

## Turismo y políticas públicas

GISELA BEATRIZ HERNÁNDEZ GONZÁLEZ

Doctora en Gerencia Pública y Política Social por la Universidad de Baja California  
Docente e investigadora de tiempo completo de la Licenciatura en Turismo Sustentable de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, Campus Zona Huasteca México  
[gisela.hernandez@uaslp.mx]

ALMA RAFAELA BOJÓRQUEZ VARGAS

Doctora en Ciencias Ambientales por la Universidad Autónoma del Estado de México  
Profesora e investigadora adscrita a la Licenciatura en Turismo Sustentable de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP) México  
[bojorquezalma@gmail.com]

CARLOS PEDRAZA GÓMEZ

Doctor en Arquitectura por la Universidad Autónoma de Aguascalientes (UAA)  
Profesor e investigador de tiempo completo de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP) México  
[carlospedraza81@gmail.com]



### GESTIÓN PÚBLICA DEL TURISMO: UN ENFOQUE DE GOBERNANZA LOCAL EN LA HUASTECA POTOSINA (MÉXICO)<sup>1</sup>

### PUBLIC TOURISM MANAGEMENT: AN APPROACH OF LOCAL GOVERNANCE IN THE HUASTECA POTOSINA REGION OF MEXICO

1 Para citar el artículo: Hernández, G., Bojórquez, A. y Pedraza, C. (2020). Gestión pública del turismo: un enfoque de gobernanza local en la Huasteca potosina (México). *Turismo y Sociedad*, xxvii, pp. 77-94.  
DOI: <https://doi.org/10.18601/01207555.n27.04>

Fecha de recepción: 26 de abril de 2019

Fecha de modificación: 11 de junio de 2019

Fecha de aceptación: 5 de agosto de 2019

## Resumen

La presente investigación, de orden descriptivo-explicativo, toma como punto de partida la ciencia política para llevar a cabo el análisis de la administración pública y de la gobernanza en el campo disciplinario del turismo. El caso de estudio se centra en la región Huasteca potosina, destino turístico con altos índices de visitación, donde la confluencia de diversos actores ha hecho compleja la interacción entre ellos mismos, lo que ha causado efectos directos en los sitios. Por este motivo, el objetivo es identificar y describir esquemas de gobernanza municipal que coadyuven al proceso directivo del turismo en beneficio del desarrollo local. Se aplica la metodología de la investigación acción. Los resultados ofrecen un panorama de reflexión colectiva en torno a la problemática y a las oportunidades de mejora que enfrentan tanto los directores de turismo como los actores locales bajo los preceptos de gestión turística y de gobernanza local.

**Palabras clave:** Administración pública, gestión municipal, gobernanza turística.

## Abstract

The present descriptive and explanatory research takes political science as a starting point to analyze the disciplinary field of tourism through the lens of public administration and governance. The case study focuses on the Huasteca potosina region, a tourist destination with high visitation rates, where the convergence of different actors has made for complex interactions, resulting in a variety of direct effects on the sites. Therefore, the objective is to identify and describe municipal governance systems that contribute to the tourism management process for the benefit of local development. The study population comprises five municipalities of the twenty that make up the region. The methodology of action research was applied through

documenting and doing field research. Semi-structured interviews were carried out on the directors of tourism and tourist service providers. The results offer a panorama of collective reflection on this problematic issue and provide opportunities for improvement by both tourism directors and local actors, under the precepts of tourism management and local governance.

**Keywords:** Public administration, municipal management, tourist governance.

## Introducción

La importancia que tiene el turismo como actividad económica en el país es preponderante. Las políticas públicas emanadas de los gobiernos de turno han logrado capitalizar esta actividad bajo la premisa de que con el fomento del turismo se crean fuentes de empleo, disminuyen los niveles de pobreza y se generan divisas. La gran diversidad natural y cultural es insumo básico para que el turismo se desarrolle a lo largo y ancho del país; sin embargo, los destinos turísticos, así como dinamizan comunidades y ciudades enteras, de la misma forma pueden ocasionar efectos negativos tanto en lo económico como en lo social y en lo ambiental; tales efectos pueden resultar irreversibles para su aprovechamiento y/o conservación en el futuro.

Por otro lado, existe un área limitada en la formulación, implementación y evaluación de políticas públicas que impide el desarrollo de los sitios turísticos de manera coordinada y armónica entre todos los sectores que participan en ellos, así como de la alineación gubernamental en sus tres niveles. Los procesos de operación turística local se vuelcan en ciclos viciosos poco visionarios, que poco aportan hacia avances significativos y que, a su vez, se encuentran limitados a los períodos de cambio de gobierno, principalmente, en su ámbito municipal. Por esta razón, al

pasar las administraciones, se tienen acciones discontinuas y difusas que impactan al tiempo en relaciones del sector dispersas, apáticas, sin participación colectiva, poco coordinadas y alejadas de las necesidades reales y de las pautas de comportamiento del consumidor/turista, que se mueven a una velocidad inalcanzable en función de las tendencias del mercado.

Una de las perspectivas teóricas más influyentes para orientar la discusión sobre el cambio en la administración pública en tiempos recientes ha sido la de la gobernanza, que parte de la posibilidad de cuestionar y redefinir el papel que desempeña el gobierno en el proceso directivo de la sociedad en un escenario donde los gobiernos democráticos requieren mejorar sus capacidades de dirección, coordinación y articulación de sus sociedades con resultados relevantes (Aguilar, 2006, p. 66). Por lo anterior, se considera que la administración turística actúa en un marco de corresponsabilidad con el gobierno, en el que el gobierno municipal es la instancia más cercana a las demandas de la sociedad y a los recursos turísticos, naturales y culturales de las comunidades receptoras que se encuentran en su territorio.

En este sentido, la investigación gira en torno al tema de la gobernanza y la gestión turística municipal a partir de los procesos de administración pública. El objetivo principal es identificar y describir los procesos de trabajo, desempeño e interacción existentes entre los diversos actores de los municipios turísticos de la Huasteca potosina (HP) a fin de precisar acciones de gobernanza que coadyuven a un práctico proceso directivo del turismo en beneficio del desarrollo de los destinos locales. Para determinar la población de estudio, se eligieron solo cinco municipios de los veinte que conforman la HP: solo aquellos que registraron altos índices de visita-ción, además de poseer capacidad instalada para satisfacer las demandas de los turistas.

