategias	Iniciativa	Financiamiento
-	Turismo de cruceros, gastronómico y de jardinería	Destino turístico donde las preocupaciones ecológicas serían muy visibles para los visitantes	Proliferación de productos de ecoturismo en un sistema sostenible más completo. paquete de desarrollo a través del cambio en el transporte público y políticas de movilidad bajas en carbono acompañadas de una certificación, pretendía involucrar a otros nueve municipios más pequeños como socios activos	De arriba hacia abajo	-
Proyecto/Año/ Población					
Litoturismo de 2008-2010 y 2009-2013. 1 municipio.					
Tipo de organización	Actividades	Descripción	Estrategias	Iniciativa	Financiamiento
Redes de organización de asociaciones folclóricas y sociedades literarias con fuertes enfoques en las relaciones sociales	Turismo con actividades literarias de historia local	El proyecto Liturismo es un festival literario de una semana con aproximadamente 4.500 visitantes en un municipio mayoritariamente rural que no tiene otros eventos turísticos	Con un pequeño número de folklore local y sociedades literarias se crearon cinco empresas <<FourTour>> a nivel nacional y tres a nivel internacional de paquetes de productos	De arriba hacia abajo	Proyectos LEADER de la Unión Europea que la financiación está condicionada a la cooperación entre las partes interesadas privadas, públicas y sin ánimo de lucro en los grupos de acción local

Continuación...

Proyecto/Año/ Población					
Goodlife de 2008-2010 y 2009-2013. Varios municipios incluían un número notablemente mayor y más densamente poblado.					
Tipo de organización	Actividades	Descripción	Estrategias	Iniciativa	Financiamiento
Redes de organización (proyecto cooperativo)	Turismo rural y turismo de agricultura	Ecoturismo y la innovación culinaria como protagonistas temas turísticos enmarcados en una noción de la buena vida rural	Estrategia multifocal los recursos rurales asociados con la agricultura y la alimentación se transformaron en productos comerciales. Evaluación de propuestas innovadoras de desarrollo rural <<Sendero de sabor>>, una ruta prescrita a través del paisaje rural Sociedades folklóricas locales de comunidades desarrolladas en centros de patrimonio cultural	De arriba hacia abajo	Proyectos LEADER de la Unión Europea que la financiación está condicionada a la cooperación entre las partes interesadas privadas, públicas y sin ánimo de lucro en los grupos de acción local
Proyecto/Año/ Población					
Eco experiencia de 2007-2010. Parque protegido y zonas de ocio.					
Tipo de organización	Actividades	Descripción	Estrategias	Iniciativa	Financiamiento
Redes público privado que incluye el consejo de desarrollo del condado, organización de gestión y consultoría forestal y dos municipios Empresario sin fines de lucro	Turismo ecológico	Centro de naturaleza situado en una zona forestal parcialmente protegida. El centro pretende ilustrar codependencia local del cambio cultural y natural	Granero renovado que alberga las exposiciones interiores, tanto permanentes y temporal, una cafetería e instalaciones para conferencias, y una serie de exposiciones al aire libre y visitas guiadas	De abajo hacia arriba	-

Fuente: Elaboración propia con datos de Hultman y Pasillo, (2012)

En este sentido, la creación de lugares no se trata solo de la forma organizativa, también se trata de ir produciendo proyectos en las localidades tomando en cuenta su capacidad de actuación, su dinámica cultural y los involucrados para entender el turismo local como un proceso de construcción público y social.

Hultman y Pasillo han demostrado que la localidad turística estudiada está definida a través de diferentes estructuras sociales marcadas por diversos espacios, problemas organizativos y ontológicos (reales). Lo público, sin fines de lucro y comercial son las partes interesadas y negocian significados a medida que se desarrollan las economías de destino. La localidad es así construida socialmente en la práctica por el ordenamiento continuo de los límites entre naturaleza y cultura, urbano y rural, pasado y presente, extraeconómico y económico, político y lucrativo, visible y oscuro, y un compromiso con la autenticidad (2012:564).

Al mostrar cómo se hace esto en la práctica, el análisis ha ilustrado cómo el turismo ordena estos límites y crea significado.

De esa manera, se entiende que la gobernanza es primordial para integrar los intereses de los actores involucrados en el desarrollo de lo local respetando y reconociendo el potencial de cada una de las zonas generando un equilibrio entre los stakeholders lo que permite ese boom de los destinos turísticos. Por eso, en este trabajo de investigación se resalta como parte fundamental en el nuevo desarrollo de la gestión pública, la gobernanza municipal como herramienta transformadora en el éxito del desarrollo local.

En este sentido, los proyectos y políticas que se construyan a partir de la visión integradora de la gobernanza van a fortalecer las actividades turísticas impactando de manera positiva en los intereses de los tres sectores público, privado y social para mantener una

estabilidad económica y un desarrollo turístico local importante en la zona. Ante esta visión, la gobernanza es necesaria en el Municipio de Temoaya para poder organizar y reactivar el potencial de la zona turística a través de los atractivos, la cultura otomí y las prácticas administrativas públicas, tomando en cuenta realidades en municipios de primer mundo para adoptar y adaptar estrategias para potenciar el turismo.

De igual manera, se identifica otro caso de estudio sobre gobernanza colaborativa en un municipio de Finlandia que integra aspectos positivos en el desarrollo del turismo respecto a la colaboración de sectores privados, públicos y sociales y los retos a los que se puede enfrentar la opinión y los intereses de grupos.

### **2.1.2 Gobernanza turística colaborativa en Finlandia**

El estudio de Keyim (2017:1) consta de un caso de Vuonilahti, un lugar periférico en el municipio de Lieksa, Finlandia en el cual enmarca un enfoque de gobernanza colaborativa del turismo comunitario. El estudio sugiere que la comunidad de la aldea recibe los beneficios del turismo debido a varias limitaciones arraigadas en los entornos socioeconómicos e institucionales específicos de la aldea y la lucha por formular un enfoque de gobernanza colaborativa del turismo comunitario justo y eficaz puede traer beneficios socioeconómicos positivos a la aldea y a otras comunidades rurales en declive similar en Finlandia.

En este sentido, el caso de estudio identifica a la gobernanza como esa herramienta para solucionar los conflictos que actualmente tiene la comunidad local en el desarrollo de las actividades turísticas y define que estos estudios ayudarán a las distintas demarcaciones territoriales a adaptar y mejorar esta herramienta para las posibles soluciones especificando las propias actividades del lugar.

Para la propuesta de trabajo Keyim (2017:1) describe conceptos para definir el estudio a realizar en los que destaca que el turismo es reconocido como un potencial de desarrollo comunitario, apoyo a los ingresos locales y el empleo, los servicios locales y conservación de los recursos culturales locales. Mientras que la gobernanza colaborativa la interpreta como a la cooperación entre actores estatales y no estatales para organizar la sociedad de manera eficiente y equitativa, además, se puede organizar a través de la cohesión y colaboración entre actores estatales y no estatales en lugar de ser dirigido por el estado solamente.

De tal manera el turismo y la gobernanza colaborativa debe de ser justa y equitativa para las partes que integran los intereses en el desarrollo de la actividad turística por eso, retoma a Torn et al. (como se citó en Keyim, 2017:2) que sugiere compartir regularmente ideas entre los diferentes actores y la inclusión de los residentes en el proceso de planificación del turismo y así podría resultar en más políticas legítimas y sostenibles.

Para su estudio, el enfoque se formula dentro de los esfuerzos organizado del estado y actores no estatales, pero está conformado por varios determinantes dentro y fuera de la sociedad, economía y marcos institucionales de la comunidad rural.

La política rural finlandesa integra diferentes políticas sectoriales y mejora la coherencia y la eficacia de la información pública gasto en áreas rurales (OCDE 2006). Lo positivo de estos resultados de este tipo de gobernanza incluyen una mejora de la confianza y el respeto mutuos entre los socios cooperativos, mejora de la toma de decisiones y capacidad de implementación, resolución efectiva de conflictos y fomento de la participación de la industria turística en formulación de políticas Emerson et.al., 2012 (como se citó en Keyim, 2016:3).

Con lo anterior, se define que la gobernanza cooperativa en el turismo es importante para fortalecer la relación de red y de acción conjunta para el desarrollo de actividades y fortalecimiento de estas. El caso de estudio se describe a continuación.

Liekka es un municipio rural escasamente poblado, se sitúa en la región de Karelia del Norte en el este de Finlandia, la región tiene varios problemas socioeconómicos como resultado de los procesos de reestructuración rural de Finlandia y Vuonismahti es un pueblo situado a unos 30 km del centro de la ciudad de Liekka. De acuerdo con Hämäläinen, el jefe del pueblo y asociación comunitaria, hay aproximadamente 200 residentes del pueblo, la mayoría de los cuales son ancianos jubilados (Keyim, 2016:5).

Para entender el problema en la comunidad de Vuonismahti, el autor realizó entrevistas semiestructuradas con actores estatales y no estatales de junio a noviembre de 2015, para responder la contribución de los diferentes actores en el desarrollo de las actividades turísticas (ver cuadro 6). Las entrevistas muestran que Vuonismahti sufre de varios problemas socioeconómicos, como el deterioro de la infraestructura pública, el aumento del desempleo, la emigración y una población que envejece (Keyim 2017:5).

Cuadro 5: Descripción de la metodología

<b>Metodología</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Actores participantes</b>	<b>Descripción</b>
Cualitativa	Entrevistas semiestructuradas	Actores estatales (6 personas)	Personal de la región
		No estatales (5 personas)	Emprendedores del turismo de Vuonismahti

Fuente: Elaboración con base en Keyim (2017)

El turismo en Vuonislampi se basa en varios eventos, como un mercado de pescado en otoño; visitas al estudio de la escultora local Eva Ryyänen, un teatro de verano junto al lago, el Karelia-Sout anual (Karelia Rowing Tour), y el tansilava local (noches finlandesas de baile al aire libre). Aunque en la práctica, cada miembro individual de la asociación del pueblo paga una cuota de membresía que representa el 10% de cada los ingresos de los miembros por turismo, los beneficios generados por los eventos turísticos organizados colectivamente se distribuyen entre los miembros donde se realizan reuniones para los nuevos eventos (Keyim, 2017).

Cuadro 6: Actores estatales y no estatales que intervienen en la localidad de Vuonislampi

<b>Actores estatales involucrados referidos en las entrevistas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Actores no estatales referidos en las entrevistas</b>	<b>Descripción</b>
<b>Centro de Economía, Desarrollo, Transporte y Medio Ambiente</b>	Realiza investigaciones sobre el impacto del turismo en la aldea	<b>Fundación cultural finlandesa</b>	Inversiones de desarrollo de infraestructura pública, uso de la tierra y cursos de marketing
<b>Los pikes 2 Finnvera (empresa estatal finlandesa)</b>	Investiga la percepción de los empresarios frente al desarrollo turístico	<b>Pequeños empresarios turísticos del pueblo (familiares)</b>	Se concentran en alojamiento en casas de campo y actividades basadas en la naturaleza, como el senderismo, la pesca y el esquí.
<b>Consejo Regional de Karelia del Norte, Karelia Expert</b>	Apoyo a grandes proyectos turísticos a través de la financiación de la UE, como el marketing internacional y el turismo a gran escala desarrollo de eventos, formación de emprendedores	<b>Asociación del pueblo de Vuonislampi (Vuonislahden Kyläseura ry), que se compone de seis miembros</b>	Planear y organizar los actores y las actividades turísticas
<b>el Centro para el Desarrollo Económico, Transporte y Medio Ambiente (ELY-keskus),</b>	Financiamiento de proyectos más grandes (casas, hoteles, cooperativas)	<b>Asociaciones civiles como el deportivo local sociedad y la Organización Martha (Marttaliitto)</b>	Planear y organizar los actores y las actividades turísticas
<b>Programa LÍDER de la Unión Europea</b>	Financiamiento para pequeños proyectos en el pueblo (senderos, caminos, puentes)	<b>Comunidades locales en general</b>	Apoyo en el programa LÍDER de la Unión Europea

Fuente: Elaboración propia con base en Keyim (2017)

Sin embargo, el éxito ha causado en algunos negocios sentimientos de celos y aumentó la dificultad de trabajar juntos, entonces, la colaboración se ve afectada por factores demográficos locales, el envejecimiento de los empresarios turístico, la carencia de conocimientos necesarios, y no cuentan con una estrategia turística que pueda satisfacer las necesidades de marketing y de los clientes dentro de un entorno cambiante (Keyim, 2016:7).

Así mismo las tendencias del turismo tanto global como nacional también han implicado afectaciones en la colaboración turística de la localidad por la pérdida de conexiones de transporte externo hacia el pueblo, la complejidad de conseguir apoyos financieros del sector estatal y la desconfianza porque las decisiones las toman principalmente los empresarios turísticos, quienes son los principales inversionistas.

Estos conflictos han generado ese descontento entre los habitantes lo que ha frenado el desarrollo turístico de la localidad, y ante esas inseguridades los proyectos se ven afectados, por eso, es necesario integrar un plan de acción donde los involucrados participen en la toma de decisiones, en este caso, con ayuda de la gobernanza se mejora la relación entre los actores.

Las entrevistas sugieren que los grandes empresarios turísticos obtienen más medios financieros y de otro tipo de apoyo de los actores estatales que las empresas más pequeñas, el enfoque de gobernanza colaborativa del turismo se configura por varios determinantes que están incrustados dentro y más allá de las divergencias socioeconómicas e institucionales escenarios de las comunidades rurales (Keyim, 2017:8).

Sin embargo, a pesar de los factores mencionados, la democracia finlandesa ha creado un entorno institucional favorable para establecer un turismo razonable en colaboración con el pueblo, dando como resultado prácticas de desarrollo <<de abajo hacia arriba>>.

Cuadro 7: Problemáticas y oportunidades en la localidad frente al turismo

Problemáticas	Oportunidades
La infraestructura pública en el pueblo se ha deteriorado	La localidad cuenta con conocidos destinos turísticos, como los parques nacionales de Koli y Patvinsuo, y el de Ruunaa área de recreación acuática, además de patrimonio cultural, instalaciones recreativas y bosques
Migración de jóvenes por el cierre de escuelas en 2006	La naturaleza, la cultura local y los recursos se utilizan debido al desarrollo del turismo en el pueblo
La situación económica específica de la aldea (p. ej., el grupo de interés conflictos), demográficos (p. ej., población que envejece, juventud emigración, educación profesional insuficiente), y sociocultural (por ejemplo, liderazgo débil, relaciones interpersonales deficientes y relaciones de confianza) han obstaculizado el turismo basado en desarrollo socioeconómico del pueblo	Los actores perciben el turismo local como una importante fuente de sustento debido a la debilidad de otras actividades generadoras de ingresos como la silvicultura, la agricultura y otros servicios
Factores exógenos desfavorables, incluida la disminución turismo internacional, como el turismo transfronterizo ruso	La mayoría de los servicios turísticos locales son provistos por empresarios individuales del pueblo
Falta de transporte público	Se han recibido varios tipos de apoyo (por ejemplo, apoyo de marketing, subsidios comerciales y habilidades vocacionales capacitación) tanto del estado (local, nacional y actores supranacionales) y no estatales
	Las actividades de colaboración se han percibido como algo positivo en el aporte al pueblo

Fuente: Elaboración propia con base en Keyim (2017)

Las entrevistas que realizó el autor también indicaron que el pueblo se ha beneficiado inadecuadamente del negocio turístico local debido a los altos impuestos.

Más específicamente, el estudio de caso de Vuonislanti demuestra que una comunidad moderadamente eficaz se ha establecido la gobernanza del turismo a través de una colaboración amplia y equitativa entre el estado y actores no estatales dentro y fuera del pueblo, aunque sólo en un grado limitado, ya que en el turismo comunitario, la gobernanza colaborativa no es inmune a problemas debido a que la colaboración turística en el pueblo está restringido por algunos factores endógenos y exógenos(Keysim, 2016:10).

El estudio de caso muestra que los lugareños han recibido varios tipos de apoyo, esto es gracias al apoyo socioeconómico e institucional. Así la colaboración integral en la toma de decisiones de actividades turísticas permite el aprovechamiento de recursos financieros para priorizar los intereses de todos y desarrollar de manera eficiente y eficaz las actividades que se pretenden fomentar en relación con el turismo.

Principalmente estos ejercicios de participación ciudadana como se ha comentado tienen sus discrepancias, sin embargo, es necesario crear un plan y saber identificar lo más urgente, tomando la opinión que más se duplica entre los actores para realizar un bien colectivo y sobre todo cada uno de los actores verán de esta manera, sin duda, la gobernanza como forma de cooperación en red de organización siendo esa parte fundamental en la toma de decisiones en casos locales como el que se observó.

Ahora bien, se han analizado casos de estudio en países de la Unión Europea donde las realidades distan de los países en América Latina, pero, a pesar de ser dos realidades diferentes, las enseñanzas de la utilización de la gobernanza como forma de disminuir el conflicto en la toma de decisiones ha sido importante.

Para los casos latinoamericanos que a continuación se desarrollan se identificará como utilizaron la herramienta de la gobernanza como ese instrumento de cooperación y unión para la toma de decisiones coordinada entre los interesados en las actividades turísticas.

## **2.2 La gobernanza y el turismo en América Latina y el Caribe**

Una región geopolítica que comprende más de 40 países y territorios desde México hasta el Cabo de Hornos, y que puede subdividirse en cuatro regiones en función de su ubicación geográfica: América del Sur, América Central, el Caribe y México. Actualmente, hay cerca de 485 millones de hispanos, y México es, de hecho, el país hispanohablante con la mayor población, llegando a unos 128 millones de habitantes según estimaciones de 2020 (Statista Research Department, 2021).

Se observa que existe gran variedad de cultura, tradición, riquezas naturales y aspectos económicos, políticos, sociales y territoriales, entonces, cada demarcación aplicará y fomentará las herramientas necesarias para la administración pública en sus diferentes ámbitos y así poder adaptar y destinar herramientas metodológicas para la gobernanza en el desarrollo turístico de América Latina y el Caribe.

“En 2020, México lideró la lista de países en América Latina y el Caribe con el mayor número de llegadas de turistas internacionales, registrando aproximadamente 24,3 millones” (Statista, 2021), esto ha generado interés en el sector terciario (de servicios) especialmente en la actividad turística, debido a que los países de América Latina “tienen un potencial importante, basado en sus recursos ambientales, tanto naturales como socioculturales que pueden ser utilizados en la composición de sus estrategias de desarrollo” (Zornitta, 2019:1).

En este sentido, el turismo es una actividad reconocida por su contribución al ámbito territorial local donde se lleva a cabo.

De este modo, las actividades turísticas han sido parte de conflictos derivados de su amplia capacidad de acción por tal motivo, la administración pública e investigadores han optado por generar conocimiento y políticas que permitan la disminución en los desacuerdos de intereses y poderes a favor de algunos actores y no de su mayoría.

El fenómeno turístico es amplio y complejo. No solo es intrínsecamente diverso, sino que involucra a una gran cantidad de actores (visitantes, comunidad receptora, empresas turísticas, otras empresas vinculadas, entes gubernamentales en sus distintos niveles, ONG, organismos internacionales) y se esparcen sus efectos sobre una heterogénea gama de ámbitos como la económica, entorno natural, infraestructura, población residente y visitante (Unkuch y Rodríguez, 2017:61).

De esta manera, América Latina a través del reconocimiento plural para el turismo, tiene una importante vinculación con diversos actores de participación permitiendo un panorama integral en la toma de decisiones. Sin embargo, algunas prácticas implicadas en la gobernanza tienen retos y aciertos que a continuación se identifican en casos de estudio relevantes.

### **2.2.1 Sistema organizacional en red en Antioquía, Colombia**

En la investigación de Polanco (2011) se estudió el sistema organizacional asociado en el turismo a través de las redes informales y la interdependencia entre los actores de las redes Oriente y Suroriente de Antioquía. En este sentido, se entiende entonces que, “el turismo rural es una actividad económica que beneficia el patrimonio cultural y natural de las regiones” (Polanco, 2011:253). Y no solo depende del encadenamiento de las actividades productivas también de la organización de actores involucrados en ejes locales de impulso al desarrollo de actividades turísticas, complementando el turismo con la disponibilidad de infraestructura y patrimonio.

En este sentido, el estudio de Polanco (2011) se realizó en un desarrollo local a partir de actividades turísticas rurales que buscan consolidarse en prácticas agropecuarias y paisajísticas divididas en dos zonas, el oriente donde se especializa en turismo de masa (segundas residencias, deportes náuticos, aventura y recreación) con sus recursos hídricos y por el otro, la zona suroeste donde el turismo es agroindustrial y de patrimonio arquitectónico a partir de la producción del café, por lo que se observa la diversidad de actores a través de las diferentes actividades que tiene Antioquía para el turismo.

En cuanto a la organización de los actores existe informalidad y baja capacidad empresarial, por el poco interés de los empresarios ante los programas públicos y privados de emprendimiento y empresarismo. Esto se traduce en escasa competitividad en términos de productividad y calidad, además, en fallos de coordinación por la ausencia de cooperación [...] el desarrollo institucional parece expresarse en redes organizacionales poco formales (Polanco, 2011:254).

Aunque observaron avances en el marco legal para el Oriente en Antioquía a través de la formación de consejos y comités regionales para la gestión y planeación del turismo, se ha caracterizado por una falta de representatividad de actores locales gubernamentales, productivos y sociales en red por lo que ha ocasionado problemas entre la relación y acuerdos de actores y el entorno institucional, traducido a un problema de gobernanza e ineficiencia por la falta de negociación de intereses. Entonces, Polanco asume que “entre mayor flujo de información mayor eficiencia de la gobernanza en red” (2011:255).

Polanco (2011) toma como base la Nueva Economía Institucional (NEI) relacionada a las reglas del juego informales y tienden a configurarse en redes de relaciones horizontales entre actores, es así, como se habla de una organización eficaz de gobernanza que les permita maximizar los intereses de manera racional y el medio para llegar a ello es la información. Entonces, estudió que

La eficacia de la gobernanza estaría básicamente determinada por un flujo de información que facilite las negociaciones entre actores públicos y privados, a sabiendas de que dichos actores pueden limitar el flujo en la red de acuerdo con sus intereses particulares (Polanco, 2011:258).

De tal manera, el autor se centró en el desarrollo del manejo de información en relación con el papel de los actores en red y visto desde los actores gubernamentales, como ese eje regulador de los actores productivos y sociales que participan en la promoción y desarrollo de las actividades turísticas del lugar representando sus características propias a través de una metodología de análisis e indicadores.

Los primeros estudios en el desarrollo turístico de Antioquía fueron de Loreto et.al., (2008), quienes “realizaron encuestas dirigidas a actores gubernamentales, productivos y sociales para analizar la incidencia de los primeros sobre los demás” (p.259), y posteriormente se analiza en este trabajo, el enfoque de interdependencia las matrices de relaciones entre los actores y la red, realizada por 29 encuestas en el oriente y 30 en el suroeste entre las relaciones entre actores y el flujo de información.

Polanco (2011) realizó una muestra estadística propia para el análisis de redes y se clasificaron en cuatro grupos partir de la razón social o el interés común. Realizaron una matriz cuadrada por las relaciones de todos los actores entre sí para cada red y se les pregunto con quién tenían relaciones en intercambio de información (estudios de mercado, organización de eventos, ferias, consultorías). El resultado fue el siguiente (ver cuadro 8):

Cuadro 8: Caracterización de los grupos de actores

Grupos	Actores red oriente	Actores red suroeste	Características
Actores estatales	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Secretaría de Productividad y Competitividad de la Gobernación</li> <li>○ Empresas Públicas de Medellín</li> <li>○ Corporación Autónoma Regional del Río</li> <li>○ Asociación de municipios (Masora, Maser)</li> <li>○ SENA</li> <li>○ Umata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Secretaria de Productividad y Competitividad de la Gobernación</li> <li>○ Corporación Autónoma Regional del Centro</li> <li>○ Administraciones Municipales</li> <li>○ Universidad de Antioquia</li> <li>○ SENA</li> <li>○ Colegio Mayor de Antioquia</li> <li>○ Umata</li> </ul>	Entidades estatales que apoyan el desarrollo turístico subregional, a partir de actividades productivas articuladas con el patrimonio natural y cultural. Estas entidades también intervienen en la regulación ambiental del desarrollo
Actores productivos empresariales	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Productores de Limpia Vigías del Patrimonio</li> <li>○ Empresarios turísticos</li> <li>○ Promotora turística</li> <li>○ Ecoguías</li> <li>○ Ecoparque Biscocho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ecoparque</li> <li>○ Empresarios turísticos</li> </ul>	Empresas y operadores turísticos que ofrecen servicios de alimentación, hospedaje, transporte, esparcimiento, guía, etc.
Actores sociales, agremiaciones, fundaciones y organizaciones no gubernamentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Universidades</li> <li>○ Cámara de Comercio de Medellín</li> <li>○ Caja de compensación familiar</li> <li>○ Organización no gubernamental italiana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cámara de comercio de Medellín</li> <li>○ Asociación de hoteleros</li> <li>○ Caja de Compensación familiar</li> <li>○ Cooperativa</li> </ul>	Organizaciones orientadas a la promoción de actividades económicas en general y del turismo particular

<b>Grupos</b>	<b>Actores red oriente</b>	<b>Actores red suroeste</b>	<b>Características</b>
Actores mixtos	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Consejo Subregional de Turismo</li> <li>○ Agencia de Desarrollo Económico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Consejo Subregional de Turismo</li> <li>○ Corporación Turística</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Órganos articuladores de actores y programas turísticos entre el sector privado y el sector público.</li> </ul>

Fuente: Polanco (2011) con base en Loreto et.al., (2008:261-262).

En el estudio que realizó el autor, se observó la interdependencia de los actores y sus limitaciones de organización en red para el desarrollo del turismo, a través de variables de centralidad (microanálisis), centralización y densidad (indicadores que monitorean el flujo de información). En este sentido, los actores que se ubiquen en una posición centro de la red se definen como Centralidad de Cercanía (CC), por lo que este actor tiene mayor consideración en la relación red - actores y se determinan los intereses en primera escala de estos actores.

Como resultado, “el problema de gobernanza analizado se relaciona con los determinantes del sistema organizacional en red” (p.265), identificado por las diferencias entre actores de las subregiones del departamento de Antioquía. Así, se observa que en el oriente la información viaja más rápido que en suroeste, sin embargo, el flujo del segundo “depende de la distribución de poder entre actores gubernamentales y sociedad civil ya que los actores productivos inciden menos” (p.266), entonces, la información se concentra en la parte gubernamental y sociedad civil por lo que ambos tienen cercanía total.

Es decir, los actores productivos no son intermediarios, ofrecen sus productos y servicios, pero, solo los “actores gubernamentales y la sociedad civil participa en la promoción del turismo desde la formación de recurso humano y la planificación del desarrollo de la actividad” (SECTUR, 2003:151).

Por otro lado, “en el suroeste de Antioquía el flujo de información este sujeto a la distribución del poder entre organizaciones gremiales y mixtas” (p.266), por lo que el flujo de información dependerá del beneficio de las relaciones directas con otros actores. De esta manera, se observó en nivel micro, que la incidencia de los actores productivos en la negociación de intereses sobre el desarrollo turístico es de manera aislada y mínima.

Se identificó también, que emergieron dos fenómenos: el primero, resalta la incidencia de la cooperación público-privada en el desarrollo del turismo subregional, y el segundo, concierne a una manifestación local de lo público no estatal en el desarrollo turístico de esta subregión del departamento de Antioquía [...] por un lado, actores mixtos como la Corporación Turística del Suroeste (Coorpora), que se beneficia de una posición estratégica en la red suroeste para promocionar dicha actividad; y por el otro lado, actores privados que velan por el interés general y gracias a niveles altos en los indicadores de centralidad, también se encuentran en una posición privilegiada para promover el turismo (Polanco, 2012:267).

El problema entonces, es que se observó una red de organizaciones subregionales oriente y sureste del departamento de Antioquía, pero a partir del NEI se ha podido categorizar la incidencia de los actores en el flujo de información y la interdependencia de estos, que incide positivamente en los acuerdos y negociaciones entre los actores, se destaca que para el caso oriente incide más la parte productiva mientras que en el sureste la participación se refleja en actores gubernamentales y sociedad civil.

De lo anterior, el caso muestra que la relación de información dentro de las redes de organización es la base fundamental para un consenso en la toma de decisiones y poder integrar a los interesados sin conflictos y diferencias. En este acontecimiento, mantener la información en un solo grupo o para solo algunos interesados generará el impacto a favor de ciertas asociaciones dejando de lado la gobernanza activa generando desconfianza y en otros casos descontentos de las decisiones tomadas para las actividades.

Por eso, cada uno de los actores define su posición de incidencia desde el flujo de información para la toma de decisiones y es así como las redes de cooperación en las actividades turísticas se forman y permiten identificar las necesidades e intereses de cada uno para encontrar una relación que permita el beneficio de todos. Entonces, la gobernanza en red es una herramienta necesaria para el uso de información en flujo y permitir el desarrollo de la actividad turística dentro de lo local.

Otro caso que se retoma en el ámbito local para países de América Latina es el de Chile identificando actores que están involucrados y preocupados en relación con el ecoturismo en la zona local como se describe a continuación.

### **2.2.2 Gobernanza para el turismo de naturaleza en el Melón, Chile**

Los estudios de caso sobre la gobernanza han dado paso a la formulación de modelos para el buen ejercicio del desarrollo a través de la organización de las partes involucradas y los recursos en lo local. Esta es la investigación de la Cordillera el Melón declarado en 2005 como un sitio prioritario para la conservación de la Biodiversidad (Zamora y Ceruti, 2014:1).

En este sentido, los autores realizaron una propuesta a través de un enfoque participativo para los cambios en las estrategias y prácticas de esta zona protegida y cubrir las necesidades de todos los actores para el aprovechamiento racional y equitativo de la economía, a través de la responsabilidad empresarial entre la demanda del cobre y la conservación como zona turística y de protección.

Para la economía minera los autores explican que “durante varias décadas se han excavado minas subterráneas en dicho lugar, pero durante los años 2000 han cambiado su modo de producción provocando preocupaciones como la contaminación y daños a la salud” (Zamora y Ceruti, 2014:42) debido a los excesos de estas operaciones en las comunidades locales y el entorno natural. Sin embargo, la economía de Chile se basa esencialmente en exportaciones de cobre, así, se genera un impacto importante en las actividades económicas locales.

Por otro lado, el turismo para la Cordillera el Melón aporta el 3.2% del PIB nacional proporcionando empleos directos en micro y pequeñas empresas. Asimismo, los viajeros buscan ofertas y vivencias mejores y más relacionadas con el tema cultural local para la experiencia personal y única, a partir de una gestión responsable del medio ambiente y la sostenibilidad. Se practican actividades como senderismo, cabalgatas, tirolesa, etc. que son

formas de acercamiento con la naturaleza y el territorio rural favoreciendo el turismo y el medio ambiente.

Por lo tanto, los investigadores encontraron como dilema principal que,

Áreas prístinas de alto valor de bio- conservación y para el turismo de naturaleza se encuentran en peligro y puedan ser preservadas y puestas en valor. Sin embargo, sobrevivirán sí y solo sí logran organizar un sistema de buena gobernanza inclusiva de todos los actores locales e institucionales involucrados con una visión a largo plazo (Zamora y Ceruti, 2014:43).

De modo que, durante esta investigación de Zamora y Ceruti (2014) se recopilieron distintas actividades que involucraron a todos los actores y sus intereses para valorar la utilización del territorio de manera que sea sustentable y sostenible a largo plazo, esto ha demostrado la oportunidad de relacionar actores e intereses en un sistema que contribuye al bienestar local de los interesados a través de programas de valor cultural, tradicional y sostenibilidad.

De acuerdo con la integración de participación de los actores clave se pretende formular el sistema local para el establecimiento de objetivos e intereses de todos a largo plazo y se encuentre una colaboración armónica. En este sentido, es esencial como parte del estudio de Zamora y Ceruti “identificar las organizaciones externas que operan en el sector gubernamental, municipal y privado, tanto regionales e internacionales con fines de asistencia comerciales” (2014:5).

Como resultado se obtuvo un estudio de gabinete a través de entrevistas de experiencia en el servicio turístico a los actores (ver cuadro 9) que son los siguientes:

- a) El alcalde de la I.M. de Nogales (p.45).
- b) El presidente del Sindicato del ex-asentamiento el Melón (p.45).
- c) Los grupos ambientalistas y (p.45).
- d) La empresa minera Anglo American, División El Soldado (p.45).

