

## ARTÍCULOS DE INVESTIGACIÓN

FRANCISCO ORDUÑA GONZÁLEZ  
Maestro en Dirección y Consultoría Turística por la Universidad Europea del Atlántico  
Docente de la Universidad Intercultural de San Luis Potosí  
México  
[franc\_oz@hotmail.com]

UBALDO DZIB CAN  
Doctor en Ciencias Sociales por El Colegio de Michoacán  
Docente e investigador de la Universidad Autónoma de Campeche  
México  
[kisteil@hotmail.com]



### ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DEL TURISMO SUSTENTABLE EN EL CENTRO HISTÓRICO DE SANTIAGO DE QUERÉTARO<sup>1</sup>

#### ANALYSIS OF THE PUBLIC POLICIES OF SUSTAINABLE TOURISM IN THE HISTORICAL CENTER OF SANTIAGO DE QUERÉTARO

1 Para citar el artículo: Orduña, F. y Dzib, U. (2020). Análisis de las políticas públicas del turismo sustentable en el centro histórico de Santiago de Querétaro. *Turismo y Sociedad*, xxvi, pp. 21-44. DOI: <https://doi.org/10.18601/01207555.n26.01>

Fecha de recepción: 5 de febrero de 2019  
Fecha de modificación: 18 de marzo de 2019  
Fecha de aceptación: 8 de abril de 2019

## Resumen

El objetivo general de la investigación es realizar un análisis preliminar de los resultados de las políticas públicas que se han propuesto para desarrollar un turismo sustentable en el centro histórico de Santiago de Querétaro.

La política pública elegida para este análisis es la que fue impulsada en el periodo 2012-2018 por la Secretaría de Turismo (SECTUR) con el nombre de “Agendas de Competitividad para el Desarrollo del Turismo de México”, específicamente, la elaborada para Santiago de Querétaro (ACDTMQ). Esta iniciativa se encuentra alineada con los tres niveles de gobierno, y en su elaboración participaron instituciones de educación superior y la comunidad anfitriona.

Metodológicamente, se analiza la primera meta del Plan de Acción de la ACDTMQ por ser la destinada a la sustentabilidad turística: “Desarrollar un turismo sustentable, preservando la riqueza natural y cultural de México”, por medio de informes de gobierno, entrevistas a servidores públicos, empresarios, comerciantes, turistas y habitantes del centro histórico, en complemento con observación *in situ*.

**Palabras clave:** Turismo, sustentabilidad, centro histórico, políticas públicas.

## Abstract

The general objective of the research is to carry out a preliminary analysis of the results of public policies that have been proposed to develop sustainable tourism in the historical center of Santiago de Querétaro.

The public policy chosen for this analysis is one promoted in the period 2012-2018 by the Ministry of Tourism (SECTUR) under the name “Competitiveness Schedule for

the Development of Tourism in Mexico”, specifically the one developed for Santiago de Querétaro (ACDTMQ). This initiative is aligned with the three levels of government, where higher education institutions and the host community participated.

Methodologically, the first goal of the Action Plan of the ACDTMQ is analyzed because it is aimed at tourism sustainability: “To develop a sustainable tourism, preserving the natural and cultural wealth of Mexico”, through government reports, interviews with public servants, businessmen, merchants, tourists and inhabitants of the historical center in addition to ‘in situ’ observation

**Keywords:** Tourism, sustainable, historical center, public policy.

## Introducción

En el año 2017, se registró en el estado de Querétaro un incremento de turistas internacionales y nacionales del 10% y del 11%, respectivamente, en comparación con 2016. Esto se vio reflejado en un beneficio económico de más de 13 millones de pesos mexicanos, con un aumento del 13% en relación con el mismo período del año inmediatamente anterior (Gobierno del Estado de Querétaro, 2017).

El estado de Querétaro consiguió nuevamente posicionarse entre los cuatro primeros escalones en la categoría de destinos turísticos sin playa en México, y subió más de cinco posiciones con respecto al año 2015 (Gobierno del Estado de Querétaro, 2017).

Santiago de Querétaro tiene implementado el programa titulado “Querétaro Lindo”, por medio del cual se busca, entre otros objetivos, la solidez de la Dirección de Turismo. De esta forma, se presentó una modificación al ordenamiento turístico teniendo como

meta ubicar a la ciudad como un sitio de alta calidad en materia de cultura y turismo. Así se dio paso a la marca “Querétaro Ciudad”, con la que se priorizan el turismo de negocios, el de eventos y el histórico; con este esquema se logró que la cifra de turistas en el municipio superara los 700.000, y se dejó una derrama económica de aproximadamente 3.500 millones de pesos mexicanos al cierre de 2016 (Gobierno del Municipio de Querétaro, 2017).

Todos los logros hasta ahora mencionados se pueden ver como un resultado derivado de un conjunto de esfuerzos alineados de los tres niveles de gobierno. Esta política turística encuentra su raíz en las Agendas de Competitividad de los Destinos Turísticos de México 2013-2018 (ACDTM), que son una iniciativa de la Secretaría de Turismo Federal (SECTUR).

Las ACDTM son un instrumento político que sirve para orientar los esfuerzos en materia de turismo. En el ámbito de la federación, se generaron 44 Agendas de Competitividad (una por cada uno de los 44 municipios donde se concentra el 80% de la actividad turística del país), que son coordinadas por los tres órdenes de gobierno por medio de un plan de acción en el que participaron la SECTUR, los gobiernos estatales, 33 instituciones de educación superior, 630 investigadores académicos y cientos de jóvenes universitarios para trabajo de campo. De lo anterior resultó un total de 667 proyectos (a los que se destinará una inversión de 77.000 millones de pesos mexicanos) que abarcan las 32 entidades federativas y proyectan un beneficio para más de 31 millones de personas, que representan el 27,8% de la población nacional (SECTUR, 2014).

Una de las 44 Agendas está dirigida a Santiago de Querétaro (ACDTMQ<sup>2</sup>), que –como resultado de su análisis FODA– evidencia, entre otras cosas, que la inclusión de la sustentabilidad en sus actividades turísticas constituye uno de los principales nichos por atender.

La esfera política es fundamental para el desarrollo de proyectos sustentables (Orduña, 2017). Por esta razón, dar seguimiento, a partir de una metodología científica, a programas gubernamentales federales orientados a conseguir un desarrollo turístico sustentable, gestionados en conjunto con instituciones de educación superior, en los que se tomó en cuenta a la población en general, constituye la motivación fundamental y la relevancia académica de esta investigación.

El área de estudio está constituida por el centro histórico de Santiago de Querétaro, ya que se presenta como un escenario idóneo por ser el principal centro de captación de turistas del estado (Ruiz, 2018). Además, en ese lugar se localizan el 80% de los atractivos turísticos inventariados en el municipio en la ACDTMQ y el 14% de los proyectos propuestos en ese mismo documento.

Se considera que la investigación se realizó en un período privilegiado, pues se inició antes de la conclusión del sexenio en el que se propuso una macroestrategia para crear un modelo turístico sustentable, de manera que es posible conocer sus resultados. Además, de forma paralela, concluyó la segunda administración municipal, que coadyuvó con la federal, y que justo en su cierre fundó la Secretaría de Turismo Municipal y, con ello, la llave para el desarrollo de un Plan de Turismo Municipal en la próxima administración.

Es importante resaltar que se observa una ventaja en el hecho de que la Secretaría de Turismo Estatal aún administre parte de los procesos turísticos municipales, pues, por tener la administración tres años más de vigencia, se pronostica el inicio de aquellos proyectos que no se pudieron ejecutar o la terminación de los que se encuentran inconclusos.

De esta forma, se considera que los resultados de la presente investigación pueden aportar a que aquellos organismos responsables del seguimiento de los proyectos ya propuestos en la ACDTM (la elaboración del Plan de Desarrollo Turístico Municipal y la continuidad de la estrategia Q500) tomen en cuenta las áreas de oportunidad detectadas en materia de sustentabilidad turística<sup>3</sup>.

### Marco teórico

En el año 1962, Rachel Carson, en su libro *Primavera silenciosa*, encuadró la primera postura académica en relación con la protección del medio ambiente. Cuando el ambiente posee las condiciones necesarias para prosperar, las poblaciones se multiplican hasta agotar los elementos que necesitan para subsistir y crecer; una vez llegado a ese punto, el índice de crecimiento cae bruscamente. Esto se concibe como un proceso insostenible, que es intrínseco al concepto de capacidad de carga, la cual se establece como el punto tope de un sistema para continuar en el largo plazo (Calvente, 2007).

La sustentabilidad consiste, entonces, en utilizar aquellos recursos que satisfagan las necesidades del hombre en un “estado deseable” a largo plazo (Rodríguez, 2002); esta se da a partir del equilibrio entre cuatro ejes: económico, social, ambiental y político (diagrama de sustentabilidad). Estas cuatro

<sup>2</sup> En el apartado “Estudio de caso” se presentan el análisis y el contenido pertinentes de este documento.

<sup>3</sup> Este Programa se explicará en el marco contextual.

esferas fueron aportadas por primera vez en el *Informe Brundtland*, emitido por la Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo en 1987; así mismo, en ese documento se plasma la definición por excelencia del concepto de sustentabilidad: “La satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Naciones Unidas, s. f.).