Teniendo en cuenta la necesidad de ampliar y actualizar el análisis del caso, el artículo fue elaborado a partir de dos vertientes: por un lado, se trata la parte teórico-conceptual en torno a los temas de turismo y la relación que guarda con la administración pública; por otro lado, se lleva a cabo el análisis de caso, el cual está compuesto por el desarrollo del turismo local, que se analiza de lo general a lo particular. Finalmente, se hace explícita la metodología aplicada para obtener los resultados del análisis de caso, y, sobre la base de la discusión teórica abordada, se identifican las áreas de oportunidad en las que los municipios de estudio pueden mejorar sus procesos de gestión y gobernanza turística local.

### **Gestión pública y gobernanza: una aproximación a la acción pública del turismo**

La gestión pública se ha convertido en el punto de referencia de los programas de modernización administrativa. La llamada nueva gestión pública hoy en día se refiere a una de las tendencias internacionales más notables en las organizaciones públicas, de modo que ha pasado a ser “la principal estrategia de reforma burocrática en numerosos países, desde finales de los setenta” (Hood, 1991, citado por Ibarra, 2011). Diversas posturas e interpretaciones que identifican la gerencia pública como una visión empresarial (*management*) del ejercicio de la función pública (Cabrero, 1998, p. 23) la interpretan desde su origen “como la gestión que ha buscado un mejoramiento de los sistemas operativos del gobierno”, lo que en sentido estricto se considera una reinención del gobierno, un proceso de reflexión colectiva con el fin de reconocer las limitantes del sistema y cambiar la forma tradicional –burocrática– de cómo este venía funcionando. Es así como el enfoque de la gestión pública destaca la cuestión del desempeño de las funciones gerenciales en

un ambiente político que algunos autores han llamado microgerencia pública. En este sentido, Vegas (2017, p. 10) describe el campo de acción de la gestión pública al conceptualizarla así:

La acción política y gerencial del gobierno, soportada por técnicas modernas de administración, cuyo objetivo es procurar espacios de conciencia social entre la ciudadanía y el gobierno para el diseño conjunto de la localidad, así como orientar sus capacidades y estrategias en pro de una calidad de vida en armonía con el ecosistema local.

En esa colectividad están inmersas las relaciones de colaboración pública/privada (partenariado), definidas en términos amplios como instrumentos susceptibles de producir cambios relevantes en la gestión pública. Una definición de gran connotación es la de Klijn y Teisman (2009, citados por Durán, 2013), quienes afirman que “un partenariado es la cooperación que se desarrolla entre actores públicos y privados, de carácter duradero, en la que los actores desarrollan conjuntamente productos y/o servicios, y donde se comparten riesgos, costos y beneficios”. En estos espacios existen a) alianzas estratégicas o trabajo colaborativo en pro de las cadenas de valor y, hablando propiamente de modelos turísticos, b) los llamados clústeres, en los que se fomentan las estrategias de diseño de producto y todo lo que implica su puesta en marcha, así como su consolidación en el mercado turístico.

Por otro lado, en relación con los componentes característicos de la gestión pública, algunos autores (Hood, 1989; Peters, 1996; Pollit, 2001; Prats, 2004, citados por Aguilar, 2006, p. 147) coinciden en lo siguiente:

Los componentes de la gestión pública son la búsqueda de una administración profesional y proactiva de las organizaciones, la creación y empleo de estándares e

indicadores claros de desempeño, responsabilidad y rendición de cuentas, unidades organizativas especializadas y autónomas, reducción del tamaño del sector público, servicios públicos de calidad, entre las principales.

En términos turísticos, la gestión pública consiste en observar, investigar y proponer mejoras de gestión para las distintas organizaciones que trabajan por el turismo desde diferentes instancias de gobierno. De acuerdo con Velasco (2016), los posibles ámbitos de trabajo en la gestión turística se clasifican en 1) estructuras administrativas, las cuales sugieren un cambio en los procesos, profesionalización de áreas, nuevos modelos, rompimiento de paradigmas; 2) racionalización de la normativa mientras esta se oriente a la simplificación y coordinación de los procesos administrativos turísticos; 3) recursos humanos con gestión dirigida al desarrollo de políticas de personal (sistemas de motivación y de control de responsabilidades para el personal que labora en organizaciones públicas o mixtas); y 4) transparencia y rendición de cuentas.

Sobre la base de este enfoque, derivado de la gestión pública, es que se le ha dado cabida al término de gobernanza, debido a que la característica de cada término –gestión y gobernanza– radica en la manera en que fortalecen al Estado: por un lado, la gestión pública refuerza su capacidad administrativa, y, por el otro, la gobernanza fortalece su capacidad política e incluso su legitimidad. Cabe decir que han existido innumerables espacios en los que se ha debatido el origen del vocablo *gobernanza*; en este sentido, no es intención realizar un bosquejo para determinar cuáles han sido las posturas al respecto, lo que sí se expone es un análisis en función de las acepciones y características principales que han tenido mayor trascendencia en las sociedades contemporáneas.

Por gobernanza se entiende el proceso (o conjunto de acciones) mediante el cual el gobierno dirige o conduce a la sociedad. Al respecto, Aguilar (2006, p. 90) afirma que “es un proceso mediante el cual los actores de una sociedad deciden sus objetivos de convivencia –fundamentales y coyunturales– y las formas de coordinarse para realizarlos, su sentido de dirección y su capacidad de dirección”. Para Rhodes (2005, citado por Durán, 2013, p. 7), la gobernanza conlleva “un cambio en la manera de gobernar, implica redes de interacción entre los miembros del colectivo e interdependencia entre organizaciones, existe la necesidad de intercambiar recursos y negociar objetivos compartidos”.

Por lo tanto, la gobernanza es considerada un instrumento analítico-procedimental que permite entender los cambios en el gobierno. Estos cambios (Prats, 2005; Arenilla, 2013) *constituyen la articulación de asociaciones entre niveles de gobierno con organizaciones empresariales, lo que requiere de capacidades de iniciativa, liderazgo, concertación, previsión y gestión del conflicto.*

Ya en la actualidad, la participación y la inclusión de redes no solo en lo político, sino en lo administrativo, devienen para el gobierno en un cumplimiento de objetivos, de satisfacer las necesidades de los ciudadanos e integrar sus expectativas e intereses en la actuación pública (Arenilla, 2013). Para Vázquez (2014), las características mínimas del gobierno por redes se reflejan en una marcada interdependencia de diferentes actores de diversos sectores; así mismo, se visualiza la imagen del gobierno como un actor más, no el único, sino uno de varios importantes, y se evidencia “la existencia de estructuras interactivas y configuradas por vínculos” (p. 151), en las cuales se realizan acuerdos de intereses e intercambios en beneficio mutuo.