Cuadro 9: Estudio de gabinete con los actores turísticos

<b>El alcalde</b>	<b>El presidente del Sindicato</b>	<b>Grupos ambientalistas</b>	<b>Empresa minera Anglo American (A-A)</b>
<p>El alcalde reconoce el potencial turístico de la Cordillera El Melón. No obstante, su estrategia turística se ha basado en la organización de turismo comunitario local, para los residentes locales, antes que basado en la naturaleza. Por ejemplo, ha organizado visita a lugares patrimoniales históricos, como iglesias y capillas de los jesuitas, casas patronales y parques existentes en las antiguas haciendas de la localidad, visita a estaciones ferroviarias en desuso y abandonadas. Todo esto basado en una feria artesanal en la plaza, donde se efectúa un festival musical. Dado el éxito por la participación de los residentes, planea expandir dichas giras hacia las comunas vecinas (p.45).</p>	<p>Admite que existe contaminación de aguas por actividad minera. Está consciente el bosque y la cordillera están en riesgo debido a una posible parcelación privada del sector. También reconoce la existencia de un gran potencial del sector para el turismo rural en forma comercial que ponga el valor el sector y genere nuevos empleos para los familiares de sus asociados (p.45).</p>	<p>El Grupo Ambientalista El Melón informa que la A-A es una empresa que presenta reiterados incumplimientos a las leyes ambientales chilenas entre otros cuerpos normativos, por lo cual ha debido pagar varias multas (p.46).</p>	<p>Es la tercera empresa minera más grande en el país produciendo 650,000 toneladas de cobre fino al año. Su portal web indica que ha suscrito un fuerte compromiso con el desarrollo sustentable. Declara que utilizará sus recursos, conocimientos y habilidades para proteger y agregar valor a los recursos naturales, humanos y sociales. La A-A aduce que la empresa ha tomado medidas de protección y conservación de la biodiversidad con investigaciones de técnicas de reproducción y planes de forestación del bosque nativo (p.46-47).</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Zamora y Ceruti, (2014)

La estrategia de sustentabilidad de la empresa ha sido anunciada para aplicar actividades de visión, principios y política de minimización en el impacto al medio ambiente mediante el diseño y operación de formas ecológicamente responsables a través de minimizar y mitigar los posibles impactos ambientales producidos por sus actividades.

La empresa declara que conservará y protegerá los recursos medioambientales a través del uso eficaz de la energía y el agua, la minimización de los residuos y la reducción de la contaminación. También indica que demostrará una gestión activa de la tierra, los sistemas de agua potable y la biodiversidad con que interactúa. Respetará la cultura y las tradiciones de las personas y que cumplirá con la legislación medio ambiental [...] se compromete a mantener una comunicación abierta con sus empleados, comunidades locales, contratistas, proveedores, inversionistas, socios comerciales y otras partes interesadas, para promover una cultura medioambiental responsable que refleje la intención de dicha política (Zamora y Ceruti, 2014:48).

En este sentido, el conflicto a través de la gobernanza disminuye ya que todos los actores hacen propuestas y dan soluciones para que los involucrados sean tomados en cuenta, en este caso, el tema ambiental es una parte fundamental para el desarrollo de las actividades turísticas y del crecimiento económico a partir de la extracción minera, por lo que era necesario dialogar y llegar a acuerdos para que la región salga favorecida por todas las actividades, el cuidado del medio ambiente, el turismo y la minería.

Construir espacios de diálogo institucionalizados con las comunidades para compartir la información ambiental de la operación e incrementar la inserción en planes de desarrollo regional y local, específicamente en lo referido a la planificación y a las estrategias asociadas al ecosistema intervenido por la operación. Los Planes de Interacción con la Comunidad de El Soldado se enfocan a

las temáticas de Educación, Desarrollo Regional, Desarrollo comunitario y Emprendimiento (Zamora y Ceruti, 2014:48).

Para el cumplimiento de estas metas la A-A aplica la herramienta de gestión económica que permite identificar problemas relevantes en las comunidades vecinas e identifica los impactos socioeconómicos claves para gestionarlos y realizar mejoras para ayudar a la sustentabilidad y el desarrollo a partir de la extracción de recursos naturales de manera analítica y con mejores prácticas para la disminución de impacto ambiental.

En este sentido, se identificó en la Cordillera El Melón un diseño de una gobernanza sostenible que permite generar acuerdos y definir una planificación armónica de una gestión territorial sostenible y de la complejidad que propone el territorio con un turismo rural basado en la naturaleza, que comienza a transformarse en una actividad que cobra relevancia con los diferentes actores del sector (Zamora y Ceruti, 2014:49).

De tal modo, alcanzar la gobernanza integral del territorio es una parte compleja porque en la medida en que intervienen la diversidad de actores involucrados en el tema, se pueden generar descontentos o rivalidades, sin embargo, son necesarios los trabajos de concientización y capacitación de los actores para tenerlos informados y poder asumir un rol y una posición que beneficie a todos a través del diálogo y compromiso para cumplir acuerdos desde el cuidado del medio ambiente.

En este sentido, se retoma el caso ya que la preocupación ambiental es un aspecto por rescatar en el ámbito turístico y los actores involucrados han aportado soluciones viables para enfrentar las diferencias en las que se encontraban los distintos actores involucrados, en este caso asociaciones civiles y el sector privado. Para el caso de Temoaya, se identifica que la parte ambiental también es un eje rector en la construcción del turismo y que la consolidación

de un dialogo en el tema es primordial para su desarrollo, ya que la zona de estudio cuenta con infraestructura turística dentro de un Área Natural Protegida (ANP).

Partiendo del mismo contexto latinoamericano, se acota hacia el país de México donde se ubica la zona que se trabaja en esta investigación y conociendo de forma general el uso de la gobernanza como posible herramienta en la toma de decisiones para las actividades turísticas.

## **2.3 La gobernanza y el turismo en México**

Como se ha observado las actividades turísticas en el mundo y en América Latina han sido relacionadas con la gobernanza local para poder aprovechar sus recursos y potencial local, ante esta situación se identifican los casos relacionados con el uso de la gobernanza local para el caso mexicano.

### **2.3.1 El turismo en México**

México es uno de los países con un pasado cultural histórico desde civilizaciones antiguas, además de contar con una variedad de riquezas naturales, que permite crear paisajes llenos de tradición y sitios con riqueza cultural a través del arte colonial, su actividad gastronómica y sobre todo las etnias que conforman la sociedad. Esto ha dado pauta a la vinculación cultural con la apertura de actividades turísticas en el desarrollo económico, impactando en la sociedad y el territorio, pero sobre todo en las reformas gubernamentales, en la creación de organismos y organizaciones gerenciales turísticas (Linares y Todd, 2005).

En este sentido, la actividad turística ha tenido relevancia desde las antiguas civilizaciones, es por lo que el estudio en el tema turístico cobra esa importancia en distintas materias como lo es la administración pública, el quehacer gubernamental a través de la innovación pública ha creado esos organismos que permiten el impulso de la actividad permitiendo entrelazar las necesidades y los recursos colectivos para el desarrollo.

Desde 1946 con el presidente Miguel Alemán, México comenzó a contemplarse como país con gran oportunidad para financiar esta <<industria sin chimenea>> a partir de la Comisión Nacional de Turismo, considerando como instrumentos principales las comunicaciones y transportes, atractivos turísticos, capacitación y alojamientos. Por su parte, “Adolfo Ruíz Cortines reconoció que el país tiene historia como pocos y se debe mostrar” (Linares y Todd, 2005:46). De tal manera, los esfuerzos por convertir a México en un país líder en turismo consideraban principalmente la visión de negocio a partir del fomento de la economía (Linares y Todd, 2005).

En otras palabras, el turismo se ha considerado como un potencial local por el crecimiento económico que ha generado a través del desarrollo de infraestructura y de atractivos naturales, de esta manera todos se beneficiaban, las empresas privadas, los ciudadanos residentes, los turistas y el gobierno a través del desarrollo territorial. De esta manera, la actividad turística se ha involucrado como un ejercicio en el quehacer público administrativo.

No obstante, en la década de los sesenta Gustavo Díaz Ordaz manifestó que “el turismo no debería ser visto por la parte económica sino para que el hombre aprenda y conozca sobre el otro” (Linares y Todd, 2005:46), realizó obras carreteras y aeropuertos en beneficio del turismo como trascendencia de la diversidad cultural y la creación de políticas turísticas. En la década de los setenta se crea el Fondo de Promoción e Infraestructura Turística (INFRATUR), el Fondo Nacional de Fomento

al Turismo (FONATUR), la Ley Federal de Fomento al Turismo y la creación de la Secretaría de Turismo (Linares y Todd, 2005:47).

Si bien ya se contaba con una importancia en aportaciones turísticas, durante esta década se impulsó el gasto público a obras como la infraestructura carretera, que no solo beneficiaba al turismo, si no, a las diferentes actividades económicas y la movilidad en el país. En los años sesenta también se crean fondos y una Secretaría que impulsa la actividad desde la administración pública siendo más técnica y normativa.

Entre 1976 y 1982 se autorizó a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para conceder estímulos fiscales e inversiones turísticas. Se publicó el Plan Nacional de Turismo y el Sistema Nacional de Planeación Turística (SINPLATUR). Así mismo, nace la Operadora Nacional Restaurantera y la creación del Banco Nacional de Turismo (BANTUR). En la década de los ochenta y noventa, el auge del turismo continuó con la captación de la industria privada y la creación de infraestructura en nuevos centros turísticos y la promoción de los recursos naturales (Linares y Todd, 2005:47).

Entre estas décadas, el desarrollo de la actividad turística se observa más consolidado desde la actuación de la administración pública, creando nuevos instrumentos de planeación para el crecimiento turístico. La parte ambiental se aprovechó a manera de detonar el turismo como un movimiento innovador y capaz de transformar la economía de México, así mismo, la parte privada se ve fortalecida por convenios para inversiones.

Para la década de los 2000, el Fondo Nacional de Fomento al Turismo y la Organización Mundial de Turismo diseñaron esquemas de reactivación e inversión turística para dar mayor empleabilidad a la ciudadanía que se encuentra en ciudades con potencial turístico. Y para 2004 la Secretaría de Turismo, Medio Ambiente,

Agricultura y Desarrollo Social junto con la Comisión para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas firmaron el <<Convenio General de Colaboración Interinstitucional para el Desarrollo del Ecoturismo y el Turismo Rural>> a fin de impulsar los recursos, conservar y aprovechar de forma racional los recursos naturales, así mismo, el desarrollo de las comunidades rurales e indígenas y la actividad turística (Linares y Todd, 2005:53).

A lo largo de esta década el aumento de número de turistas tuvo grandes beneficios económicos en el país observando la industria turística como un potencial en el desarrollo de infraestructura, economía y aprovechamiento sociocultural. De tal manera, en este breve recuento del turismo en México queda claro que diferentes presidentes dentro de su cargo encontraron la fortaleza de utilizar los recursos naturales y humanos para convertir una actividad en crecimiento, en un movimiento que tiene predominio en la administración pública y bondades en las actividades económicas y sociales.

### 2.3.1.2 Tipos de turismo en México

Como se menciona, la diversidad cultural y tradicional de cada lugar hace apropiaciones específicas en cada contexto, de esta manera, se identifican nuevos segmentos en las actividades turísticas. Se ha conceptualizado el turismo de acuerdo con el entorno en que se vive. Sin embargo, como se ha hecho hincapié, los escenarios son dinámicos ya que intervienen diferentes elementos en la conformación de la actividad, por lo que el turismo también se modifica y evoluciona para desarrollar nuevas capacidades y prácticas que permitan nuevos servicios y atracciones a los visitantes. Bajo esta lógica de adaptación, se identifican los tipos de turismo que existen y se practican en México.

De acuerdo con Ibáñez & Rodríguez (2012), existen dos grandes clasificaciones del turismo en México que es el tradicional y el alternativo<sup>1</sup> que se distingue a partir del territorio o del propósito de viaje. A su vez, se identifican subclasificaciones de categorías que se describen en el cuadro 10, rescatando que dentro del tipo de turismo alternativo se encuentra particularmente el turismo que se aborda en la investigación, relacionado con el turismo cultural, ecoturístico y rural, ya que es practicado en la zona de estudio que es el municipio de Temoaya, Estado de México. En su particularidad el municipio realiza actividades encaminadas al reconocimiento de la cultura otomí a través de cursos, talleres y festividades celebradas en el Centro Ceremonial Otomí (CCO) además se practica el ciclismo de montaña y actividades deportivas como maratones.

Además, de acuerdo con la Secretaría de Turismo (SecTUR), dentro de la zona de estudio se practica el turismo rural, ya que, refiere a un encuentro humano con las comunidades, la naturaleza y da valor e identidad a la cultura, aprende lenguas ancestrales, consume alimentos locales y típicos, el viajero se interesa por los eventos tradicionales de la comunidad, como percibe y aprecia la cultura, tradición y religión (como se citó en Ibáñez &

---

<sup>1</sup> Surge a principios del siglo XXI dando respuesta a las demandas de viajeros de descubrir nuevas opciones en contacto con la naturaleza. (Ibáñez & Rodríguez, 2012)

Rodríguez, 2012:20). Dentro de este segmento el autor explica que se realizan actividades como talleres artesanales, vivencias místicas, aprendizaje de dialectos, fotografía rural, ecoarqueología, agroturismo, medicina tradicional, talleres gastronómicos. Se puede percibir que ya se contemplan más categorías y se interrelacionan con otras actividades practicadas en el turismo alternativo.

En este sentido, se identifica que a partir del tipo de turismo encontrado este influye en la toma de decisiones ya que las necesidades particulares cambian de acuerdo con su tipo de turismo practicado y el territorio. De tal manera, se define la actividad turística como una actividad específica para ubicar de manera adecuada las necesidades y retos con las que se enfrenta el turismo para propiciar esa interrelación de actores para el desarrollo y aprovechando de manera racional los bienes materiales, naturales y servicios que delimitan la capacidad de acción frente al turismo.

Cuadro 10: Tipos y características del turismo en México

Clasificaciones	Características	Categoría	Características
Turismo tradicional	Turismo masivo y el desarrollo de grandes instalaciones y alojamientos	Sol y playa	Visitas conglomeradas en playas
	Consumistas y demanda de servicios	Actividades culturales en ciudades (Ciudades coloniales)	Visitas a sitios históricos en grandes ciudades (museos, efidios emblemáticos). Eventos de musica, ferias, etc.
		Actividades en lujosa infraestructura	Visitas a restaurantes lujosos, discotecas, casinos, etc.
Turismo Alternativo	Realización de viajes en contacto con la naturaleza y expresiones culturales de comunidades rurales, indígenas y urbanas. Contacto con la población	Ecoturismo	Observación y rescate de flora y fauna, talleres de educación ambiental.
		Turismo de Aventura/ deportivo	Montañismo, rapel, cabalgatas, caminatas, ciclismo de montaña
		Turismo rural	Se realiza en zonas no urbanas. Talleres artesanales, gastronómicos, fotografía, aprendizaje de dialectos, etc. Resalta cultura y tradición
		Turismo cultural	Contacto con otras culturas, conocimiento del patrimonio cultura, valores y aprovechamiento económico, arquitectura, costumbres y tradiciones
		Agroturismo	El turista se vincula con labores del campo, contacto con actividades de caminatas, paseos en bicicleta, gastronomía
		Turismo cinegético	Práctica de caza deportiva

Fuente: Ibáñez & Rodríguez (2011)

De acuerdo con los autores anteriormente explicados, el turismo tiene bondades dentro de los rubros económicos, políticos, administrativos, sociales y económicos, entonces, para poder aprovechar de manera adecuada los recursos naturales y humanos, es necesario estudiar el campo de actuación donde se integra el turismo.

La parte territorial forma parte esencial en el análisis del tema y, sobre todo, la parte político-administrativa es fundamental para el desarrollo de la actividad, en este sentido, identificando los tipos de turismo, el que se encuentra en el área de estudio se relaciona con un turismo cultural, rural y ecoturismo.

De lo anterior, se percibe que los actores turísticos en el desarrollo de la actividad en Temoaya serán pequeños empresarios porque cuenta con negocios de alimentos y bebidas locales, además, porque se encuentran pequeños talleres artesanales que resaltan la actividad cultural. De la misma manera, se localizan zonas con infraestructura turísticas que permiten conocer sobre la cultura otomí y al mismo tiempo cuidar el medio ambiente y realizar actividades al aire libre.

En este sentido, conocer los tipos de turismo en México da un panorama amplio sobre la importancia de cada uno de estos y, además, de investigar de manera adecuada los aciertos y limitantes que se pueden encontrar en particular para su desarrollo y aprovechamiento económico, social, territorial, ambiental y administrativo.

### **2.3.2 Gobernanza para el ecoturismo en Michoacán, México**

En el análisis que realizan Brenner y San (2012:131) se identificaron “las consecuencias del turismo basado en la naturaleza y la organización social de una comunidad en un Área Natural Protegida (ANP)”. Partiendo de la idea que el ANP es una estrategia clave para la conservación de la diversidad biológica, cultural y de mitigación de impactos ambientales, además que impulsa el desarrollo económico local y regional.

Sin embargo, también enfrenta obstáculos para la implementación de estrategias e instrumentos en la gobernanza de las ANP, en ocasiones por la variabilidad de actores e

intereses que intervienen en las decisiones y por la escasa participación de la población en decisiones tomadas por autoridades centrales.

Para el caso mexicano hasta la década de 1990, la participación social en el proceso de designación o gestión de ANP no estaba considerada como necesaria (Paz, 2005). Tampoco hubo programas de compensación, para proporcionar alternativas económicas frente a las limitaciones con respecto al uso y acceso a los recursos (como se citó en Brenner y San, 2012:132).

Ante este panorama, los conflictos en zonas de ANP han sido generados por la falta de equilibrio en la toma de decisiones y principalmente en este caso, donde los interesados han mantenido problemas de impacto ambiental y de << delegación en el poder>>, es por eso, que se pretende impulsar la gobernanza como herramienta que guíe el proceso democrático entre los actores.

Para entender y disminuir estas problemáticas se ha comenzado a buscar nuevas formas de participaciones eficientes y legítimas que aseguren la gobernabilidad en los territorios y la integración de la <<buena gobernanza>>, modelo “en el cual se reconoce la necesaria participación de los distintos actores sociales involucrados en un proceso de toma de decisiones” (Brenner y San, 2012:132). Para mediar en lo posible las necesidades de los distintos grupos de interés, sin embargo, aún con estos mecanismos existe la probabilidad de que algunos grupos salgan más beneficiados que otros

De esta manera, en el estudio se identificaron “los efectos del fomento al ecoturismo para el proceso de la gobernanza en la comunidad rural mexicana, la interacción entre estos actores”(p.132). para la prestación del servicio turístico y la reflexión de una promoción de gobernanza ambiental balanceada. El trabajo se realizó a partir de entrevistas cualitativas semiestructuradas con los actores locales y externos en la participación turística.

Para el análisis Brenner y San (2012) parten de que la gobernanza es el tipo de interacciones entre las instituciones (organizaciones) y la toma de decisiones en intereses público, privado y social, lo que determina y moldea las decisiones en el ejercicio del poder, es decir, el ejercicio de la democracia en objetivos de interés público para alcanzar beneficios y resultados eficaces y eficientes para los actores, en este caso el desarrollo económico de la actividad ecoturística (senderismo) y la mitigación de impactos ambientales.

El estudio se realizó en la Reserva de la Biosfera de la Mariposa Monarca (RBMM) que tiene una extensión de 56,259 hectáreas y es una de las zonas más marginadas de centro mexicano, aunque es conocida por ser el principal lugar de reproducción de mariposa monarca (Brenner y San, 2012:135).

La población que radica es mestiza e indígena y se dedican a la agricultura. La zona ha tenido una explotación forestal por lo que se busca la implementación del cuidado ambiental.

En la reserva se cuenta con 6 entradas y la más importante es la del Rosario con una atracción del 70% de visitantes, a pesar de ser un lugar con gran afluencia turística en las temporadas de marzo a noviembre la actividad turística se encuentra paralizada y menos del 10% de visitantes son extranjeros, ante esta situación los ingresos son menores y temporales. En este sentido, se pretende identificar las relaciones entre los actores y sus conflictos para la toma de decisiones en las actividades turísticas.

Entre los actores existe un consenso en que el ejido el Rosario sufre consecuencias de la sobreexplotación forestal, por lo que se plantean formas de gobernanza para la participación de los ejidatarios y los no ejidatarios. Sin embargo, “a partir de 1986, su poder de tomar decisiones con respecto al uso (incluyendo el turístico) de dichos recursos forestales

se ha visto reducido por una serie de restricciones ambientales que impone el Plan de Conservación y Manejo vigente” (Brenner y San, 2012:136).

Por lo que existen numerosos conflictos entre los poseedores de bosques y gestores gubernamentales.

Por otro lado, existe una marcada jerarquía informal entre los mismos ejidatarios y la designación de los integrantes del Comisariado Ejidal, por lo que se integra la red de actores de la siguiente manera (ver cuadro 11):

Cuadro 11: Características de los actores en la RBMM

Actores	Integración	Características
Comisariado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente</li> <li>• Secretario</li> <li>• Tesorero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Función de promover el turismo y buscar apoyo externo</li> <li>• Negociador de los intereses comunales a actores externos</li> <li>• Interlocutor de promover el turismo de la RBMM</li> </ul>
Gubernamentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP)</li> <li>• Comisión Nacional Forestal (CONAFOR)</li> <li>• Secretaría de Turismo (SecTur)</li> <li>• World Wide Fund for Nature (WWR)</li> <li>• Bosque Modelo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiamiento para la construcción de infraestructura turística y capacitación para la profesionalización de servicios</li> </ul>
Policía local	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de tenencia</li> <li>• Asistentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de poner en práctica las decisiones tomadas por la Asamblea General.</li> <li>• Implementación de la normatividad en materia turística.</li> </ul>
Grupos ejidatarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de turismo (3 grupos integrados por 87 ejidatarios).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar el desempeño laboral</li> <li>• Administrar ingresos</li> <li>• Resolver conflictos</li> <li>• Atender quejas de visitantes</li> <li>• Determina funciones y servicios turísticos</li> </ul>
No ejidatarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asamblea de puesteros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de alimentos y artesanías</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en Brenner y San, (2012)

En este sentido, se observó un conflicto importante entre los actores por la falta de confianza y desigualdades en la toma de decisiones y conocimientos administrativos, además que el poder se ejerce dentro de un grupo mayoritario que es el Comité ejidal quien decide los procesos y lineamientos que se deben llevar a cabo por lo que “muchos ejidatarios se valen de la Asamblea General para defender sus derechos exclusivos y sancionar la estricta vinculación entre los derechos agrarios y participación en los beneficios que generan la actividad turística” (Brenner y San, 2014:143).

Así, bajo la decisión de un solo comité se resalta el conflicto entre la nula práctica de gobernanza ya que no se dan alternativas de participación a los distintos grupos, además, eso no ha garantizado el desarrollo local balanceado ni la conservación del ambiente, porque a pesar de que la comunidad el Rosario ha recibido recursos para detener el deterioro ambiental no se ha logrado proponer estrategias para las actividades turísticas por la falta de implementación de la gobernanza.

Aunado a eso, los efectos del desigual acceso han permeado en la comunidad y en el conflicto entre los actores locales beneficiando solo a un grupo social tradicionalmente privilegiado, entonces, esto no ha permitido un avance significativo en el desarrollo de las actividades turísticas por lo que la visión de gobernanza en el Rosario debe contemplarse para las futuras negociaciones y fomentar la participación activa de los involucrados.

Es así, como se identifica a la gobernanza como una herramienta para la solución de conflictos entre los intereses, reconociendo la pluralidad de opiniones entre los actores involucrados en relación con las actividades ecoturísticas, y en este caso específico se contempla que los actores ejidales toman decisiones de poder sin consulta participativa y ahí se observa el descontento y la exclusión de ideas que pueden ser provechosas para el desarrollo turístico. El siguiente caso identifica la gobernanza como una aplicación necesaria en la toma de decisiones.

### **2.3.3 Turismo y gobernanza en Armadillo de los Infante, San Luis Potosí**

“El turismo cultural en los países de América Latina acelera y provoca cambios en las estructuras socioeconómicas” (Arista, 2017:311). Ante esto, surgen nuevas redes de gobernanza y este estudio pretende analizar la política Nacional en el marco del Plan Nacional de Desarrollo (PND) y los paradigmas de las nuevas redes de gobernanza para la conservación del patrimonio cultural.

El estudio de Arista (2017:313) surge porque México ha tenido un gran reconocimiento en el turismo ya que “cuenta con gran riqueza de patrimonio histórico en poblaciones rurales, que abre el mercado a sectores regionales y nacionales a través de inversiones privadas” para convertirlo en destinos de clase internacional. Por ese motivo, han surgido agendas de competitividad turística nacional y estatal como programas y planes que se enfocan en el fomento a la actividad turística a partir de inversión privada e infraestructura turística.

Estas políticas de turismo llaman “a la participación de nuevos actores y se basan en la emergencia de nuevos valores de identidad política entre la ciudadanía, los organismos de gobierno y las organizaciones privadas y sociales” (Arista, 2017:313), por eso, estas nuevas políticas traen nuevas redes de gobernanza basadas en inversión del sector privado. Sin embargo, para el caso del poblado Armadillo de los Infante, el paradigma de gobernanza pone en relieve la vulnerabilidad de los poblados por las políticas en materia económica que no prevén ni protegen los valores culturales y paisajísticos.

El turismo en México es uno de los mayores sectores de exportación y que crece de manera acelerada, su aportación era de 9% para el 2015 y se ha desarrollado como una poderosa fuerza transformadora en las oportunidades para la disminución de la pobreza y una alternativa a las actividades inclusivas (Arista, 2017). En este contexto, la política turística en el PND contempla la participación activa de la industria turística para formar una red de acción entre el sector privado y el gobierno para atraer inversión que permita potenciar el desarrollo de turismo y verlo como una alternativa económica para los países emergentes.

Para el caso del pueblo de Armadillo el turismo que se practica es el turismo rural, donde se busca el reconocimiento de los monumentos y sitios de patrimonio histórico y cultural, derivado de la especificidad del turismo se encuentra que la alineación de objetivos del PND está enfocada a lo siguiente (ver cuadro 12):

Cuadro 12: Alineación de los objetivos turísticos del PND

Meta nacional	Objetivo de la meta nacional	Estrategias	Objetivo del programa
México próspero(p.317).	Aprovechar el potencial turístico de México para generar una mayor derrama económica en el país(p.317).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar el ordenamiento y la transformación del sector turístico (p.317).</li> <li>• Impulsar la innovación de la oferta y elevar la competitividad del sector turístico (p.317).</li> <li>• Fomentar el flujo de inversiones y financiamiento para la promoción de los destinos turísticos (p.317).</li> <li>• Impulsar la sustentabilidad y que los ingresos generados sean fuente de bienestar social (p.317).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transforma el sector turístico y fortalecer esquemas de colaboración y corresponsabilidad del potencial turístico (p.317).</li> <li>• Fortalecer las ventajas competitivas turísticas (p.317).</li> <li>• Facilitar el financiamiento y la inversión público-privada en proyectos turísticos (p.317).</li> <li>• Impulsar la promoción turística para la diversificación de mercados, desarrollo y crecimiento del sector (p.317).</li> <li>• Fomentar el desarrollo sustentable de los destinos turísticos y ampliar los beneficios sociales y económicos de las comunidades receptoras (p.317).</li> </ul>

Fuente: Arista, (2017:317) con base en PROSECTUR 2013-2018

Como se observó, los objetivos del programa están encaminados a la explotación de los recursos, pero enfatizando en el desarrollo sustentable y en la economía local, contemplando el fomento de “la inversión privada, y la responsabilidad a los gobiernos locales a generar los mecanismos e instrumentos para las acciones del PND” (p.317), alineando los tres órdenes de gobierno.

Así mismo, en el Programa Sectorial de Turismo 2013-2018 tenía como objetivo “aprovechar el potencial turístico de México para generar una mayor derrama económica en el país” SecTur (como se citó en Arista, 2017:317) y directrices orientadas a generar riqueza, empleo, infraestructura tecnológica, inversión privada, sustentabilidad y beneficio social para ser un destino turístico de clase mundial.

Como se ha observado en la historia del turismo en México, la infraestructura y la generación de economía a través del turismo dio pauta a que en el país se realizaran más obras para regular la actividad, en este caso, también se aprovechan esas inversiones para generar un impacto en la actividad turística del lugar y también a través de la creación de políticas y programas encaminados a la alineación de objetivos para el desarrollo turístico.

Para articular esos esfuerzos se creó un Gabinete turístico presidido por el presidente de la República que está conformado por la Secretaría de Turismo, Secretaría de Gobernación, Secretaría de Relaciones Exteriores, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Secretaría de Economía, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal (Arista, 2017).

El turismo ha sido regulado a partir de las políticas encaminadas al desarrollo económico desde una visión gubernamental y ha sido el caso también, de los representativos

<<Pueblos Mágicos>> programa que pretende preservar las condiciones de vida cultural y patrimonial generando nuevos atractivos en pro de las comunidades rurales diversificando la actividad turística. Sin embargo, se han desarrollado diferentes problemas en el medio ambiente, el paisaje cultural y en los grupos indígenas a partir de los grandes desarrollos privados.

Para el caso de Armadillo, destino turístico rural, la motivación principal es la historia y forma parte de uno de los Pueblos Mágicos por su morfología que se encuentra en el enclave de un valle, situado en dos paisajes naturales de bosque de encino por lo que entre sus atractivos turísticos “se pueden hacer recorridos en bici, caballo, carreras deportivas y así, su medio natural se convierte en objeto de desarrollo” (p.330) para el turismo y su patrimonio histórico data del siglo XVIII. Sin embargo, como se observó en la revisión que realiza Arista, las políticas gubernamentales se han enfocado a la relación de actores privados y públicos, dejando el compromiso del desarrollo turístico a las empresas privadas y la dotación de servicios básicos e infraestructura a los gobiernos.

En este sentido, la gobernanza turística abarca un proceso unidireccional en el sentido de que los destinos turísticos y en específico el poblado de Armadillo, no cuentan con mecanismos de decisión ni coordinación en la inclusión de actores locales y sociedad civil, derivado de la descarga de responsabilidad en los actores privados y públicos, observando descontento ante la transformación del espacio urbano y natural de la zona a partir de modificaciones como el empedrado, uso de suelo y fachadas que dañan la morfología urbana del lugar además del incremento en la actividad comercial informal y el <<Proyecto Desarrollo Turístico Armadillo>>.

Dicho proyecto consistió en la creación de un hotel y villas de lujo para atraer el turismo desprovisto de sensibilidad y conciencia sobre la conservación del patrimonio natural y cultural, el problema, es que este tipo de desarrollos no cuenta con un Plan de Desarrollo Urbano ni protección a la imagen y la pérdida de valor cultural por lo que impacta en la

preservación de la cultura. En este sentido, la falta de inclusión entre los diversos actores en la toma de decisiones afecta la relación de los diferentes intereses, por lo tanto, la escasa participación ciudadana que se encuentra en el lugar define que la gobernanza no se ha aplicado de forma apropiada para la disminución de conflictos entre actores.

Así mismo, se recalca que, el “comité está lejos de llevar a la práctica la gobernanza porque en la mayoría de los casos está constituido por los desarrolladores turístico y el gobierno local, siguiendo una estructura jerárquica” (p.333).

El verdadero problema radica en el modelo de desarrollo turístico que se está realizando ahora mismo sobre el poblado el cual se encuentra desprovisto de cualquier instrumento legal y de planificación, con este despegue reciente de turismo rural y de naturaleza se busca equipar el poblado sobre el recurso al alojamiento rural con un hotel en cierta manera agresivo con el entorno que tiene una fuerte impronta espacial rompiendo y transformando la parte más significativa del poblado que es su paisaje natural (Arista, 2017:333).

De esta manera, se identifica que no se está contemplando la gobernanza turística porque a pesar de integrar la parte formal jurídica, la relación entre los actores privados y públicos ha permeado más aún con el descontento de la sociedad, en este sentido no se valora la opinión de la esfera social ante la toma de decisiones en el territorio municipal, esto genera descontento y problemas sociales, sin embargo, este caso recuerda que la parte gubernamental y las políticas públicas deben estar a favor de todos los involucrados y que permean de forma importante en el quehacer turístico.

Para cerrar este subcapítulo a continuación se muestra el cuadro 13, donde se resumen las bondades y retos que se han encontrado a lo largo de los casos de estudio y que surgen de la aplicación de la gobernanza como herramienta en la administración y en el fomento de las redes de actores.