Adentrándose en el tema del turismo sustentable, es posible encontrar sus inicios como concepto en la Conferencia Mundial de Turismo Sostenible, realizada en Lanzarote (Islas Canarias, España) en 1995; este evento tuvo como producto la *Carta de Turismo Sostenible*, cuya vigencia fue renovada diez años después en la Cumbre Mundial de Turismo Sostenible (ST+20), llevada a cabo en Vitoria-Gasteiz (País Vasco, España). En la *Carta* se retoman los principios del *Código Ético Mundial para el Turismo*, en el que se acuerda que la actividad turística es un instrumento que sirve para fomentar paz y tolerancia, conservar el patrimonio natural y cultural, promover el uso racional de los recursos energéticos, combatir la pobreza, generar riqueza económica en las comunidades donde se gesten, entre otras cosas (OMT, 2015).

De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo, el turismo sustentable es aquel que es consciente del impacto que generan sus acciones en el presente y a largo plazo en materia económica, social y ambiental, de manera que logra cubrir los requerimientos de los turistas, del contexto donde se desarrollen y de las sociedades receptoras (OMT, 2012).

Es evidente el crecimiento que la actividad turística ha tenido a nivel internacional en los últimos veinte años, pues ha mostrado incrementos en la economía global de manera

continua a partir de 2009, y por encima de los USD 1,2 millones en el año 2015. Lo anterior es prueba de que el turismo es un sector fuerte ante dificultades y fluctuaciones económicas (Biosphere, 2017).

Por otro lado, el papel que juegan los organismos gubernamentales en la industria turística es fundamental para lograr un desarrollo sustentable. No obstante, ese rol siempre debe estar hecho a la medida del destino turístico, pues es poco sensato pensar que existe una solución estándar en la Administración Pública (Pardo, 2015).

Para que existan estrategias estatales y municipales con un desarrollo pertinente, es fundamental que estas se deriven de una política nacional y, por lo tanto, que los tres niveles de gobierno se encuentren alineados en cuanto al plan de desarrollo turístico. La pertinencia y la aplicación de estrategias nacionales de turismo se logran por medio de mecanismos locales para planificar, de agentes que tengan facultades para tomar decisiones y de la vinculación intergubernamental en paralelo con instrumentos financieros del municipio. Además, es necesario realizar énfasis en lo local, porque los requerimientos municipales deben ser el centro en torno al cual giren las políticas nacionales, y no al revés (Pardo, 2015).

Parte del éxito de los planes de desarrollo se encuentra en la temporalidad: para que un proyecto realice cambios profundos y tenga resultados trascendentales, se requiere de una visión a largo plazo, la cual muchas veces rebasa los períodos gubernamentales; por lo tanto, esto solo es posible si se tiene voluntad política, y más aún cuando se busca conseguir el perfil sustentable (Pardo, 2015).

Se tiene como ejemplo la ciudad de Puebla, en donde los planes de desarrollo que han involucrado el patrimonio cultural han caído de compromiso por parte de los

habitantes, que han sido agentes pasivos en lo referente a protección y preservación. Por tal razón, la responsabilidad completa le ha quedado al gobierno, que no ha logrado el involucramiento de la población, tampoco ese sentimiento de apropiación, identidad o pertenencia, pese al nombramiento de ciudad patrimonio cultural de la humanidad (Cruz, Pérez, Torralba y Bonilla, 2017).

Sin embargo, un comportamiento completamente opuesto se ha presentado por parte de los turistas foráneos, quienes han manifestado su compromiso con el cuidado del lugar que visitan. Esto puede apuntar a que las estrategias gubernamentales se han concentrado en el exterior de la ciudad (Cruz et al., 2017), como probablemente está sucediendo con Santiago de Querétaro.

Otro ejemplo es Tabasco, cuyo gobierno desarrolló una estrategia de posicionamiento turístico basada en el cacao: el Festival del Chocolate, que se lleva a cabo en noviembre, mes en el que tradicionalmente se tiene poca afluencia turística. Este festival rescata un pasado históricamente relevante, en el que se tiene presencia indígena de las culturas olmeca y maya; además, otorga patrocinios internacionales y preserva las tradiciones y costumbres actuales de esta región (Vidal, 2017).

Una de las estrategias políticas a nivel nacional en materia de turismo en México es el Programa “Pueblos Mágicos”, que tiene como objetivo el que las comunidades generen desde dentro el impulso para posicionarse a nivel internacional como un atractivo turístico con riqueza cultural. Para ello, se estableció como modelo de gestión un comité por comunidad, el cual sirve como canal de comunicación entre gobierno y empresas para fomentar la gobernanza de los habitantes. No obstante, este programa ha derivado en “la fractura del tejido social”, pues se han creado modificaciones impor-

tantes en las relaciones sociales de algunas de las entidades a las que se les ha dado este nombramiento, debido a que no se consideró en el desarrollo del proyecto el tejido social previo a su implementación (Rodríguez, Pulido, Vargas y Shaadi, 2018).

Para evitar ese tipo de problemáticas, es importante que cada uno de los entes comprendan el rol que les corresponde: el gobierno es el principal gestor que puede apoyar el financiamiento del ejercicio, y las empresas deben ocuparse de proporcionar adecuadamente los servicios turísticos que el viajero requiere. En la medida en que uno u otro falle, esto podrá afectar la percepción del turista y su posterior calificación con respecto al destino (Rodríguez et al., 2018).

En contraste, una investigación anterior realizada en Puebla –pero esta vez no como patrimonio, sino como pueblo mágico– evidencia que se han obtenido nuevos empleos, incremento en el valor de tierras y propiedades, así como afluencia de visitantes, lo que ha aumentado el número de habitaciones ocupadas por períodos más largos (García, Andrés y Espejo, 2016).

Adicionalmente, Pueblos Mágicos enuncia en sus principios el elemento de la sustentabilidad, el cual juega un papel importante, pues de eso depende en gran medida su éxito como destino turístico. Una forma de conservar el paisaje urbano, el patrimonio arquitectónico y los valores intangibles (como la vida barrial) es desviar hacia otros lugares parte del exceso de flujo turístico que llega al centro histórico de una ciudad colonial, de modo que se desahogue el tráfico para conseguir que la capacidad de carga (estudio previo a esta estrategia) se respete. Para cerrar el paréntesis, de forma paralela se requiere que los habitantes reciban capacitación constante en materia de turismo y cuidado del ambiente, para que valoren su riqueza cultural y se conviertan en agentes

activos de su conservación, protección y promoción (Ibarra y Velarde, 2016).

Para poder incluir a los habitantes, el diseño de los instrumentos debe realizarse en congruencia con el contexto local, además, se ha de tener un grado importante de flexibilidad y transmitir confianza por medio de una redacción coloquial, con el objetivo de que las respuestas sean lo más apegadas posible a la realidad. Además, es fundamental identificar a los líderes de la comunidad, y en caso de no haber líderes, entonces hay que provocar el que ellos mismos los formen, para garantizar así su representatividad (Figueroa-Sterquel, Chía, Tapia y Andrade, 2016).

Por otro lado, en una investigación realizada en Mazatlán (Sinaloa), se encuentra un claro ejemplo de lo que es tener las habilidades necesarias para llegar a un desarrollo sustentable, para lo cual una de las claves es la permanente actualización de las estrategias gubernamentales, que desde un inicio deben ser de largo plazo y siempre han de estar en coordinación con empresas y comunidades (Velarde, Santillán y Obombo, 2016).

Es necesario construir un producto concreto, definido, que pueda ser comercializado adecuadamente; también se requiere que exista una infraestructura apropiada para cubrir las necesidades del turista, un plan de mercadotecnia coordinado con las diferentes entidades gubernamentales e incursionar en la web y en aplicaciones para dispositivos móviles. Además, hay que dotar de suficiente autoridad a la Secretaría o Dirección de Turismo Municipal, que deberá estar en contacto con personas clave de la comunidad para una retroalimentación continua, así como gestionar capacitaciones con validez oficial para los prestadores de servicios turísticos (Velarde et al., 2016).

Para el turismo sustentable, la propuesta es que el desarrollo tenga lugar de forma orde-

nada, procurando tener la esfera ambiental en el centro, por medio de planes de desarrollo que no pierdan de vista la protección del turista, pues en el cuidado de estos dos elementos se encuentra en mayor medida la percepción de la imagen del sitio turístico. La planeación a largo plazo es concebible si se considera la participación de múltiples administraciones, es decir, que el gobierno que entre dé continuidad a lo trabajado en los 3 o 6 años anteriores, de manera que pierda el interés por ser el que culmine la obra y mejor se ocupe de que sea un trabajo hecho con los estándares requeridos (Velarde et al., 2016).

En Zipaquirá (Colombia), por ejemplo, se detectó que el gobierno municipal no cuenta con medios a partir de los cuales se promueva el turismo local entre la propia comunidad. Más aún, no se le hace partícipe en la elaboración de los planes de desarrollo turísticos, lo que deriva en una falta de atención integral a las problemáticas y necesidades cotidianas de los habitantes. Debido a todas las faltas recién mencionadas, esta localidad no ha podido posicionarse como un destino turístico sustentable (Garzón y Urquijo, 2015).

Un rescate histórico llevado a cabo a principios del siglo XX explica de dónde viene el México imaginario en materia de turismo que hoy se tiene, en el que el desarrollo industrial encabezó el proyecto de nación. El papel de la actividad turística, además de ser un motor económico, abonó a la imagen hacia el exterior y mostró un país progresista y moderno. Posteriormente, el discurso cambió y se adaptó a las necesidades del momento, de manera que orientó los esfuerzos hacia la creación de una identidad cultural cimentada en la riqueza histórica, y con ello las tradiciones, los valores arquitectónicos y los escenarios campestres adquirieron un mayor peso. Así, las comunidades originarias logran un nuevo estatus por posicionar



la multiculturalidad como frente de este proyecto (Guerrero, 2015).