Así, la estructura de la gobernanza moderna no se caracteriza por la jerarquía, sino por actores corporativos autónomos y por redes conformadas por organizaciones y gobiernos bidireccionales e interdependientes (Suárez, 2001 y Koiman, 2005, citados por Durán, 2013). Por lo tanto, el estudio de la gobernanza en el campo del turismo ha resultado ser relevante y propicio en cuanto a la naturaleza de la interacción existente entre los actores involucrados; no obstante, su estudio aún es muy incipiente. Hay una gran variedad de aproximaciones y enfoques que no coinciden necesariamente en un concepto general; sin embargo, la aproximación más completa es la proporcionada por Madrid (2014), incluso aceptada preliminarmente por la OMT, en la que se propone como punto de partida de estudio la siguiente definición:

La gobernanza es el proceso de conducción de los destinos turísticos a través de los esfuerzos sinérgicos y coordinados de los gobiernos en sus diferentes niveles y atribuciones, de la sociedad civil que habita en las comunidades receptoras y del tejido empresarial relacionado con la operación del sistema turístico. (p. 165).

La postura institucional de la OMT en relación con esta propuesta preliminar radica en que la definición se basa en el destino y el sistema turísticos, términos sobre los cuales la OMT no tiene una definición propia; sin embargo, reconoce que el avance de esta propuesta es relevante. En este sentido, la OMT “propone e identifica las que ha llamado las cinco vías de la gobernanza, las cuales son el asociacionismo; el *marketing* y la promoción; la política turística; la descentralización y las redes interorganizacionales” (Durán, 2013, p. 11). Por ello, se hace necesario destacar las aportaciones sobresalientes que teorizan sobre la gobernanza entre el fundamento de la ciencia política expuesto y las connotaciones turísticas que se están abordando en este estudio.

Desde la perspectiva según la cual la gobernanza constituye un instrumento de gestión de la acción pública que fortalece la capacidad pública del gobierno en términos de eficiencia, eficacia y legitimidad, Velasco (2008) propone que “la gobernanza, en su sentido más estricto, se concentra en las instituciones y reglas que fijan los límites y los incentivos para la constitución y [el] funcionamiento de redes interdependientes de actores que actúan en ámbitos sociales determinados” (p. 1). Por su parte, Barbini, Biasone, Cacciuto, Castellucci, Corbo y Roldán (2011) enfatizan en “las relaciones sociales que se establecen en el campo turístico y las posibilidades de desarrollo turístico local, entendido como un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural” (p. 115). En ese mismo sentido, Arenilla (2013) concluye que “el factor clave de los gobiernos locales actuales es el buen manejo de las relaciones intergubernamentales y su relación con las organizaciones privadas y las asociaciones ciudadanas” (p. 41). De esta manera, para resolver muchos de los problemas locales es necesario establecer estrategias que trascienden muchas veces el límite municipal (e incluso estatal) y que implican a actores de la más diversa naturaleza.

Por lo tanto, en lo que se refiere a la capacidad pública de gestión y de gobernanza, esta no es privativa del gobierno federal, sino que traspasa el gobierno estatal y, finalmente, el local. Para el caso de México, la Constitución Política reconoce al municipio como el tercer orden de gobierno. El artículo 115 constitucional señala cuáles son las funciones de los municipios, entre las que se destaca el garantizar los servicios básicos, como agua potable, drenaje, alcantarillado, alumbrado público, seguridad pública preventiva municipal y tránsito, entre otros. Lanuza (2014) explica que “la última reforma constitucional al artículo 115 marcó la historia del municipalismo mexicano; tales ajustes permitieron

que fueran acompañados de nuevos procesos de administración en una idea de participación ciudadana y social” (p. 16). En este sentido, Hooghe y Marks (2001, citados por Santos, 2011) refieren que “el gobierno municipal es un espacio de interacción en la que se llevan a cabo los procesos que caracterizan a la democracia contemporánea, entendidos estos como la interacción entre entidades gubernamentales y sociales y entre diferentes niveles de gobierno” (p. 12). Por su parte, Cabrero y Arellano (2011) describen las formas más estrechas de interacción del gobierno municipal con la ciudadanía, *ya sea para exigir eficacia en la hechura de las políticas públicas, eficiencia en el manejo de los recursos y/o legitimidad para la toma de decisiones*.

En cuanto a la connotación turística, la OMT (1999) la define como:

El espacio en el que se organiza, maneja y percibe el producto turístico final, el cual debe de afianzar el liderazgo en la gestión turística, por cuanto se considera que es la instancia de gobierno más cercana a las demandas de la sociedad y a los recursos turísticos, naturales y culturales de las comunidades receptoras. (p. 59).

Así, los municipios turísticos tienen la responsabilidad de otorgarle prioridad a la gestión turística, de responder a las demandas de la comunidad local y de minimizar los impactos que puedan afectar su vida cotidiana y entorno. Es por ello por lo que se hace prioritario tener conciencia de los impactos que el turismo puede ocasionar, ya que esto implica tener la visión y los medios para corregirlos o adecuarlos.

En este mismo orden de ideas, y tratando de identificar las problemáticas más comunes a las que se enfrentan los destinos turísticos locales, se recopilan las coincidencias de algunos autores al respecto, tales como

Miralbell (2010), Antón y González (2011), y Wallingre (2014): 1) pérdida de atractivos de un territorio; 2) degradación de las zonas turísticas; 3) bajo desempeño de los equipos técnicos y humanos de las administraciones en relación con el nivel de población flotante que se alcanza en temporada turística y 4) dificultades que tienen los ayuntamientos a causa de la apatía o escasa motivación que se detecta por parte de una población local, de los empresarios e incluso de los presidentes municipales ante iniciativas de interés turístico.