Cuadro 13: Atributos de la gobernanza turística en los casos analizados

<b>País</b>	<b>Metodología</b>	<b>Características de la gobernanza</b>	<b>Redes de organización</b>	<b>Resultados</b>
<b>Suecia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Revisión documental</li> <li>•Entrevistas sector privado y social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Proyectos iniciados por el interés social</li> <li>•Proyectos por localidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Redes social-pública</li> <li>•Redes privado-pública</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Proyectos financiados</li> <li>•Sociedad involucrada</li> <li>•Desarrollo de la economía local</li> </ul>
<b>Finlandia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Entrevistas a los actores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Investigación de la localidad</li> <li>•Financiamiento de proyectos (grandes y pequeños empresarios)</li> <li>•Organización entre actores</li> <li>•Apoyo del gobierno en turno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Redes colaborativas entre actores estatales y no estatales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cada actor tuvo un rol específico en el proceso del proyecto ayudando a la realización de este.</li> </ul>
<b>Colombia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Revisión documental</li> <li>•Entrevistas sector privado y social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La información es un recurso de poder entre actores</li> <li>•Redes para identificar necesidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Redes pública-sociedad civil</li> <li>•Redes privado-pública</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Estudio por sector turístico (de masas y productivo)</li> <li>•Desarrollo económico local</li> </ul>
<b>Chile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Entrevistas a los actores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Involucrar a los actores para la disminución de actividades turísticas de impacto ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Redes participativas entre actores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Proyecto para disminuir actividades de impacto ambiental y para apoyar el medio ambiente sin afectar la economía local</li> </ul>
<b>México</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Entrevistas a los actores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Conflictos generados por la falta de integración de los actores en la toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Redes de poder concentradas en un grupo</li> <li>•Jerarquía informal en ejidatarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•No se aplica la gobernanza como modelo de gestión en la toma de decisiones del proyecto</li> </ul>
<b>México</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Revisión documental</li> <li>•Entrevistas sector privado y social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Conflictos generados por el desinterés de los actores públicos ante las demandas sociales</li> <li>•Conflicto generado por los objetivos de la administración que privilegian la colaboración privada antes de la social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Redes privado-pública</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•No se aplica la gobernanza como modelo de gestión en la toma de decisiones del proyecto</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## **2.4 Retos y aportes de los destinos turísticos locales**

Ante un contexto dinámico y cambiante las demandas y necesidades de los destinos tienen que adaptarse a la construcción del entorno social y territorial. En este sentido, el turismo tradicional y alternativo contemplan los distintos tipos de actividades que se encuentran en los territorios, actividades que se van desarrollando a partir de esa transformación de paradigmas y de esos nuevos retos que deben de enfrentar las zonas locales.

Diversos autores han aportado a través de estudios locales los retos a los que se enfrentan estos destinos ante su capacidad de delegar decisiones y el tipo de turismo que se encuentra en su territorio. Velasco menciona que “el turismo es una actividad muy sensible a los cambios en el contexto por la vinculación entre la cooperación de actores y la gobernanza” (2015:9). Estos actores definen ante sus necesidades actuales las propuestas para la toma de decisiones y eso determina diversas lógicas para la planeación en la resolución del problema. Entonces, uno de los retos a los que se enfrenta esta actividad es la mediación entre destinos y actores construyendo una cultura de colaboración y participación equitativa.

Como se ha mencionado a lo largo del capítulo la gobernanza es una herramienta importante en el cumplimiento de la democracia y para delegar la toma de decisiones a los interesados, así las necesidades de la población, de las empresas privadas y de la administración pública tengan cabida en la decisión de proyectos, normas y planes para el desarrollo de la actividad en el territorio. Sin embargo, también se ha observado que en los casos locales mexicanos la gobernanza dista de ser ejecutada de manera clara y precisa para todos los involucrados, al contrario, el poder se delega a favor de un grupo de actores.

Por otra parte, no todo se centra en la parte negativa, Velasco (2015) explica que estudios del turismo y la gobernanza en destinos municipales permite la facilidad de sinergias para la formalización e implementación de esa participación activa entre los actores que les compete la actividad teniendo un sistema flexible de intervención en la toma de decisiones, en la gestión y organización de actividades para el desarrollo turístico mediando esa incorporación de actores públicos, privados y sociedad civil organizada así como los ciudadanos.

Por otro lado, se limita la participación local en el empalme de objetivos y metas jerárquicas de los poderes Estatal y Federal. Aun así, en la parte municipal se asume el compromiso de fortalecer la atracción turística y consolidar los recursos culturales, naturales y materiales que aporten y beneficien el turismo.

Estos objetivos de la administración municipal en actividades turísticas crean impactos a nivel económico, sociocultural y ambiental. Y por eso, “están autorizados para dar seguimiento, monitorear, capacitar, gestionar” (Leiva, 1997:16) y obtener información verídica y actualizada para que los planes municipales tengan relevancia en las prácticas y dinámicas implementadas.

De tal modo, es así como la administración pública municipal a través de etapas, fases y ciertas actividades fomenta el desarrollo turístico, se crean límites y atribuciones para cada municipio lo que ha permitido un desarrollo y promoción del turismo. Sin embargo, aún hacen falta visiones que tengan capacidades holísticas.

Algunos problemas locales que se encontraron es que, a pesar de identificar las fortalezas territoriales y explotarlas de manera sustentable y consciente, la administración pública enfrenta retos como el bajo presupuesto en los gobiernos, alineación de perspectivas a medio y largo plazo así como la rigidez legal y administrativa, la conciencia con otros

sectores locales que intervienen en el turismo, la accesibilidad de bienes y servicios, difusión de la oferta turística, falta de mecanismos en turismo y equilibrio entre los actores e intereses (Navarro, 2019).

Se hace complicada la formulación y consenso entre los recursos, los reglamentos y la participación de actores dentro de la administración pública y el turismo. Pero el turismo municipal debe ser capaz de establecer grupos de interés con objetivos comunes y organizar la participación de los actores involucrados en este, de tal modo, la administración debe ser competente para integrar las nuevas visiones gerenciales.

Además, se habla sobre la necesidad de contar con municipios turísticos que provean los servicios necesarios en sus centros urbanos y que más que administrar proporcione equitativamente los servicios y bienes turísticos para el beneficio de los actores turísticos. Potenciar con responsabilidad la producción turística e implementar las políticas públicas necesarias para el funcionamiento adecuado de la actividad.

Uno de los paradigmas más sobresalientes dentro de la administración pública en estos tiempos ha sido la visión de gobernanza, cuestionando y principalmente definiendo el papel del gobierno en la toma de decisiones y en la coordinación con los sectores privados, sociedad organizada y ciudadanos a través de la democratización en la toma de decisiones.

Entonces, se observa que los retos aún existen ante la exigencia de transformación de los contextos y la inexperiencia de las administraciones en el uso de las herramientas de gestión como lo es la gobernanza, sin embargo, deben incorporarse para fomentar esa capacidad de unión y fortaleza en la toma de decisiones ante la negociación de los actores involucrados en la realidad actual. Es así como la implementación de nuevas prácticas permite la innovación de administraciones municipales para el desarrollo de la actividad turística.

Estas prácticas de gobernanza se ven plasmadas en distintos tipos de turismo y con territorios locales con características propias, se han identificado una cantidad de estudios que se desarrollan en el siguiente capítulo, sobre la relación que existe entre los conceptos de turismo y gobernanza y cómo se han llevado a la experiencia. Para el caso de Temoaya da una pauta de que puede encontrarse esa interrelación entre los actores turísticos y que tipo de elementos son clave en la toma de decisiones y en la coordinación de actores.

A continuación, se muestra un cuadro resumen de los aportes obtenidos de los casos de estudio, definiendo los elementos a considerar para el trabajo de campo en la zona de estudio (ver cuadro 14):

Cuadro 14: Elementos para considerar en la gobernanza

Redes de organización	Entrevistas	Infraestructura turística	Conflictos sociales
Interés de los grupos social-privado-público	Cuestionarios	Programas, planes y metas de la administración pública	Contexto interno y externo
Actividades turísticas realizadas en el municipio	Flujo de información entre grupos	Marco legal y normativo del municipio	Rol/ papel de los actores
Actores que participan en el desarrollo de la actividad turística	Diagnóstico de datos estadísticos y cualitativos del lugar	Oferta de productos y servicios en el municipio	Interrelación entre los actores
Cuidado ambiental	Elementos característicos de la zona de estudio	Jerarquía entre grupos	

Fuente: Elaboración propia

Con el cuadro resumen de los elementos a considerar de cada uno de los casos revisados, se realiza un cuestionario y entrevistas a profundidad semi estructuradas que permiten observar la realidad para el caso del turismo en Temoaya, Estado de México que servirá como base para la aplicación del trabajo de campo en la zona de estudio.

## Reflexiones

En este apartado se identificaron algunos estudios sobre la gobernanza y el turismo en el mundo y en México, esto da pauta a que la investigación toma un papel importante en la integración de nuevas prácticas gerencialistas para el desarrollo de las actividades turísticas.

En los diferentes casos partiendo desde la Unión Europea (UE) y hasta México en lo local se habla de una necesidad inherente de contemplar a los diferentes actores que participan en la toma de decisiones de la actividad turística y el impulso al desarrollo local. En los primeros casos de la UE se retoma la importancia de hacer políticas, programas y proyectos desde una visión de <<abajo hacia arriba>> teniendo en cuenta la influencia de los ciudadanos y la visión de apoyar el desarrollo de esas localidades, de ahí se desprenden ciertos proyectos en colaboración de los diferentes actores en red donde se contempla la realidad y necesidades de cada uno de los stakeholders, en este sentido, el caso de Suecia permite identificar que la gobernanza nace desde esa cooperación y red de los interesados por lo que en el trabajo de investigación para el caso de Temoaya se utiliza este componente como uno de los principales en la obtención de resultados. Observar si realmente se cumple el objetivo de la gobernanza y si hay una colaboración en red.

Para el segundo caso, se identifican metodologías cualitativas para la recopilación de datos y se observa que cada uno de los actores tiene su propósito definido en la integración de las políticas públicas y en la toma de decisiones públicas. Ante este panorama, queda claro que si bien la gobernanza forma una alianza entre los interesados también define sus características y roles predispuestos, quedando colaboraciones con mínimos conflictos y con capacidades diferentes en la integración de los proyectos y programas en red. Entonces, si bien es una formación cíclica y holística cada uno de los actores tiene su propósito en sí, y otro aspecto a destacar es que con el uso de gobernanza se disminuyen los desacuerdos, sin embargo, seguirán existiendo, pero en menor proporción.

En el segundo subcapítulo, el de América Latina se identifica que en Colombia, la red de actores en la gobernanza se define por el uso de la información, entre mayor información tenga un sector sea el social, privado o público se mantendrá esa interrelación entre los actores y se fortalecerá su participación y su relevancia en la toma de decisiones y las políticas públicas, como lo fue en el caso del sur y norte de Antioquía donde por un lado estaban más relacionados entre el sector público y el privado y en el otro la relación era social- público, sin embargo, se observa que el sector público en ambos casos es la parte crucial para llevar a cabo las relaciones y proyectos del turismo, es decir, que la administración gubernamental es pieza clave en el desarrollo de la gobernanza local y para el caso de Temoaya, se identificarán qué acciones y propuestas ha llevado a cabo en el tema de la gobernanza turística.

En el otro caso, se identifica que en Chile existe un problema de intereses y que a través de la resolución de esos conflictos con el uso de la herramienta de la gobernanza se puede llegar a un acuerdo tomando la opinión e intereses de todos, así, se disminuye el descontento y se aplican acciones donde estén de acuerdo los involucrados y puedan solucionar de mejor manera el problema causado. En este sentido, se analiza la gobernanza como esa respuesta pronta y eficaz para los tomadores de decisiones.

Por otro lado, en el caso mexicano, refiere a la intervención de otros actores clave en el desarrollo de la gobernanza y que principalmente cada territorio y situación turística dará pauta a nuevos y diferentes actores, como lo es en la Reserva de la Biosfera de la Mariposa Monarca donde se encuentran actores como los ejidatarios que han formado una red de poder donde el delegar las funciones no se ha facilitado, por lo que no existe la participación grupal y eso aumenta el conflicto y disminuye el desarrollo turístico, como ha pasado en este caso, por eso, es necesario contemplar las características particulares de cada lugar en el desarrollo del turismo y resolver a través de la identificación de actores que determinan las actividades

que se pueden o no hacer para llevar a cabo la aplicación de esta herramienta en la toma de decisiones colectiva.

Así mismo, sucede en el caso de San Luis Potosí, donde las políticas públicas privilegian el poder al sector privado, a través de la aplicación de objetivos en sus programas la intervención de lo privado orientados a la responsabilidad de la reactivación económica a la inversión privada. De tal modo, las empresas privadas sienten total libertad de decidir sobre la implementación de nuevos proyectos locales, aunque no aplique a la realidad que se vive, por ejemplo, el desarrollo de hoteles de lujo en este territorio donde aún con la oposición del sector social se realizó este proyecto dejando de lado los intereses de todos y privilegiando solo a unos cuantos.

De ahí podemos decir que, en casos mexicanos aún hace falta incorporar una relación en red entre los distintos actores para el desarrollo de las actividades turísticas integrales y fortalecer la gobernanza a través de los interesados fomentando una toma de decisiones consiente para el beneficio de todos.

### **Capítulo 3: La gobernanza turística de Temoaya, ¿Idealista o realista?**

Para el análisis de datos se aplicaron instrumentos cuantitativos y cualitativos y siguiendo la metodología de un diseño mixto de estrategia anidada concurrente, se hace una indagación desagregada entre las respuestas de los instrumentos aplicados, para identificar patrones por cada uno de los datos y después reconocer las semejanzas y diferencias. El primer apartado describe la metodología y recopila información importante del municipio y los elementos turísticos que lo integran, el segundo apartado se desglosa por subapartados, el primero representa los datos cuantitativos como el sexo, edad y escolaridad de los encuestados, en el siguiente se identifica la relación de los artesanos con el turismo, después las relaciones y grupos entre artesanos, para obtener la percepción de los artesanos en los servicios públicos para las actividades turísticas.

En el tercer apartado, referente a los datos cualitativos se muestra de igual manera por apartados, en el punto uno se refiere a la apropiación del lenguaje que cada uno de los entrevistados realizó con forme a su experiencia de vida, el segundo desarrolla los retos económicos de la pandemia COVID-19 que enfrentaron los actores de Temoaya en la actividad turística, seguido de la formación de grupos entre cada sector y como se ha afrontado cada uno de estos retos en la asociación. El siguiente punto es la participación de los actores en eventos o prestación de servicios que permite el desarrollo de la actividad turística en el municipio, después el apoyo de gobierno que han tenido los sectores privados y sociales; y las estrategias que cada uno implementaría para el turismo.

Por último, se realiza una breve revisión sobre el Plan de Desarrollo Municipal y los informes de gobierno de la administración 2019-2021 para identificar la congruencia de los objetivos planteados desde una visión gubernamental y el impacto que ha tenido en los actores privados y sociales que están involucrados en el turismo de Temoaya, resaltando que una gobernanza turística debe integrar a los actores y sus intereses para la toma de decisiones en red. Finalmente se realiza un resumen.

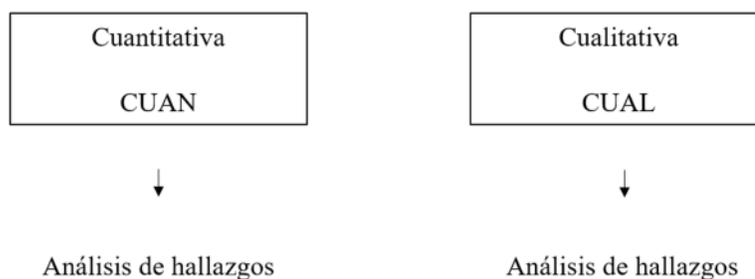
#### **3.1 Descripción**

### 3.1.1 Metodología

El presente trabajo parte de un diseño mixto de estrategia anidada concurrente, el cual se caracteriza por contar con un método predominante en el proyecto de investigación y un método secundario que brinda soporte a los procedimientos (Cresswell, 2009), tal y como puede observarse en la imagen 3.

Imagen 3: Diseño concurrente anidado

Diseño Concurrente anidado (b)



Fuente: Cresswell (2009:238).

A partir de este diseño de investigación, el enfoque cuantitativo se realizó de la siguiente manera:

Diseño de la muestra: de tipo homogénea, por oportunidad y conveniencia. Hernández (2014) define que una muestra homogénea corresponde a casos de un perfil similar. Para esta investigación el perfil correspondió a artesanos, dueños de un espacio en el Centro Ceremonial, Mercado y locales sobre la vialidad Centro Ceremonial del municipio de Temoaya, Estado de México.

Igualmente, se considera una muestra por oportunidad, ya que

“se trata de casos que de manera fortuita se presentan ante el investigador cuando lo necesita reunidos por algún motivo ajeno a la investigación, y con una limitación de alcance donde el resultado se aplica solo para la muestra” (Hernández, 2014:389).

En este sentido, los artesanos se reúnen en las zonas turísticas antes mencionadas los días domingo y cuando se realizan ferias artesanales, por lo que la investigadora no interviene en la preparación o estrategia de reuniones.

Así mismo, se considera que la muestra es de conveniencia porque está “formada por casos disponibles a los cuales se tiene acceso para efectuar las entrevistas” (Hernández, 2014:390). La investigadora accede a los artesanos cuando se reúnen en las zonas antes citadas y tiene acceso sin restricciones para entrevistarlos.

Diseño no experimental de alcance descriptivo: La investigación se realiza en el ambiente donde se ubican los sujetos de estudio sin ninguna manipulación de variables. Esto responde a lo que Hernández (2014) define como esa descripción de fenómenos y contextos, detallando por qué y cómo son, además, cómo se manifiestan.

Recolección de datos: se realizó a través de la técnica de encuesta con el instrumento <<Cuestionario de Gobernanza Turística de Temoaya, 2022>>, el cual constó de 20 preguntas cerradas previamente codificadas alineadas a la perspectiva teórica de la presente investigación.

Para la aplicación de la encuesta, en principio se realizó una prueba piloto del 23 al 27 de mayo de 2022. Posteriormente, se hicieron modificaciones con base a las sugerencias de los encuestados y para eliminar imprecisiones o confusiones de significado. Con las modificaciones realizadas, se aplicó la encuesta a 30 artesanos del 18 al 30 de julio de 2022.

Para la fase cualitativa se realizaron los siguientes pasos:

Diseño de la muestra: no probabilística relacionada con las características de la investigación y de expertos; es decir, se recoge la opinión de expertos en un tema en

específico y de conveniencia formadas por casos disponibles a los cuales se tiene acceso. En este caso la muestra estuvo compuesta por:

- Coordinador turístico

Se considera que estos integrantes de la muestra son expertos, porque desde el ámbito gubernamental poseen experiencia y conocimiento sobre la administración, recursos y estrategias turísticas del municipio

Desde la iniciativa privada se desarrollan actividades que promueven el turismo en el municipio a través de servicios al turista de hospedaje y de preparación de alimentos y bebidas.

- Gerente de hotel <<Casa Grande>>
- Gerente de hotel <<Centro Otomí Ximbo>>

De la misma forma, la muestra en la fase cualitativa integra a artesanos que poseen un liderazgo dentro de su gremio; es decir, tienen vinculación con entidades gubernamentales y representan a su comunidad en la toma de decisiones. Los integrantes que conforman este tipo de muestra son:

- Integrante del grupo artesanos independientes
- Integrante de artesanos municipales y estatales.

Es importante mencionar que por protección de datos personales no se muestra los nombres reales de los artesanos.

La técnica de investigación para la fase cualitativa corresponde a la entrevista a profundidad con preguntas semiestructuradas. A partir de este diseño de investigación es posible generar resultados a partir de las siguientes interrelaciones:

- Gobierno – Sociedad

- Gobierno – Sector privado
- Sociedad – Gobierno
- Sector privado – Gobierno

A continuación, se muestra la ficha técnica del trabajo destacando los datos más relevantes para el trabajo de campo y la metodología utilizada en cada una de las etapas (ver cuadro 15).

Cuadro 15: Ficha técnica del trabajo de campo

<b>Título:</b>	Gobernanza Turística de Temoaya, 2022	
<b>Metodología</b>	Diseño mixto de estrategia anidada concurrente	
<b>Técnicas</b>	Cuestionario	Entrevista a profundidad semi estructurada
<b>Municipio</b>	Temoaya, Estado de México	
<b>Muestra aplicada a los actores.</b>	30 artesanos	
	1 empleado de gobierno del departamento de turismo	
	2 gerentes de hoteles (empresas privadas)	
	2 artesanos	

Fuente: Elaboración propia, (2022)

A lo largo del capítulo, se muestran los resultados obtenidos en el trabajo de campo relacionados con el turismo, las redes de actores y su participación.

### **3.2 Una recopilación del turismo en Temoaya, Estado de México**

Se presentan breves pero importantes antecedentes del municipio de estudio que da pauta a la realidad actual en Temoaya frente al turismo. Para entrar en contexto, es territorio donde se concentra la mayor parte de la etnia otomí por lo que alberga una enorme cultura indígena, además en su territorio se encuentra una de las 93 Áreas Naturales Protegidas del Estado de México. Parte de las actividades turísticas-culturales que se desarrollan son los tapetes reconocidos a nivel nacional e internacional por sus originales diseños, además cuenta con un Centro Ceremonial Otomí (CCO) en donde actualmente se realizan actividades tradicionales como danzas y ceremonias, su arquitectura está inspirada en la época prehispánica que pretende exponer y preservar las tradiciones y cultura (Gobierno del Estado de México, GEM, 2021).

El turismo es definido por los atractivos más importantes que representan la cultura Otomí, su imagen urbana data de la época colonial con calles empedradas y cuenta con una plaza principal y la iglesia en el centro municipal, hitos representativos para los residentes y turistas donde se practican las diversas fiestas patronales y culturales de la zona. Cuenta con más de 300 talleres y casi 1000 artesanos que ofrecen sus productos (tapetes elaborados con fina lana con figuras de carácter otomí y otras etnias) al turista. (GEM, 2021)

En lo que respecta a las actividades económicas que se realizan en Temoaya, las actividades que destacan son las del sector terciario, que impactan directa e indirectamente en el sector turístico con un porcentaje de 54.84% en 2011, actualmente asciende a 66.28% (INEGI, 2017), por otro lado, las actividades secundarias que están determinadas por la industria, manufactura y artículos artesanales se caracterizan por actividades familiares de pequeña industria en talleres (PMD Temoaya 2019-2021).

Así mismo como se ha comentado en párrafos anteriores, Temoaya cuenta con una importante riqueza ambiental territorial que ha sido parte fundamental de los atractivos turísticos para visitantes y población catalogado el Parque estatal Centro Ceremonial Otomí

como un Área Natural Protegida (ANP), cuenta con infraestructura turística y recreativa con una superficie de 80,000 m<sup>2</sup> de construcción con servicios de cultura artesanal, deportivo y forestal (PMD Temoaya, 2019-2023).

Y otras edificaciones como plazas cívicas, plaza de toros, restaurantes turísticos de venta de trucha, temazcal y un parque Ecoturístico <<Llano del Rayo>>, la mayor parte de la infraestructura es de régimen privado, con lo que el sector privado debe estar involucrado en el proceso de toma de decisiones y además incluido en las redes de gobernanza turística por ser uno de los actores dentro del turismo local. Por otro lado, cuenta con una sociedad cooperativa de artesanos de Santiago Temoaya, su origen fue en el año 1969 (PMD Temoaya, 2019-2023).

De lo anterior, se puede observar que el sector privado, el sector público y la población como sociedades de la organización civil y grupos étnicos, forman parte fundamental en el proceso de la toma de decisiones de la actividad turística ya que cada uno tiene un rol primordial en la construcción del turismo.

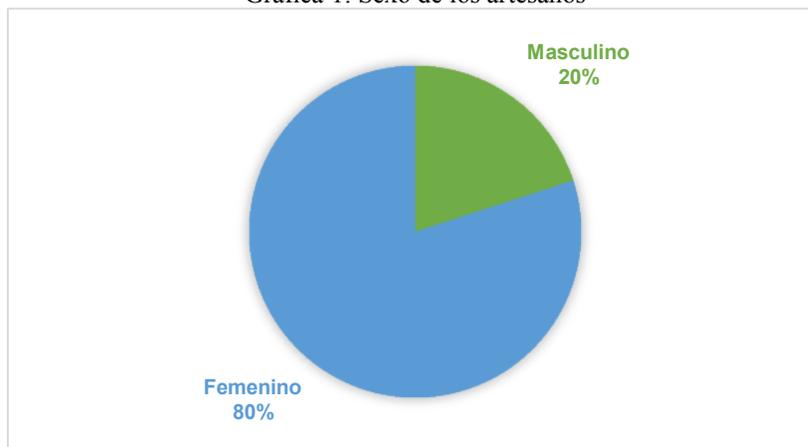
### **3.3 Una visión de la gobernanza turística: La experiencia de los artesanos de Temoaya**

En esta etapa se realizaron los 30 cuestionarios observando el porcentaje de personas encuestadas que respondían favorablemente a la relación entre su empleo y el turismo, entre su empleo y la relación con gobierno en cuanto al apoyo que reciben y la información que les proporcionan; y entre la relación de artesanos con otros artesanos.

#### **3.3.1 La identidad de las y los artesanos**

En este apartado se muestra la información básica de las y los artesanos, su sexo, edad y escolaridad. En la siguiente gráfica (1) se observa que 80% de artesanos entrevistados son del sexo femenino, se entiende que quienes más se dedican a la realización de artesanías son las mujeres y esto se debe a que la oferta de artesanías y manualidades que brinda Temoaya se enfoca de acuerdo a los artesanos del lugar, con el telar de cintura para la elaboración de fajas, gabanes, también el telar de pedal, los textiles, los chincuetes, los quesquemes, las servilletas punto de cruz, deshilado y principalmente el hilado de tapetes. Mientras que 20% de los artesanos entrevistados son del sexo masculino y se dedican a la venta de manualidades en conjunto de sus familiares como prendas tejidas de lana.

Gráfica 1: Sexo de los artesanos



Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo Temoaya, (2022)

De las y los artesanos entrevistados, en la gráfica 2, se identifica que la edad mínima en personas del sexo masculino es de 35 años, mientras que, en personas del sexo femenino, es a partir de los 18 años y hasta los 55 años y más. De acuerdo con los testimonios, las personas de la tercera edad siguen trabajando en la venta de artesanías porque la economía en sus hogares no es favorable, se destaca que

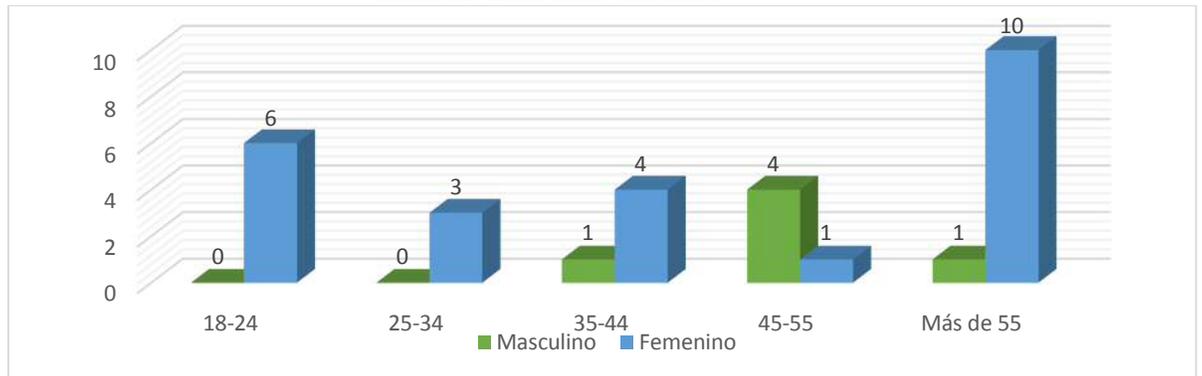
<<Su esposo ayuda con ingresos en el campo y aun así es insuficiente por eso continúan en la venta>>. Las otras personas entrevistadas explicaron que <<no recibe ningún apoyo por parte de gobierno para que sus hijos no se aprovechen del dinero y por eso tiene

que trabajar>>, por otro lado, también mencionaron que <<era una manera de ocupar su tiempo a lo que le gusta y ganar un poco de dinero para sus cosas>>. Para las personas del sexo femenino de un rango de edad entre 18 y 24 años comentan que <<son trabajadoras los fines de semana en el negocio familiar, y estudian la licenciatura principalmente enfocada en administración y otra en turismo para complementar y beneficiar la actividad a la que se dedican actualmente>>.

Por otro lado, las personas del sexo masculino en un rango de edad de 35 a 55 años explicaron que, <<el negocio de venta de artesanías lo atienden de manera constante, sin embargo, cuando sale trabajo en el campo piden que los reemplacen y poder tener otro ingreso extra para el sustento de su familia, además, comentan que las ventas han disminuido después de la apertura de comercios por la pandemia y que no se han podido recuperar>>.

De lo anterior, se destaca que existen actores de diferentes edades que intervienen en el municipio, esto beneficia, por un lado, la innovación en el ámbito turístico y económico, y por otra, la especialización de la actividad, si bien, los artesanos más longevos cuentan con la habilidad del trabajo empírico, las nuevas generaciones tienen esa preocupación de mejorar la empleabilidad con las herramientas educativas que tienen. Además, se identifica que los ingresos que perciben del turismo no son suficientes ya que mencionaron que se emplean también en otra actividad.

Gráfica 2: Edad de los artesanos

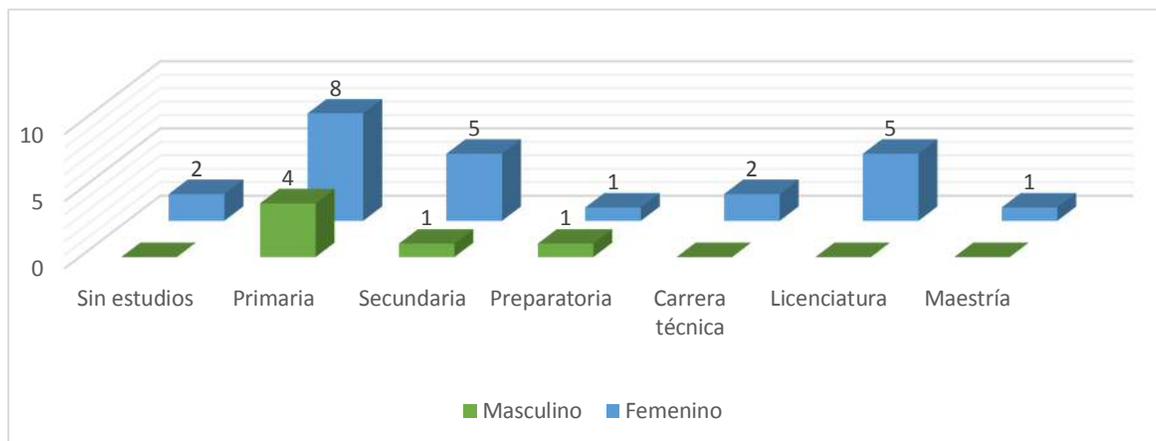


Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo Temoaya, (2022)

Del total de encuestados 17% cuentan con estudios de licenciatura y son personas del sexo femenino quienes están más preparadas profesionalmente. De ese 17% de personas con licenciatura, 11% de ellas explican que <<han estudiado Turismo porque quieren potenciar el desarrollo turístico del municipio, capacitándose con nuevas herramientas y métodos de investigación para proponer ideas respecto a la actividad turística del municipio de Temoaya>>. Mientras que 6% resaltó que <<quiere tener mayor preparación para mejorar el producto que ofrecen y apoyar a que el negocio familiar tenga una buena administración de recursos>>.

Así mismo, 11% de las artesanas encuestadas comentaron que <<se preparan para mejorar el servicio turístico y su negocio familiar para que ambas cosas puedan desarrollarse de una manera que beneficie a todos>>. En este sentido, la preparación profesional impacta de manera favorable en lo personal y colectivo, en el servicio de oferta al cliente y de igual modo, en la economía local.

Gráfica 3: Estudio de los artesanos



Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo Temoaya, (2022)

Se asocia que el sexo, la edad y la escolaridad tienen relevancia en la visión de los artesanos, cada uno respecto a su estilo y forma de vida colabora en la dinámica turística, unos a través de la preparación académica mientras otros desde la experiencia. Además, los y las artesanas tienen como objetivo final recibir alguna remuneración económica de la venta de artesanías. En el siguiente apartado, se identifica si reconocen y distinguen que son parte de la actividad turística del municipio o si han relacionado estos conceptos en el día a día con la actividad.