Aún se encuentra vigente este último discurso, en el que la cultura y los paisajes excéntricos se comercializan en los esquemas mercadológicos actuales y se aprueba el que haya participación de recursos públicos y privados que cambien el tejido social a favor de un mayor flujo turístico (Guerrero, 2015).

Desde otra perspectiva, el análisis de modelos de políticas públicas se puede hacer a partir de un estudio relacional, o bien racional, pues en ambos casos se pretende conocer la naturaleza de los contextos donde se desarrollan los intercambios de información, llevar a la práctica lo planeado, determinar la economía de escalas, la conformación del destino como producto y la problemática de sinergia entre los diferentes actores (Velasco, 2016).

Es importante comprender que los modelos son dinámicos, es decir, cambian constantemente, por lo que es necesario realizar investigaciones científicas para replantearlos, máxime cuando se encuentran pocas que promuevan una discusión que sea de utilidad para otros escenarios. Lo mismo ocurre con los conceptos, pues muchas veces se dialoga sobre bases que no tienen la solidez del método científico, lo cual sucede con frecuencia en materia de turismo, razón por la que es preferible abonar sobre lo ambiguo para hacerlo más sólido, en lugar de continuar con la “fragmentación disciplinar” (Velasco, 2016).

En Uruguay, el modelo formal nació en 1986, cuando se fundó el Ministerio de Turismo, que tenía como principal función impulsar la actividad turística en comunidades donde existía poco crecimiento. Aproximadamente un lustro después, la estrategia cambió y se orientó a promover que las empresas fueran las encargadas de activar el turismo.

Una vez maduró la dinámica anterior, la política evolucionó de nuevo para fungir como moderadora y encargada de gestionar recursos, también para promocionar el país en el extranjero. Ya, por último, el sector gubernamental se reinventó, y ahora es un coordinador entre las partes interesadas, que mueve los esfuerzos en la dirección donde observe mayor relevancia (Quintana, 2016).

Uno de los panoramas que se visualizan para un futuro cercano es la transformación a sitios inteligentes para posicionarlos como marca, que sea posible ubicar en Internet las plataformas de turismo municipal (como ya es el caso de Santiago de Querétaro), en las que se brinde la información necesaria para que el sitio se conozca como producto turístico. Las redes sociales son uno de los principales medios de comunicación con los que estos lugares deberán contar, debido a la gran cantidad de personas que tienen acceso a ellas, por lo que no integrarlas podría considerarse un error; además, estas tienen la particularidad de que turistas activos o en potencia pueden interactuar entre sí y plasmar en estos espacios comentarios con recomendaciones o quejas (De la Calle y García, 2016).

La herramienta GPS puede permitir una atención personalizada, específica y oportuna sin necesidad de que una persona esté atendiendo la necesidad de suministro de información que un turista pudiera requerir en cualquier momento. De igual forma, *Big Data* es un instrumento que puede estar al servicio de la operación y planeación turística gubernamental, pues a partir de los movimientos que los visitantes realicen en línea es posible obtener perfiles que ayuden a corregir lo que se esté realizando inadecuadamente o adelantarse a las necesidades del turista. Por lo tanto, el sitio debe contar con acceso libre a Internet en espacios públicos, cuando menos en las zonas con mayor afluencia (De la Calle y García, 2016).

Otra forma de replantear el modelo de desarrollo es cambiar el sentido en el que se proyecta; en términos generales, puede ser de dos formas: si va del gobierno hacia la comunidad o desde los habitantes donde nace la gestión; el primero puede considerarse el tradicional, y el segundo, la modificación del arquetipo (Pacheco y Henríquez, 2016).

Un aspecto importante para considerar –y que pudiera pensarse en la ruptura de otro paradigma– es el de la afluencia turística. En Calquín, ubicado en la sierra de la Ventana (Argentina), se desarrolla el turismo espiritual, caracterizado por la experiencia de estar en un lugar tranquilo, libre de bullicio. Los habitantes de esta localidad están a favor de que la promoción que se haga de este lugar desde la iniciativa pública sea de bajo impacto, para poder conservar el que quizá sea su elemento intangible más importante: la paz (Sánchez y Pérez, 2016).

Así mismo, se considera que uno de los retos más fuertes para los habitantes de cualquier lugar turístico, particularmente en comunidades con menos de 500.000 habitantes, es el conservar su esencia (como en el caso de Santiago de Querétaro, donde se busca mantener la vida barrial) y evitar caer en intereses comerciales externos que velan por el crecimiento económico por encima del bienestar social (Palomino, Gasca y López, 2016).

Ahora bien, el modelo de desarrollo particular para centros históricos debe considerar en su visión la internacionalización y tener como núcleo el valor cualitativo de patrimonio histórico fundamentado en la sustentabilidad. Es necesario identificar lo que está obsoleto para transformarlo en funcional, con altos estándares de calidad, sin mutilar la riqueza tangible o intangible que forme parte de la memoria colectiva (García et al., 2016).

No hay que dejar de lado el que la comunidad anfitriona juega un papel activo en el mercado turístico, en el que las necesidades de los turistas no se encuentran por encima de esta. Así, en la lista de prioridades del Plan de Desarrollo se encuentran primero los habitantes y después los visitantes (Ortiz, López y Sandoval, 2018).

Si se toma en consideración esa visión a la hora de planear, se evitará caer en políticas erráticas, como la que ha implementado Morelia desde hace varios años, en donde se han puesto en funcionamiento campañas publicitarias muy agresivas a nivel municipal y estatal para tratar de ubicar esta ciudad en el imaginario colectivo como idónea para realizar turismo colonial en una urbe catalogada como patrimonio mundial (Hiriart y Barerra, 2017). Sin embargo, se han creado expectativas que no han podido cubrirse (incluyendo las del turismo local), porque jerárquicamente el incrementar el flujo turístico se ha puesto por encima del desarrollo local sustentable y, por lo tanto, se ha perdido competitividad con respecto a destinos que ofrecen el mismo tipo de turismo (Hiriart y Barrera, 2017).

Retomando el desarrollo de centros históricos, para poder dar oxígeno al dinamismo del centro histórico, el gobierno municipal tiene que cultivar la diversificación de actividades: vida barrial, ocio, Administración Pública, acción educativa e investigativa, todas ellas en un escenario que garantice su equilibrio (García et al., 2016). Una forma de lograrlo es tomar una casona deshabitada y reconstruirla sin transformar su imagen, como se puede encontrar en Santiago de Querétaro.

Como ejemplo se puede mencionar la Basílica de Guadalupe en Ciudad de México, el núcleo religioso con mayores visitas en el mundo. Todo ese movimiento requiere de grandes planes logísticos que provean los



servicios que los peregrinos requieren, de manera que se produzca una importante derrama económica. Esto pone sobre la mesa el considerar el turismo religioso como un producto aparte del turismo cultural, pues hay necesidades específicas que cubrir, pero en la práctica esto no se consigue debido, en términos generales, a la precaria infraestructura con la que se cuenta (Aparicio, Pérez y Navarrete, 2017).

También es importante hablar de restricciones, que han de ser establecidas en la planificación a mediano y largo plazo del desarrollo turístico sustentable. Estas restricciones han de estipular el ámbito de acción para el sector gubernamental, el empresarial, la comunidad anfitriona y, de una u otra forma, los turistas, con el objetivo de conservar (y, de ser posible, mejorar) el ambiente en condiciones adecuadas para la supervivencia de los valores naturales (Cantos, 2014).

Y es aquí donde entra en juego el derecho ambiental, pues ha de ser el punto de partida para poder iniciar (si es que no se tienen) o respetar (en caso de estar establecidos) lo que indiquen los estudios de capacidad de carga del destino turístico (Cantos, 2014). Cabe señalar que aquí, en el diagrama de sustentabilidad se está abordando la esfera política, en la que un marco legal robusto –el cual es regido, aplicado y defendido por los poderes gubernamentales– soporta el proceder de cualquier estrategia política por implementar (Falcón y Pérez, 2015).

Otro punto importante, que hasta el momento no se ha mencionado, es la rendición de cuentas por parte del sector gubernamental, sobre todo el municipal, con el objetivo de aportar a una gobernanza positiva como elemento clave que complementa el ciclo de gestión de proyectos, en particular, en el ámbito turístico. Una de las formas que se consideran más eficientes es la que se basa en la sustentabilidad, puesto que es de las

que con mayor confianza acepta la comunidad debido a que muestra los resultados a partir de las áreas ambiental, social, política y económica (esquema sustentable); esta última es una de las más sensibles para los habitantes. Además, se considera que este informe se puede presentar de manera anual por ser la periodicidad ideal para compartirlo públicamente (Gómez, Muñoz y Lafuente, 2016).

Por último, particularmente en el ámbito social, uno de los aspectos que debe procurar el gobierno, y que bien cabe en los informes anuales de turismo, es el nivel de seguridad que garantizan los cuerpos de protección (en el caso de Santiago de Querétaro, además de la policía municipal y estatal se encuentra un cuerpo especializado en turismo llamado CAPTA: Centro de Atención y Protección al Turista<sup>4</sup>). Dependiendo de la percepción que tengan tanto turistas como habitantes, será la calidad de la experiencia, que impactará de manera directa en el índice de satisfacción; si se percibe alta inseguridad, aunque todos los actores (principalmente los prestadores de servicios turísticos) estén cumpliendo a cabalidad con su parte para mantener trabajando ese motor económico, la afluencia bajará, porque ese es uno de los factores más sensibles en la industria turística (Fernández, 2016).