Por lo anterior, Wallingre (2014) considera que “las limitaciones en el desarrollo del turismo se relacionan, básicamente, con la falta de consenso y de cooperación, de persistencia en el liderazgo participativo y de adaptación institucional, y no tanto con la falta de recursos” (p. 154). Para una gestión eficiente, Ejarque (2005, citado por Wallingre y Villar, 2011) afirma que el gobierno *es el que garantiza la institucionalidad y a través de sus organismos participantes alienta a los diferentes actores a participar y a resolver los conflictos, garantizando así agilidad y eficiencia en las acciones*. De ahí que el papel del funcionario al frente del turismo sea relevante, puesto que “se requiere que posea pertinentes niveles de formación como condición necesaria para abordar los desafíos de una gestión eficiente del destino y posea como característica de liderazgo la articulación de trabajo por proyectos consensuados con comunidad, empresarios e inversionistas” (Wallingre, 2014, p. 159).

Por consiguiente, debido a los invariables efectos que se producen por la actividad turística, a los procesos de la nueva administración pública que está permeando en los tres niveles de gobierno, y habida cuenta de que “el turismo forma parte de procesos de desarrollo más amplios, es que es preciso beneficiarse de información, de datos, de indicadores elaborados por otros sectores que

ayuden a hacer más eficiente la capacidad de gobierno” (OMT, 2005, p. 10). Hay una constante en el uso de indicadores de gestión turística que representan posibilidades reales de reconfigurar los esquemas de la hechura de las políticas públicas en el sector y que permiten avanzar hacia el desarrollo de las comunidades receptoras a partir de los procesos de control y evaluación del turismo. En este sentido, desde principios del año 1990, la OMT (2005) ha desarrollado un esfuerzo considerable en la elaboración y aplicación de indicadores en el sector turístico. Es así como la OMT considera que “los indicadores pueden constituir el desencadenante de un proceso de planificación o gestión más sistemático” (p. 18). Este banco de indicadores es una importante aportación para medir la gobernanza en el sector turístico y su aplicación práctica en destinos locales. En México, por ejemplo, con la implementación del Programa de Pueblos Mágicos se reconoce el papel que juegan los municipios turísticos en el desarrollo local. La asignación de recursos como fomento para incentivar el sector ha dado resultados positivos que invariablemente han mejorado las capacidades de gestión y gobernanza existentes en este ámbito (SECTUR, 2016).

### **Panorama turístico en el contexto de la Huasteca potosina: caso de estudio**

El turismo sigue posicionándose como una actividad económica de gran alcance para el país. De acuerdo con las cifras de comportamiento del sector turístico, se ha tenido un repunte considerable de ingresos económicos por concepto de llegadas de turismo extranjero, pues en 2018 se alcanzó un histórico por concepto de derrama económica de 2.289 millones de dólares, lo que representó un aumento del 17,7% en relación con lo registrado en el año 2017. Este hecho favoreció que México ascendiera dos posiciones en el *Ranking* Mundial del Turismo, al colocarse en sexto lugar en número de

llegadas de turistas internacionales (SECTUR y DATATUR, 2019).

La transición de gobierno que actualmente atraviesa el país representa en verdad grandes retos en diversos sectores productivos, y el turismo es uno de ellos. Si bien la tendencia de visitación de turistas extranjeros norteamericanos se ha mantenido positiva pese a los embates de inseguridad y a las alertas de visita que el Gobierno estadounidense ha proclamado constantemente, las estrategias de posicionamiento en otras nacionalidades optadas por la SECTUR han resultado favorables. Sin embargo, la actual desaparición del Consejo de Promoción Turística de México —como parte de las acciones de política turística implementadas por el gobierno de turno— marcará una desaceleración en el posicionamiento y en la promoción turística internacional del país como destino en tanto las atribuciones de dicho Consejo se deleguen a las embajadas y a los consulados, tal como se ha dado a conocer de manera oficial.

Por otro lado, la afluencia de turistas estadounidenses al país representó el 47,9% del total de turistas extranjeros en 2018, lo cual denota que el sector no ha sido afectado como se tenía previsto (SECTUR y DATATUR, 2019). Las condiciones de volatilidad hacen un tipo de cambio más competitivo, y los motivos de visita de los estadounidenses al país no están condicionados por situaciones políticas ni incluso por restricciones de negocios que pudieran suscitarse, sino por situaciones climáticas, devaluaciones del peso y aspectos de inseguridad, principalmente. Por lo anterior, Estados Unidos se mantiene como el principal emisor de turistas a México, y esto ocasiona depender de modo considerable de este tipo de demanda. No obstante, las políticas públicas emanadas del actual gobierno tienen que ver, por un lado, con la promoción de México hacia otras nacionalidades bajo esquemas diferentes y en concordancia con la política de austeridad del gobierno, y, por

otro lado, con la diversificación del turismo en el interior del país, principalmente orientada hacia productos de ecoturismo, turismo de aventura y turismo rural, por lo que el objetivo no se sitúa solo en concentrarse en el segmento de sol y playa, como tradicionalmente se ha venido realizando, sino en buscar otros destinos que dinamicen la economía en el interior de México y en que el potencial turístico sea aprovechado de mejor manera por las localidades receptoras.

Por otro lado, la región Huasteca potosina (HP), objeto de estudio, se ubica al este del estado de San Luis Potosí; es una vasta región productiva agropecuaria y frutícola integrada por veinte municipios. La abundancia de sus ríos y cascadas le permite poseer un clima húmedo tropical que favorece la diversidad biológica. Esta región cuenta con una extensión de 11.803 km<sup>2</sup> y tiene una población de 761.547 habitantes; constituye el 12,8% del territorio estatal y concentra al 27,2% de los habitantes de San Luis Potosí. La HP es considerada como la segunda región en importancia económica –detrás de la región Centro– respecto a las demás, situación que se evidencia con el porcentaje de aportación que otorga al PIB estatal: 6,6% (SECTURE, 2017a).

En este marco contextual, la política de desarrollo turístico tiene su referente en el Programa Regional de Desarrollo Turístico de la Huasteca potosina (PRODETUR), dirigido por el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR) en el año 2005. Con la implementación de este programa en 2006, se consolidó la marca “Huasteca potosina. Fascinante por naturaleza” como un producto turístico integrado por doce municipios de los veinte que la conforman: Aquismón, Axtla de Terrazas, Ciudad Valles, El Naranjo, Huehuetlán, Tamasopo, Tamuin, Tancanhuitz, Xilitla, Tamazunchale, Tampacán y Tanlajas.