### 3.3.2 Los artesanos y el turismo

De los entrevistados 90% afirmó que ha escuchado alguna vez la palabra turismo y 23.3% lo asocia a conocer una playa, conocer una ciudad/pueblo (mágico), visitar museos y hacer ciclismo de montaña, mientras que 20% lo asocia a la compra y venta exclusivamente de artesanías mencionando que es el producto que se genera en Temoaya, al observar esta dinámica, estos artesanos asocian solo esa actividad turística en el municipio.

Sin embargo, algunas de sus respuestas eran inconsistentes, al principio comentaban que no habían escuchado la palabra turismo, pero al ver las opciones de asociación con el turismo su percepción cambiaba, recordaban que en Temoaya existe el Centro Ceremonial Otomí (CCO) y ellos mismos se dedican a la producción de artesanía, entonces, lo asocian más a dar un paseo o visitar museos porque el CCO cuenta con un museo. Por otro lado, 20% de las entrevistadas, se referían a <<otro>> comentando que para ellas el turismo solo es la venta de algún producto tradicional.

En este sentido, se entiende a pesar de que la población se dedica a la venta de artesanías, sabe que hay población local y foránea que visita ciertos lugares de Temoaya como sus restaurantes con actividades recreativas, el CCO, el mercado, el santuario, etc. Aún no identifican que esas actividades se asocian con el turismo, por lo que el desconocimiento genera una brecha de información que puede limitar el desarrollo turístico en el aspecto del servicio al cliente y la calidad del producto que se oferta.

Cuadro 16: Actividades relacionadas al turismo de Temoaya

¿Con qué actividad relaciona al turismo?

	Paseo/ actividades en un pueblo mágico	Visitar museos	Todos los anteriores	Otro
Masculino	3	0	2	1
Femenino	5	6	7	6

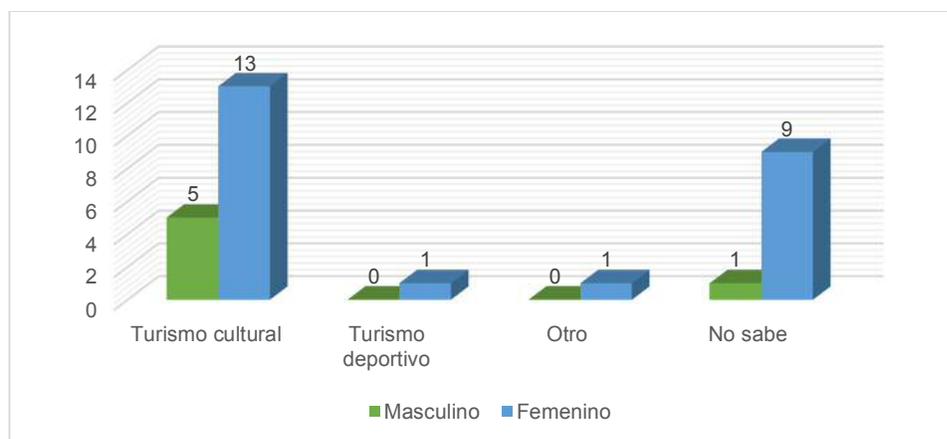
Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo Temoaya, (2022)

De forma similar, al preguntar si saben el tipo de turismo que promueve el municipio, las respuestas eran dudosas se identificaban a través del Centro Ceremonial Otomí, como el espacio que promueve la cultura, además, recordaban la cooperativa de tapetes, de ese modo 43% de los encuestados rectificaban su respuesta que en Temoaya se promueve el <<turismo cultural>>. Por otro lado, 4% dijo que era el turismo deportivo el que se promueve, relacionaron el CCO como el espacio donde van los deportistas y boxeadores a practicar para sus competencias ya que explican que <<por la altura, muchos boxeadores vienen a entrenar

porque saben que van a tener buena condición y a veces cierran el CCO para que entrenen, pero no generan economía porque entrenan por la tarde y a puerta cerrada>>.

Por el contrario 33% de los entrevistados mencionó que no sabe qué tipo de turismo se promueve en el municipio, esto reafirma que el desconocimiento de información en el aspecto turístico genera una limitante en su desarrollo, debido a que los artesanos no tienen una relación entre su actividad laboral y el progreso de la actividad turística en Temoaya. Esto limita nuevamente, la formación y preparación en aspectos de prestación de servicios (ver gráfica 4).

Gráfica 4: Tipo de turismo que promueve Temoaya



Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo Temoaya, (2022)

Por otra parte, cuando se les pregunta a los encuestados sobre los lugares turísticos (ver gráfica 5) que se encuentran en el municipio de Temoaya y que además conocen, 53% contestó que solo ubica entre uno y tres lugares en los que destacan el Centro Ceremonial Otomí, las Truchas del Tepozán, la Cooperativa de Tapetes y la Finca la Venturosa.

De estos lugares, mencionaron al menos el CCO porque alguna vez han ido a vender artesanías ahí, pero al momento de preguntar si lo habían visitado como turistas algunas veces respondían que no, que solo era para la venta de su producto. En cuanto a las Truchas del

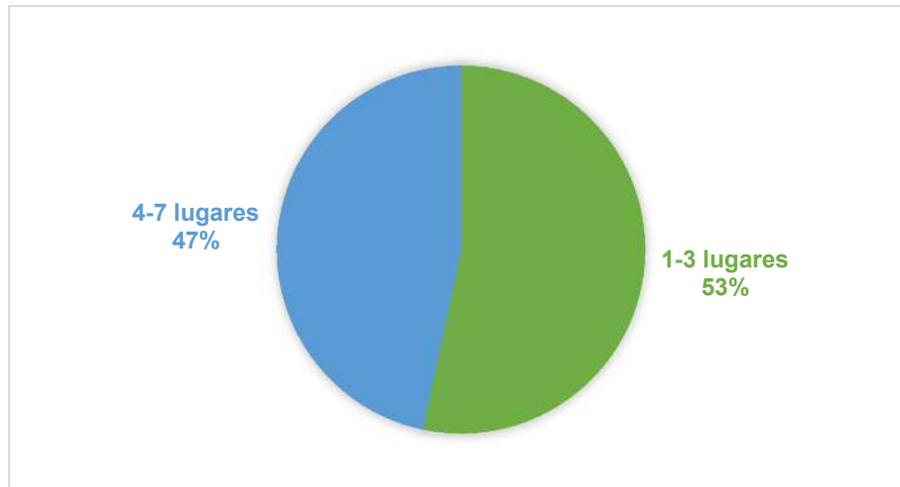
Tepozán, lo habían visitado mencionando <<es común ir a comer en las salidas de la escuela como de primaria y secundaria, claro las personas que tienen mejores ingresos o que han ahorrado>>.

En cuanto a la Cooperativa de Tapetes la mencionaban, pero también se notó el descontento ya que explican <<antes si se veía más movimiento, pero últimamente ya no, de hecho, se encuentra cerrada y solo elaboran los tapetes entre los trabajadores, antes podías pasar y ver como se hacían los tapetes, pero después de los problemas de pago y que son seleccionados solo por el gobierno para ir a los eventos o ferias, ya no es lo mismo>>.

También mencionaban <<Si la conozco, pero ya cambio, ahorita ya no se toma como un lugar turístico entre los que vivimos aquí>>, y en cuanto a la Finca la Venturosa comentan que la conocen, algunos si han ido y otros dijeron que solo por fotos pero que es un atractivo famoso por tener cabañas, restaurante y mucha vegetación, aunque no se han quedado porque es costosa.

En cuanto a los lugares restantes, El mirador del cerro de la catedral, El Parque ecoturístico Llano del Rayo, La reserva ecológica La Laguna, y la Casa Ecológica Santa María, los identificaban, pero no habían ido, otros, habían ido, pero no sabían exactamente como se llamaban y otros pensaban que no eran lugares turísticos.

Gráfica 5: Lugares turísticos que conoce



Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo Temoaya, (2022)

Además, 93% de los encuestados considera muy importante la promoción del turismo en Temoaya, principalmente mencionan <<para que venga más gente y haya más venta porque desde la pandemia y hasta ahorita estamos sufriendo, el trabajo es escaso y el dinero no alcanza, entonces si hay más turismo nosotros podemos vender más cosas y nos beneficia>>, mientras que 7% considera que no es importante la promoción del turismo.

Y otras actividades que los artesanos consideran importantes incorporar o promocionar son 37% rutas en recorridos turísticos mencionando que <<así los turistas pueden conocer todo el pueblo y los lugares para que les guste y vengan más veces>>, 20% las ferias religiosas mencionando que <<aquí tenemos muchos santitos y se hacen ferias bonitas creo que esas celebraciones se pueden promocionar para que venga más gente a comprar cosas>>.

En este sentido, se identifica que la población reconoce ferias y lugares de atracción, sin embargo, aún no lo contempla en el sentido turístico y sobre todo en su clasificación, entonces, la población debe estar más capacitada e informada que como lo está actualmente, así, se puede integrar con mejores herramientas para la vida laboral y el servicio turístico, así como, en la toma de decisiones en comités de participación en conjunto con el gobierno y las

empresas privadas. En el siguiente apartado se identifica si han tenido o tienen relación con otros actores que intervienen en el turismo.

### **3.3.3 Relaciones y grupos entre los actores turísticos en Temoaya**

Como se observó en el apartado anterior, la desinformación que tienen los artesanos en cuestión turística limita la apertura y servicio de los productos y artesanías que ofrecen en los puntos estratégicos de ventas, y no solo cambia la relación con el turismo, también afecta al desconocimiento de apoyos y actividades del gobierno hacia los artesanos y al propio municipio.

De los encuestados, 73% no conoce que tipo de actividades turísticas realiza el gobierno durante sus periodos con los recursos públicos (ver gráfica 6), mencionando <<desconozco que actividades se realizan>>, <<no estaba enterada que se realizaran obras o acciones en relación al turismo>>, <<no se han realizado actividades por eso no las conozco>>, de lo anterior, se identifica que la desinformación en el ámbito turístico hacia los artesanos es mínima de acuerdo a su percepción, por lo que acercarse a las dependencias de gobierno es irrelevante para los artesanos haciendo alusión a <<No, no me interesa realizar trámites o actividades en gobierno porque solo es perder el tiempo>>, <<No identifico las obras que hacen por el turismo>> <<No nos dan prioridad, y como artesanos que de esto vivimos, a veces se nos hace difícil porque no vemos acciones para los artesanos>>.

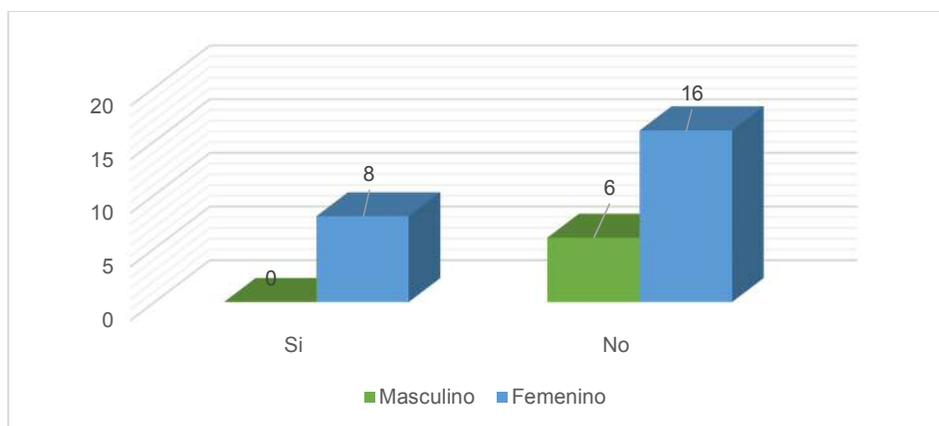
De esta manera para los artesanos las actividades que realiza gobierno son irrelevantes, tan solo 26% de los encuestados respondían que, sí conocían las actividades, pero al momento de preguntarles ¿Cuáles actividades podría nombrar?, decían: <<No me acuerdo de alguna, pero si las conozco>>, <<Pues yo creo que el bacheo de calles>>, <<las becas que dan>>, y algunos otros mencionaban: <<los apoyos para las credenciales cuando

te dan de alta en el padrón>>, <<Las ferias>>, <<los lugares que ofertan cada mes para ir a vender en el Centro Ceremonial Otomí>>.

Esto quiere decir que, la mitad de los que explican si conocen alguna actividad que ha realizado el gobierno, lo relaciona solo con actividades generales y no específicas del turismo y la otra mitad, tiene noción de lo que oferta la dirección de turismo y hace uso de los beneficios.

Nuevamente se reconoce que el desconocimiento y en algunos casos apatía y desconfianza a las dependencias municipales genera una fractura en la relación de artesanos con el sector público lo que frena el desarrollo unido y coordinado entre ambos actores turísticos en Temoaya.

Gráfica 6: Conocimiento de las actividades para la promoción turística que realiza el gobierno con los recursos



Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo Temoaya, (2022)

En el mismo sentido, del total de entrevistados solo 23% ha recibido algún apoyo por parte de gobierno, estos han consistido en los siguientes (ver gráfica 7):

- a) Cursos y capacitaciones

Los artesanos exponen que los cursos han sido para mejorar o aprender la técnica del tapete, trenzado, tejido, entre otros y que desearían continuaran estos cursos y capacitaciones para seguir con el aprendizaje y mejorar sus productos, que les sirvieron de mucho los cursos que tomaron, pero que este apoyo ya lo habían recibido hace ya mucho tiempo y que actualmente el gobierno no había ofertado nuevos cursos.

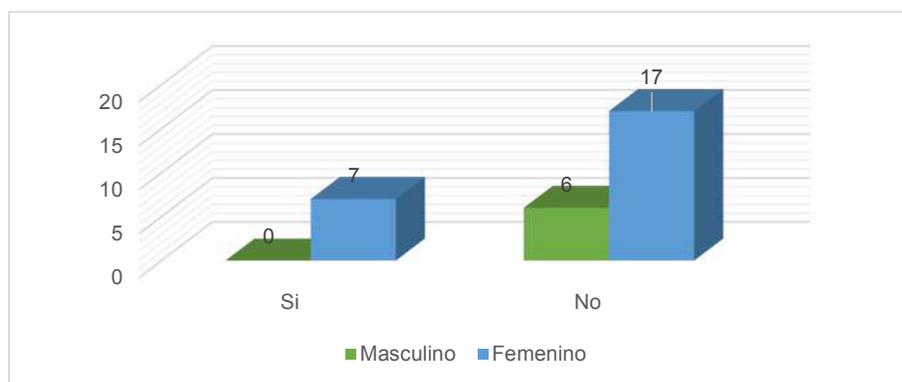
b) Apoyo en lugares dentro del mercado otomí y en un fin de semana al mes para venta en el Centro Ceremonial Otomí

Sin embargo, mencionan que para poder obtener un lugar de venta en el CCO se requiere de vender durante 15 días en el Mercado Otomí (MO), lo que puede ser un lugar condicionado por otro, los artesanos comentaron que en el MO su venta no es viable y que sale más caro ir a vender allá, pero con un fin de semana en el lugar que les ofertan en el CCO recuperan su inversión <<al final es ganar – ganar>>, y aunque agradecen tener un lugar y participar en estos apoyos, a veces no hay venta en el MO y pierden el interés en estos programas.

Por otro lado, 76% respondieron que no han recibido ningún apoyo y que el producto que ofertan lo aprendieron de forma experimental, han creado una imagen desagradable del gobierno mencionando <<Lo que tengo es por mi propia cuenta, gobierno no nos ha apoyado>>, <<No, aquí no nos apoyan, solo son grupos selectos porque son amigos o conocidos>>, <<Ojalá nos apoyaran y estaríamos mejor>>, <<Quien sabe que hacen con el dinero porque yo no he recibido apoyo ni dinero ni cursos>>, <<ojalá nos dieran recursos para poder comprar más material>>, <<Yo no me he enterado que hayan dado apoyos, al contrario, nada más nos quitan>>, <<No he recibido, pero pues no me puedo quejar>>.

En la mayoría de los casos que no recibieron apoyo, las respuestas fueron con enojo y desconfianza ante la posibilidad de que el gobierno les pudiera dar apoyos a los artesanos.

Gráfica 7: Apoyo a los artesanos por parte de gobierno



Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo Temoaya, (2022)

En el cuestionamiento ¿Pertenece a un comité o grupo de artesanos? (ver gráfica 8), los encuestados respondieron con cierto grado de duda, 40% mencionó que no pertenece a ningún tipo de grupo y que son independientes, sin embargo, de estos 58% dijo que a veces si se reunía con otros artesanos para tener información de los próximos eventos y cómo se organizarían para la renta de los materiales que utilizarán, por ejemplo, para el caso de la feria dijeron que se propuso ese espacio en conjunto con otros 3 grupos de artesanos y cada grupo llevaba a su representante quien les informaba a los demás artesanos.

Por otro lado, del total de encuestados, 23% comentó que sí pertenecían a un grupo que era a nivel Municipal, se denominan así porque han recibido apoyo en lugares para la venta de sus artesanías, principalmente en el Mercado Otomí y fuera del mercado de artesanías en el CCO, sin embargo, mencionan que condicionan la participación dentro del CCO si antes no colaboraron en el Mercado, además, indican que no pagan derecho de piso cuando se encuentran en ambos lugares y que esta dinámica se ha propuesto por la administración de 2019-2021 y que deben acatar las responsabilidades y derechos de este proyecto artesanal.

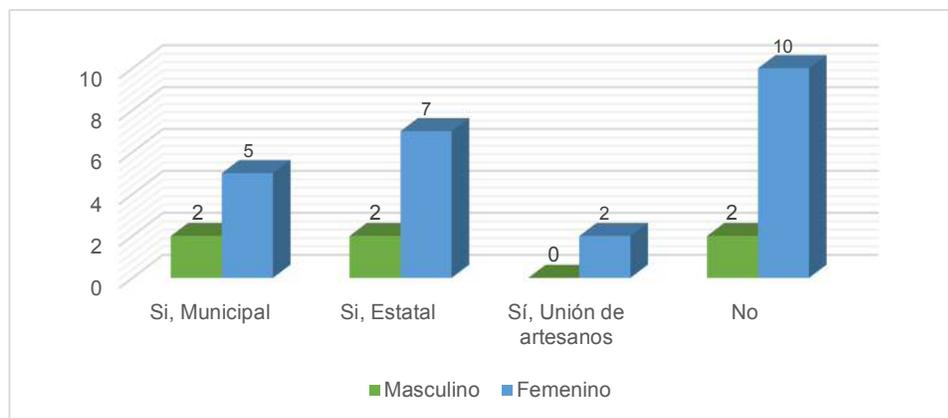
En el mismo sentido, 30% comentó que, si pertenece a un grupo de artesanos que son a nivel Estatal, se integran los que son artesanos dentro del mercado de artesanías, ubicado en el CCO, ellos pagan renta del espacio que ocupan, pero de estos, 88% menciona que es

como si no pertenecieran a ningún grupo ya que entre los artesanos hay muchas envidia y competencia, sobre todo en este lugar, que no hacen reuniones y que ahí cada uno hace lo que mejor le parece a su conveniencia, son muy individualistas y que realmente no se sienten en confianza y respaldados. Además, este grupo se divide entre los que están contentos con que los del grupo municipal tengan oportunidad de vender sus productos y con los que están en contra porque ellos no pagan derecho de piso.

Mientras que, tan solo 7% mencionó que si pertenece a un grupo de artesanos que es liderado por artesanos, sin embargo, se puso en duda que fueran parte del grupo, porque dijeron que solo están de acuerdo para ciertos eventos como la feria del tapete y la fiesta patronal y que lo que resta del año y en otros eventos ya no realizan juntas ni se relacionan entre ellos, pero, para esas ferias si hacían algo para poder apartar un lugar y vender artesanías, aunque también mencionaron que los encargados de la organización ya eran personas mayores, los hijos ya no querían hacer ese tipo de cometidos y se estaba perdiendo esa planificación y estructura de artesanos.

Es decir, el conflicto entre artesanos ha dado pauta a esa fractura entre su grupo y frenado una coordinación entre ellos. De los tres grupos creados de artesanos la relación laboral se encuentra desgastada y eso no ha generado una relación estable para la toma de decisiones equilibrada y tener intereses en común para el bienestar de todos. La desinformación ha sido uno de los problemas más persistentes en esta investigación.

Gráfica 8: Pertenencia en un comité o grupo de artesanos



Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo Temoaya, (2022)

En este sentido, se puede percatar que existe una problemática social en la formación de grupos de artesanos, sobre todo la parte individualista y de competitividad entre ellos mencionando que <<quieren las mayores ganancias económicas>>, entonces, si desde el grupo núcleo de artesanos hay desinformación efectivamente habrá una fractura de comunicación entre artesanos, empresas privadas y el sector público, lo que frena la relación entre los actores turísticos y por ende el crecimiento del sector para los artesanos.

### **3.3.4 La percepción de los artesanos en la oferta de servicios públicos para el turismo**

Los servicios que se ofertan en los espacios turísticos son importantes para la aceptación y atracción turística, en ese sentido, se ha observado en páginas anteriores que, los artesanos han puesto el desarrollo económico en aras de crecimiento hacia el turismo, por eso la preocupación de entender su percepción en cuanto a los servicios públicos. Cabe resaltar que, algunos encuestados lo relacionan a servicios que el gobierno debe ofertar sea o no un espacio turístico y algunos otros, los identifican dentro de sus actividades diarias, mencionando que no saben cuáles sean los destinos turísticos (en tal caso se explicó que los destinos turísticos son los establecimientos y edificios que son utilizados por los residentes y turistas que vienen a visitar Temoaya para efectos recreativos).

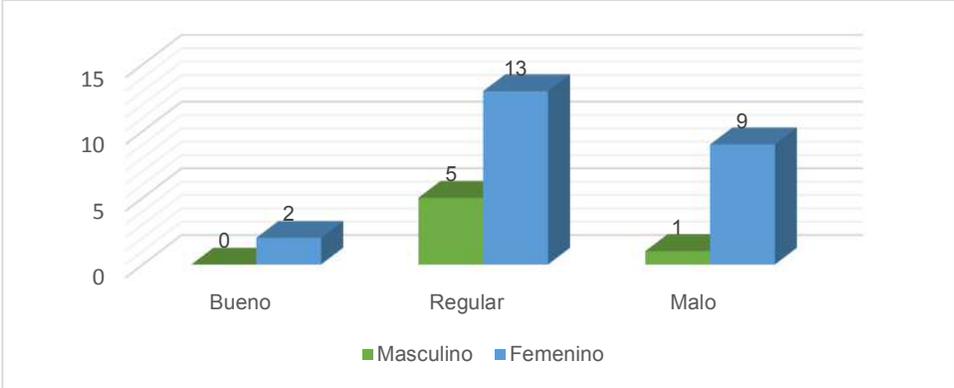
Por lo tanto, el primer elemento a considerar son las vialidades, calles y caminos donde tan solo 7% de los encuestados mencionó que estaban en buen estado, la mayoría, 43% expuso que la infraestructura vial estaba en una condición regular, <<Están en estado regular, porque si ahorita la ve así, sobre todo la calle que va al CCO estaba peor, ahorita mejoró un poco>>, <<Pues la verdad es que antes tenía muchos baches y así, por eso la gente ya no venía a visitar el CCO, ahorita más o menos la arreglaron pero todavía, los materiales que tienen solo son para un ratito>>.

El 33% de los artesanos dijeron que están en malas condiciones, y mencionaron <<Están muy mal las calles porque se supone es lo principal para que puedan llegar las personas y las tienen muy descuidadas, por ejemplo, hubo una época como hace dos o tres años donde venían a visitar el CCO y me toco ver varios carros que se dañaban porque caían en los baches, no se ven y en épocas de lluvia menos, entonces, si se descomponen el carro y uno viene de noche que peligroso, nadie ayuda, por eso también siento que dejaron de venir>>, <<Están en malas condiciones porque solo tapan los baches y no quitan todo el

pavimento para que quede bien>>, <<Para mí, están en mal estado porque apenas la acaban de arreglar y ya tiene baches otra vez>>.

Se identifica que los artesanos están inconformes con el servicio de infraestructura vial (ver gráfica 9) que se oferta en el municipio ya que mencionan que es algo importante para que los visitantes puedan y quieran ir, eso les afecta y pierden recurso económico, además, realmente identifican los caminos como una parte importante de servicio para las actividades turísticas, entonces, se nota el desagrado que tienen hacia el sector público por la calidad de calles en los destinos turísticos.

Gráfica 9: Condiciones de las calles en los destinos turísticos de Temoaya

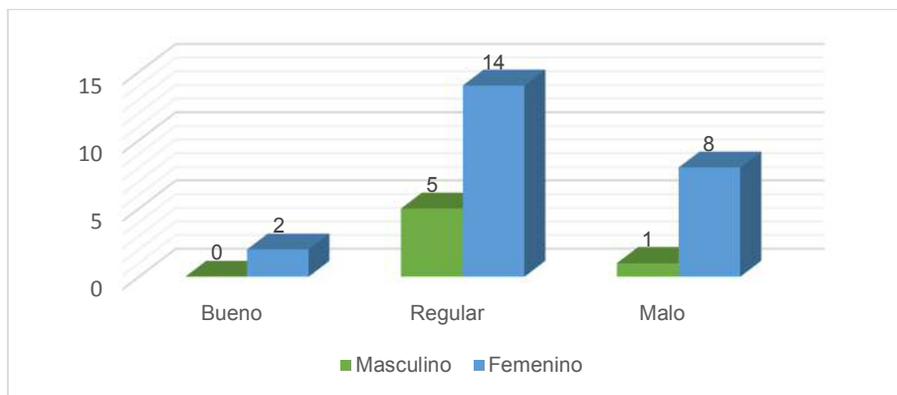


Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo Temoaya, (2022)

Para la infraestructura sanitaria mostrada en la gráfica 10, 63% mencionó que se encuentran en una condición regular, sin embargo, comentaron que en general el estado de los sanitarios no era el más adecuado para recibir a los turistas y que tampoco contaban con algún tipo de mantenimiento constante, además, que no se contrataba una persona que limpiara constantemente, los mismos artesanos tienen que turnarse para limpiar el sitio cuando acaba su jornada laboral.

Por otro lado, 30% mencionó que las condiciones eran malas porque no se les daba mantenimiento por un largo tiempo, por ende, los materiales se descomponen y/o rompen, y que tampoco contaban con insumos sanitarios si en algún momento algún turista lo requería, por esa razón, mencionan que a este servicio se tiene que poner más atención.

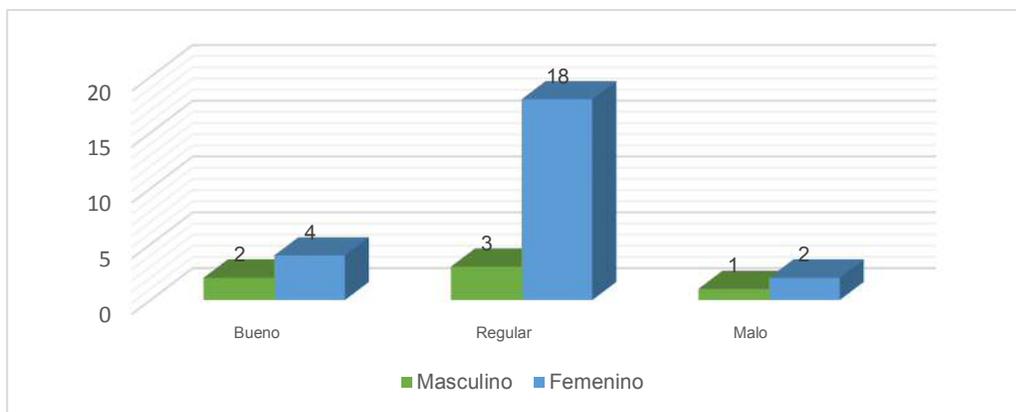
Gráfica 10: Condiciones de la infraestructura de los destinos turísticos en Temoaya



Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo Temoaya, (2022)

En cuanto a la percepción del alumbrado público (ver gráfica 11), 70% mencionó que su condición era regular explicando que sí hay alumbrado, pero a veces por el deterioro se descomponen y no prenden, pero que en general si funcionan, sin embargo, no sabían identificar si en la vialidad rumbo al CCO había alumbrado mencionando que no habían pasado para allá de noche.

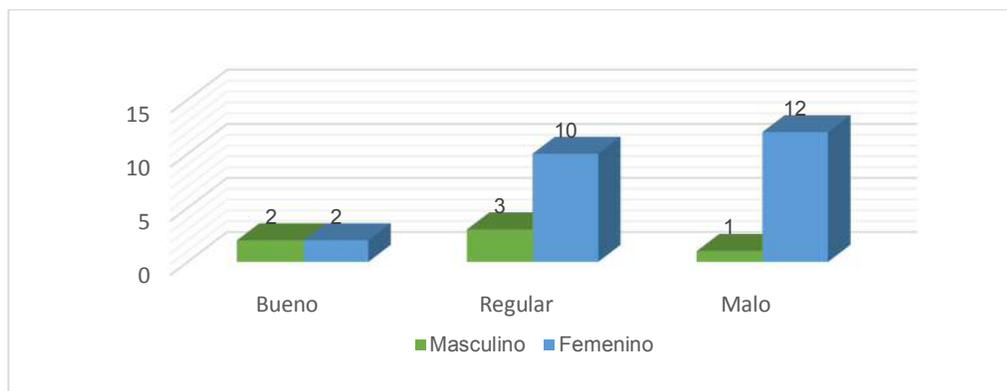
Gráfica 11: Condiciones del alumbrado público en los destinos turísticos de Temoaya



Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo Temoaya, (2022)

Por otro lado, en cuanto a las condiciones de señalética 43% comentó que eran malas explicando que no existían señaléticas para llegar a los diferentes destinos turísticos, ya que a veces llegaban preguntando o se perdían los visitantes, es necesario colocar más señalética que identifique el CCO, el MO y los diferentes sitios del municipio para que puedan ser visitados, otro 43% contestó que su condición era regular, aunque explicaron que las señaléticas eran pocas y les hacía falta mantenimiento ya que estaban rayadas o borradas y deterioradas (ver gráfica 12).

Gráfica 12: Condiciones de la señalética para los destinos turísticos en Temoaya



Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo Temoaya, (2022)

Por último, en las condiciones del transporte público 73% mencionó que estaban en un estado regular las unidades, sin embargo, el tiempo de traslado y de llegada eran

deficientes ya que entre semana pasa aproximadamente cada media hora o más, y en fines de semana cada hora, pero que era favorable la ruta porque llegaba de Toluca hasta el Centro Ceremonial Otomí.

No obstante, para el transporte en categoría de taxis mencionaron que es deficiente porque la tarifa de cobro es elevada principalmente en las fiestas o ferias y eso perjudica a los artesanos ya que los visitantes no quieren pagar esa cantidad, mencionan que los costos diarios al centro ceremonial en este transporte son alrededor de \$25 mientras que por persona en eventos culturales aumentan hasta los \$50 por persona.

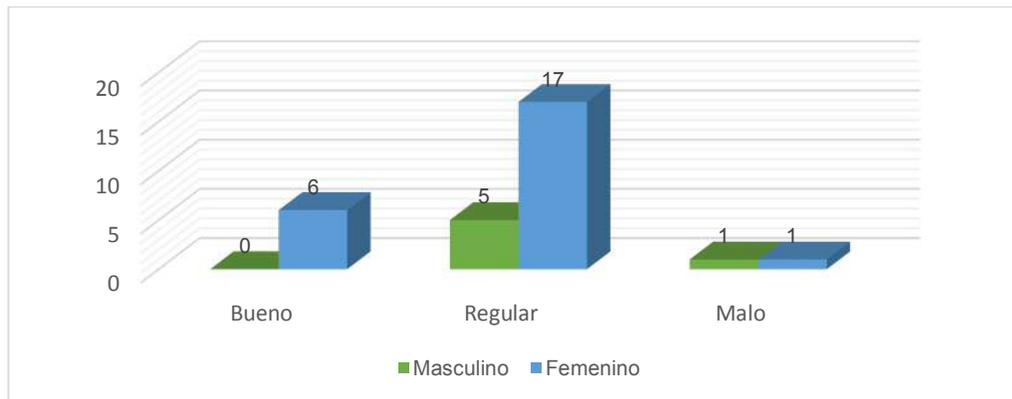
Entonces, los artesanos mencionan que en el aspecto del transporte debe de regularse y verificar que los taxis no eleven los costos para que todos puedan generar ganancias durante la temporada alta de visitantes ya que mencionaron que <<cuando llegan los turistas aquí (CCO) ya no traen dinero por el gasto excesivo del transporte y me ha pasado varias veces>>. En ese sentido, se identifica que no existe unión entre este sector y los artesanos en el sentido de ganar- ganar.