Cabe señalar que no importa si el riesgo percibido es irreal, la cadena de resultados es la misma: alto riesgo, imagen negativa, menor afluencia. Por ello, es importante detectar qué percepción de seguridad tiene el turista (local o foráneo) y, en caso de ser negativa, conocer cuál es el factor, para implementar una estrategia de solución lo antes posible y promover una participación integral entre todos los actores (Caraballo, 2014).

4 CAPTA se retomará en el apartado “Discusión y conclusiones”.

## Marco contextual

El Gobierno Municipal de Querétaro presentó la “Estrategia de Territorialización del Índice de Prosperidad Urbana en Querétaro Q500” en el Acuerdo de Cooperación Técnica Internacional suscrito en conjunto con el Instituto Municipal de Planeación y ONU-Hábitat en marzo de 2018 (ONU-Hábitat, 2018).

La Estrategia Q500 es un camino trazado hacia una ciudad sustentable para el año 2031, cuando Querétaro cumplirá 500 años de su fundación. Esta estrategia es coherente con la Ley General de Asentamientos Humanos, Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano, además, está fundamentada en el Índice de las Ciudades Prósperas (CPI), el cual señala que en un período establecido de 1970 a 2017 la mancha urbana de este municipio se incrementó más de 17 veces, en contraste con la población, que fue apenas superior a las 4 veces (ONU-Hábitat, 2018).

Para poder construir la Q500, fue necesaria la participación de más de 4.000 personas por medio de un centenar de dinámicas interactivas ordenadas en 11 líneas de acción. Los resultados son los siguientes: efectos del actual CPI; integración de diagnósticos; articulación de la visión de esta gran estrategia; y creación de 11 ámbitos estratégicos, donde el centro histórico ocupa el noveno lugar (ONU-Hábitat, 2018).

Aunque la Estrategia Q500 no forma parte de la presente investigación, se consideró pertinente traerla a colación para dar a conocer los esfuerzos que se están haciendo en pro del desarrollo sustentable.

Con el objetivo de contextualizar el lugar de la investigación, se muestra la trascendencia del centro histórico de Santiago de Querétaro; para ser comprendida en profundidad, es necesario remontarse varios siglos para observar una diversidad amplia de culturas

en constante interacción: otomís, tarascos, purépechas, mexicas, chichimecas, españoles y mestizos (IMPLAN, 2011).

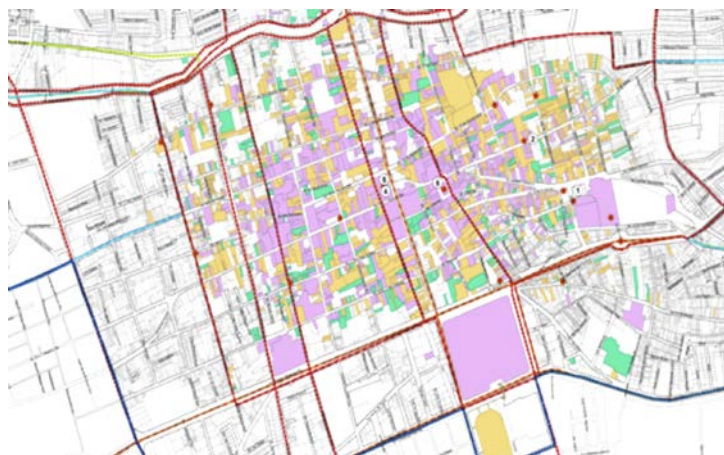
Así mismo, no hay que dejar de lado los movimientos políticos y económicos de la historia de México, razón por la cual fue nombrada “Zona de Monumentos Históricos de la Ciudad de Querétaro” (ZMHQ) en 1981. El área específica se delimitó por 203 manzanas donde es posible contabilizar alrededor de 1.400 monumentos que datan del siglo XVI al XIX (IMPLAN, 2011).

Para efectos de la presente investigación, se expone un mapa donde se delimita la ZMHQ, la cual se ubica entre las calles avenida Tecnológico, Circunvalación, avenida Universidad y avenida Ignacio Zaragoza (ver figura 1).

Su importancia internacional fue reconocida a finales de 1996, cuando la UNESCO declaró la ZMHQ patrimonio mundial y promovió así su protección y conservación por medio de la herencia a las siguientes generaciones de ese patrimonio de índole cultural con valor universal extraordinario en su categoría de ciudad colonial, donde es posible apreciar una auténtica multietnicidad en comunidad (IMPLAN, 2011).

En materia de turismo, por parte del Instituto Municipal de Planeación de Santiago de Querétaro (IMPLAN), se menciona la importancia –desde el año 2011– de preservar e incentivar la vivienda en el centro histórico y promover que ese paisaje conserve una “vida barrial” por considerarse patrimonio intangible, ya que, como quedó establecido en el expediente de nominación por la UNESCO en su declaratoria de autenticidad, es imprescindible que continúe siendo un entorno urbano vivo (IMPLAN, 2011). Lo anterior tiene parte de su fundamento en el reconocimiento al peso que tiene la industria turística como generadora de empleo desde

Figura 1. Mapa ZMHQ



Fuente: IMPLAN (2011).

el año 1995, lo que se refleja en la aportación económica al municipio (IMPLAN, 2011).

El centro histórico de Santiago de Querétaro es un destino que se ha transformado en turístico de forma natural, es decir, antes de que existiera organismo alguno que gestionara esta actividad, la ciudad empezó a gozar de la afluencia de turistas y de los beneficios que esta industria conlleva.

En la ciudad, hasta 1998 solo existía una oficina de representación de la Secretaría de Turismo Federal, con un solo integrante. Posteriormente nació la Secretaría de Turismo Estatal por la necesidad de administrar la creciente demanda turística en la administración del Gobernador Ignacio Loyola (1998-2004), y 14 años después se creó la Secretaría de Turismo Municipal, apenas siete meses atrás de la presente investigación. Por lo tanto, el turismo lleva varias décadas de ventaja y ha florecido pese a existir poca o nula planeación y ordenamiento.

### Metodología

El estudio busca realizar un análisis preliminar de los resultados de las políticas públicas

propuestas en la ACDTMQ para desarrollar un turismo sustentable en el centro histórico de Santiago de Querétaro.

El estudio se focaliza únicamente en la primera meta de la ACDTMQ, que consiste en “desarrollar un turismo sustentable, preservando la riqueza natural y cultural de México”, y sus cuatro objetivos: crear instrumentos para que el turismo sea una industria limpia, consolidando el modelo turístico basado en criterios de sustentabilidad social, económica y ambiental; difundir los planes de manejo de las zonas históricas y naturales declaradas como patrimonio de la humanidad para su conservación y mejora de la infraestructura; elaborar un programa de manejo de áreas naturales; restaurar y remodelar capillas, museos y edificios históricos.

Para observar la aplicación de la primera meta, se investiga evidencia de los resultados de los proyectos propuestos que son pertinentes para cada uno de los objetivos recién mencionados y que se encuentran expuestos en “Estudio de caso”; son 13 en total. En complemento, se indaga el estado actual del índice de sustentabilidad de los 32 atractivos turísticos del centro histórico, enunciado en

la “Propuesta ficha de evaluación de atractivos turísticos”. Por último, se traerán al análisis las 8 problemáticas identificadas por la ACDTMQ pertinentes al centro histórico, para observar si persisten, se erradicaron, se redujeron o se incrementaron.

Las entrevistas son abiertas no estructuradas, en la modalidad informal. El objetivo es conocer la percepción que la comunidad anfitriona tiene con respecto al desarrollo del turismo en el centro histórico en materia de sustentabilidad. Dependiendo de la situación que se presente, y con el propósito de obtener información fidedigna, la estrategia y la identidad del entrevistador transitarán entre turista, estudiante de doctorado o habitante del centro histórico.

En lo que respecta a la observación de campo, se analizan infraestructura, vialidades, servicios, atractivos, festividades y comunidad anfitriona. En este ejercicio, el investigador asumirá en algunas ocasiones el papel de turista, en busca de hacer uso de los servicios que ofrece el centro histórico, como hospedaje, alimentación y recreación.

### Estudio de caso

En México se pueden encontrar esfuerzos por posicionar el turismo a nivel internacional a partir de los años sesenta del pasado siglo, cuando la apuesta estratégica fue por sol y playa. Sin embargo, a principios de 2000, el país reconoció que se habían sobreexplotado los atractivos turísticos, razón por la cual en el Plan 2001-2006 se fijó el norte en el crecimiento sustentable, con siete proyectos, entre los que se encuentran Centros de Playa, En el Corazón de México, Mar de Cortés-Barrancas del Cobre, entre otros (SEMARNAT, 2017).

Para el siguiente sexenio, se dio por primera vez el seguimiento entre administraciones gubernamentales en materia de turismo.

Y fue de esta forma que se llegó al último período ejecutivo de México, 2013-2018, en el que se suma a todo lo anterior el impulso al turismo cultural. En este Plan se encuentran involucrados los pueblos indígenas, que promueven tradiciones, patrimonio natural, gastronomía ancestral, entre otros factores (SEMARNAT, 2017).

Así mismo, puede hablarse de subsectores de la sustentabilidad, uno de ellos es el cultural, el cual hace énfasis en lo primordial de la preservación de la diversidad de culturas y sus valores, pues han de considerarse herencia de cada uno de los pueblos (SEMARNAT, 2017).