En esta perspectiva, los esfuerzos orientados al impulso del turismo de manera formal como destino han sido promovidos en su mayoría por el Estado, que ha celebrado convenios de colaboración municipal para articular las acciones con los sectores estatal y federal. A partir de la implementación del PRODETUR, se encauzó la instalación de las direcciones de turismo a la estructura organizacional de los ayuntamientos y se les confirió a los funcionarios responsables la tarea de implementar el Programa para beneficio de sus propios municipios. Los municipios que complementan el producto Huasteca son:

Figura 1. Ubicación de la Huasteca potosina



Fuente: Google Maps (2019).



1. Aquismón, que es el municipio que tiene la mayor oferta de atractivos y el que más visitantes registra (declarado pueblo mágico en 2018).
2. Xilitla, que a partir de su declaratoria como pueblo mágico en 2011 ha registrado gran flujo de turistas y se ha convertido en destino “ancla” para la HP.
3. El Naranjo y Tamasopo, que con sus cascadas impresionantes como oferta complementaria motivan el desplazamiento de turistas una vez que han llegado a visitar los sitios “ancla”.
4. Ciudad Valles, que es considerado el distribuidor turístico y el mayor centro de estadia de la región, dada la gran oferta de servicios turísticos que posee.

Cada municipio tiene características propias que lo distinguen por su potencialidad de desarrollo turístico regional, de allí que el crecimiento constante de la actividad turística en la región ha permitido la apertura de varios establecimientos enfocados en atender las necesidades del visitante o turista durante su estancia. De acuerdo con datos oficiales de la Secretaría de Turismo del Estado (SECTURE), el servicio de alojamiento representa el 28 % de la capacidad hotelera instalada en el estado, pues en 2017 contaba con 2.762 cuartos disponibles en diferentes categorías. La derrama económica generada por concepto de estancia en hospedaje ascendió a los 369.252 millones de pesos, cifra que representa un incremento del 12,7 % con respecto al año anterior. En relación con el estado, la zona Huasteca es la segunda región con mayor captación de ingreso generado por el turismo, después de la zona Centro. El principal motivo de visita es la práctica del turismo de aventura y de actividades de ecoturismo. El 28 % de los turistas está conformado por jóvenes que se encuentran en un rango de edad de 25 a

31 años (SECTURE - Dirección de Planeación, Información y Análisis, 2017b).

Es innegable que, en términos estadísticos, la región HP se ha mantenido como destino turístico posicionado en turismo de naturaleza, y que los esfuerzos de promoción que durante años se han llevado a cabo arrojan resultados positivos hoy en día. Sin embargo, pese a los buenos resultados en los flujos de visitación, se percibe que el sector se encuentra en una fase de desgaste tanto de relaciones de colaboración como físico-territorial en los principales sitios turísticos, lo que comienza a ocasionar desajustes ambientales debido a los altos niveles de saturación de visitantes.

La percepción del turista ha dejado en evidencia deficiencias en cuanto a la calidad del servicio para atender sus demandas; por otro lado, el entramado relacional de actores ha hecho compleja la interacción entre sí, lo que ha causado conflictos de interés, participación colectiva y, por consiguiente, baja competitividad en el destino. Los turistas, por medio de las encuestas aplicadas (SECTURE - Dirección de Planeación, Información y Análisis, 2017b), señalan notoriamente similitudes en las mismas demandas y necesidades que hace once años, como se evidencia al hacer un comparativo de inquietudes del turista de 2006 a 2017. Estas demandas y necesidades han sido incluidas en el Programa Regional de Desarrollo Turístico de la Huasteca Potosina (PRDTHP) y tienen que ver principalmente con cinco aspectos: 1) reducido nivel de inversión en el sector; 2) insuficiente infraestructura básica de apoyo (accesibilidad, señalética, seguridad y transporte); 3) poca articulación de productos turísticos integrados; 4) escasa capacitación a prestadores de servicios turísticos, personal de contacto, funcionarios y comunidades receptoras; y 5) subutilización turística de atractivos naturales y culturales (FONATUR y Gobierno del Estado de San Luis Potosí, 2005).

## **Metodología**

### ***Diseño de la investigación***

Se aplicaron técnicas de investigación documental que suministraron los conocimientos teóricos en relación con administración pública, gestión y gobernanza aplicadas disciplinariamente al turismo. Se trató, en la medida de lo posible, de hacer uso de las fuentes directas, principalmente de los teóricos que sustentan conocimiento profundo sobre el tema; así mismo, para el caso de estudio fue indispensable la consulta de estadísticas oficiales actualizadas.

En lo que respecta a los artículos de investigación académica, se hicieron análisis de contenido para evaluar la pertinencia de su inclusión al estudio; y en relación con la antigüedad de los textos, se trató de consultar los que tienen 10 años de publicación a la fecha, sin embargo, se hicieron excepciones a criterio en función de los aportes o de los teóricos clásicos representantes.

Para la investigación de campo, se aplicaron entrevistas semiestructuradas dirigidas tanto a los funcionarios como a los prestadores de servicios turísticos, en tanto que, para abordar los temas de gestión turística y gobernanza, se definieron los instrumentos de aplicación, para lo cual se tomaron esquemas de diseño ya validados que pudieran adaptarse a las necesidades del estudio.

### ***Tipo de investigación***

Se utilizó la investigación descriptivo-explicativa. Se realizó un caso de estudio para determinar y describir las particularidades de la gestión pública en el turismo y la relación empírica que tienen los municipios de estudio con respecto a sus prácticas de gobernanza. Así mismo, fue empleada la metodología de la investigación acción,

la cual se conceptualiza como “la investigación exploratoria que surge de problemas prácticos y [que] tiene como finalidad introducir modificaciones a fin de resolver problemas concretos” (Pacheco, 2006, p. 115).

### ***Población y muestra***

La población de estudio comprende solo cinco municipios de los veinte que conforman la HP. Estos fueron elegidos de acuerdo con los destinos que se ofertan y que generan mayor flujo de visitantes a la región, así como según la capacidad instalada desarrollada que permite brindar servicios de hospedaje, alimentación y transportación al visitante. Los municipios en mención son Aquismón (pueblo mágico), Ciudad Valles, Tamasopo, El Naranjo y Xilitla (pueblo mágico).