En este apartado se observa como la identidad de las y los artesanos define el rol que cada uno de ellos espera y tiene, respecto a la actividad turística, por un lado, la edad y los estudios de los artesanos permiten contar con personas más capacitadas y con experiencia en la actividad, sin embargo, la información no se proporciona adecuadamente para que estén involucrados en los proyectos y acciones que la administración pública realiza.

Además, el descontento entre los diferentes grupos de artesanos ha generado una fricción que causa sentimientos de inconformidad ante el apoyo a otro grupo. Las acciones en desventaja y abuso hacia los grupos también han creado esa brecha de inconformidad e indiferencia entre la unión gobierno-sociedad, en este sentido el rol de estos grupos de interés

se crea a partir de conflictos sociales, redes sin organización y pérdida del flujo de información.

Gráfica 13: Condiciones del transporte público para los destinos turísticos en Temoaya



Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo Temoaya, (2022)

De tal modo, este tipo de infraestructura es importante para llevar a cabo las actividades turísticas por lo que se debe preservar y atender las deficiencias de cada una, para brindar un servicio de calidad en las actividades turísticas, al mismo tiempo contemplar dentro de las propuestas y en la toma de decisiones las demandas de la sociedad para fortalecer el vínculo en red de los actores sociales, públicos y privados.

### **3.4 Una visión desde la experiencia privada, pública y sociedad de la gobernanza en Temoaya**

#### **3.4.1 Apropiación del lenguaje en las entrevistas**

El siguiente apartado identifica las palabras más concurrentes con cada uno de los entrevistados, cada nube de palabra describe de manera general los aspectos más relevantes en las percepciones individuales en temas relacionados al turismo, relaciones de poder, grupos de actores turísticos, desarrollo económico y apoyos de gobierno.

##### **3.4.1.1 Gerente del Hotel Casa Grande**

En la siguiente nube de palabras se manifiesta como la palabra más concurrente <<hotel>> identificando que sus respuestas eran entorno al giro en el que él se desempeñaba, sin embargo, también se relaciona con la palabra Temoaya y trabajo, en realidad, el gerente asocia el turismo con los hoteles y el desarrollo económico, a través del crecimiento y la generación de trabajos. Además, se reconoce el término <<aumentado>> referido a que por causas de pandemia no hay suficiente hospedaje y, por lo tanto, las ventas han disminuido.









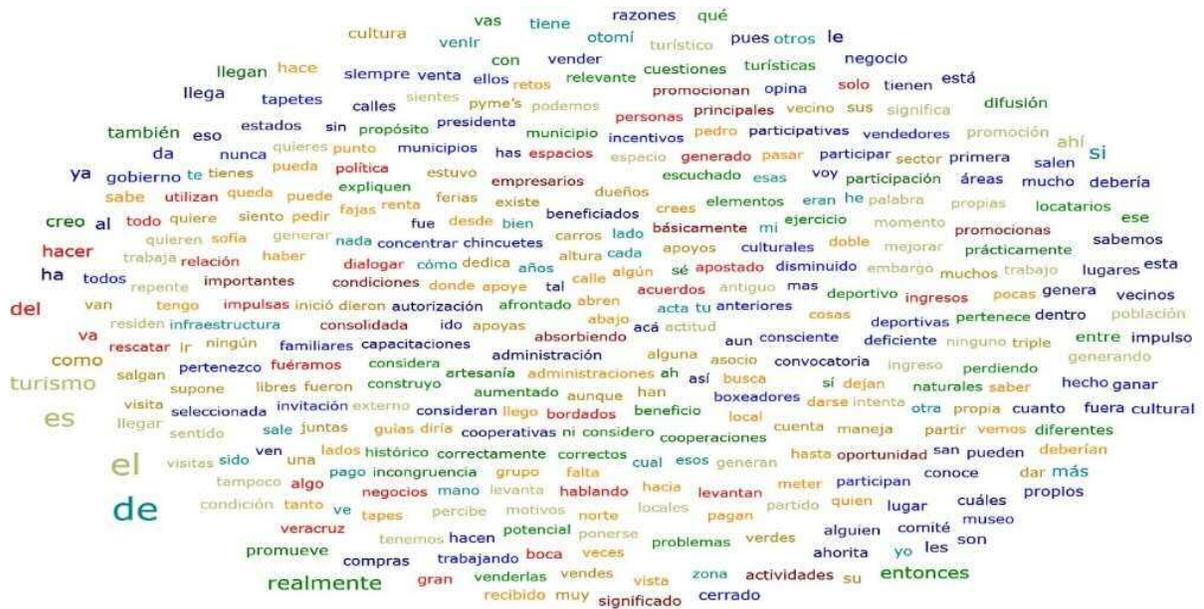
Como se observa, esta nube de palabras no tiene un término más común que otros, el entrevistado muestra interés por diferentes áreas dentro del sector turístico, por ejemplo:

a) <<El desarrollo turístico>> enfocado a promocionar, difundir y dar a conocer los atractivos turísticos con los que cuenta Temoaya, trabajando en dos pilares que es prestación de servicios de alimento y bebida y fomento artesanal, además, capacitaciones a los artesanos en el ramo de tapetes, telar de cintura, cintura para la elaboración de fajas, gabanes, el telar de pedal, los textiles, los chincuetes, los quesquemes, las servilletas punto de cruz, deshilado, etc. Además, segmentar el tipo de turismo a rural y de naturaleza para ofrecer servicios acordes a los intereses de los turistas.

b) <<El desarrollo económico>> considerando la generación de empleos, porque donde llegan turistas se ha visto que la gente por sí misma ve que necesitan comer, beber y dormir, entonces acorde a las necesidades han hecho los pequeños establecimientos de comida y hoteles, y estos servicios que han crecido, asesorarlos para brindar un servicio de calidad a través de capacitaciones y certificaciones.

Así mismo, se centra en el apoyo a los artesanos y a las medianas empresas como los hoteles y restaurantes con el soporte de brindar información, medios y herramientas para autorizaciones y documentos que los acrediten ante instancias públicas como el Instituto de Investigación y Fomento de las Artesanías del Estado de México (IIFAEM).

Imagen 8: Nube de palabras del Auxiliar de la dirección de turismo de Temoaya



Fuente: Elaboración propia en Atlas. Ti con datos de trabajo de campo Temoaya, (2022)

En este sentido, cada uno de los entrevistados se apropiaba de los términos basados en su experiencia y conocimiento, sin embargo, se observa que no hay una relación ni conocimiento con otras actividades turísticas que permita el flujo de información entre unas y otras. Por otro lado, todos los entrevistados concordaron en que el turismo es una fuente primordial de desarrollo económico y que se debe apoyar e integrar a los actores que intervienen para afrontar los retos que esto conlleva en cuanto a las actividades, ventas de productos y servicios que se ofertan en el municipio de Temoaya.

De la misma forma, a través del programa Atlas.ti se realizó la correlación entre los entrevistados y la codificación abierta, donde explica las congruencias e incongruencias de las percepciones de relación entre gobierno, sector privado y artesanos.

### 3.4.2 Redes

#### 3.4.2.1 Retos económicos y pandemia del COVID-19

En el año 2020-2021 el país y el mundo resistió una pandemia lo que freno el desarrollo de unas cuantas actividades, una de ellas fue el turismo. Para el caso de Temoaya, los artesanos tuvieron que migrar a otros Estados o municipios para vender sus productos, sin embargo, el panorama no fue nada favorable para empleados de empresas privadas ni para las personas independientes como los artesanos, a continuación, se puntualizan los problemas focalizados durante y después de la pandemia.

En la imagen 9, se observan los retos económicos antes, durante y después de la pandemia COVID-19, la correlación que existe entre ambos códigos y lo que los entrevistados percibieron. Comentaron que antes de la pandemia no había gran demanda turística, sin embargo, había una recepción de turistas que permitía el flujo de empleos dentro de los hoteles y en la venta de artesanías, sin embargo, durante la pandemia se tuvieron que cerrar negocios de alimentos y bebidas; y de hospedaje lo que afectó a los trabajadores perdiendo su empleo temporalmente y afectando su economía familiar.

<<Uno de los retos más importantes hasta el momento, ha sido desde la pandemia, porque de ahí se tuvo que cerrar y ya no había trabajo, y uno tenía que salir a vender las artesanías, por ejemplo, yo también hago servilletas y como en pandemia cerro el hotel, nos quedamos sin trabajar, teníamos que buscar una fuente de ingresos para poder comer>>.

Gerente del Hotel Ximbo

<<De los retos que se nos hemos enfrentado es que ha disminuido los visitantes, antes había más turismo, pero después de la pandemia disminuyo y todavía

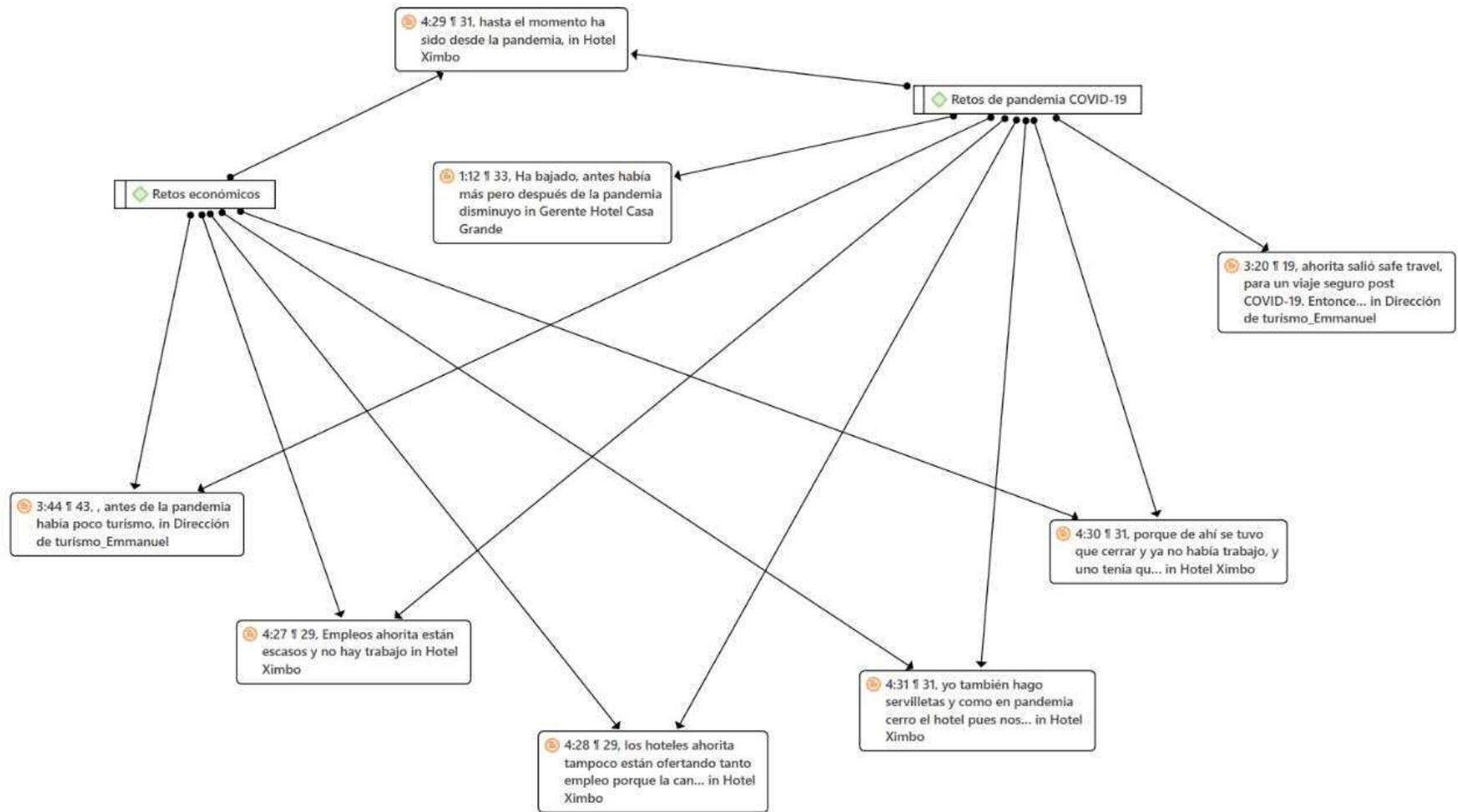
no se ha recuperado, se mantuvo el hotel no al grado de cerrar, pero si bajó mucho la venta>>

Gerente Hotel Casa Grande

En el mismo sentido, se identifica que los entrevistados, tienen otro tipo de empleo para llevar ingresos económicos a sus hogares y se complementa con venta de artesanías, esto quiere decir que, el conocimiento empírico entre la unión de sectores privados y artesanos existe, sin embargo, no se ha visualizado de una manera holística y complementaria para fusionar estos dos actores en el desarrollo del turismo. Además, la pandemia del SARSCOV-2 dejó importantes retos económicos en el municipio de Temoaya, con esto, se suma un desafío importante en la recuperación de la actividad turística.

En conclusión, es necesario contemplar nuevas visiones que permitan el uso adecuado de las diferentes herramientas tecnológicas y sociales que las demarcaciones crean y necesitan, para el caso de la pandemia siendo un factor externo, modificó todo el proceso de adaptación al que se estaba acostumbrado. Entonces, ajustar la realidad a las nuevas demandas que los factores internos y externos exigen a la administración pública es necesario para el desarrollo de las localidades en ámbitos turísticos y otros.

Imagen 9: Retos económicos y de pandemia COVID-19 en el turismo de Temoaya 2022



Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo Temoaya, (2022)

### 3.4.2.2 Formación de grupos y sus discrepancias

En la siguiente codificación, la formación de grupos dentro de los actores de Temoaya tiene gran relevancia debido a la información que se proporciona dentro de ellos, como se identificó en capítulos anteriores, de acuerdo con Polanco (2011), el poder de la comunicación es importante para generar cierto tipo de redes entre los actores que intervienen en el turismo y, sobre todo, cómo es que intervienen. En la imagen 10 se muestra que, de los entrevistados la artesana de la Fiesta Patronal de Temoaya (FPT), la artesana que trabaja en el Mercado Otomí, el Gerente del Hotel Casa Grande, así como la gerente del Hotel Ximbo mencionaron que son independientes.

Sin embargo, la artesana de la FPT explica que aunque ella es independiente existen grupos de artesanos que se mantienen informados sobre las ferias o exposiciones para participar y entre ellos hay líderes comunales que tienen contacto con los encargados de la dirección de turismo para brindar la información a los demás, entonces, describe que solo se reúnen para dar los avisos y el dinero de los apoyos que llega a ofertar gobierno, aunque a veces ella ha estado en los avisos, no se considera parte del grupo.

<<Con el grupo de los artesanos nos enteramos de las ferias que va a haber y nos incluyen, nos dicen que días vamos a tener reunión y bajamos al centro de Temoaya para quedar de acuerdo con artesanos y tianguistas>>.

Artesana de la FPT

<<No, no pertenezco a ningún grupo de artesanos, soy independiente>>.

Artesana de la FPT

<<En San Pedro hay un grupo de personas que alguien maneja para darle trabajo a otras personas, de hacer tejidos y tapetes, pero cuando dan apoyo los líderes se encargan de repartir el dinero a todos, pero van cambiando y se reúnen entre ellos haciendo tres grupos de artesanos>>.

Artesana de la FPT

Por otro lado, el auxiliar del área de la dirección de turismo menciona que se forman grupos a partir de los intereses políticos y que no es su intención separar a los artesanos, además que, solo se organizan para ciertos eventos y después vuelven a involucrarse en las actividades que realiza el ayuntamiento de Temoaya.

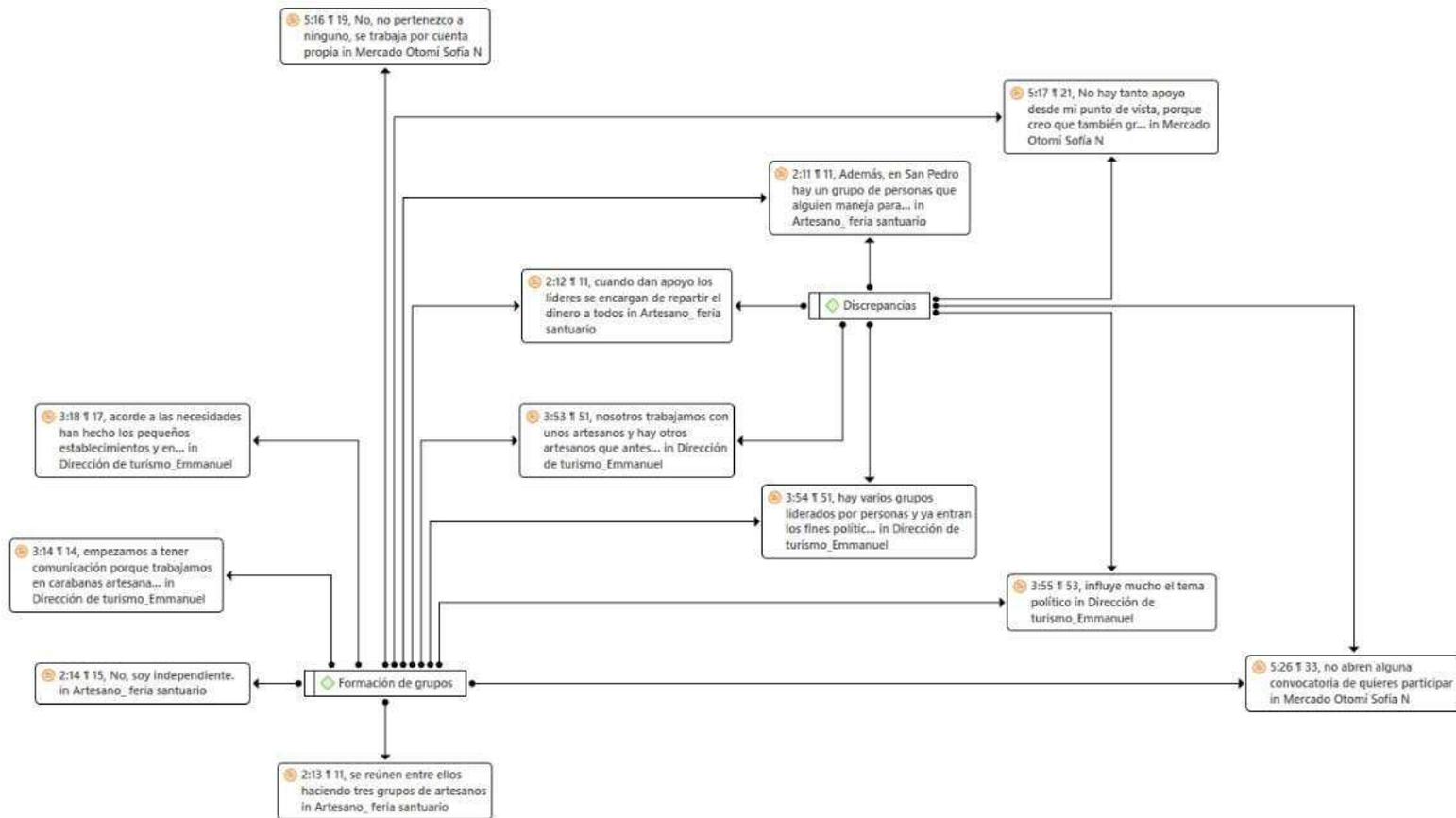
<<Para fomentar la relación con los artesanos, tenemos las mesas de diálogo y pues ya nos sentamos a platicar, por ejemplo, tengo capacidad para tantos, y con base en eso ya se les comenta a los artesanos que tenemos tantos lugares para tantos días, quien puede y quién no, y los empezamos a rolar, la dirección no les pide ninguna retribución e incluso les damos la carpa, las mesas, las sillas. Lo que ellos tienen que traer solamente debe de ser su producto y se instalan, nosotros solo nos encargamos de la logística interna. Al final no les cobramos nada porque es parte de nuestro trabajo, de nuestras funciones y objetivos que el departamento de fomento artesanal tiene>>.

Auxiliar del Departamento de Turismo

<<Realmente son pocos los que están en contra del partido, pero estos artesanos solo se reúnen aparte en la feria, ya después de la feria vuelven a trabajar con nosotros y cuando llega la feria de nuevo ya no se integran con nosotros, entonces también influye mucho el tema político, por lo tanto, nosotros somos imparciales. Por ejemplo, los artesanos que tenemos en el pabellón son los que han trabajado con nosotros de principio a fin y habrá uno que otro que se vaya a los lugares donde rentan los otros artesanos organizados prefiriendo otro lugar de participación>>.

Auxiliar del Departamento de Turismo

Imagen 10: Formación de grupos y discrepancias entre estos



Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo Temoaya, (2022)

Entonces, como se observa en la imagen 10 la formación de grupos es a partir de intereses, sin embargo, los artesanos, las empresas privadas y el gobierno no han permeado en la participación conjunta y, sobre todo, en la apertura de la información a todos los sectores y principalmente a los empleados de estas pequeñas y medianas empresas.

Además, la desinformación de los artesanos ha creado una dinámica de control de grupos entre la Cooperativa de tapetes, los artesanos independientes liderados por comunales y los artesanos que se relacionan activamente con el departamento de turismo. Esto ha creado una serie de desinformación y descontento por parte de los artesanos hacia el gobierno y de separación entre artesanos y sector privado, y, no se sienten involucrados en la toma de decisiones, ni pertenecientes a algún grupo.

<<No hay ningún grupo o comité de empresarios, cada uno es aparte y no sabemos cómo les vaya a los demás hoteles, cada uno es por su cuenta>>.

Gerente del Hotel Ximbo

<<En cuanto a la relación entre otros hoteles o restaurantes y el gobierno, yo creo que la dueña es la que tiene contacto con parte de las personas de gobierno municipal, porque es la que está inmersa en esto, pero nosotros no tenemos ningún contacto con ellos>>.

Gerente del Hotel Ximbo

<<Se desconoce si el hotel pertenece a un grupo o comité de empresarios locales, ya que esa solo es información de los dueños>>.

Gerente Hotel Casa Grande

<<Yo creo que se deberían buscar más beneficios y promociones para el hotel, en relación con los negocios privados y el turismo en Temoaya, sin embargo, como trabajadores del hotel, no nos involucran en las actividades ni en la información que se da>>.

Gerente Hotel Casa Grande

En este sentido, se observa cómo cada uno de los entrevistados da su versión desde la participación que tienen dentro de los sectores, sin embargo, se identifica que por un lado el sector privado y social explica que no hay integración, por el otro, el sector público dice que si la hay.

Por otra parte, en cuanto a la participación (ver imagen 9), se encuentran también discrepancias, entre lo que opina el sector público a los artesanos y el sector privado. Mientras que los artesanos entrevistados comentan que se ha tenido participación en los eventos gracias al apoyo y coordinación de <<grupos de artesanos>> formados solo para un evento en específico con el liderazgo de los comunales, el auxiliar de gobierno menciona que, las participaciones de artesanos en los eventos que organizan se dan a partir de su contribución a integrar mesas de trabajo.

Otro aspecto para destacar es que en el Mercado Otomí los artesanos y los tianguistas no se sienten integrados porque dentro de gobierno no promocionan el lugar mencionando que, no venden lo suficiente porque la gente no conoce ese espacio de venta, entonces, a pesar de tener un lugar donde ofertar su producto las ventas son mínimas, exponen que, aunque no pagan renta solo una pequeña contribución para remodelaciones, hace falta aprovechar ese espacio como otro punto turístico.

<<Si se pagan cooperaciones, realmente no es como un pago de renta tal cual, aquí se levanta un acta y prácticamente es como si los locatarios fuéramos dueños del mercado, pero de ahí en fuera la gente que quiere llegar a vender tiene que venir a pedir autorización al comité del mercado que es de los propios vendedores que están aquí en el mercado>>.

Artesana del MO

<<El reto más importante que he afrontado en mi negocio, creo que la difusión de los espacios en cuanto al turismo, aquí el problema en el mercado es que la gente no sabe que existe el mercado, porque lo que han hecho, no solo la administración de ahorita, si no ya administraciones anteriores es que, por ejemplo, todo lo quieren concentrar en el centro y la gente siempre va a ir al centro, nunca va a venir para acá y nunca va a venir al mercado, entonces, no va a saber lo que se vende aquí>>.

Artesana del MO

También, los artesanos mencionan que hay menos participación de su parte, porque no se sienten conformes con el manejo de la cooperativa de tapetes y con la disminución de compras a sus productos, la artesana de la Fiesta Patronal de Temoaya menciona lo siguiente:

<<Se ha perdido el turismo en Temoaya, se está perdiendo la tradición y sobre todo los bordados artesanales porque no hay apoyo ni muchas ventas, a veces los que vienen no compran porque ya se les hace caro, por ejemplo, tengo 12 tapetes que no he vendido y ya lleva tiempo que los oferto, [...] pero ya me estoy desanimando porque no se vende, mejor ya no hago artesanías y hago otras cosas porque el material

está caro, además, ha subido de precio. Ahorita los tapetes de 1.20 x1.80 cm están en \$4200 con técnica de anidado en lana>>.

<<Yo trabajaba para la cooperativa, pero ya no porque no me pagaban y me salí para dedicarme a mis tapetes, pero no nada más yo, dejaron a muchos sin pagar. La cooperativa la maneja un presidente y un tesorero y esas personas tienen años en esos puestos, no salen de ahí, si no tuvieran dinero entonces para que se quedan en esos puestos, ellos saben que sí genera dinero, pero no pagan a los empleados. Y ha sido lo mismo durante años>>.

Artesana de la FPT

Entonces, se observa una diferencia entre lo que opinan los sectores privados y sociales con la dirección de turismo, mientras que los artesanos mencionan que la participación viene condicionada por los lugares que ofertan dentro del Mercado Otomí (MO) para después dar un espacio en el Centro Ceremonial Otomí, y, además, que al MO no le dan la suficiente promoción, entonces, la dinámica turística es menor, deben esperar a que vaya gente y conozca ese lugar.

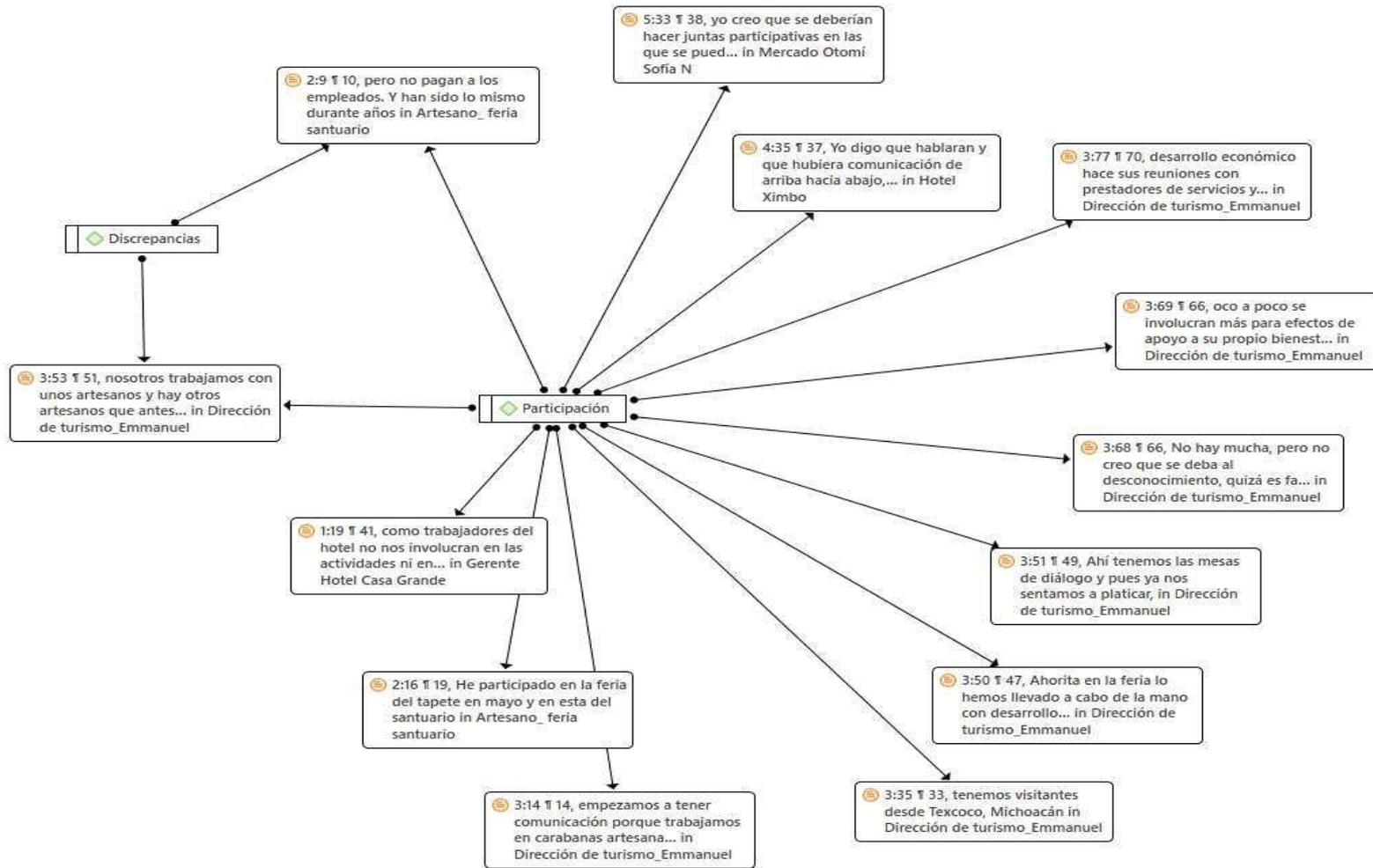
Por otro lado, los empleados de sectores privados no se sienten contemplados porque la información no se comparte entre ellos y solamente su participación se limita a las actividades individuales del cargo.

Sin embargo, el auxiliar del departamento de turismo menciona que la participación ha sido gradual y personalizada

<<Cada uno acorde a sus funciones y atribuciones que tiene cada dirección hace lo correspondiente, por ejemplo, desarrollo económico hace sus reuniones con prestadores de servicios y artesanos que cuenten con un lugar en el tema de pisos, estructuras, etc. El departamento de turismo, hacemos reuniones acordes a capacitaciones que se puede mejorar dentro del sector, entonces es más interno y otros departamentos lo manejan externo, van de la mano, pero cada uno lo maneja por separado>>.

<<En cuanto a las colaboraciones en ferias o eventos, tenemos un grupo. Primero de la base general nos vamos actualizando, vemos quien está activo y quienes han cambiado su número, de ahí si son activos, jalamos su número y empezamos a rotarlos y se tiene comunicación porque trabajamos en caravanas artesanales cada ocho días a lo mejor convocamos a 10 artesanos para que en un punto estratégico vendan sus productos y los vamos rotando. Primero es de manera telefónica y ya después vienen de manera personal a entregarnos sus productos y cosas que ellos tienen. Las personas que se quieren incorporar vienen directamente aquí, les tomamos los datos y nos presentan lo que ellos hacen y ya vemos si es artesanía o manualidad lo que ellos hacen acorde a lo que nos exige IIFAEM, porque nos regimos por ellos>>.

Imagen 11: Participación de los entrevistados en eventos



Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo Temoaya, (2022)

Por otro lado, los roles de poder en cada una de las alianzas juegan un papel importante en las decisiones y en la información que se brinda al grupo, por ejemplo, es evidente, de acuerdo con las respuestas de los artesanos en el trabajo de campo, que la mayoría de los artesanos no están informados de los programas y menos el manejo de apoyos y lugares dentro de cada una de las ferias.

Mientras que los artesanos hacen referencia a que no hay oportunidades solo a pocos y cada año son los mismos. el ayuntamiento de Temoaya confirma que sí se les da oportunidad a todos los artesanos y que después se verifica quien puede cubrir el total de días que se requiere en cada uno de los eventos, además que si no se busca a los artesanos es porque la base de los datos de contacto no ha sido actualizada y es obligación de los artesanos ir a actualizar sus datos en la oficina correspondiente.

<<Ahí tenemos las mesas de diálogo y pues ya nos sentamos a platicar que tenemos tantos lugares para tantos días, quien puede y quién no y los empezamos a rolar, ellos tienen que traer solamente su producto>>.

<<Ya se tiene el convenio de participación de artesanos a nivel intermunicipal en donde se invita a otros artesanos de diferentes lados a participar en las ferias, como este caso, la feria del santuario y también cuando ellos tienen feria nos invitan a participar, además se les da lugar a los artesanos de Temoaya>>.