La Secretaría de Turismo en México dice que el turismo sustentable se considera uno de los pilares más sólidos desde el punto de vista socioeconómico, pues funge como catalizador que propicia el crecimiento de inversión privada, que a su vez incrementa las fuentes de empleo (SECTUR, 2017).

Cabe señalar que el tener políticas pertinentes es fundamental para el desarrollo del turismo sustentable donde se protege el patrimonio tanto natural como cultural, en el que el turista juega un papel importante, pues coadyuva con la comunidad anfitriona, todo en un marco intercultural que fomenta los lazos de paz (Biosphere, 2017).

En lo que se refiere a Querétaro, en un apartado anterior se dejó constancia de la importancia que tienen las ACDTM y la ACDTMQ, por lo que ahora, con base en la segunda, se hará el desglose de su estructura poniendo énfasis en el rubro de sustentabilidad pertinente al centro histórico de Querétaro; esto último es lo que resulta de interés para la presente investigación.

La ACDTMQ presenta, en primera instancia, un resumen ejecutivo en cuyo objetivo general se especifica que el desarrollo de la actividad turística será abordado desde la perspectiva

de la sustentabilidad. Luego, entonces, se presenta la metodología, que a grandes rasgos se bifurca: primero se detalla un diagnóstico del contexto turístico del municipio de Querétaro, se mencionan aspectos como el ámbito territorial, la gestión turística en el destino, así como el perfil del visitante, elementos clave de competitividad en el municipio, y un análisis FODA alimentado por 600 encuestas, entre otras cosas. En segundo lugar, y derivado de lo anterior, nace un plan de acción, en el que se establecen seis metas para conseguir un modelo de desarrollo turístico para el municipio de Querétaro (SECTUR, 2014). Las metas están orientadas, por un lado, a la **creación de la Secretaría de Turismo Municipal**, la cual ha de asumir integralmente sus funciones y debe tener una organización matricial, con un modelo de gestión corporativa; y, por otro, a que exista una participación creciente y formal del sector privado y se logre posicionar a Querétaro como multi-destino turístico socialmente responsable (SECTUR, 2014)<sup>5</sup>. En consecuencia, de las seis metas se desglosan cuatro estrategias genéricas de desarrollo, que engloban la estrategia de mercados, competitiva (en la que se considera la sustentabilidad ambiental), de posicionamiento y de imagen y comunicación (SECTUR, 2014).

Luego se encuentran los programas de actuaciones, que se presentan dejando patente una alineación entre los planes de desarrollo Nacional (2013-2018), Estatal (2010-2015) y Municipal (2012-2015); de estos se derivan las metas de los programas, que a su vez poseen sus objetivos, enlistados en incisos, todo de forma resumida, en los que se destacan los aspectos más relevantes (SECTUR, 2014):

1. Desarrollar un turismo sustentable en el que se preserve la riqueza natural y cultural de México:
  - a. Modelo turístico sustentable.
  - b. Difusión de planes de manejo.
  - c. Programa de manejo de áreas naturales.
  - d. Restaurar y remodelar patrimonio arquitectónico.
2. Democratización de la productividad turística.
3. Mejorar la calidad del servicio turístico.
4. Desarrollar nuevas estrategias de promoción.
5. Diversificar la oferta turística.
6. Promocionar la atracción de inversiones turísticas.

Así mismo, para poder cumplir cada uno de los objetivos y conseguir así las seis metas expuestas, se plantearon 93 proyectos a corto y mediano plazo, pertinentes –como se ha dejado constancia– para cada uno de los planes de desarrollo. La directriz metodológica indicó las secciones para analizar todos los proyectos: proyecto, descripción, localización, producto, mercado, factibilidad, problemas por resolver, acciones para realizar, metas, agentes involucrados y monto de la inversión (SECTUR, 2014).

Por ser la meta 1 –“desarrollar un turismo sustentable, preservando la riqueza natural y cultural de México”– de interés para la presente investigación por orientarse a la sustentabilidad, se profundizará en los proyectos que aportan a sus cuatro objetivos y

<sup>5</sup> El lector puede encontrar las seis metas mencionadas esquemáticamente en el apartado de “Anexos”.

que son pertinentes para el centro histórico, área de estudio previamente delimitada:

Tabla 1. Proyectos para el centro histórico

<i>Proyecto</i>	<i>Descripción</i>	<i>Monto (millones de pesos mexicanos)</i>
P15. Circuito de Protección Patrimonial	Mejoramiento del paisaje	85
P18. Revitalización del Espacio Público	Desarrollo de infraestructura para mejorar habitabilidad, accesibilidad y conectividad	34
P19. Red Ciclista del Centro	Construcción de ciclovías en zonas históricas patrimonio de la humanidad	27
P29A. Regulación e Implementación de Parquímetros	Parquímetros en el centro histórico y creación de reglamento de control de estacionamientos	70
P29B. Regulación y Construcción de Estacionamientos	Detección y acomodación de solares y subcontratación de la gestión	5
P30. Baños Públicos	Planeación y subcontratación de 10 baños públicos en la zona centro	4,8
P36. Mesa de Coordinación de Desarrollo Turístico	Mesa trimestral de coordinación de agentes turísticos involucrados en el municipio	,7
P42. Servicio de Renta de Bicicletas para Turistas	Red de estaciones de bicicletas para renta con 50 bicicletas	,9
P60. Instalación de Contenedores Subterráneos	Instalación de 6 contenedores alrededor del centro urbano	1,9

P61. Programa de Sensibilización Medioambiental	Sensibilización a prestadores de servicios turísticos (con duración de 50 horas) y población más joven en las escuelas (100 horas)	0,85
P62. Plan de Prevención del Impacto de las Actividades Turísticas sobre el Medio Ambiente	Diagnóstico y plan de prevención	1,3
P83. Capacitación en Gestión Básica	Elaboración del manual y capacitación de 40 horas a tres grupos	1,1
P93. Sistema Estatal de Información Ambiental de Querétaro	Sistema para registrar, organizar, actualizar y difundir información ambiental local y nacional	2,7

Fuente: SECTUR (2014).

Como se puede observar en la tabla 1, de los 93 proyectos propuestos en la ACDTMQ únicamente 13 son pertinentes para el centro histórico. De haberse ejecutado cada uno al ciento por ciento, resultaría una inversión de 235.250 millones de pesos mexicanos (SECTUR, 2014).

Estos proyectos pasaron por un proceso de priorización establecido por la Secretaría de Turismo Federal para poder determinar los más sobresalientes considerando el factor económico, que siempre resulta una limitante importante; para ello se definieron seis criterios: mercado, factibilidad, sustentabilidad, impacto, recursos financieros y gestión, cada uno de los cuales se evaluó en función de tres opciones: alta (5 puntos), media (3 puntos) y baja (1 punto) (SECTUR, 2014).

A continuación, en la tabla 2 se destacan los aspectos de sustentabilidad, impacto



y recursos financieros; se toma la primera letra de las opciones de evaluación antes mencionadas (SECTUR, 2014):

Tabla 2. Priorización de proyectos

<i>Proyecto</i>	<i>Sustentabilidad</i>	<i>Impacto</i>	<i>Recursos financieros</i>
P15	M	A	B
P18	M	M	M
P19	A	M	M
P29A	A	A	A
P29B	A	M	M
P30	M	M	A
P36	A	A	A
P42	A	M	A
P60	A	M	A
P61	A	A	A
P62	A	M	M
P83	M	A	A
P93	A	A	A

Fuente: SECTUR (2014).

De esos 13 proyectos, el 69% están evaluados con una prioridad alta en sustentabilidad, y el 61,5%, en recursos financieros, es decir, se espera que se logren ejecutar entre 8 y 9 proyectos, y que se ejerzan entre 144 y 162 millones de pesos, aproximadamente.

En otra sección de la ACDTMQ, hay un inventario de atractivos turísticos (“Propuesta ficha de evaluación de atractivos turísticos”) que fueron analizados por medio de fichas de evaluación divididas en tres apartados: identificación, descripción y evaluación. En la primera parte se encuentra una fotografía, el nombre del atractivo, su ubicación política y geográfica, y el tipo de recurso que es. En la segunda sección se detalla una reseña del atractivo junto con las actividades que se pueden realizar en él y el público

al que está dirigido, entre otros puntos. La última parte califica 15 rubros del 1 al 5, lo cual va de muy deficiente a excelente; el rubro objeto de análisis en esta investigación es “sustentabilidad” (SECTUR, 2014).

En las fichas de evaluación, el rubro de sustentabilidad considera si se cuenta con una política en esa materia, si se ha determinado la capacidad de carga, si existe un proceso de tratamiento de residuos tóxicos, si se reciclan desechos, entre otros aspectos (SECTUR, 2014).