El estudio se aplicó a nueve funcionarios de turismo municipal; se tomó como premisa que por cada municipio estudiado se debía contar con por lo menos un funcionario y/o exfuncionario de turismo cuyo período de gestión hubiera sido desarrollado entre los años 2007 y 2015 (tres períodos municipales). Así mismo, se aplicaron 14 entrevistas estructuradas a prestadores de servicios turísticos en los ámbitos de hospedaje, alimentación y servicios de intermediación (*tour* operadoras, guías locales, transportadoras turísticas y agencias de viajes).

### ***Técnicas y métodos empleados***

Las entrevistas fueron analizadas con tratamiento sistemático, para lo cual se utilizó el *software* SPSS (Statistical Package for Social Sciences). También se emplearon el método de tablas cruzadas, un análisis de conglomerados (clúster) y el método de Ward. El análisis clúster “es un método multivariado de clasificación que no requiere de supuestos previos y es eminentemente exploratorio” (De la Fuente, 2011, p. 3).

## Discusión y resultados

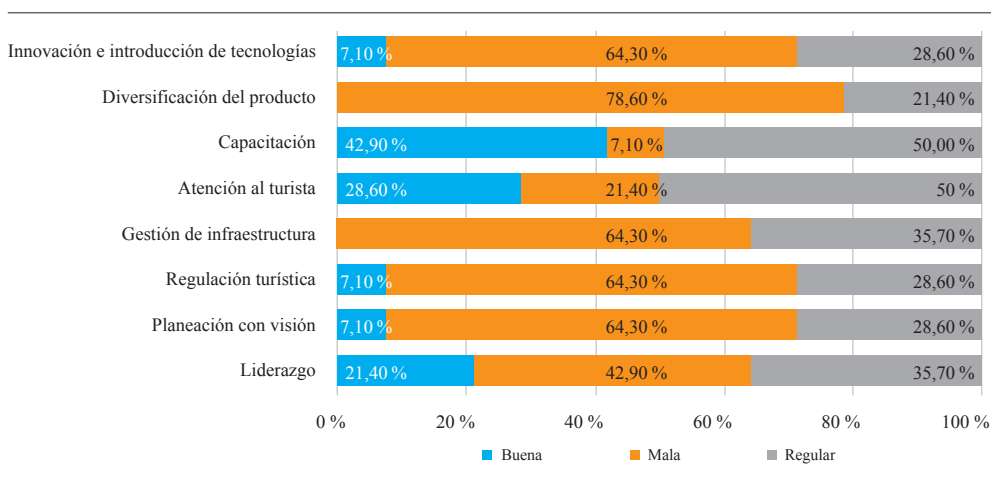
Como mencionan los autores Mainero (2000), Cabrero (2007) y Velasco (2008), tomando como marco de análisis los resultados arrojados en el caso de estudio, *son las instituciones las que permiten actuar como mecanismos de acercamiento con la sociedad*. En este sentido, el gobierno municipal es el principal actor para mantener los vínculos de comunicación y las redes de colaboración para la actividad turística.

El estudio muestra que los municipios manifiestan dar seguimiento a una política turística incluida en los planes de desarrollo municipal, sin embargo, solo el 37,5% de ellos han trabajado bajo un programa de desarrollo turístico municipal. En este sentido, los ayuntamientos dan cumplimiento a la Ley de Planeación del Estado y Municipios de San Luis Potosí (2019), así como a los ordenamientos del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), dependencia gubernamental encargada de coordinar e implementar políticas y programas gubernamentales entre el nivel federal, el estatal y el municipal. Así, como enfatiza Velasco (2016), la gestión

pública tiene como objetivo central “mejorar la capacidad de administrar de los gestores públicos y mejorar la productividad y la eficiencia de las organizaciones públicas. Se propone reemplazar el sistema burocrático racional-legal por un sistema basado en competencias e incentivos, con metas y resultados transparentes, sustituyendo la idea de administrar por la de gestionar” (p. 582). Y en este sentido, la elaboración de planes y programas, así como su aplicación y evaluación, constituyen el principal instrumento que guía la gestión turística municipal.

Por otro lado, en la figura 2, sobre percepción del desempeño del gobierno, se aprecian los resultados obtenidos en cada una de las variables estudiadas en lo que se refiere a la gestión de los recursos humanos. Se muestra que el 42,9% de los prestadores turísticos reconocen como provechosas las acciones de capacitación emprendidas en el sector, puesto que la profesionalización permite elevar los estándares de servicio; el 50% evalúan la capacitación en términos regulares, ya que manifiestan que es preciso avanzar hacia capacitación más especializada y pertinente con las tendencias del mercado; y solo el 7,1% evalúan negativamente

Figura 2. Percepción de desempeño



Fuente: Elaboración propia (2018).

la capacitación, pues aluden que el tiempo de impartición es poco constante y que se carece de cobertura para llegar a todos los prestadores involucrados.

Así mismo, se reconocen las limitantes en capacitación de los funcionarios de turismo o de quienes toman decisiones importantes en el sector público, pues se considera que los perfiles básicos de experiencia y profesionalización no se cumplen. En los municipios en estudio, solo tres funcionarios de los nueve entrevistados estudiaron Licenciatura en Turismo; si bien este factor no es determinante para alcanzar la eficacia en la gestión, sí es necesario para cumplir con los elementos mínimos requeridos en la administración turística de los destinos, de ahí que el papel del funcionario al frente del turismo sea relevante. Wallingre (2014) asevera que este funcionario debe poseer “pertinentes niveles de formación para lograr una gestión eficiente del destino, y liderazgo para trabajar por proyectos consensuados con comunidad, empresarios e inversionistas” (p. 159). Por su lado, Uvalle (1991, citado por Caldera, 2012) concluye que “administrar a la sociedad exige que el funcionario del Estado sepa articular los fines y medios con eficacia, ya que sus decisiones tienen incidencia inmediata en toda la vida social” (p. 21).

Con respecto a la variable de gestión de la calidad del destino, los funcionarios coinciden en que las principales demandas del turista tienen que ver con mejorar las condiciones de acceso a los sitios; garantizar seguridad y confianza en la visita al destino; y atender la limpieza, la recolección y el tratamiento de residuos sólidos.