Auxiliar del Departamento de Turismo

Pese a que el panorama es desfavorable para el gobierno desde la perspectiva ciudadana, algunos mencionan que sí han recibido invitaciones a participar por parte de ellos, por ejemplo,

<<Con el grupo de los artesanos nos enteramos de las ferias que va a haber y nos incluyen, nos dicen que días vamos a tener reunión y ya bajamos al centro de Temoaya para quedar de acuerdo con artesanos y tianguistas. También apenas me llevo una invitación de Vive y Siente Temoaya, que era para darle credencial a los artesanos, pero yo ya lo tenía entonces ya no participe>>.

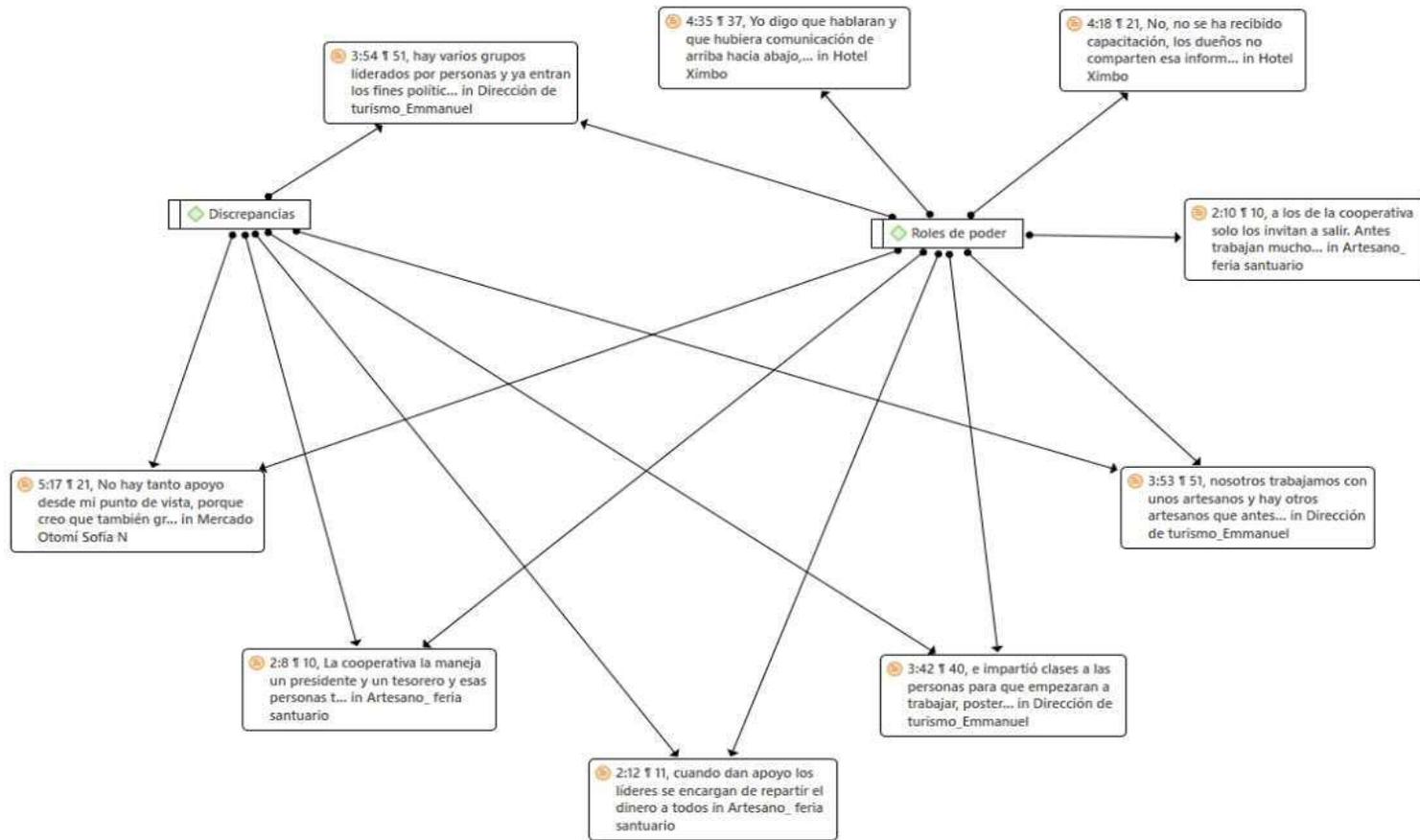
Artesana de la FPT

<<He participado en la feria del tapete en mayo y en esta del santuario en julio que dura 15 días, aunque nos organizamos entre un grupo de artesanos para rentar la lona y estar aquí en este espacio, porque antes estábamos en el mercado otomí y me dieron el permiso como tianguista>>.

Artesana de la FPT

Además, en las encuestas algunos artesanos mencionan que si han tenido oportunidad de participar en eventos con el apoyo del ayuntamiento y que las relaciones de mando se concentran principalmente en la relación gobierno y cooperativa de tapetes lo que identifica cierto descontento para la comunidad (ver imagen 11).

Imagen 11: Roles de poder y sus discrepancias



Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo Temoaya, (2022)

### 3.4.2.3 Apoyos y discrepancias

En este apartado, se identifican los apoyos, las medidas que se pueden o han implementado y la relevancia de los empleados dentro de la toma de decisiones, en este sentido, en los apoyos por parte de gobierno han permeado los conflictos de intereses, el desconocimiento de la información y las necesidades de artesanos y empleados de hoteles y restaurantes (ver imagen 12).

Por un lado, se encuentran los artesanos que mencionan que, si han sido apoyados por parte de gobierno para la venta de artesanías en diferentes puntos de la localidad y algunos otros, en la república mexicana, se resalta que ha sido beneficio para algunos cuantos, que realmente se seleccionan por relaciones clientelares y los que quedan fuera tienen un descontento por la falta de recursos y apoyos hacia sus negocios.

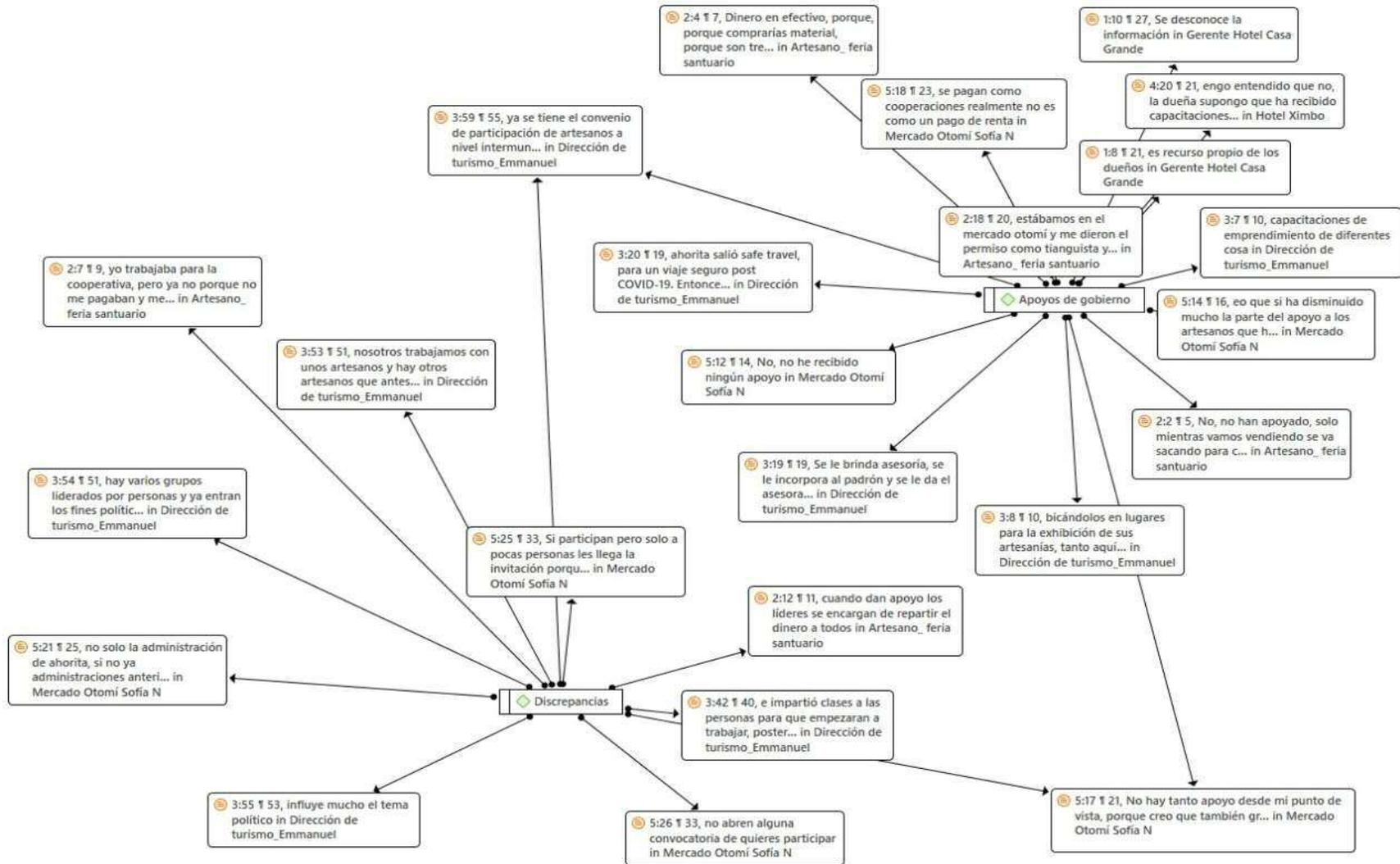
Asimismo, se han generado discrepancias porque los artesanos que no son reconocidos en el departamento de turismo tienen que hacer diferentes actividades para que puedan participar y organizarse con otros artesanos, por lo que se sienten excluidos y no apoyados por parte de gobierno.

Por otro lado, el gobierno menciona que, si aporta herramientas para que los artesanos puedan vender sus productos a través de programas que permiten la integración de artesanos temoayenses a otros eventos municipales, con convenios y con proyectos como lo explica el auxiliar de Turismo:

<<Ahorita estamos trabajando sobre dos cosas, nos queremos colocar como acreedores del nombramiento de <<pueblo con encanto>>, ya se está trabajando en eso y pues hemos tenido mesas de trabajo para ver los requerimientos y todo; y acoplarnos para cumplirlos en tiempo y forma, la otra, tenemos la marca vive y siente Temoaya, esa marca va a fungir como desarrolladora, ya que dentro de esta, va a tener todos los atractivos que tiene Temoaya, precisamente para darlo a conocer a otros municipios no solamente tenerlo aquí nacional, también internacional>>.

En este sentido, se identifica que los artesanos no están informados de los proyectos que se tienen programados en la administración, por lo tanto, la desinformación o el desinterés es un problema para las actividades turísticas y la creación de redes de participación entre los actores involucrados, porque, no están en sintonía para la toma de decisiones y en la apertura de espacios para apoyo al artesano.

Imagen 12: Apoyos de gobierno



Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo Temoaya, (2022)

En cuanto al apoyo que los empleados de hospedaje y alimentos y bebida perciben del gobierno es casi nula, los entrevistados mencionaron que no son tomados en cuenta y que las empresas privadas no han percibido algún apoyo de su parte, o al menos esa es su percepción ya que la información no llega a ellos de manera adecuada. Además, mencionan que para que haya una buena coordinación entre las actividades turísticas, los artesanos y el gobierno debe haber comunicación de arriba hacia abajo.

<<Yo digo que para que se tome en cuenta la opinión de los interesados en el turismo se deben de hablar, es decir, que hubiera comunicación de arriba hacia abajo, entre todos, porque así sabríamos en que podemos ayudar o como mejorar, pero ahorita la información solo se queda en los de arriba y pues nosotros como trabajadores no sabemos que hacer o que se hace mal, entonces yo creo que hace falta comunicación con todos los que participamos, hacer un grupo general para apoyarnos todos>>.

Gerente Hotel Ximbo

<<Buscar más beneficios y promociones para el hotel, sin embargo, como trabajadores del hotel no nos involucran en las actividades ni en la información que se da>>.

Gerente Hotel Casa Grande

En este sentido, se identifica que los empleados si quieren aportar ideas y ser incluidos en las decisiones y capacitaciones que se pueden identificar para mejorar las actividades turísticas, no solo para que las empresas privadas salgan ganando, sino, todos en general los que perciben alguna remuneración de esos empleos. Del mismo modo, los artesanos

mencionan que es necesario realizar la toma de decisiones a través de juntas y de la participación de todos.

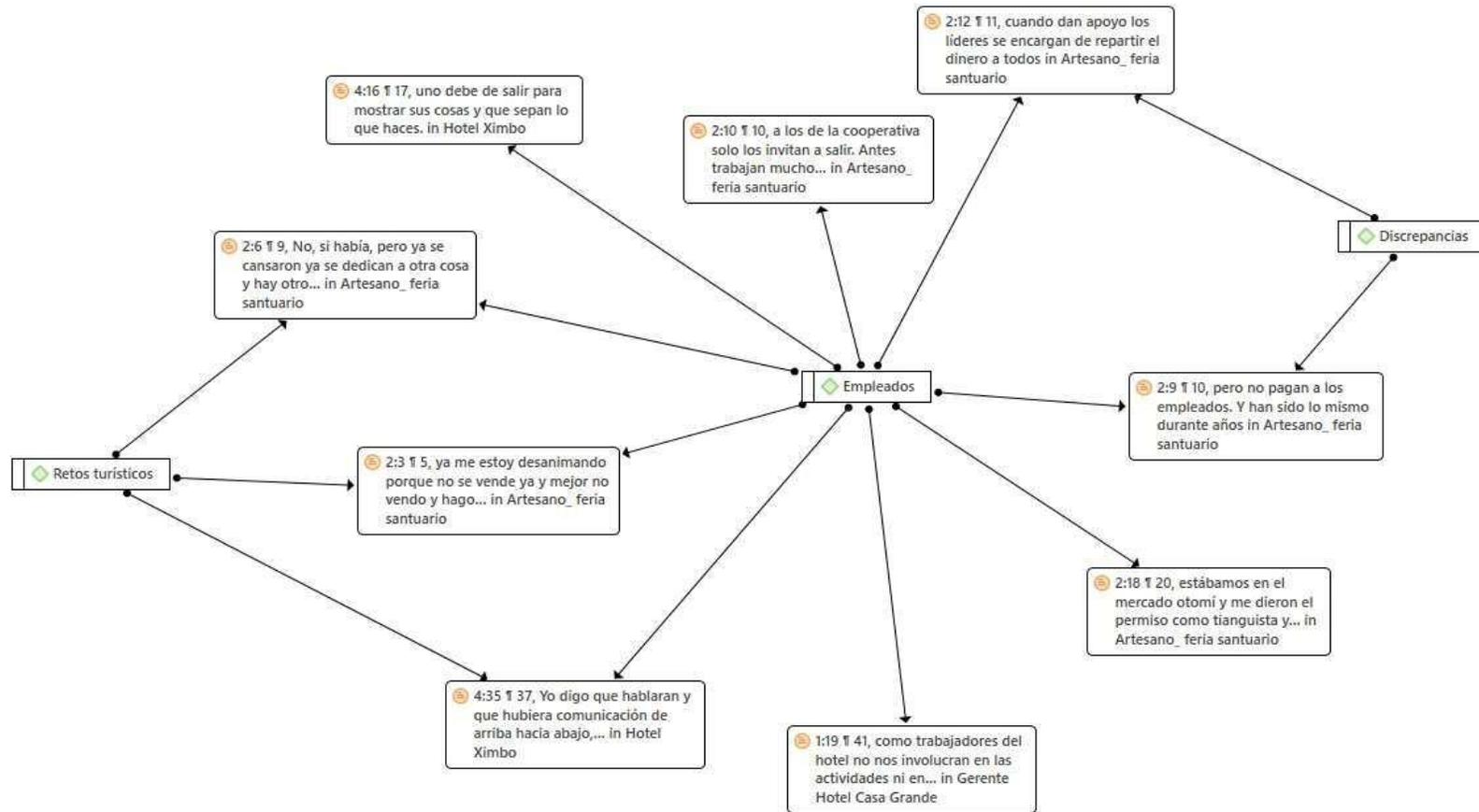
<<Yo creo que se deberían hacer juntas participativas en las que se pueda dialogar entre el municipio, y la población, para llegar a acuerdos que se les apoye a ellos y que todos salgan beneficiados>>.

Sofia N. MO

De acuerdo con los testimonios, los retos turísticos que enfrentan en la parte privada y con la sociedad (artesanos) es el desánimo que se ha generado a partir de la caída de ventas y las injusticias económicas que han recibido por parte de la cooperativa de tapetes, además, en la exclusión de información para con los empleados en aspectos que les permitan opinar sobre los procesos y actividades turísticas dentro de sus posibilidades, esto, ha permeado para debilitar la formación de redes entre los actores interesados de las actividades turísticas. Entonces, uno de los retos importantes es encontrar esa formación de alianzas para fortalecer la inclusión y participación como <<triángulo de hierro>> en la toma de decisiones.

En este sentido se observa que, para el caso de Temoaya las redes de organización no se encuentran integradas entre grupos, ni del mismo equipo de actores ni relacionados con otros actores, una causa es la desinformación entre actores y la segunda es, la escasa participación en roles de actuación para el beneficio común. Encontramos que respecto a los elementos referidos en el cuadro: elementos a considerar en la gobernanza (14) los componentes en el municipio se encuentran desintegrados

Imagen 13: Los retos turísticos que enfrentan los empleados



Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo Temoaya, (2022).

Con respecto a los retos y a las discrepancias que hay entorno a la desinformación turística y a las diferentes perspectivas de la población artesana y empleados de las empresas privadas, se identificaron algunas propuestas que los entrevistados dieron a partir de su campo de acción, en las cuales:

a) Los artesanos entrevistados y encuestados mencionaron que como una estrategia para mejorar el servicio en las actividades turísticas era que el gobierno los apoyara con cursos y capacitaciones, además, con mobiliario porque no tienen capital suficiente para comprarlo, esto lo comentaron en pequeños restaurantes y los artesanos expresaron que materiales para sus artesanías.

Insistían en que el dinero en efectivo podría ser una opción también para inversión pero que algunos no lo utilizarían para los fines necesarios y que preferían que fuera mobiliario mencionando que <<el dinero causa problemas>>, y no querían verse afectados por solo algunos que gastan el dinero en otra cosa para futuros apoyos.

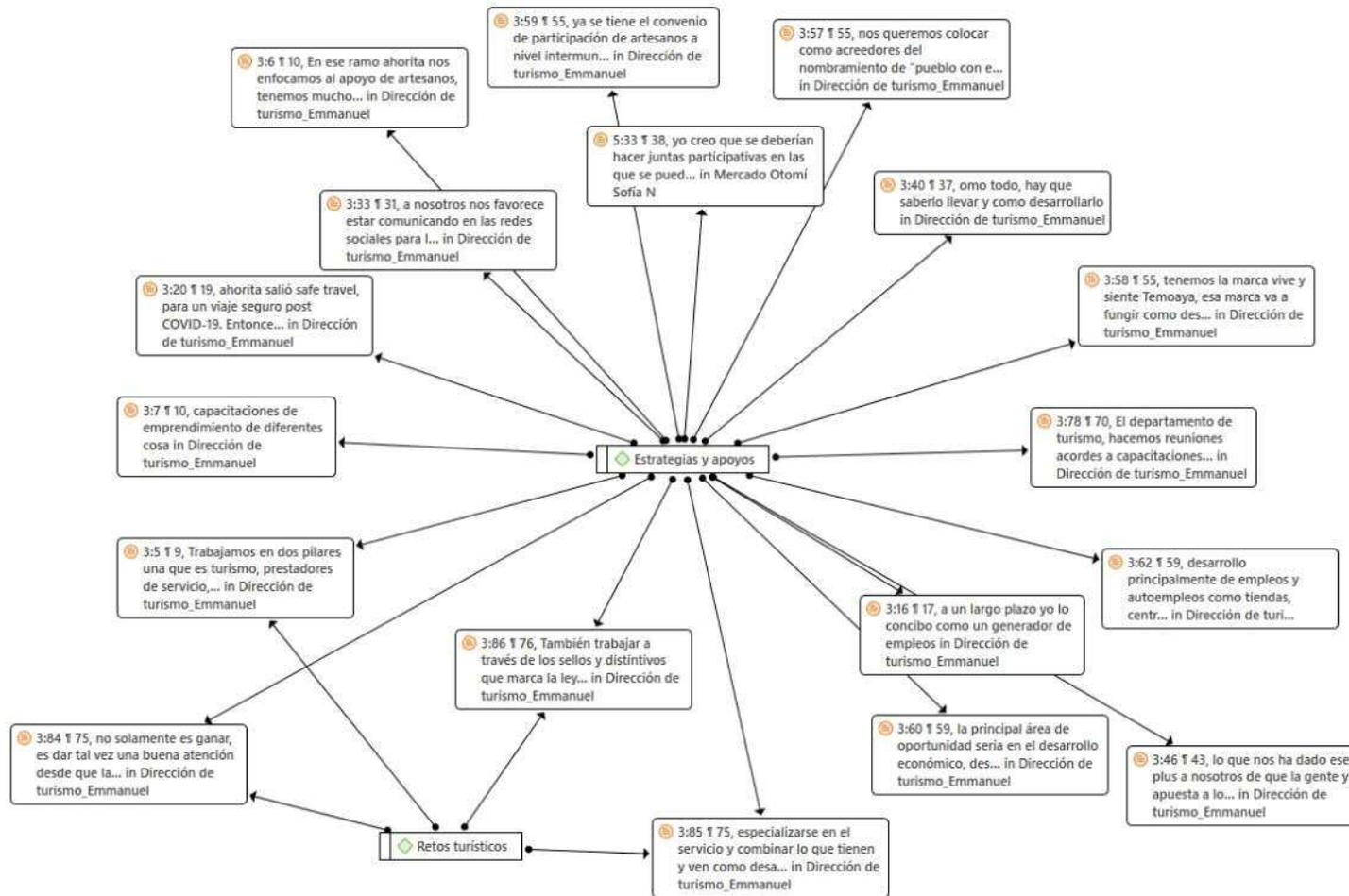
b) Entre otra de las propuestas, se destaca que los empleados de las empresas privadas y artesanos mencionaron que se deben de tener juntas participativas, reuniones o comités donde se puedan proporcionar recomendaciones y acciones que a través de la experiencia y la perspectiva de grupos sea favorable para los nuevos proyectos y acciones que se emprendan dentro de las actividades turísticas, que sean relevantes en la aplicación real del municipio de Temoaya.

c) Por parte del sector público, se mencionó que existen proyectos en desarrollo para impulsar la actividad turística como el distintivo “Vive y siente Temoaya”, el proyecto de “Pueblo Mágico” y los procedimientos para obtener certificaciones y tener servicios de calidad en hospedaje y alimentos. Sin embargo, la

desinformación hacia los otros actores turísticos genera una laguna de rechazo, desinterés y confusión en los tres sectores público, privado y social.

Entonces, se observa que cada uno de los grupos de actores actúa de acuerdo con sus limitaciones y derechos para poder integrarse en las actividades turísticas, sin embargo, no se pierde el deseo de aportar nuevas ideas y propuestas para que todos ganen, en realidad observan el aportar estas ideas para su beneficio y el de toda la comunidad artesana y que como población temoayense puedan beneficiarse tanto las empresas privadas como los artesanos a partir de las remuneraciones económicas.

Imagen 14: Estrategias y apoyos de los entrevistados



Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo Temoaya, (2022)

Como se ha observado, la mayoría de los entrevistados y encuestados tienen discrepancias en torno a los apoyos por parte de gobierno, sin embargo, existe también una separación entre los diferentes grupos sociales, públicos y privados, esa descoordinación y desinterés de apoyo entre ellos ha generado un desconocimiento de información en el ámbito turístico donde estos actores se han visto perjudicados en su economía a través de bajas ventas y de disminución de turismo, algunos casos por la pandemia de COVID-19 y otros tantos, por estrategias clientelares hacia los artesanos.

Además, por falta de capacidad en los eventos masivos algunos artesanos se quedan sin la oportunidad de participar en estos o tienen que poner de su presupuesto y realizar otro grupo para tener un lugar en los eventos. Todo este tipo de acciones han generado confusión y discrepancias entre los grupos y los actores que intervienen en las actividades turísticas.

En este sentido, se identifica que a pesar del desconocimiento que pueda haber entre los grupos, el gobierno ha manifestado ciertas actividades que han realizado para el beneficio de las actividades turísticas, sin embargo, se analiza si existe congruencia entre las respuestas de los encuestados y los objetivos de los informes de gobierno 2019-2021.

### **3.5 Una visión desde la experiencia pública hacia los actores privados y sociales**

Durante la gestión de la administración 2019-2021 se realizaron acciones referentes al desarrollo de las actividades sociales, económicas y turísticas del municipio, en este apartado se observa las estadísticas gubernamentales a razón del bienestar social en relación con el turismo.

El Plan de Desarrollo Municipal de Temoaya 2019-2021 consideró cuatro pilares para el desarrollo social, económico territorial y de seguridad. En este sentido, pretendió dar seguimiento a los ejes transversales que dan el cumplimiento de las estrategias para el caso de la implementación de la gobernanza turística se encuentra la relación con los siguientes objetivos (ver cuadro 17)

Cuadro 17: Pilares para el desarrollo alineados a nivel Federal, Estatal y Municipal

Objetivo PND 2013-2018	Objetivos PDEM 2017-2021	Objetivos del PDM 2019-2021	Estrategias del PDM 2019-2021	Líneas de acción PDM 2019-2021	Min. por programa propuesto y PDM 2019- 2021
Democratizar el acceso al financiamiento de proyectos con potencial de crecimiento (p.26).	Objetivo: Recuperar el dinamismo de la economía y fortalecer sectores económicos con oportunidades de crecimiento (p.26).	Impulsar los sectores económicos del municipio Mejorar las condiciones de la infraestructura para el acceso a fuentes de empleo (p.26).		Gestión de capacitación y asistencia técnica para los artesanos Promover la vinculación de artesanos con canales de comercialización (p.26).	
Promover instituciones de gobierno transparentes y que rindan cuentas Fortalecer alianzas para lograr objetivos (p.26).	Promover la cultura del dialogo entre gobierno y la ciudadanía dar atención a los asuntos de interés público. Implementar los procesos de Gestión para Resultados, para mejorar el desempeño de la Administración Pública Municipal (p.26).	Implementar mecanismos permanentes de participación social Establecer acuerdos con Dependencias gubernamentales e Institucionales (p.26).	Implementar herramientas de comunicación y coordinación institucional Realizar acciones de control y vigilancia (p.26).	Promover la participación ciudadana en las decisiones de gobierno municipal (p.26). Realizar audiencias y ejercicios de participación ciudadana (p.26). Realizar la difusión de las acciones de gobierno municipal (p.26).	Consolidación de la administración pública de resultados (p.26).

Hacer del desarrollo científico, tecnológico y la innovación pilares para el progreso económico y social sostenible (p.26).	Fortalecer alianzas para lograr objetivos (p.26).	Conformar alianzas con organizaciones civiles y los diferentes sectores de la población para tratar asuntos de interés público (p.26).	Establecer acuerdos con dependencias gubernamentales e institucionales (p.26).	Establecer acuerdos de trabajo con organizaciones civiles Involucrar a la población en las actividades de interés público y comunitario Firmar convenios de trabajo con dependencias gubernamentales (p.26).	Nuevas organizaciones de la Sociedad (p.26).
---	---	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia con datos del Plan de Desarrollo Municipal de Temoaya, (2019-2021:26)

En este sentido, a través de los pilares de gobierno se han creado líneas de acción para regular el compromiso para con la sociedad, sin embargo, a pesar de la relación con los objetivos 2030 y con el Plan Nacional de Desarrollo existe una falta de metas específicas para poder cuantificar y medir los resultados obtenidos.

Para el diagnóstico municipal, se menciona que cuenta con infraestructura comercial como el Mercado Otomí, sus condiciones son buenas pero que la situación actual es una falta de administración, abandono y poca afluencia. Los esfuerzos por integrar a los artesanos al MO como intercambio de puntos de venta entre el CCO y el MO continuaron con la falta de afluencia y sobre todo de baja venta para los artesanos, entonces, no se cumplió con la idea original.

Por otro lado, se menciona que el CCO presenta condiciones funcionales pero que el mantenimiento depende totalmente de la Comisión Estatal de Parques Naturales y de la Fauna (CEPANAF), deslindando completamente la autonomía del municipio para poder realizar limpieza o mantenimiento en la zona, de esta manera, los artesanos observan una falta de apoyo por parte de gobierno municipal.

Mientras que los hoteles, restaurantes y casas de temascales que son de tipo turístico cuentan con régimen privado, la administración menciona en el PMD (2019-2021), que las condiciones no son favorables en los accesos, cuestiones donde a través de infraestructura vial se realiza una aportación a estos actores privados del turismo, sin embargo, en las encuestas se menciona que las vialidades no se encuentran en buen estado para los residentes ni los visitantes.

De esta manera, se observa que el Plan de Desarrollo Municipal se encuentra alineado a los objetivos de otros ámbitos administrativos y que se ha enfocado en la actividad turística para el desarrollo municipal, aunque existen problemáticas por resolver, la promoción, gestión e implementación del turismo ha sido un eje primordial en la administración.

En los siguientes subcapítulos se hace una revisión de los objetivos y alcances que tuvo la administración en su trienio partiendo del 2019, cada actividad integraba la cultura y las tradiciones que el municipio desea rescatar y que puede aprovechar para generar una actividad que sea reconocida entre los turistas nacionales y extranjeros.

### **3.5.1 Informe de gobierno 2019**

En el año 2019, entre las estrategias del pilar social, se encontró el proyecto <<Concertación para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas>> donde se obtuvo lo siguiente:

a) Orientación: Se brindó asistencia y asesoría a 110 ciudadanos de las diferentes comunidades del municipio, sobre el trámite para su inclusión en el programa estatal <<Familias Fuertes Niñez Indígena>> Y para recibir los apoyos que otorga el Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART).

b) Difusión: Con el propósito de difundir la cultura otomí, se realizaron tres exposiciones de artesanías, en las cuales se exhibió la vestimenta tradicional de las mujeres y hombres otomíes del Municipio, además de los platillos típicos de la región; estas exposiciones se realizaron en la Plaza Cívica Miguel Hidalgo, por el Día Internacional de la Lengua Materna; en la comunidad de Enthavi 3ª Sección, en alusión al Día Panamericano del Indio, y, finalmente, en Zinacantepec, con motivo del aniversario de la erección del municipio (IG, 2019:34)

c) Cursos: fomentar el autoempleo a través de manualidades

d) Festival del Quinto Sol: celebrado en el CCO con asistencia de turistas y pobladores locales

Se realizó también el primer festival ÑATHÖ de las culturas con el apoyo de la embajada del Japón en México que duró tres días con participación de grupos musicales y dancísticos, también se realizaron exhibiciones deportivas con participación de visitantes que promueven el desarrollo económico y cultural del municipio.

Como se observa durante el año 2019 las gestiones para el impulso a la actividad turística fueron relevantes en el tema cultural donde los artesanos participaban, sin embargo, en las encuestas se identificó lo contrario con el descontento de los ciudadanos artesanos por la poca difusión y apoyo para la venta de sus artesanías. De nuevo, hace falta coordinación entre los actores, entre grupos y entre la distribución de la información para que todos participen en la toma de decisiones y sean tomados en cuenta con intereses generales para el beneficio de todos.

En el desarrollo económico turístico, se brindó asesoría a 94 artesanos ofertados por el Fondo Nacional para las Artesanías (FONART), además, con la colaboración del Instituto de Investigación y Fomento de las Artesanías (IIFAEM) y de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMéx), se impartieron capacitaciones a artesanos otomíes sobre Finanzas personales, Presentación de tu Producto, Educación Financiera y Metodología CANVAS (modelo de negocio) (IG, 2019:43).

En este sentido, la práctica de integrar nuevos grupos a la toma de decisiones y hacer actividades con personal más capacitado, es una rama de la nueva visión gerencialista donde

se delegan funciones a otros actores para confiar las obligaciones a otras empresas, organismos y actores para la organización y especialización del producto final, en este caso, la actividad turística.

Así mismo, en coordinación con la Universidad Intercultural del Estado de México (UIEM) de San Felipe del Progreso, se organizó el primer Festival Intercultural <<Haciendo historia>>, durante el cual se mostraron las raíces de las tradiciones de Temoaya, así como las costumbres locales que se encuentran plasmadas en las artesanías y textiles (IG, 2019:43).

En este sentido, el apoyo durante el primer año de la administración fue impulsado a través de cursos, capacitaciones y ferias de promoción turística y cultural, de esto, de los artesanos entrevistados, tan solo el 13% mencionó que durante esta administración recibió apoyo, entonces, a pesar de las ferias y eventos organizados con fines de crecimiento, los artesanos que son integrados con apoyos gubernamentales es mínimo por eso, se requiere de estrategias en red para el aprovechamiento de eventos en el impulso al desarrollo de cada uno de los artesanos que participan en la actividad turística.