La suma de atractivos turísticos inventariados es de 40, 32 ubicados en el centro histórico, es decir, el 80%. De estos últimos, en la tabla 3 se destaca la evaluación asignada en el rubro de sustentabilidad (SECTUR, 2014):

Tabla 3. Índice de sustentabilidad

<i>Número de atractivo</i>	<i>Atractivo turístico en el centro histórico</i>	<i>Evaluación obtenida en sustentabilidad</i>
1	Plaza de Armas	1
2	Cerro Sangremal	2
3	Acueducto	1
4	Templo San Agustín	1
5	Catedral San Felipe Neri	1
6	Casa del Corregimiento	2
7	Exconvento de Santa Clara	3
8	Exconvento de Santa Rosa de Viterbo	1
9	Templo de San Francisco	1
10	Templo de la Santa Cruz	1
11	Templo de Teresitas	1
12	Plaza de la Correidora	1

<i>Número de atractivo</i>	<i>Atractivo turístico en el centro histórico</i>	<i>Evaluación obtenida en sustentabilidad</i>
13	Panteón de los Queretanos Ilustres	1
14	Teatro de la República	1
15	Museo de la Restauración de la República	1
16	Museo de la Ciudad de Santiago de Querétaro	1
17	Museo de Arte de Querétaro	1
18	Museo Casa de la Zacatecana	1
19	Museo Nacional de Artes Gráficas	1
20	Museo Regional de Querétaro	1
21	Jardín Guerrero	1
22	Plaza de los Fundadores	1
23	Casa de Ecala	1
24	Casa de Don Bartolo	1
25	Jardín Zenea	1
26	Patio Barroco	1
27	Plazuela Ignacio Mariano de las Casas	1
28	Teatro Corral de Comedias	1
29	Fuente de Neptuno	1
30	Templo de La Congregación	1
31	Galería Municipal Rosario Sánchez de Lozada	1
32	Galería Libertad	1

Fuente: SECTUR (2014).

Como se puede observar en la tabla 3, de los atractivos turísticos del centro histórico que fueron inventariados y analizados, el 90 % están evaluados como muy deficientes en lo que a sustentabilidad se refiere.

Esto se agrava cuando se destaca que los templos, los museos y las galerías que se encuentran inventariados en la ACDTMQ conforman el 50 % de los atractivos turísticos; el porcentaje restante se divide en plazas, casonas, monumentos y teatros, presentados en forma decreciente, respectivamente.

Así mismo, de la ACDTMQ se rescatan las fichas descriptivas de 17 problemáticas municipales identificadas que han incidido en el desarrollo turístico, de las cuales se considera que 8 son pertinentes para el centro histórico. Estas fichas se construyeron con base en la definición de la problemática, sus causas y efectos. Estas últimas se mencionan a continuación:

1. Inmigración en aumento en Querétaro registrada en los últimos 10 años
2. Falta de un plan de desarrollo turístico municipal
3. Poco recurso financiero destinado al turismo en la ciudad
4. Baja explotación de la actividad turística en sus múltiples eventos culturales
5. Insuficiente preservación del patrimonio
6. Poca asignación de centros de información turística
7. Ineficiente recogida de basura
8. Vialidades ineficientes.

## Discusión y conclusiones

Los sondeos para conocer cuán informada se encuentra la comunidad anfitriona con respecto de la iniciativa gubernamental denominada Agendas de Competitividad de los Destinos Turísticos de México (Querétaro, Querétaro) arrojan que nadie la conoce. Servidores públicos de la Secretaría de Turismo Estatal y Municipal y capitalinos son ajenos a este tema<sup>6</sup>.

Así mismo, las búsquedas de información documental oficial para saber si se ha dado seguimiento a la ACDTM general y a la ACDTM de Querétaro muestran que la SECTUR no se ha pronunciado al respecto a nivel federal, estatal y municipal.

En los informes de gobierno que hasta la fecha se encuentran disponibles, en los apartados dedicados al turismo no aparece información relacionada con el seguimiento de los proyectos de la ACDTM. No obstante, algunos de los proyectos propuestos en ese documento han sido ejecutados a lo largo del sexenio por encontrarse “intrínsecos” en el quehacer operativo de las diferentes dependencias. Es decir, el no conocer un programa no significa que no se esté ejecutando. Un ejemplo de esto es Qrobici, el proyecto de la ciclovia, que se observó operando ya en Semana Santa y en el verano de 2018 en el centro histórico<sup>7</sup>, pero los servidores públicos y los documentos oficiales no vinculan lo realizado con la ACDTMQ.

De acuerdo con el testimonio del licenciado Mauricio Sánchez Ruiz, director de Turismo Municipal, en la administración 2015-2018<sup>8</sup> se desarrollaron obras que no son visibles,

por lo tanto, turistas y habitantes tienen una probabilidad alta de mantenerse desinformados; por ejemplo, se instalaron focos LED en todas las lámparas del centro histórico, pero únicamente se hizo la adaptación, sin embargo, en su estructura visible se muestra igual.

Otras obras que presentan una situación similar son la reparación de los coros alto y bajo y la fumigación de retablos en el templo de Santa Clara; estas fueron acciones urgentes que de no haberse realizado pudieron haber acabado en una pérdida del patrimonio tangible. Cabe señalar que este templo es parte de uno de los proyectos propuestos por la ACDTMQ que resulta difícil documentar por la falta de evidencia burocrática.

Además, según su testimonio<sup>9</sup> y lo observado en campo –tanto en Semana Santa como en vacaciones de verano, ambas de 2018–, los resultados de la evaluación de los atractivos turísticos inventariados que se presentaron en 2014 siguen vigentes.

Retomando los fundamentos de la ACDTMQ, continúan vigentes las problemáticas; y aunque la administración municipal cambia, la estatal continúa y la probabilidad de seguimiento es alta, máxime cuando se ha observado que los funcionarios de la Secretaría de Turismo Estatal siguen inmersos en procesos municipales a tal grado que ellos no distinguen dónde termina su ámbito de acción<sup>10</sup>.

Es importante señalar que los proyectos no han seguido un orden cronológico y que no necesariamente requieren que exista una Secretaría de Turismo Municipal. Por ejemplo, la creación de este organismo es la primera meta del Plan de Acción para

6 Observaciones *in situ*: 29 y 30 de marzo y 13 de julio de 2018.

7 Observaciones *in situ*: 29 y 30 de marzo de 2018.

8 Entrevista de FOG en las oficinas de la Dirección de Turismo Municipal: 13 de julio de 2018.

9 Entrevista de FOG en las oficinas de la Dirección de Turismo Municipal: 13 de julio de 2018.

10 Observaciones *in situ*: 29 y 30 de marzo de 2018.

construir el Modelo de Desarrollo Turístico de la ACDTMQ (la cual, es importante recordar, no está directamente relacionada con los 93 proyectos, como la primera meta de los Programas de Actuaciones, objeto de estudio de esta investigación).

Lo anterior se puede comprobar con el hecho de que se han ejecutado proyectos aun cuando la Secretaría de Turismo Municipal no ha elaborado su plan de desarrollo turístico. Adicionalmente, se piensa que, si algunos proyectos están inconclusos o no se iniciaron, pudieran ejecutarse durante los próximos 3 años. No obstante, la investigación comprende solo los años de 2014 a 2018, pues es de interés conocer los alcances de un proyecto federal durante su gestión.

Con respecto a las problemáticas de la ACDTMQ, desde hace poco más de una década, los capitalinos queretanos engendraron una frase que hace referencia al crecimiento desmedido de la densidad de población: Querétaro se está convirtiendo en un D. F. chiquito. Esa frase sigue vigente, en gran medida, por la inmigración, que es una de las agravantes para el índice de inseguridad, según manifiesta la comunidad anfitriona.

Uno de los beneficios que la sustentabilidad dice que se debe percibir por razón del turismo es que la derrama económica llegue a la comunidad anfitriona, y una forma de realizar esto es que las empresas del sector contraten a los habitantes del lugar.

Al respecto, una de las cosas que más “duelen” a los queretanos, y que los turistas pueden observar fácilmente, es que un número importante de personas que trabajan en el centro histórico en el turismo no son queretanos, situación que se corroboró, por ejemplo, al pagar por el servicio de “transporte turístico”, que ofrece un recorrido por el centro histórico (tarea a cargo del chofer, oriundo del Edo. de México) a la par que se

cuenta la historia del lugar (labor realizada por el guía turístico, de Jalisco)<sup>11</sup>.

Este fenómeno también se pudo observar en el Centro de Atención y Protección al Turista (CAPTA), pues uno de los servidores públicos con quien se tuvo el acercamiento en la Semana Santa de 2018 fue la licenciada Julieth Rojo, coordinadora general de nacionalidad venezolana.

Un caso interesante es el de Kuku Ruku, un hotel *boutique* localizado en el centro histórico. En dicho hotel, el 80 % de sus recepcionistas son queretanos, pero no están capacitados en temas culturales con respecto al lugar donde se encuentran; por ejemplo, se les preguntó a los empleados del hotel por la localización del templo de Teresitas y no supieron su ubicación, a pesar de estar a media cuadra de ellos<sup>12</sup>. Adicionalmente, el hotel cuenta con el Registro Nacional de Turismo (RNT), para cuya obtención se requiere, entre otras cosas, tener clasificada su basura y hacerse responsables de su gestión. Sin embargo, no se encuentran botes de basura en las áreas públicas ni en las habitaciones, por tanto, la separación la hacen las personas que realizan el aseo para entregarlo a los camiones como corresponde<sup>13</sup>.

A lo anterior puede sumarse que, cuando se realizó el trabajo de campo en la Semana Santa de 2018, el taxista<sup>14</sup> que condujo de la central de autobuses al centro histórico era de Orizaba (Veracruz), donde también trabajaba en ese mismo oficio. Él manifestó que uno de los requisitos para tener el permiso para poder laborar es pasar varios exámenes,

11 Observaciones *in situ*: 29 y 30 de marzo de 2018.

12 Observaciones *in situ*: 29 y 30 de marzo de 2018.

13 Entrevista de FOG a Pedro N. Sánchez (seudónimo), gerente general de los hoteles Kuku Ruku y Gran Marquí: 30 de marzo de 2018.

14 Entrevista de FOG a Juan N. Pérez (seudónimo): 29 de marzo de 2018.

uno de los cuales tiene que ver con la historia de Querétaro.