Así mismo, en cuanto a la diversificación turística regional, el 78,6 % de los prestadores evalúan con insuficiente la gestión de los funcionarios, por cuanto no hay iniciativas para integrar en el destino productos nuevos, diferentes o renovados que puedan disminuir

los problemas de saturación que han comenzado a enfrentar. Y justamente en términos ambientales tampoco se obtuvieron respuestas relevantes, por lo que se denotan acciones débiles, difusas y de poca coordinación. En este sentido, se hace importante resaltar lo que Antón y González (2011) consideran para el logro del turismo sostenible, pues afirman que el turismo debe “lograrse en términos de eficiencia económica, equidad social y conservación ambiental” (p. 53), ya que de otra manera no se estarían garantizando el equilibrio, la conservación y la permanencia de los recursos para generaciones futuras.

En cuanto a la variable de regulación turística, se encontró que los funcionarios afirman contar con un reglamento municipal de turismo; sin embargo, la opinión de los prestadores turísticos difiere, porque aluden a que no se conoce, no se difunde y, por lo tanto, no se aplica. El 64,3 % de los prestadores turísticos que dicen conocer parte de la normativa turística existente perciben una aplicación de reglamentos o leyes mala; para el 28,6% esta es regular, y solo el 7,1 % la considera buena. Así mismo, hay evidencia de sobresaturación de sitios turísticos no regulados; guías de turistas sin certificaciones oficiales realizando actividades especializadas, de modo que ponen en riesgo la integridad y seguridad de los visitantes; bajos estándares de limpieza e inocuidad en los establecimientos de alimentos y bebidas en las comunidades turísticas; falta de supervisión y control de precios justos, principalmente, en temporadas vacacionales altas.

“Uno de los principales ámbitos de trabajo en la gestión pública turística se relaciona con la transparencia y rendición de cuentas” (Velasco, 2016, p. 583), en la que se busca legitimar, por medio de documentos y acciones legales normativas, la comunicación, la toma de decisiones y el cumplimiento de acciones de transparencia real. De esta manera, “los instrumentos de gestión

simplifican la realidad, estructuran el comportamiento de los actores, generan lógicas locales rebeldes a los esfuerzos de reformas, regulan las relaciones de poder, condicionan la coherencia de una organización” (Chía et al., 2016, p. 26). El no contar con un programa de visión sobre el cual trabajar y el carecer de un marco normativo eficaz da espacio a la improvisación y, por supuesto, a un inadecuado proceso de gestión administrativa, que trae como consecuencia la apatía y la baja o nula participación de quienes conforman el sector.

Por otro lado, el 64,3 % de los prestadores perciben como insuficiente el uso de las herramientas tecnológicas que pueden mejorar los procesos de investigación, recolección de datos, sistematización de información y comunicación. Este hecho deja en evidencia la falta de información documental que permita la eficiente toma de decisiones. En algunos municipios se carece de lo básico en tecnología para atender las necesidades de comunicación e incluso de seguridad. En este sentido, para la OMT (2005, p. 22), “el turismo forma parte de procesos de desarrollo más amplios, por lo que requiere beneficiarse de información, de datos, de indicadores elaborados por otros sectores que ayuden a hacer eficiente la capacidad de gobierno”.

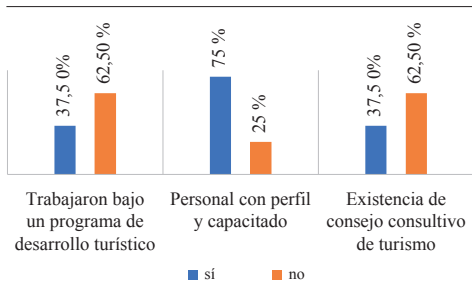
Respecto a la variable de posicionamiento del destino turístico, uno de los mayores logros que refieren los directores de turismo es la promoción y publicidad que se le ha dado a la región, de ahí que ellos reconocen el incremento de la afluencia turística en los últimos años. El 28,6 % de los prestadores evalúan en un rango alto el nivel de gestión de la información emanada de las políticas públicas de promoción; otro 50 % lo evalúan como medio, con amplias posibilidades de mejorar, principalmente, en el uso de las TIC; y el 21,4 % lo perciben como bajo. Por lo tanto, hay aciertos muy puntuales sobre

los que descansa la gestión turística de los municipios en estudio.

En lo que se refiere a las relaciones con los actores públicos y los actores claves del sector, el 12,5 % de los funcionarios de turismo perciben como principal obstáculo la poca participación de la sociedad; consideran que las relaciones con el sector privado y con las dependencias estatales de turismo son buenas, aunque indican que tienden a hacerse frágiles cuando el nivel estatal actúa e impone decisiones más allá de su ámbito de actuación. La opinión de los prestadores de servicios respecto al desempeño de los funcionarios pone de manifiesto que no existe coordinación efectiva de quien lidera y que hay apatía generalizada en acciones municipales, ya que se percibe indiferencia ante sus problemas reales; no obstante, afirman que existe disponibilidad y apertura para el trabajo colaborativo si así lo requieren las dependencias gubernamentales. Por su parte, el sector busca relacionarse por medio de asociaciones civiles para lograr beneficios comunes y contrapesos que lleven a la competitividad de la región. Así, bajo esta perspectiva de gobernanza, se reafirma lo que Wallingre (2014) refiere: “Las limitaciones en el desarrollo del turismo se relacionan, básicamente con la falta de consenso y de cooperación, de persistencia en el liderazgo participativo y de adaptación institucional, y no tanto con la falta de recursos” (p. 154).