### **3.5.2 Informe de gobierno 2020**

El informe de gobierno del año 2020 no se encuentra disponible en las plataformas digitales, por lo que se solicitó información en la plataforma SAIMEX en el último semestre del año 2022, sin embargo, no se recibió respuesta por parte de esta organización.

El supuesto del porque no hay información en las plataformas es el siguiente:

Durante el año 2021 y 2022 se vivió una pandemia derivada del virus SARS-CoV-2, esto impactó en todos los ámbitos y uno de estos fue la parte turística ya que no se permitía entrar a lugares de ocio y recreación. Por tal motivo, se asume que durante este año no se consideraron acciones para el desarrollo turístico. Como se ha mencionado en las entrevistas, los artesanos experimentaron pérdidas económicas durante estos periodos.

Imagen 15: Acuse de solicitud de información

**INFOEM** SISTEMA DE ACCESO A LA INFORMACIÓN MEXIQUENSE **SAIMEX**  
ACUSE DE SOLICITUD DE INFORMACIÓN PÚBLICA

SUJETO DELIGADO  
Ayuntamiento de Tenocaya

Fecha de Recepción(dd-mm-aaaa): 15-11-2022 Hora(hh:mm:ss): 12:53:22

DATOS DEL SOLICITANTE

DOMICILIO

CALLE: \_\_\_\_\_ NUM. EXTERIOR: \_\_\_\_\_ NUM. INTERIOR: \_\_\_\_\_  
ENTIDAD FEDERATIVA: \_\_\_\_\_ MUNICIPIO: \_\_\_\_\_ E.P.: \_\_\_\_\_  
COLONIA O LOCALEDAD: \_\_\_\_\_  
CORREO ELECTRÓNICO: \_\_\_\_\_ TELÉFONO (Opcional): ( ) \_\_\_\_\_

**Número de Folio de la Solicitud: 00012/TENOAYA/IP/2023**

A quien correspondiera, fue exhibido de manera y para su investigación entre otros al caso municipal de Tenocaya, en la página de Tenocaya y en las oficinas municipales se levantó el informe de gobierno del año 2020, busco a esta municipalidad para solicitar el informe de gobierno del año 2020 de Tenocaya, Estado de México.

MODALIDAD DE ENTREGA

A través del SAIMEX  Copias Impresas (con costo)  Consulta Directa (con costo)   
CD-ROM (con costo)  Copias Certificadas (con costo)  Disquete 3.5 (con costo)   
OTRO TIPO DE MEDIO (Especificar): \_\_\_\_\_

DOCUMENTOS ANEXOS

Fuente: Solicitud de acuse de información SAIMEX a través de INFOEM (2022).

### 3.5.3 Informe de gobierno 2021

Durante la gestión del 2021, se implementaron talleres para promover la cultura y el arte, fortaleciendo el vínculo turístico y la cultura en el municipio que impacta directamente en la venta de artesanías y la elaboración de estas. Por tercer año consecutivo se realizó de manera híbrida el Festival de las Culturas ÑATHÖ, además, el mejoramiento del Mercado Otomí.

Por otro lado,

Se instaló por primera vez el Consejo Consultivo Municipal de Turismo Sostenible y Desarrollo Artesanal para facilitar gestiones de apoyo a los artesanos y acceder a programas estatales y federales que fomenten su actividad. Éste tiene como objetivo principal consultar, difundir, asesorar y apoyar para integrar estrategias o mecanismos que impulsen el desarrollo turístico y artesanal en el municipio (IG, 2021:50)

Sin embargo, en las encuestas y entrevistas con los artesanos y empleados del sector privado no conocían el Consejo Consultivo, la desinformación entre los actores gobierno-sociedad y gobierno-empresas privadas ha permeado en la ruptura de una red de actores interrelacionados para el beneficio común de las actividades turísticas.

Así mismo, se impulsó la difusión de atractivos turísticos en Temoaya con la conmemoración del 41 aniversario del CCO, como estrategia para atraer el turismo y reactivar la economía municipal se implementó el proyecto Vive y Siente Temoaya, con el que se dieron a conocer más de 15 cápsulas que promovieron la gastronomía, tradiciones, festividades, artesanías, atractivos turísticos, personajes destacados y culturales, entre otros aspectos (IG, 2021:51)

A pesar de la difusión en redes sociales, los artesanos no están enterados de las estrategias para reactivar la economía local, no saben que existe el programa <<Vive y Siente Temoaya>> entonces, el desconocimiento de actividades ha generado desconfianza en los artesanos mencionando que solo se les da oportunidad a los mismos. Sin embargo, un punto a favor de la administración pública de este trienio es que creó el Consejo Consultivo y el departamento de Turismo.

También, se impulsó la promoción artesanal a través de un Bazar y de caravanas artesanales donde se apoyó a 100 artesanos que ofertaban sus productos, por otro lado, se rehabilitó la carretera Temoaya-Centro Ceremonial con apoyo del Gobierno del Estado de México con una inversión de 100 millones de pesos (IG, 2021:70)

En este mismo año, el Gobierno de Temoaya concursó en el Primer Premio a la Innovación Pública Municipal 2021, convocado por el Gobierno del Estado de México y organizado por el Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México (COPLADEM), con el objetivo de reconocer y visibilizar las intervenciones locales exitosas inmersas en las políticas públicas, programas, proyectos y acciones gubernamentales, que por sus características de innovación, transversalidad, rendición de cuentas y gobernanza hayan atendido un problema público de responsabilidad municipal y generado efectos positivos en el bienestar de la población (IG, 2021:141).

El premio que obtuvo ese año la administración fue gracias a una alianza con una empresa privada para desarrollar un <<mazapán>> que fortaleciera la alimentación en niños con desnutrición, este ha sido un parteaguas para el fomento a la relación entre los actores para generar nuevos proyectos, delegar funciones y contribuir desde el ámbito social, privado y público a la transformación en la toma de decisiones.

En este sentido, las acciones más planeadas de gobierno son las ferias y eventos para el desarrollo turístico y cultural de Temoaya, sin embargo, las estadísticas mencionan que 100 artesanos fueron beneficiados, pero en las encuestas tan solo 13% mencionó que recibió apoyo por parte de esta administración, entonces, cabe resaltar que no existe una relación entre la descripción gubernamental con la realidad de los artesanos. Entonces, debe de haber una vigilancia constante entre el apoyo público-social para ejercer una gobernanza en red con transparencia.

## Reflexiones

En el presente capítulo se identificaron los resultados del trabajo de campo dividido en dos partes de acuerdo con la metodología utilizada. Como primera parte se realizó el análisis de los datos cuantitativos de la opinión que los artesanos tienen en función del turismo y la gobernanza en el municipio. Se identificó que ha sido deficiente el número de entrevistados que mencionaron que han recibido apoyo por parte de gobierno y en realidad los que si han recibido. Se muestra como un apoyo clientelista hacia los artesanos condicionando su participación en el sitio turístico Centro Ceremonial Otomí y el Mercado Otomí, además, la confianza de los artesanos hacia el actor público está fracturada ya sea por desconocimiento de las políticas o por experiencias personales que descalifican la administración.

Además, la relación entre los distintos grupos y actores turísticos no ha tenido una fortaleza grupal para identificar los intereses de todos, la falta de confianza entre los grupos municipales y estatales ha creado conflicto en el CCO por obtener un lugar digno dentro de este para la venta de artesanías.

Y la percepción que los artesanos entrevistados tienen acerca de la infraestructura para las actividades turísticas no es la mejor, explicando que de esta manera los turistas no regresan y si el gobierno realizara obras para mejorar la infraestructura tendrían mayor ganancia porque los visitantes quedarían satisfechos, este tipo de pensamiento en los artesanos ha demostrado la desconfianza y el desinterés de poder ser escuchados entre las acciones de gobierno para mejorar el turismo del municipio.

De la misma manera, en el análisis cualitativo las respuestas de los entrevistados no eran favorables en cuanto al apoyo recibido por parte del gobierno municipal y tampoco había

una alianza entre el sector privado para identificar esa relación de confianza y unión entre los actores. Así mismo, sus integrantes no se sentían respaldados ni escuchados por la desinformación de las decisiones o eventos de capacitación, entonces, observamos que para un vínculo fuerte el manejo de información es parte importante en la generación de ideas en la toma de decisiones para proyectar las demandas y necesidades que los actores turísticos tienen en relación con su actividad.

Entonces, se observó a lo largo del capítulo que las discrepancias entre los grupos y sobre todo en relación con los apoyos y estrategias deja asentado que, hace falta desarrollar el tema de asociación y unidad en el municipio donde las estrategias realmente funcionen a partir de las necesidades específicas y reales de cada uno de los actores. Y, pensando en una correspondencia entre el sector público, privado y social donde se integre el quehacer de cada uno considerando su aportación al turismo local.

Se hace mención de que, en el municipio de Temoaya, Estado de México, no existe una gobernanza en red, ya que cada uno de los actores ha definido que no cuenta con el apoyo de otros sectores para llevar a cabo la actividad turística respectiva, ya sea venta de artesanías o de prestación de servicios. Además, la mayoría de entrevistados del sector privado y social (artesanos) mencionaron que no habían recibido ningún apoyo por parte del sector público lo que ha hecho a la población desconfiada y sin la apertura a enlaces de unión entre estos sectores.

Además, la fractura social no ha permitido ese enlace entre mismos grupos de actores para fortalecer la identidad social en el ámbito gubernamental, es decir, los artesanos al dividirse entre grupos municipales, estatales e independientes no han fortalecido el crecimiento de unión entre ellos.

Así mismo, en el ámbito privado para afrontar retos como la pandemia de COVID-19 donde ninguno de los sectores estaba preparado, pudieron a través de un trabajo coordinado comunicarse para trabajar en grupos y potencializar la dinámica turística. No obstante, aún queda trabajo por hacer entre los involucrados del municipio para que la gobernanza en red sea una herramienta de apoyo en la toma de decisiones coordinada y unificada en beneficio de todos, porque a pesar de que en el PDM 2019-2021 se identifiquen líneas de acción para promover la participación ciudadana y acuerdos con otras dependencias gubernamentales e institucionales, la realidad ha mostrado otra organización en la gobernanza de Temoaya.

## **Conclusiones y hallazgos**

En el desarrollo de la presente investigación se han encontrado distintos elementos que confluyen en el desarrollo de la gobernanza de las actividades turísticas para el caso de Temoaya, Estado de México. De esta manera se realiza una compilación sobre los hallazgos de este estudio de caso donde se resalta la importancia de la gobernanza municipal en el turismo.

Bajo el esquema que ha empleado la investigación, parte de una reestructuración que la administración pública tuvo a lo largo de la historia, derivado del descontento y la desconfianza que los ciudadanos percibían del sector público. De esta manera, las nuevas realidades sociales obligaban a rediseñar el quehacer público de una manera acelerada y globalizada, atendiendo nuevas demandas que exigían vanguardia y velocidad en la toma de decisiones.

De tal forma, la incorporación de la Nueva Gestión Pública (NGP) en las administraciones, dio la pauta para coordinar esfuerzos y delegar funciones entre diferentes actores que intervienen en los procesos socioeconómicos del lugar. De este modo, con la apertura de nuevas herramientas cada vez más fortalecidas en la unión de actores coordinados y democráticos, la gobernanza revolucionó la toma de decisiones a través del vínculo social y privado combinando esfuerzos entre los diferentes actores territoriales.

En este sentido, se ha planteado que la gobernanza como estrategia para entrelazar una organización entre sector público, privado y social permite una organización coordinada para establecer vínculos en el ejercicio democrático de la toma de decisiones y la recuperación de la confianza en las administraciones públicas.

Entonces, desde este enfoque y a partir de las fuentes consultadas se define que la gobernanza se implementó desde perspectivas de participación ciudadana que fomentaban la confianza de los ciudadanos en las administraciones públicas y las convertía en organizaciones más eficientes, eficaces y con legitimidad. Sin embargo, las problemáticas sociales a través de la historia han sido cada vez más demandantes que aún con una visión innovadora los recursos no han sido idóneos para los territorios.

Si bien, las ideas de los autores analizados han concordado con la descripción de la gobernanza, siendo una herramienta importante en la participación de la toma de decisiones a través de la unión, coordinación y cooperación equilibrada de los actores que intervienen en las actividades, mucho dista de la realidad dentro de las administraciones públicas y sobre todo municipales como ha sido el caso de esta investigación.

Como bien se sabe, a lo largo del análisis de este trabajo la herramienta utilizada como la gobernanza, parte de la premisa que es necesaria la interacción con los diferentes actores para concertar estructuras que mejoren la actuación gubernamental a través de la toma de decisiones en consenso, permitiendo a los actores involucrarse desde la realidad en la que viven y aportar desde la idea de grupos de actores a una red que verifique y organice acciones desde la colectividad.

A pesar de que la literatura contempla estos elementos necesarios dentro de la aplicación de la gobernanza, en los territorios administrativos queda claro que no se aplica de la manera que se menciona en los conceptos. Sin embargo, es indiscutible que la administración pública ha sumado esfuerzos para contemplar y fomentar desde la normativa en sus planes, programas y proyectos el uso de la gobernanza.

Es decir, la práctica de esta herramienta en la administración pública a delimitado la actuación de los diferentes actores dependiendo el tipo de proceso o la demarcación. Para el caso del presente análisis, se identifican actores dentro de las actividades turísticas de un municipio, entonces, se debe tomar en cuenta que la gobernanza limita la participación desde la parte jurídico – administrativa y la parte social – económica, permitiendo por un lado mantener el contacto particular que este enfoque merece y por otro, restringiendo la participación de necesidades individuales coordinando grupos de involucrados.

Entonces, para encontrar ese empalme en una red de gobernanza se debe contemplar como primera parte el contexto administrativo que se pretende incorporar a esta nueva herramienta, esto conlleva delimitar el territorio de acción que comprende la administración, sea nivel municipal, estatal o en su caso federal. Además, determinar el tipo de actividad como lo son: la económica, ambiental, social o territorial, así, los actores públicos, privados y sociales tendrán una productividad coordinada en la toma de decisiones que lo lleva a funcionar como un sistema, o eso se pretende, sin embargo, la gobernanza no es una fórmula mágica.

De este modo, se distinguió un caso de estudio particular del municipio de Temoaya que contempla la parte turística del lugar y la demarcación territorial. Después de revisar conceptos, el análisis consistió en indagar en casos de estudio internacionales, de América Latina y nacionales desde un contexto local en los cuales se destaca la praxis de la gobernanza como modelo para el desarrollo o restricción, sea su caso, de las actividades turísticas donde se realizan las actividades.

En efecto, el campo de la gobernanza en la administración pública ha dado pauta a diferentes estudios que aportan los retos y aciertos que se han enfrentado los gobiernos en la

aplicación de esta herramienta. Para los casos a nivel internacional se identificó que ambos casos fueron exitosos y comenzaron desde una participación <activa> de la sociedad determinando un modelo <de abajo hacia arriba>.

La característica primordial es que, los habitantes mantenían un entusiasmo en desarrollar la actividad turística a través de diferentes proyectos consolidando una red de actores entre los ciudadanos interesados, empresas privadas y el gobierno para aprovechar todos los recursos materiales y humanos con los que contaban para delegar actividades en el tipo de organización que tenían. De esta manera, encontramos un elemento característico para delimitar si en el contexto de estudio se localiza.

Además, en este análisis se reconoce que la gobernanza en las actividades turísticas es fundamental para el desarrollo de estas, sobre todo, en casos locales, donde los ciudadanos conocen las áreas de oportunidad para crear ambientes más vivibles desde una perspectiva turística con estrategias y proyectos para la recreación. Así, esta herramienta permite adoptar y construir nuevos paradigmas en el campo del turismo y la toma de decisiones en las administraciones locales desde una visión integral en red, también aportan los diferentes actores y la relevancia de cada uno, sin embargo, se sabe que los contextos son diferentes, pero se toma como referencia de casos exitosos con el apoyo de la gobernanza para el desarrollo.

De la misma manera, en los casos Latinoamericanos que representan el uso de la gobernanza turística local, han dado pauta a favorecer su utilización a través de redes organizadas de actores privados, públicos y sociales, uno de los elementos más sobresalientes, principalmente para el caso de Antioquía, Colombia han sido las redes de

información formales e informales. Demostrando que a través de la información se pueden desarrollar diversos tipos de organizaciones siendo gobierno- sector privado o gobierno- sector público dependiendo el flujo de comunicación que se encuentre entre los actores.

Para el otro caso, intervienen diferentes tipos de elementos y actores referidos a las prácticas ambientales en la localidad, este caso de éxito ha sido mencionado por el Área Natural Protegida (ANP) que se encuentra en el estudio, observando que el desarrollo turístico no está peleado con el cuidado del medio ambiente y, sobre todo, proteger las áreas naturales y los componentes simbólicos culturales y tradicionales de Temoaya es necesario en las actividades turísticas. Por consiguiente, estos casos han dado un panorama de la construcción precisa en diferentes vertientes de la gobernanza.

Por otro lado, para ambos casos mexicanos se observó que no existe una coordinación estructurada entre los actores públicos, privados y sociales, en éstos, predomina el poder y la jerarquía de grupos beneficiando solamente a un sector y excluyendo a otros; no obstante, la red que predominaba era gobierno – sector privado. Además, Arista (2017) realizó un estudio mencionando que la normatividad ha facilitado el fomento a la participación privada más que a la pública en el tema turístico a través de las inversiones. Hasta ahora se encontraron dos panoramas inmersos en la aplicación de la gobernanza turística.

Esto dio los elementos y panoramas necesarios para indagar en el estudio de caso de Temoaya, generando los siguientes hallazgos:

- a) Actores sociales (artesanos): Existe desinformación y desvinculación entre el mismo grupo y entre los otros grupos de actores (privados y públicos).

Los artesanos no están informados de las acciones y proyectos que el sector público contempla durante la administración, en realidad la mayoría mencionan que no se han realizado obras a favor de la actividad turística, que no han recibido apoyos y en la perspectiva social, se sienten sin alguna protección por parte de la administración pública. Además, los artesanos que si se sienten respaldados mencionan que les condicionan el lugar para venta durante un mes en el Mercado Otomí para poder vender un fin de semana en el Centro Ceremonial Otomí.

En el <<sistema en red>> de los grupos de artesanos: Existen tres clases de equipos, los <municipales>, los <estatales> y los <independientes>. Entre estos no hay comunicación para eventos especiales o lugares en las ferias que favorezcan a todos. Existe una descoordinación de la información para los grupos. De los tres, en ninguno hay comunicación fluida de los aspectos más relevantes en el desarrollo de las actividades turísticas y existe desagrado e insatisfacción entre grupos por los apoyos a cada uno.

En la vinculación con el sector privado: No hay una coordinación entre el desarrollo de actividades artesanales con las empresas privadas (hoteles y restaurantes), lo que ha frenado el progreso de las actividades turísticas y sobre todo económicas. La relación entre estos actores es ausente porque los artesanos no conocen las propuestas ni proyectos. Además, los atractivos turísticos tampoco son reconocidos para el beneficio particular y turístico.

b) Actores privados: No existe una interrelación entre los actores sociales (artesanos) y la relación con el sector público está fracturada.

La relación entre los actores privados no es favorable. De los establecimientos de hospedaje y alimentos, no hay un flujo de información que oriente a otros comercios de las actividades que se realizan para el desarrollo turístico, ni un consejo consultivo para definir decisiones conjuntas para potencializar las actividades dentro del municipio.

En la vinculación con el sector social (artesanos): No existe una intercomunicación para fomentar los espacios turísticos de venta o de procesos en la toma de decisiones. Los actores privados – sociales no tienen relación entre estos lo que dificulta la práctica de una red coordinada. Sin embargo, en la parte informal, los empleados tienen en mente, un proyecto con espacios dentro de los hoteles y restaurantes para la venta de sus artesanías (algunos de los empleados también se dedican a la elaboración de artesanías).

La interrelación con el sector público: Se habla de una fractura en esta alianza por la falta de información hacia los medios mandos y el núcleo de operaciones<sup>2</sup>, dejando la comunicación solo en altos mandos (dueños de establecimientos). Esto ha permeado en la percepción de los empleados como falta de apoyo a las actividades turísticas por parte de la administración pública municipal.

c) Actores públicos: Existe una interrelación entre los grupos sociales (artesanos) y el sector privado.

Los datos desde la administración pública municipal manifiestan que si existe una relación activa con los dos sectores:

---

<sup>2</sup> Como las organizaciones elaboran sus estrategias, como se estructuran (Mintzberg, 2005)

Dentro de la administración pública municipal se han realizado acciones para incentivar el turismo un caso es el proyecto <<Vive y Siente Temoaya>>, otro son las <<Ferias gastronómicas, de artesanías y patronales>> y por último la tarea de incorporar a Temoaya en el programa de <<Pueblo Mágico>>. Además, en los informes de gobierno se ha identificado que en la administración 2019-2021 se formó el primer consejo consultivo de turismo (los artesanos y empleados entrevistados no lo conocen). Así mismo, se han realizado ferias y exposiciones para aumentar las actividades turísticas y fortalecer la economía.

Con el sector privado: El enlace con este grupo se ha dado a partir de capacitaciones y cursos. Sin embargo, como se mencionó está fracturada porque solo contempla los altos mandos.

Con el sector social (artesanos): La administración mencionó que, si se han tenido acercamientos con los artesanos que se encuentran vigentes en el padrón, sin embargo, existe una contradicción entre la percepción de los artesanos y la del gobierno.

De lo anterior, se concluye que la gobernanza se ha hecho presente en las normas y reglamentos de las administraciones municipales, sin embargo, no se representa de la manera en que se formulan los conceptos. Principalmente, se encuentran alteraciones desde el lugar que se aplica, contemplando el territorio, administración, actores, contexto y actividades.

A partir de este análisis se identificó que de los supuestos:

H<sub>0</sub>: Existe una gobernanza turística en el municipio de Temoaya, Estado de México que está fomentada por la interrelación entre gobierno, sector privado y artesanos.

H<sub>1</sub>: No existe una gobernanza turística en el municipio de Temoaya, Estado de México por lo tanto no hay una interrelación entre gobierno, sector privado y artesanos.

*La hipótesis nula se rechaza y se acepta la hipótesis alternativa ya que no existe una interrelación entre los actores gobierno, sector privado y artesanos.*

En este sentido se llega a las siguientes reflexiones:

a) La gobernanza turística de Temoaya es clientelista porque se encuentra condicionada por un lugar de venta desde la parte administrativa hacia los artesanos.

b) La gobernanza turística de Temoaya se encuentra en desarrollo ya que actualmente está fracturada entre los distintos grupos de actores y solo se contempla cooperación para la minoría.

c) En el municipio de Temoaya hace falta consolidar la gobernanza como herramienta de gestión democrática y fortalecer la autonomía entre los actores que intervienen en el proceso de toma de decisiones turísticas.

d) En el municipio de Temoaya hace falta cambiar el papel de los actores para la intervención activa en la toma de decisiones y en la exigencia para la creación de proyectos holísticos que permitan el desarrollo.

e) Implementar y desarrollar el Consejo Consultivo para informar a los actores de los proyectos y acciones para impulsar la actividad turística desde una visión integral y en red.

Como se observó, en el municipio de Temoaya, Estado de México hace falta materializar las acciones para lograr la eficiencia, eficacia y democracia en las instituciones, a través de la toma de decisiones conjunta y principalmente involucrar a los actores para equilibrar las necesidades e impulsar la calidad de la actividad turística desde el ámbito económico, político, ambiental y social. Si bien, se han realizado esfuerzos locales, aún es necesario seguir complementando la visión gerencialista en el ámbito público.

Estas reflexiones, son necesarias para implementar nuevas estrategias que guíen el fortalecimiento de la gobernanza como parte integral de la gestión en lo local. Sobre todo, para aprovechar de manera racional los elementos y recursos para el bien colectivo desde la práctica gubernamental y generar esa confianza en las administraciones públicas.

## Anexos

### Tesis de investigación “Gobernanza y turismo”

<b>Instituto/ Universi dad</b>	<b>Facultad/ Centro</b>	<b>Gra do</b>	<b>Autor</b>	<b>A ño</b>	<b>Título</b>	<b>Contexto</b>
Universid ad Autónoma del Estado de México	Centro universitario UAEM Texcoco	Tesi s Maestría	Albert o Guevara Baltazar	20 10	Turismo y Gobernanza: Una propuesta para mejorar la gestión pública municipal en Texcoco.	Se realizó una investigación a partir de los conceptos de administración pública y gobernanza para realizar un diagnóstico turístico del municipio de Texcoco para proponer desde la gobernanza el establecimiento de una Oficina de Gestión Turística de Amplio Alcance que coordine y gestione permanentemente dicha actividad.
Universid ad Autónoma del Estado de México	Facultad de turismo y gastronomía	Tesi s licenciatura	Diana Itzel Antolín Espinosa	20 14	Desarroll o local, turismo y políticas públicas en el pueblo mágico El Oro, Estado de México.	La investigación se centra en caracterizar los aspectos fisico-sociales culturales y políticos para analizar los alcances y limitaciones de la implementación en el programa de Pueblos mágicos, en el Oro desarrollando la metodología de análisis de Arcena (2002) Modo de desarrollo, sistema de actores, identidad local (instrumentos, análisis de políticas públicas y turismo para el desarrollo local).
Universid ad Autónoma del Estado de México	Facultad de Planeación Urbana y Regional	Tesi s Maestría	Viridi ana Rodríguez Sánchez	20 15	Análisis del crecimiento urbano desde la gobernanza territorial. Caso de estudio: programa “ciudades del bicentenario” en	La investigación analiza el caso de la gobernanza territorial a partir del desarrollo de ciudades como un potencial en la capacidad fisico-urbana destacando su oportunidad de desarrollo mediante los instrumentos de ordenamiento territorial basado en un modelo de administración eficaz.

					Huehuetoca, México 2000-2012	
Universidad de Jaén España	Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas del departamento de Economía	Tesis Doctoral	María de la Cruz Pulido Fernández	20 14	Metodología para la implantación de la gobernanza como herramienta de gestión de destinos turísticos	La investigación centra su particularidad en el estudio de determinar cómo aplicar la gobernanza como herramienta en la gestión de destinos turísticos que permita una forma de organización de todos los actores para establecer estrategias y toma de decisiones.
Universidad de Huelva España	Departamento de Economía	Tesis Doctoral	Javier Perogil Burgos	20 17	Inteligencia territorial y turismo: La gestión pública de los destinos turísticos inteligentes	El contexto de la investigación es la identificación de la relación entre la aplicación de los principios inteligentes (entendidos como el desarrollo sostenible y la gobernanza) a la actividad turística en la gestión pública.
Universidad Complutense de Madrid	Facultad de Ciencias Políticas y Sociología	Tesis Doctoral	Citlali María del Pilar Durán Fuentes	20 16	El concepto de gobernanza del turismo: hacia la construcción de un modelo operativo para elevar la contribución del turismo al desarrollo sostenible	La investigación permite determinar los factores que explican y condicionan el ejercicio de la gobernanza en el desarrollo del turismo a partir de una perspectiva de gobernanza en el ámbito turístico.

Universidad Nebrija Madrid	Facultad de Ciencias Sociales	Tesis Doctoral	Francisco Madrid Flores	13	20	La gobernanza en turismo como un factor para alcanzar destinos turísticos exitosos: el caso de los Pueblos Mágicos de México	Dentro de la investigación, la gobernanza se estudia para propiciar un ambiente agradable para los nuevos paradigmas sociales, como resolución de los múltiples y diversos problemas para futuros deseados para la sociedad, "La gobernanza es la forma de alinear hábitos culturales, instituciones políticas y el sistema económico de una sociedad para darle a sus pueblos la buena vida que desean" Bergguen & Gardels (2012) citado en Madrid (2013).
Universidad autónoma de occidente	Unidad Regional Mazatlán	Tesis Doctoral	Gleini Gallardo García	19	20	La gobernanza turística en playas certificadas de uso recreativo. Caso: Ahome y Mazatlán, Sinaloa - México	La gobernanza turística ha jugado un papel importante para el desarrollo, se ha formado una red de actores que permiten o no el desarrollo, para este contexto, se analizó el programa de playas limpias enfocado a la gestión y competitividad que daba a los destinos turísticos en el funcionamiento de éstas.
Universidad Nacional de Colombia Bogotá	Facultad Ciencias Agrarias	Tesis Maestría	Paola Andrea Villate Sierra	18	20	Análisis de la gobernanza para la gestión activa del turismo de la Provincia del Tequendama – Cundinamarca, Colombia	La investigación aborda la gobernanza como los procesos para la gestión y el logro necesario para fortalecer los procesos de consolidación las redes de acción política y sus actores, analiza las dinámicas de los actores vinculados a la actividad turística y cómo inciden en la gobernanza para el desarrollo de la actividad.
Universidad Autónoma Metropolitana	Estudios Sociales	Tesis Doctoral		16	20	Políticas Públicas para el desarrollo del turismo. El caso de Cozumel, México	En la investigación se aplicaron los conceptos teóricos para definir el papel de las políticas públicas y los objetivos relacionados a la oferta turística desde una visión del distrito industrial Marshaliano el cual presenta las siguientes características: interdependencia empresarial, empresa flexible, competitividad cooperativa, confianza y apoyo en la colaboración de las políticas públicas.

Universidad de Málaga	Departamento de economía y administración de empresas	Tesis Doctoral	Françoise da Silva Queiroz	15	20	Gobernanza de destinos turísticos culturales urbanos. Análisis exploratorio de la e-gobernanza en ciudades europeas	En este trabajo se aplica el conocimiento de la gobernanza como un modelo de gobierno que permite el desarrollo y pone en práctica la sostenibilidad en ámbitos económicos turísticos, estableciendo factores (Quiénes, Para qué, en qué, cómo) que permiten el estudio del modelo de gobernanza y que inciden a favor o no en las oportunidades turísticas del lugar.
-----------------------	---	----------------	----------------------------	----	----	---	--

Fuente: Elaboración propia.

### Cuestionario Gobernanza turística en Temoaya 2022

**Introducción:** El presente cuestionario se lleva a cabo por una estudiante de la Maestría en Administración Pública y Gobierno de la Universidad Autónoma del Estado de México quien realiza un análisis sobre la gobernanza y el turismo local del municipio de Temoaya, Estado de México. Los datos obtenidos serán utilizados simplemente para fines académicos.

**Objetivo:** Conocer la realidad del municipio de Temoaya, Estado de México en las actividades turísticas y su relación con la participación ciudadana, el sector público y privado (gobierno) para identificar los retos y oportunidades que tiene la zona.

**Instrucciones:** Favor de leer y contestar con toda la veracidad posible los cuestionamientos planteados a continuación, marcando con una X la respuesta. ¡Gracias!

**Datos personales**

1. Sexo

- 1. Masculino [ ]
- 2. Femenino [ ]

2. Edad

- 1. 18-24 [ ]
- 2. 25-34 [ ]
- 3. 35-44 [ ]
- 4. 45-55 [ ]
- 5. Más de 55 [ ]

3. Escolaridad

- 1. Sin estudios [ ]
- 2. Primaria [ ]
- 3. Secundaria [ ]
- 4. Preparatoria [ ]
- 5. Carrera técnica [ ]
- 6. Licenciatura [ ]
- 7. Maestría [ ]
- 8. Doctorado [ ]

4. Actividad a la que se dedica

- 1. Agricultor [ ]
- 2. Comerciante [ ]
- 3. Empleado privado [ ]
- 4. Empleado público [ ]

5. Lugar donde trabaja

\_\_\_\_\_

6. Lugar de origen

\_\_\_\_\_

7. Años de residencia en Temoaya

\_\_\_\_\_

**De la actividad turística**

8. ¿Ha escuchado la palabra turismo?

- 1. SI [ ]
- 2. NO [ ]

9. ¿Con qué actividad relaciona al turismo?

- 1. Playa [ ]
- 2. Conocer una ciudad/pueblo [ ]
- 3. Paseo/ actividades en un pueblo (mágico) [ ]
- 4. Visitar museos [ ]
- 5. Hacer ciclismo/montaña [ ]
- 6. Todos los anteriores [ ]
- 7. Otra [ ]

10. ¿Sabe que tipo de turismo promueve Temoaya?

- 1. Turismo cultural [ ]
- 2. Turismo de salud [ ]
- 3. Turismo de aventura [ ]
- 4. Turismo religioso [ ]
- 5. Turismo gastronómico [ ]
- 6. Turismo deportivo [ ]
- 7. Otro [ ]
- 8. No sabe [ ]

11. ¿Considera importante la promoción del turismo?