Otra problemática vigente es la falta de un plan de desarrollo turístico municipal, el cual se espera que se empiece a elaborar una vez entre la siguiente administración municipal, pues la actual ha manifestado que es uno de los proyectos que se quedaron en el tintero<sup>15</sup>.

El poco recurso financiero que era destinado al sector turístico en Santiago de Querétaro es una de las problemáticas señaladas en la ACDTMQ. Al respecto, solo a partir de 2018 se implementó el impuesto al hospedaje, correspondiente al 1%, que, si bien ya estaba reglamentado a nivel estatal, no se había cobrado en el municipio. Este impuesto representa un ingreso importante que se utiliza, entre otras cosas, en promoción del destino en diferentes plataformas<sup>16</sup>.

Cabe señalar que, a partir de la evidencia con la que se cuenta hasta ahora, se considera un factor de riesgo para malos manejos el contar con un ingreso importante y que no se tenga un plan de desarrollo turístico, no necesariamente por temas de corrupción, sino por desatención a las prioridades adecuadas que, se presume, habrán de estar definidas en ese documento.

Por otro lado, concierne también a la sustentabilidad turística la atención hacia grupos minoritarios, uno de los cuales sufre discriminación y que es sumamente fácil de encontrar en casi cualquier horario: el de indigentes. A ellos se les ha observado dormidos, algunos cubiertos con cobijas y otros solo con cartón en andadores, portones o jardineras a partir de las 18:00 horas y hasta las 10:00 horas,

caso documentado en el viacrucis del Templo de Santa Clara<sup>17</sup>.

En sus horas de vigilia, hay quienes forman grupos (hombres en todos los casos) y se establecen en plazas donde hay alguna sombra y poco movimiento comercial. Se ha observado que se acercan a turistas, más que a residentes, para pedir dinero o comida. Se considera que este hecho vulnera la armonía social y la imagen pública, puesto que es un riesgo para ellos mismos, la comunidad local y los visitantes<sup>18</sup>.

Si se atiende el caso de las mujeres indigentes, es mucho más común verlas en solitario, sentadas en las esquinas o en los pasillos con mayor flujo de personas, con una de sus manos estirada esperando recibir monedas de cualquiera. Incluso cuando este flujo tiene una densidad muy elevada –generalmente en temporada turística alta, como Semana Santa–, resulta peligroso encontrar a una de estas personas a mitad de la banqueta<sup>19</sup>.

Así mismo, es extraordinariamente fácil hallar basura tirada a cualquier hora del día. Antes se observó cómo por las noches la limpieza del centro era exhaustiva; las calles eran barridas y limpiadas con productos adecuados, los botes de basura vaciados, la recolección de residuos no interfería con horas pico de tránsito y mucho menos con el paisaje urbano<sup>20</sup>. En cambio, en 2018 se observó una importante falta de higiene y logística en cuanto a recolección de basura: basureros públicos desbordados de desechos que dejan grandes manchas en la cantera, problema que nadie se ocupa de corregir; jardineras con colillas de cigarro y otros

15 Entrevista al licenciado Mauricio Sánchez Ruiz, director de Turismo Municipal, 13 de julio de 2018.

16 Entrevista al licenciado Mauricio Sánchez Ruiz, director de Turismo Municipal, 13 de julio de 2018.

17 Observaciones *in situ*: 29 y 30 de marzo de 2018.

18 Observaciones *in situ*: 29 y 30 de marzo y 13 de julio de 2018.

19 Observaciones *in situ*: 29 y 30 de marzo y 13 de julio de 2018.

20 Observaciones *in situ*: 29 y 30 de marzo y 13 de julio de 2018.

productos no biodegradables; comida en las banquetas y olores fuertes de putrefacción, entre otras cosas. Cantidades considerables de bolsas se apilan en uno de los andadores principales a plena luz del día y son recolectadas en camiones que no son aptos para esa actividad. La limpieza de las calles se hace por la mañana, y se cuenta con evidencia de cómo los contenedores móviles bloquean las rampas de acceso a las plazas<sup>21</sup>.

Estos hechos lamentables se agravan con la pérdida de cultura por parte de los comerciantes. Por ejemplo, en Semana Santa, los puestos ambulantes que tienen permiso por parte del gobierno para instalarse temporalmente en andadores y calles no limpian su área al cerrar por las noches, lo que implica una imagen sumamente deteriorada del paisaje urbano, pues cerca del mediodía se puede ver basura tirada en el suelo en esos establecimientos<sup>22</sup>.

Por otro lado, los esfuerzos por ser un destino incluyente para las personas invidentes o con dificultades para caminar se ven reflejados en la importante modificación que se ha hecho en casi todas las esquinas, pues han sido transformadas en rampas; adicional a lo anterior, en la mayoría de estos mismos puntos se han colocado letreros en braille. Cabe señalar que el jardín Zenea se acondicionó con guías en el suelo para los bastones de las personas con problemas visuales, de manera que es el único espacio con esta característica en el centro histórico<sup>23</sup>.

Estas modificaciones en la infraestructura también se encuentran en los templos, donde se buscó la forma de construir rampas de acceso y conservar los elementos archi-

tectónicos característicos en cada caso. No obstante, la entrada a la nave sigue siendo un problema en muchos de los edificios<sup>24</sup>. Es fácil encontrar escalones rotos en las escalinatas de acceso, lo que, además de constituir un decremento de la calidad en la imagen urbana, es un elemento de riesgo para la salud. Así mismo, la suciedad causada por las palomas que anidan entre los nichos y las oquedades de las fachadas resulta en algunos casos repulsiva<sup>25</sup>.

Sin embargo, la percepción de los capitalinos residentes en el centro histórico es muy diferente de la ideal, ya que testimonios afirman que los arreglos de las vialidades se dan en mayor medida cuando es temporada vacacional, lo cual conlleva congestiones y afecta incluso el desarrollo de eventos tradicionales, como fue el caso de la cabalgata anual del pasado diciembre.

Actualmente, los capitalinos, en particular quienes viven en el centro, manifiestan que no disfrutan de sus atractivos turísticos porque se encuentra demasiada gente en las calles, lo cual provoca que no salgan por tres motivos fundamentales:

- a. El tráfico vehicular cada vez es más complicado, a tal punto que los taxistas llevan a las personas al centro, pero no van al centro a recogerlas.
- b. Hay una falta importante de estacionamientos, lo que implica dedicar mucho tiempo a buscar un lugar donde aparcar, mucho más que en cualquier centro comercial.
- c. El nivel de inseguridad en el centro es cada vez mayor, situación que años

21 Observaciones *in situ*: 29 y 30 de marzo y 13 de julio de 2018.

22 Observaciones *in situ*: 29 y 30 de marzo de 2018.

23 Observaciones *in situ*: 29 y 30 de marzo y 13 de julio de 2018.

24 Observaciones *in situ*: 29 y 30 de marzo y 13 de julio de 2018.

25 Observaciones *in situ*: 29 y 30 de marzo y 13 de julio de 2018.



atrás era completamente nula, sobre todo en lo que se refiere al robo a vehículos (estéreos o pertenencias dentro de estos).

La percepción de los habitantes del centro histórico es que el desarrollo turístico que se ha presentado no ha incrementado su calidad de vida. Lo que se espera es que gracias a la actividad turística se aumente la seguridad en la zona, haya mejoramiento de las vialidades y del paisaje urbano y se implementen tecnologías verdes. Sin embargo, la percepción que prevalece es que el desarrollo está dirigido hacia los turistas y ha sido a costa de la comunidad anfitriona.

Algo que caracteriza a una cultura es su arraigo hacia los elementos que le generan identidad, como lo era el Nacimiento que se colocaba en el jardín Zenea, el cual fue renovado por completo en el sexenio 2012-2018, y aunque nadie niega que las piezas son de buena calidad, el pueblo resintió mucho este acontecimiento porque faltaron escenas típicas.

Otro acontecimiento en el que se observó una mala planeación y ejecución fue en la remodelación de esta misma plaza, donde se cambiaron las plantas y todas se murieron. Varios de los árboles que ahí se encuentran fueron dañados e incluso algunos tuvieron que ser derribados por descuidos en su mantenimiento habitual y extraordinario, situación que de igual forma hirió susceptibilidades entre los capitalinos.

En ese mismo sentido, cuando una cuadra de la calle Madero se convirtió en andador, la construcción tardó alrededor de un año, lo cual resultó en detrimento de las ventas de los comerciantes, quienes se manifestaron públicamente por este suceso.

Con respecto a la difusión de eventos religiosos en la Semana Santa de 2018, en los

testimonios de los habitantes se encuentra que no se distribuyó publicidad, por lo que solo se tendría certeza del lugar y de la hora de los viacrucis en el centro si se pertenecía a un grupo religioso o se tenía un vínculo con dichos grupos por intermedio de terceros. Cabe señalar que los sondeos con policías, supervisores y comerciantes sobre los templos arrojaron que no tenían conocimiento del tema; además, no fue posible consultarlo con la Secretaría de Turismo Municipal (que para ese entonces tenía dos meses de creación), pues se encontraba cerrada; sin embargo, no pasó lo mismo con la Estatal, que no solo contaba con módulos de atención, sino cuyas oficinas administrativas estaban disponibles para atención al público.

## Referencias bibliográficas

Aparicio, C., Pérez, B. y Navarrete, M. (2017). La importancia del turismo religioso en México. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 3(1), 131-143. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5975088>

BIOSPHERE. (27 de febrero de 2017). *22 beneficios del turismo sostenible*. Recuperado de <https://www.biospheretourism.com/es/blog/22-beneficios-del-turismo-sostenible/94>

Calvente, A. (2007). *El concepto moderno de sustentabilidad*. Recuperado de <http://www.sustentabilidad.uai.edu.ar/pdf/sde/uais-sds-100-002%20-%20sustentabilidad.pdf>

Cantos, R. (2014). *La intervención administrativa en el turismo y el impacto de sus normativas en las políticas turísticas: una visión conjunta de los ordenamientos español e italiano*. Granada: Universidad de Granada. Recuperado de <http://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/40098/24586420.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Caraballo, R. (2014). *Experiencia turística: imagen, seguridad y centros culturales*

- les. Las Palmas de Gran Canaria: Universidad de las Palmas de Gran Canaria. Recuperado de [https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/13007/4/0707857\\_00000\\_0000.pdf](https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/13007/4/0707857_00000_0000.pdf)
- Cruz, J. A., Pérez, A., Torralba, A. y Bonilla, B. (2017). Puebla, México “Ciudad Patrimonio de la Humanidad” percepción ciudadana. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 3(2), 273-298. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6132923>
- De la Calle, M. y García, M. (2016). Políticas locales de turismo en ciudades históricas españolas. Génesis, evolución y situación actual. *PASOS*, 14(3), 691-704. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88145925009>
- Falcón, J. P. y Pérez, M. (2015). Propuesta para una gestión pública basada en el desarrollo de destinos sostenibles en Argentina. *PASOS*, 13(6), 1.355-1.370. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5291142>
- Fernández, A. M. (2016). Una revisión del Programa Pueblos Mágicos. *CULTUR*, 10(1), 3-34. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5975451>
- Figueroa-Sterquel, R., Chía, E., Tapia, L. y Andrade, J. (2016). Efectos de la certificación turística en la gobernanza territorial: el caso del sello “Biosfera”, Olmué (Chile). *PASOS*, 14(3), 675-690. Recuperado de [https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/11239/PS\\_14\\_3\\_%282016%29\\_08.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/11239/PS_14_3_%282016%29_08.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- García, P. et al. (2016). Pueblos mágicos en Puebla y su aportación al desarrollo regional. *RICSH: Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 5(10). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/5039/503954317012.pdf>
- García, R., Andrés, J. L. y Espejo, C. (2016). Conocimientos tácitos, transversalidad turística y desarrollo local. El ejemplo de una ciudad desolada y en proceso de reconversión: Lorca (región de Murcia, España). *PASOS*, 14(5), 1.093-1.107. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88147717003>
- Garzón, A. F. y Urquijo, J. M. (2015). Turismo sostenible en el municipio de Zipaquirá, Colombia: medición de la percepción de comunidad, operadores y gobierno municipal. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 11(1), 55-68. Recuperado de [http://riat.utalca.cl/index.php/test/article/viewFile/304/pdf\\_1](http://riat.utalca.cl/index.php/test/article/viewFile/304/pdf_1)
- Gobierno del Estado de Querétaro. (2017). *Segundo Informe de Gobierno*. Recuperado de <https://issuu.com/gobqro/docs/2doinformepancho>
- Gobierno del Municipio de Querétaro. (2017). *Segundo Informe de Gobierno*. Recuperado de <http://transparencia.municipiodequeretaro.gob.mx/transparencia2016/detalle.aspx?q=YhT5iDRJbDAfYZQ38h1KvFZBLyF+NAb9h3XudYfdMtA4l61y4/CCDK/xCSz7ckSKFJgooFXa2VujuDHEL8Xfzw==>
- Gómez, D., Muñoz, A. y Lafuente, M. (2016). La rendición de cuentas como elemento clave en la gobernanza de los destinos turísticos. *PASOS: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural* 2016, 14(3), 659-673. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88145925007>
- Guerrero, R. (2015). La construcción de una identidad cultural y el desarrollo del turismo en México. *PASOS: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 13(5), 1.019-1.036. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5261004>
- Hiriart, C. y Barrera, C. (2017). La funcionalidad turística como herramienta para impulsar la gestión sustentable y procesos de resiliencia en las ciudades mexicanas patrimonio mundial. Morelia como experiencia práctica. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 3(3), 287-312. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6133529>

- Ibarra, J. P. y Velarde, M. (2016). El Programa Pueblos Mágicos y la sustentabilidad turística; el caso de Cosalá y los eventos “Cosaltazo” y “Cosalazo”. *El Periplo Sustentable* [en línea], 31. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/eps/n31/1870-9036-eps-31-00004.pdf>
- IMPLAN. (2011). *Plan de Manejo y Conservación de la Zona de Monumentos Históricos de Santiago de Querétaro*. Recuperado de <http://implanqueretaro.gob.mx/im/st/4/2/esp/PMCZMHSQ.pdf>
- Naciones Unidas. (s. f.). *Desarrollo sostenible*. Recuperado de <http://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>
- OMT. (julio de 2012). *Turismo y sostenibilidad*. Recuperado de [http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/turismoysostenibilidad\\_0.pdf](http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/turismoysostenibilidad_0.pdf)
- \_\_\_\_\_. (2015). *Carta Mundial de Turismo Sostenible*. Recuperada de <http://cartamundialdeturismo-sostenible2015.com/wp-content/uploads/2016/05/Carta-Mundial-de-Turismo-Sostenible-20.pdf>
- ONU-HÁBITAT. (2018). *Q500. Estrategia de territorialización del índice de prosperidad urbana en Querétaro*. Recuperado de <http://implanqueretaro.gob.mx/tr/a66/f40/2018/t1/a66f4024t118.pdf>
- Orduña, F. (2017). La interculturalidad como una herramienta del turismo sustentable. *TURYDES: Turismo y Desarrollo*, 10(27). Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/curydes/23/interculturalidad-turismo.html>
- Ortiz, T., López, V. y Sandoval, M. (2018). El turismo de reuniones en comunidades indígenas como estrategia de reproducción familiar en Cuetzalan, Puebla. *RICHS: Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 7(14), 1-24. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6564978>
- Pacheco, G. y Henríquez, C. (2016). El turismo de base comunitaria y los procesos de gobernanza en la comuna de Panguipulli, sur de Chile. *Gestión Turística*, 25, 45-62. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223353237003>
- Palomino, B., Gasca, J. y López, G. (2016). El turismo comunitario en la Sierra Norte de Oaxaca: perspectivas desde las instituciones y la gobernanza en territorios indígenas. *El Periplo Sustentable*, 30, 6-37. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/eps/n30/1870-9036-eps-30-00006.pdf>
- Pardo, M. C. (2015). *Análisis del gobierno multinivel en turismo. Estudio de casos en la península Ibérica* (Tesis doctoral). Universidad Nebrija, Madrid. Recuperado de <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=dL1bispto38%3D>
- Quintana, C. (2016). Política pública de turismo en Uruguay (1986-2010). *PASOS*, 14(3), 725-736. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88145925011>
- Rodríguez, C. (2002). *Diseño de indicadores de sustentabilidad por cuencas hidrográficas*. Recuperado de [http://www.inecc.gob.mx/descargas/cuencas/ind\\_sust.pdf](http://www.inecc.gob.mx/descargas/cuencas/ind_sust.pdf)
- Rodríguez, I., Pulido, J. I., Vargas, A. y Shaadi, R. M. (2018). Dinámica relacional en los pueblos mágicos de México. Estudio de las implicaciones de la política turística a partir del análisis de redes. *Turismo y Sociedad*, XXII, 85-104. DOI: <https://doi.org/10.18601/01207555.n22.05>
- Ruiz, L. M. (31 de julio de 2018). *Desarrollo sustentable del turismo en el centro histórico de Querétaro*. *Querétaro*. (F. O. González, entrevistador).
- Sánchez, K. y Pérez, M. I. (2016). Turismo espiritual en Sierra de la Ventana, Argentina. El caso de Calquín. *PASOS: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 14(1), 509-525. Recuperado de <http://www.pasosonline.org/es/articulos/917-karina>

SECTUR. (2014). *Agendas de Competitividad de los Destinos Turísticos de México. Querétaro, Querétaro*. México, D. F.: SECTUR. Recuperado de <http://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2015/02/PDF-Queretaro.pdf>

\_\_\_\_\_. (2014). *Campaña Nacional de Promoción Turística y Agendas de Competitividad* [Video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Uekc8JyklGY&t=570s>

\_\_\_\_\_. (2017). *2017: Año del Turismo Sustentable*. Recuperado de <https://www.gob.mx/sectur/articulos/2017-ano-del-turismo-sustentable?idiom=es>

SEMARNAT. (2017). *Turismo sustentable en México*. Ciudad de México: SEMARNAT. Recuperado de <http://biblioteca.semarnat.gob.mx/janium/Documentos/Ciga/Libros2013/CD002793.pdf>

Velarde, M., Santillán, M. y Obombo, K. (2016). Estrategias determinantes para la competitividad de un destino de sol y playa. El caso de Mazatlán, Sinaloa, México. *Investigaciones Turísticas*, 11, 116-142. Recuperado de [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/56221/6/Investigaciones\\_Turísticas\\_11\\_06.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/56221/6/Investigaciones_Turísticas_11_06.pdf)

Velasco, M. (2016). Entre el poder y la racionalidad: gobierno del turismo, política turística, planificación turística y gestión pública del turismo. *PASOS*, 14(3), 577-594. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88145925002>

Vidal, A. B. (2017). El Festival del Chocolate como estrategia de promoción del turismo cultural en el estado de Tabasco, México. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 3(2), 501-512. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6132934>