- 1. Muy importante [ ]
- 2. Poco importante [ ]
- 3. Nada importante [ ]

12. ¿Qué actividades cree usted que son las que más promocionan? (Enumere del 1 al 3, siendo 1 la más promocionada y la 3 menos promocionada)

- 1. Carreras atléticas [ ]
- 2. Ciclismo [ ]
- 3. Ferias artesanales [ ]
- 4. Ferias culturales [ ]
- 5. Ferias gastronómicas [ ]
- 6. Ferias de la primavera en CCO [ ]

13. ¿Qué lugares turísticos conoce en Temoaya?  
(Marque con una X los visitados)

- |             |    |                               |     |
|-------------|----|-------------------------------|-----|
| (CCO) [ ]   | 1. | Centro Ceremonial Otomí       |     |
|             | 2. | Truchas del Tepozán           | [ ] |
|             | 3. | Cooperativa de tapetes        | [ ] |
|             | 4. | Finca la venturosa            | [ ] |
|             | 5. | Mirador del Cerro de Catedral | [ ] |
| Rayo [ ]    | 6. | Parque ecoturístico Llano del |     |
| Laguna” [ ] | 7. | Reserva ecológica “La         |     |
| [ ]         | 8. | Casa ecológica “Santa María”  |     |
|             | 9. | Otro                          |     |
- 
- 

14. ¿Qué otras actividades turísticas consideran usted que hacen falta incorporar?

- |  |    |                                    |     |
|--|----|------------------------------------|-----|
|  | 1. | Promoción a las ferias religiosas  | [ ] |
|  | 2. | Rutas en recorridos turísticos     | [ ] |
|  | 3. | Promoción en ferias gastronómicas  | [ ] |
|  | 4. | Apoyo para más carreras turísticas | [ ] |
|  | 5. | Parques turísticos                 | [ ] |
|  | 6. | Pistas de motocross                | [ ] |
|  | 7. | Otro                               |     |
- 

15. ¿Considera que Temoaya puede ser un importante centro turístico?

- |  |    |    |     |
|--|----|----|-----|
|  | 1. | Si | [ ] |
|  | 2. | No | [ ] |

16. ¿Por qué?

---

---

#### De las actividades económicas

17. ¿Ha recibido algún apoyo/beneficio derivado de las actividades económicas turísticas?

- |  |    |    |     |
|--|----|----|-----|
|  | 1. | Si | [ ] |
|  | 2. | No | [ ] |

18. ¿Qué tipos de apoyo le brindaron? (Marcar con una X)

- |     |    |                   |     |
|-----|----|-------------------|-----|
| [ ] | 1. | Capacitación      |     |
| [ ] | 2. | Cursos            |     |
|     | 3. | Recurso económico | [ ] |
|     | 4. | Mobiliario        | [ ] |
|     | 5. | Otro              |     |
- 

19. ¿Qué instancias han dado el apoyo/ beneficio para las actividades?

- |  |    |         |     |
|--|----|---------|-----|
|  | 1. | Pública | [ ] |
|  | 2. | Privada | [ ] |

20. Mencionar nombre de la empresa y/o secretaria (nivel Federal, Estatal, Municipal)

---

21. ¿En qué periodo se le otorgó el apoyo? (Mencionar si ha recibido más de dos apoyos los periodos)

- |  |    |                          |     |
|--|----|--------------------------|-----|
|  | 1. | Entre los años 2000-2010 | [ ] |
|  | 2. | Entre 2011-2018          | [ ] |
|  | 3. | Entre 2019-2021          | [ ] |
|  | 4. | En 2022                  | [ ] |
|  | 5. | No ha recibido apoyo     | [ ] |

22. ¿Ha identificado un aumento de negocios familiares (venta de artesanías, alimentos, hospedaje) a partir de las actividades turísticas del municipio?

- |  |    |    |     |
|--|----|----|-----|
|  | 1. | Si | [ ] |
|  | 2. | No | [ ] |

23. ¿Cree usted que se ha contemplado y privilegiado más a empresas privadas para la incorporación de las actividades turísticas al municipio?

- |  |    |    |     |
|--|----|----|-----|
|  | 1. | Si | [ ] |
|  | 2. | No | [ ] |

24. ¿Qué beneficio le gustaría recibir por parte del gobierno para apoyar su negocio?

- |     |    |                      |  |
|-----|----|----------------------|--|
| [ ] | 1. | Dinero en efectivo   |  |
| [ ] | 2. | Mobiliario           |  |
| [ ] | 3. | Préstamos            |  |
| [ ] | 4. | Capacitación/ Cursos |  |
|     | 5. | Otro                 |  |
- 

25. ¿Qué resultados cree usted se pueden obtener del desarrollo de las actividades turísticas?

- |  |    |                                     |     |
|--|----|-------------------------------------|-----|
|  | 1. | Ganancias económicas                | [ ] |
|  | 2. | Crecimiento del negocio             | [ ] |
|  | 3. | Venta en ferias de otros municipios | [ ] |

#### De la participación social

26. ¿Qué tan importante considera usted la participación social en las actividades turísticas?

- |  |    |                 |     |
|--|----|-----------------|-----|
|  | 1. | Muy importante  | [ ] |
|  | 2. | Poco importante | [ ] |
|  | 3. | Nada importante | [ ] |

27. ¿Sabe usted que los gobiernos municipales tienen la obligatoriedad de integrar comités de participación ciudadana para identificar problemáticas sociales?

1. Si [ ]
2. No [ ]
28. ¿Pertenece a un comité o grupo de artesanos?
1. Si [ ]
2. No [ ]
29. ¿Conoce las actividades para la promoción turística que realiza el gobierno con los recursos durante su periodo?
1. Si [ ]
2. No [ ]
3. [ ]

30. ¿Cuáles?

---

31. ¿Ha participado en alguno de los comités, juntas o actividades de participación ciudadana para las actividades turísticas?

1. Si [ ]
2. No [ ]

32. ¿En qué año(s)?

1. Entre los años 2000-2010 [ ]
2. Entre 2011-2018 [ ]
3. Entre 2019-2021 [ ]
4. En 2022 [ ]
5. No ha participado [ ]

33. ¿Considera que el apoyo del gobierno es suficiente para desarrollar las actividades turísticas en el municipio?

1. Si [ ]
2. No [ ]

**Del medio ambiente**

35. ¿Qué actividades turísticas cree usted son favorables para el medio ambiente de Temoaya?

1. Separar la basura en lugares turísticos
2. Reciclar los residuos
3. [ ]

36. ¿Qué actividades turísticas cree usted NO son favorables para el medio ambiente del lugar?

---



---

37. ¿Cree usted que las condiciones de los siguientes cuestionamientos son favorables para los destinos turísticos?

Calles:

1. Bueno [ ]
2. Regular [ ]
3. Malo [ ]

Infraestructura sanitaria

1. Bueno [ ]
2. Regular [ ]
3. Malo [ ]

Alumbrado público

1. Bueno [ ]
2. Regular [ ]
3. Malo [ ]

Infraestructura turística

1. Bueno [ ]
2. Regular [ ]
3. Malo [ ]

Señaléticas

1. Bueno [ ]
2. Regular [ ]
3. Malo [ ]

Transporte

1. Bueno [ ]
2. Regular [ ]
3. Malo [ ]

38. ¿Qué acción considera usted es la más importante para mejorar las actividades turísticas?

1. Mejorar las calles a los accesos turísticos [ ]
2. Promoción a los lugares turísticos [ ]
3. Mejorar la relación entre los artesanos [ ]
4. Capacitación a trabajadores del turismo [ ]
5. Integrar las propuestas de los artesanos en las acciones del gobierno [ ]

## Guion de entrevista sector público

1. ¿Por qué cree usted que el sector turístico es relevante en el municipio?
2. ¿Cuál es la función primordial de este departamento?
3. ¿Cómo visualiza al sector turismo en Temoaya a largo plazo?
4. ¿En qué tipo de turismo se enfoca más la dirección?
5. ¿Promocionan la actividad turística por los medios de comunicación?  
¿Cuáles?
6. ¿Considera que el sector turístico pueda ser una de las principales actividades económicas de Temoaya?
7. ¿Qué beneficios se han visto a partir de la actividad turística?
8. ¿Ha aumentado el turismo en Temoaya? ¿Qué porcentaje?
9. ¿Qué inversiones o apoyos se han brindado a los empresarios turísticos y población local a partir de la actividad?
10. Con respecto a otras actividades productivas: ¿Qué importancia tiene el turismo en la generación de puestos de trabajo para el Partido?
11. ¿Qué porcentaje del presupuesto municipal le corresponde a turismo?
12. ¿Existe una estrategia definida para impulsar el crecimiento del sector?
13. ¿Cuáles son los retos más importantes que afronta el sector?
14. ¿Cuáles son las áreas de oportunidad del sector turístico en Temoaya?
15. ¿Considera que debería haber más incentivos por parte de gobierno estatal y federal en el sector?
16. Desde punto de vista ¿Qué opina de la actitud de la población local con respecto al desarrollo de actividades turísticas?
17. ¿Qué se debería hacer, desde su punto de vista para mejorar el turismo de Temoaya?

### **Guion de entrevista sector privado**

1. ¿Por qué cree usted que el sector turístico es relevante en el municipio?
2. ¿Considera que el sector turístico pueda ser una de las principales actividades económicas de Temoaya?
3. ¿Considera que ha aumentado el turismo en Temoaya? ¿Qué porcentaje de recepción ha tenido su negocio?
4. ¿Cuál es la función primordial de su negocio en el turismo?
5. ¿Cómo visualiza su negocio en el turismo a largo plazo en Temoaya?
6. ¿Qué tipo de ayuda a recibido en su negocio por parte del gobierno?
7. ¿Qué beneficios ha tenido su negocio a partir de la actividad turística?
8. ¿Pertenece a un grupo o comité de empresarios locales?
9. ¿Cuál es la relación de las PYME's y el gobierno local?
10. Con respecto a otras actividades productivas: ¿Qué importancia tiene su negocio en el turismo en la generación de puestos de trabajo?
11. ¿Cómo fue que nació la idea de su negocio?
12. ¿Cómo ha impulsado su negocio?
13. ¿Cuáles son los retos más importantes que ha afrontado?
14. ¿Cuáles son las áreas de oportunidad de su negocio dentro del sector turístico en Temoaya?
15. ¿Considera que debería haber más incentivos por parte de gobierno estatal y federal en negocios locales?
16. Desde punto de vista ¿Qué opina de la actitud de la población local y turistas hacia los restaurantes y hoteles en las actividades turísticas?
17. ¿Qué se debería hacer, desde su punto de vista para mejorar la relación de las PyMEs el turismo de Temoaya?

### Guion de entrevista sector social

1. ¿ha escuchado la palabra turismo?
2. ¿Con que asocia el turismo?
3. ¿Sabe que turismo se promueve en Temoaya?
4. ¿Por qué cree usted que el sector turístico es relevante en el municipio?
5. ¿Considera que el sector turístico pueda ser una de las principales actividades económicas de Temoaya?
6. ¿Considera que ha aumentado el turismo en Temoaya?
7. ¿Qué Beneficio ha tenido a partir del aumento / disminución?
8. ¿Cuál es la función primordial de su participación en el turismo?
9. ¿Cómo visualiza su participación en el turismo a largo plazo en Temoaya?
10. ¿Qué tipo de ayuda a recibido personal y para los artesanos por parte del gobierno?
11. ¿Pertenece a un grupo o comité de empresarios locales?
12. ¿Cómo percibe la relación de los artesanos y el gobierno local?
13. ¿Y artesano y Empresas privadas?
14. ¿Qué importancia tiene su participación en el turismo en la generación de puestos de trabajo?
15. ¿Cómo fue que termino en este puesto (participación) para representar a los ciudadanos?
16. ¿Cuáles son los retos más importantes que ha afrontado?
17. ¿Cuáles cree son las áreas de oportunidad dentro del sector turístico en Temoaya?
18. ¿Considera que debería haber más incentivos por parte de gobierno estatal y federal en negocios artesanales?
19. Desde su punto de vista ¿Qué opina de la actitud de los artesanos hacia el gobierno en las actividades turísticas?
20. ¿Qué se debería hacer, desde su punto de vista para mejorar la participación de los artesanos en el turismo de Temoaya?

## Fuentes consultadas

### Bibliográfica

Arellano, D. (1998). *Gestión y política pública*. Ciudad de México: Centro de Investigación y docencia económica A.C. [fecha de consulta 16 mayo de 2021].

Arellano, D. (2002). *Nueva Gestión Pública: ¿el meteorito que mató al dinosaurio?* Nueva Gestión Pública. Biblioteca básica de la Administración Pública. Siglo XXI. México. [fecha de consulta 09 febrero de 2022].

Cabrero, Enrique (1998). *La Gestión Pública su situación actual*. FCE. Estudio introductorio en Bozeman, Barry. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A.C. y Universidad Autónoma de Tlaxcala. México. pp. 19- 42. [fecha de consulta 20 febrero de 2022].

Contreras, M. (2012). *La nueva gestión pública, la gestión de calidad y el cambio institucional en el gobierno del Estado de México, 1999-2009*. Universidad Autónoma del Estado de México. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. México. México pp 283. [fecha de consulta 20 febrero de 2023].

Cresswell, J. (2009). *Qualitative. Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. University of Nebraska- Lincoln. Estates of America. [fecha de consulta 08 junio de 2022].

Estrada, J. & Rodríguez, F. (2020). *La gobernanza desde los ciudadanos: reconstrucción del concepto*. En A. Fonseca, M. & Rodríguez, F. (Eds), *Teorías y usos de la gobernanza*. 103-124. MA Porrúa. [fecha de consulta 25 julio de 2021].

Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ta edición. Interamericana Editores, S.A. de C.V. Impreso en México. [fecha de consulta 17 julio de 2022].

## Recursos electrónicos

Alzate, M & Romo, G. (2014). *El enfoque de la gobernanza y su recepción en el marco gubernativo actual de las sociedades latinoamericanas*. Opinión Pública. Campinas, vol. 20, n°3. 480-495. [fecha de consulta 20 mayo de 2021]. Disponible en: <https://www.scielo.br/j/op/a/9W4pnFhJRGk3gtmjVxmDKCJ/?format=pdf&lang=es>

Arista, L. (2017). *Turismo y gobernanza en la conservación del patrimonio rural de México. Armadillo de los Infante, San Luis Potosí*. International journal of scientific management and tourism, ISSN-e 2386-8570, ISSN 2444-0299, Vol. 3, N°. 1, 2017, 311-337. [fecha de consulta 04 julio de 2021]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5975081>

Barbini, B. & Cacciutto, M. & Cruz, G. (s.f.). *Turismo y gobernanza: implicancias para un desarrollo sostenible*. El caso del Ente Municipal de Turismo de Mar del Plata-Argentina. España. [fecha de consulta 23 mayo de 2021]. Disponible en: <http://nulan.mdp.edu.ar/2820/1/barbini-et-al-2017.pdf>

Bensery, G. (2007). *El turismo en México, apreciaciones sobre el turismo en espacio litoral*. Redalyc, 11(2), 13-34. [fecha de consulta 26 septiembre de 2021]. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/276/27611202.pdf>

Bustos, R. (2008). *Teoría de la acción territorial, acción turística y desarrollo*. Aportes y Transferencias, 12(1), 87-104. [fecha de consulta 25 abril 2021]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/276/27615334005.pdf>

Blanco, I. & Gomá, R. (2006). *Del gobierno a la gobernanza: oportunidades y retos de un nuevo paradigma*. Politika: Revista de Ciencias Sociales = Gizarte Zientzien Aldizkaria, ISSN-e 1885-9488, N°. 2, 2006, págs. 11-27. [fecha de consulta 14 mayo de 2021]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2246750>

Brenner, L. & San, S. (2012). *Gobernanza local para el "ecoturismo" en la Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca, México*. Alteridades, 22(44), 131-146. [fecha de consulta 26 junio de 2022]. Disponible en:

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-70172012000200009&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-70172012000200009&lng=es&tlng=es).

Canales, A. (s/f). *La teoría del principal- agente en el análisis de la política científica*. X congreso de investigación educativa. 1-10. [fecha de consulta 30 mayo de 2021]. Disponible en:

[https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area\\_tematica\\_04/ponencias/0568-F.pdf](https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_04/ponencias/0568-F.pdf)

Cristiano, J. (2006). *Racionalidad de la acción y racionalidad de la teoría*. Revista Española de Investigaciones Sociológicas, n°113, 2006. 135-153. Madrid, España. [fecha de consulta 26 mayo de 2021]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/997/99715230005.pdf>

De la Garza, M. (2010). *Globalización y gobernanza: transformaciones del estado y sus implicaciones para el derecho público (contribución para una interpretación del caso de la guardería abc)*. México, México: Universidad Nacional Autónoma de México. [fecha de consulta 06 marzo de 2021]. Disponible en: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/6/2818/5.pdf>

De la Garza, M, & Yllán, E. Barredo, D. (2018). *Tendencias en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México*. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 23, núm. 81, 2018. Universidad del Zulia, Venezuela. [fecha de consulta 06 marzo de 2021]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29055767003>

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*. 350. Madrid, España. [fecha de consulta 13 abril de 2021]. Disponible en: <https://eprints.ucm.es/id/eprint/37194/1/T37142.pdf>

Fernández. M. (2015). *El fenómeno estatal*. Marco jurídico estructural de la administración pública federal mexicana. (25-48). [fecha de consulta 26 septiembre de 2022]. Disponible en <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/10/4519/6.pdf>

Fernández. M. (2015). *El gobierno*. Marco jurídico estructural de la administración pública federal mexicana. (49-75). [fecha de consulta 26 septiembre de 2022], Disponible en <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/10/4519/6.pdf>

Fernández, F (2012). *Conceptos de ciudadano, ciudadanía y civismo*. Polis [En línea], 32 | 2012, [fecha de consulta 25 diciembre de 2021]. Disponible en: <http://journals.openedition.org/polis/6581>

Fernández. M. (2015). *La administración pública*. Marco jurídico estructural de la administración pública federal mexicana. (79-110). [fecha de consulta 22 abril de 2021], Disponible en <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/10/4519/6.pdf>

González, S. & Negrín, P. & Rodríguez, S. (2020). *La unión europea, el turismo y la política turística*. Facultad de Economía, Empresa y Turismo. Universidad de la Laguna. Tesis de Doctorado. [fecha de consulta 19 abril de 2021]. Disponible en: <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/20147/La%20Union%20Europea%2c%20el%20turismo%20y%20la%20politica%20turistica%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

García, I. (2007). *La nueva gestión pública: evolución y tendencias*. Secretaría General de Presupuestos y Gastos. Universidad de Salamanca. 37-64. [fecha de consulta 19 febrero de 2021]. Disponible en [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/B1168625381F1AE705257BCA00165978/\\$FILE/47\\_GarciaSanchez.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B1168625381F1AE705257BCA00165978/$FILE/47_GarciaSanchez.pdf)

Guevara, A. *Turismo y gobernanza: una propuesta para mejorar la gestión pública municipal en Texcoco*. Repositorio Institucional, UAEMéx. 221. [fecha de consulta 29 abril de 2021]. Disponible en <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/98913>

Grihault, N. (2003). *Rural tourism in Europe- special length focus*. Travel & Tourism Analyst. (TTRA). [fecha de consulta 15 septiembre de 2022]. Disponible en: <https://eurekamag.com/research/003/923/003923853.php>

Hernández, G. & Bojórquez, A. & Pedraza, C. (2019). *Gestión pública del turismo: un enfoque de gobernanza local en la Huasteca Potosina (México)*. Turismo y Sociedad, vol. 27, 2020. Universidad Externado de Colombia. [fecha de consulta 19 octubre de 2021]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/5762/576265775004/html/>

Hiernaux, D. (2002). *¿Cómo definir el turismo? Un repaso disciplinario*. (F. d. Sociales, Ed.) Aportes y transferencias, 11-27. [fecha de consulta 15 febrero de 2021]. Disponible en: <http://nulan.mdp.edu.ar/258/1/Apo2002a6v2pp11-27.pdf>

Hultman & Hall. (2011). *Tourism place-marking. Governance of locality in Sweden*. *Annals of turismo Reserch*. Vol 39. No. 2 pp 547-570, 2012. Grat Britain. [fecha de consulta 29 abril de 2022]. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/256986874\\_Tourism\\_place-making\\_Governance\\_of\\_Locality\\_in\\_Sweden/citations](https://www.researchgate.net/publication/256986874_Tourism_place-making_Governance_of_Locality_in_Sweden/citations)

Ibáñez, R. & Rodríguez, I. (2012). *Tipologías y antecedentes de la actividad turística: turismo tradicional y turismo alternativo. Medio ambiente y política turística en México*. [fecha de consulta 12 mayo de 2021]. Disponible en: <https://agua.org.mx/wp-content/uploads/2017/12/Tipologias-y-antecedentes-de-la-actividad-turistica.pdf>

essop, B. (2014). *El Estado y el poder*. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 19(66),19-35.[fecha de consulta 27 marzo de 2022]. ISSN: 1315-5216. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27937089004>

Keyim, P. (2018). *Tourism Collaborative Governance and Rural Community Development in Finland: The Case of Vuonismahti*. *Journal of Travel Research*, 57(4), 483–494. [fecha de consulta 15 octubre de 2022]. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/0047287517701858>

Launay, C. (2005). *La gobernanza: Estado, ciudadanía y renovación de lo político. Origen, definición e implicaciones del concepto en Colombia*. *Controversia* (185). [fecha de consulta 23 febrero de 2021]. Disponible en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/cinep/20100925104922/lagobernanzaControversia185.pdf>

Leiva, V. et al. (1997). *Serie de Manuales Didácticos para la Gestión Municipal. Manual N° 9: Turismo y Gestión Municipal*. Editado por la Asociación Chilena de Municipalidades. Realizado con la cooperación técnica y financiera de la Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional, DSE. Santiago. 198. [fecha de consulta 19 marzo de 2021].

Disponible en: [https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2016/04/176-turismo\\_y\\_gestion\\_municipal.pdf](https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2016/04/176-turismo_y_gestion_municipal.pdf)

Linares, C. & Todo, W. (2004). *Convenio de cooperación turística entre el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos y el Gobierno de la República Popular de China a Partir de la Comisión Binacional México China*. Cholula, Puebla, México. [fecha de consulta 26 marzo de 2021]. Disponible en: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lri/linares\\_c\\_c/](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/linares_c_c/)

Martínez, P. (2006). *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica*. Pensamiento & Gestión, (20),165-193. [fecha de Consulta 27 enero de 2022]. ISSN: 1657-6276. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602005>

Maya, J. & Ferrusca, F. & Campos, H. et.al (2019). *Análisis del concepto de gobernanza territorial desde el enfoque del desarrollo urbano*. Estado, Gobierno y Gestión Pública, 175-210. [fecha de consulta 09 marzo de 2021], Disponible en: <https://revistaeggp.uchile.cl/index.php/REGP/article/view/53699/56348>

Moreno, R. (2014). *Administración pública y gobernanza en la segunda década del siglo XXI*. Toluca de Lerdo, Estado de México, México: Universidad Autónoma del Estado de México. [fecha de consulta 14 febrero de 2021]. Disponible en: doi:[http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/49931/Administraci%  
c3%b3n%20P%  
c3%bablica%20y%20Gobernanza%20en%20la%20Segunda%20D%  
c3%a9cada%20del%20Siglo%20XXI.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/49931/Administraci%c3%b3n%20P%c3%bablica%20y%20Gobernanza%20en%20la%20Segunda%20D%c3%a9cada%20del%20Siglo%20XXI.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Navarro, C. (2019). *La gestión municipal del turismo: oportunidades y retos: El gobierno local a debate*. Fundación Pública Andaluza Centro de Estudios Andaluces. Sevilla, España. [fecha de consulta 18 marzo de 2021]. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/336349371\\_La\\_gestion\\_municipal\\_del\\_turismo\\_oportunidades\\_y\\_retos\\_Ciclo\\_de\\_talleres\\_El\\_Gobierno\\_Local\\_a\\_debate#fb](https://www.researchgate.net/publication/336349371_La_gestion_municipal_del_turismo_oportunidades_y_retos_Ciclo_de_talleres_El_Gobierno_Local_a_debate#fb)

Polanco, J. (2011). *Determinantes de un sistema organizacional en red para el desarrollo rural del turismo en Antioquía (Colombia)*. Cuadernos de Desarrollo Rural, 8(67),251-274. ISSN: 0122-1450. [fecha de consulta 30 noviembre de 2022]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11722041011>

Pulido, M. (2014). *Metodología para la implantación de la gobernanza como herramienta de gestión de destinos turísticos*. 2014. Facultad de ciencias sociales y jurídicas. Departamento de economía. Universidad de Jaén. Tesis doctoral. Jaén, España. pág. 501 [fecha de consulta 21 febrero de 2021]. Disponible en: <https://ruja.ujaen.es/bitstream/10953/642/1/9788484398820.pdf>

Quintero, C. (2017). *Gobernanza y teoría de las organizaciones*. Perfiles latinoamericanos (25), 39-57. [fecha de consulta 28 mayo de 2021]. Disponible en: <https://doi.org/10.18504/pl2550-003-2017>

Rosas, F. & Calderón, J. & Campos, H. (2013) *Elementos conceptuales para el análisis de la gobernanza territorial*. Quivera Revista de Estudios Territoriales, [S.l.], v. 14, n. 2, p. 113-136, jul. 2012. ISSN 1405-8626. [fecha de consulta 06 febrero de 2021]. Disponible en: <<https://quivera.uaemex.mx/article/view/9628>>.

Sancho, A. (2008). *Introducción al turismo*. Organización Mundial del Turismo (OMT). [fecha de consulta 27 abril de 2021]. Disponible en: [https://www.academia.edu/38602363/Introducci%C3%B3n\\_al\\_Turismo\\_OMT\\_Organizaci%C3%B3n\\_Mundial\\_del\\_Turismo](https://www.academia.edu/38602363/Introducci%C3%B3n_al_Turismo_OMT_Organizaci%C3%B3n_Mundial_del_Turismo)

Silke, A., & Hanspeter, K. (s.f.). *El enfoque de redes*. [fecha de consulta 08 marzo de 2021]. Disponible en: [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:bDS\\_wFvOBB8J:https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/enfoque%2520de%2520redes%2520adam%2520y%2520kriesi.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=mx](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:bDS_wFvOBB8J:https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/enfoque%2520de%2520redes%2520adam%2520y%2520kriesi.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=mx)

Solsona, J. (2006). El turismo rural en Europa. Aportes y transferencias, Vol. 10, núm 2, sin mes, (2006). 25-35. Universidad Nacional de Mar del Plata. Argentina. [fecha de consulta 09 septiembre de 2022]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/276/27610204.pdf>

Unkuch, S. & Rodrigues, C. (2018). *Gobernanza e instrumentos de política: un análisis de la política de turismo comunitario del Ecuador*. Mundos Plurales. Revista Latinoamericana De Políticas Y Acción Pública Vol 4. No. 2. Pp 59-83. [fecha de consulta 30 abril de 2022]. Disponible en:

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:pflLeEtUJRw0J:https://revistas.flacoandes.edu.ec/mundosplurales/article/view/3073+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=mx>

Vázquez, A. (2010). *El Enfoque de la gobernanza en el estudio de la transformación de las políticas públicas: limitaciones, retos y oportunidades*. Vol. LXVII. N° 149. 244-260. Universidad de Antioquía, Facultad de Derecho y Ciencias Políticas. Colombia [fecha de consulta 26 febrero de 2021]. Disponible en Vista de El enfoque de la gobernanza en el estudio de la transformación de las políticas públicas: limitaciones, retos y oportunidades (udea.edu.co)

Veldez, R. (2003). *Turismo Cultural: la Experiencia Mexicana*. Cuaderno Virtual de Turismo, 3(1),18-33. [fecha de consulta 15 febrero de 2021]. ISSN: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=115417954003>

Velasco, M. (s.f.). *Gobernanza del turismo: Retos y Estrategias de las Redes de Destinos Turísticos*. España. [fecha de consulta 24 octubre de 2021]. Disponible en: <https://www.aecit.org/uploads/public/congresos/15/C15.pdf>

Velasco, M. (2014). *Gobernanza turística: ¿Políticas públicas innovadoras o retórica banal?* Cuaderno Virtual de Turismo, 14(1), 9-22. [fecha de consulta 22 abril de 2021]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/1154/115437784002.pdf>

Whittingham, M. (2011). *¿Qué es la gobernanza y para qué sirve?* Revista Análisis Internacional (2), 219-236. [fecha de consulta 13 febrero de 2021], Disponible en: <https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/RAI/article/view/24>

Zamora J. & Ceruti, C. (2014). *Diseño - propuesta de gobernanza para el turismo de naturaleza en “hotspot” amenazados por actividades mineras en Chile*. Revista Interamericana de ambiente y turismo (RIAT). Vol. 10, Núm. 1. (2014). 40-54. [fecha de consulta 06 agosto de 2022]. Disponible en: <https://riat.atalca.cl/index.php/test/article/view/283/374>

Zornitta, J. (2019). *Turismo en América Latina y en el Caribe Políticas de desarrollo económico, ocupación territorial y sostenibilidad*. 1er UNWTO World Conference on Smart

Destinations. [fecha de consulta 20 abril de 2022]. Disponible en: <https://nucif.net/wp-content/uploads/2019/12/2-Turismo-en-America-Latina-y-en-el-Caribe.pdf>

Zurbriggen, C. (2011). *Gobernanza: una mirada desde América Latina*. Perfiles latinoamericanos, 19(38), 39-64. [fecha de consulta 08 febrero de 2021], Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-76532011000200002&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-76532011000200002&lng=es&tlng=es).

### **Webgrafía**

Organización Mundial del Turismo, (OMT). (2010). *Glosario de términos de turismo*. Madrid, España. [fecha de consulta 19 abril de 2021]. Disponible en <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>

Statista Research Department (Statista). (2022). *Ranking de países europeos más visitados por turistas internacionales en 2021*. [fecha de consulta 12 septiembre de 2022]. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/492378/numero-de-llegadas-de-turistas-internacionales-a-paises-europeos/>

Statista Research Department (Statista). (2022). *América Latina y el Caribe – Datos estadísticos*. [fecha de consulta 13 octubre de 2022]. Disponible en: <https://es.statista.com/temas/5605/america-latina-y-el-caribe/#topicOverview>

### **Páginas oficiales**

Centro de Estudios sociales y de Opinión Pública. “*Definición*” en turismo. [fecha de consulta 27 marzo de 2021]. Disponible en:

[http://archivos.diputados.gob.mx/Centros\\_Estudio/Cesop/Comisiones/d\\_turismo.htm#\[Citar%20como\]](http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/Cesop/Comisiones/d_turismo.htm#[Citar%20como])

Comisión Estatal de Parques Naturales y de la Fauna (CEPANAF). (2021). *Parque Centro Ceremonial Otomí*. [fecha de consulta 19 abril de 2021]. Disponible en: [https://cepanaf.edomex.gob.mx/centro\\_ceremonial\\_otomi](https://cepanaf.edomex.gob.mx/centro_ceremonial_otomi)

Gobierno del Estado de México (GEM). (2021). *Temoaya, Destino turístico*. [fecha de consulta 16 marzo de 2021]. Disponible en: [https://edomex.gob.mx/temoaya\\_destino](https://edomex.gob.mx/temoaya_destino)

### Documentos oficiales

\_\_\_\_\_. (1998). *Una Nueva Gestión Pública para América Latina*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). [fecha de consulta 28 mayo de 2022].

\_\_\_\_\_. (2003). *Planeación y gestión del desarrollo turístico municipal*. Secretaría de Turismo. [fecha de consulta 28 noviembre de 2021]. Disponible en: <https://cedocvirtual.sectur.gob.mx/janium/Documentos/003162Pri0000.pdf>

\_\_\_\_\_. (2019). *Plan Municipal de Desarrollo (PMD), Temoaya 2019-2021*. [fecha de consulta 06 mayo de 2021]. Disponible en: <https://www.temoaya.gob.mx/DOC/Tesoreria/2022/primer/INFORMACION%20COMPLEMENTARIAL/3.%20Plan%20de%20Desarrollo%20Municipal%202019-2021.pdf>

\_\_\_\_\_. (2019). *1er Informe de gobierno*. Municipio de Temoaya. [fecha de consulta 16 octubre de 2022]. Disponible en: <https://temoaya.gob.mx/DOC/Informe%20de%20Gobierno/1er%20informe.pdf>

\_\_\_\_\_. (2021). *3er Informe de gobierno*. Municipio de Temoaya. [fecha de consulta 23 octubre de 2022]. Disponible en: <https://temoaya.gob.mx/pdf/tercer.pdf>