Solo el 37,5 % de los municipios tienen instaurado un Consejo Consultivo de Turismo como parte de los procesos de participación ciudadana; no obstante, los prestadores de servicios afirman que los acuerdos y los trabajos emanados de este Consejo no son difundidos por los representantes de turno, además, no existe continuidad ni periodicidad en las reuniones de dichos consejos. Parte del buen funcionamiento de estos espacios de participación ciudadana radica

Figura 3. Planeación turística



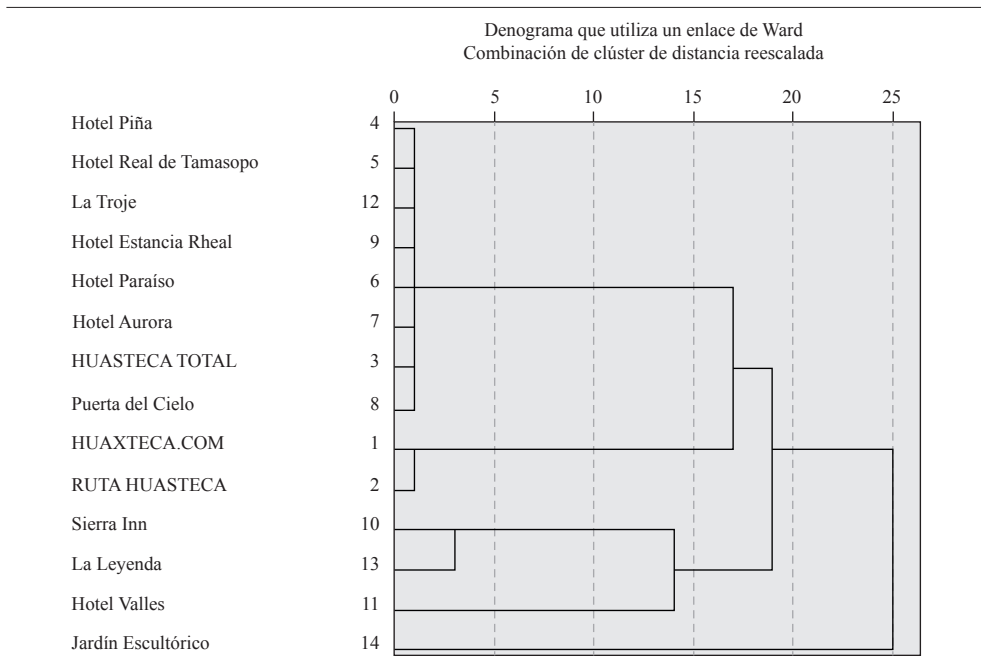
Fuente: Elaboración propia (2018).

en que *se debe considerar el liderazgo, ya que permite darle visibilidad a la política pública* (Cabrero, 2000; Aguilar, 1992). *Sin un análisis sólido, una organización que la pueda instrumentar y una estrategia política de cabildeo, difícilmente se tendrán buenos resultados en la implementación.*

Por último, el dendograma presentado en la figura 4 muestra la red que existe entre los

diferentes prestadores de servicios en estudio. En este caso, pueden apreciarse cuatro grupos de prestadores turísticos que han aportado en su mayoría trabajo y sinergia a la estructura del sistema turístico de la región. En estos grupos se concentran empresas de alojamiento y operadoras turísticas, y quedan al margen empresas restauranteras, salvo una que se encuentra trabajando visiblemente en el sector: La Leyenda. Su grado de similitud y cercanía entre unas y otras les permite cierto grado de cohesión e interrelaciones consolidadas y estrechas que les posibilita trabajar de modo colaborativo, crear alianzas y, entre otras cosas, ser visibles en el sistema turístico regional. No obstante, hay prestadores de servicios que no han logrado integrarse a bloques de redes más grandes en el destino, por esta razón, los retos de trabajo colaborativo y participativo por medio de la gobernanza y la gestión pública le permitirán a la Huasteca potosina avanzar hacia la inclusión de prestadores

Figura 4. Dendograma. Prestadores de servicios turísticos



Fuente: Elaboración propia (2018).

y actores turísticos en pro de destinos más cohesionados y consolidados.

## Conclusiones

El desarrollo del turismo y su capacidad de contribuir al bienestar de las comunidades receptoras reclaman hoy en día un modelo de gestión pública que tenga como principio fundamental la vinculación de redes de actores por medio del trabajo colaborativo entre todos los que conforman el sector turístico.

La gestión pública de la Huasteca potosina debe dirigirse, de acuerdo con los resultados, a hacer eficientes las funciones directivas del gobierno tanto municipal como estatal en aras de articular de manera sinérgica las redes de participación que muestran los prestadores de servicios, incorporando para ello liderazgo y equipos de trabajo interdisciplinarios, con valores o nuevas formas de trabajo orientados a incrementar la calidad y la competitividad de los servicios. La función pública de liderazgo cumple un papel simbólico de representatividad en su actuar, capaz de comprometerse al trabajo con otros actores territoriales e internacionales en pro del bien común, de ahí que los convenios, las alianzas u otras figuras dinamicen los resultados dentro y fuera de los destinos turísticos.

Replantear y valorar el papel que cada actor desempeña en el entramado sistema permite visualizar objetivos en común y buscar mecanismos que puedan hacer frente a externalidades tales como la seguridad, los acontecimientos políticos, sociales, ambientales, transformacionales y culturales, entre otros eventos que día a día van emergiendo y que impactan, sin lugar a duda, su propio actuar. El reto no es sencillo: para los municipios turísticos de la Huasteca potosina implica cambiar poco a poco la manera tradicional y burocrática existente de gobernar, es transitar hacia lo que se ha llamado la microempresa de la nueva gestión pública, lo que supone

mejorar las capacidades de actuación administrativa del gobierno.

Todo indica que la mayor parte del problema del caso de estudio es de carácter instrumental y de liderazgo político. Es de suma importancia que los municipios turísticos estudiados refuercen su estructura de organización, que eleven sus niveles de formación académica, que logren capitalizar al máximo su experiencia en el manejo de los asuntos públicos y que se apoyen en un marco regulatorio que les facilite el ordenamiento, las negociaciones y la gestión del conflicto.

La falta de credibilidad en las acciones turísticas emanadas del gobierno —tanto estatal como municipal— ha sido motivo para mantener la apatía por la actuación en temas inherentes a las políticas públicas y a los grandes o pequeños proyectos que en la colectividad y el asociacionismo pueden realizarse en pro del turismo. Sin embargo, no todo está mal: el sector privado ha sabido responder de manera flexible a las tendencias de mercado y al movimiento de la demanda, debido a que existen iniciativas privadas que fortalecen y llenan vacíos en torno a temas de organización y profesionalización del sector; es decir, hay autogestión para dar solución a sus propias problemáticas, tal como funcionan los partenariados que fueron explicados anteriormente. Por esta razón, al gobierno local le urge recuperar la credibilidad en sus acciones, responder al interés público y reforzar los procesos de legitimidad a partir de la gobernanza. En este sentido, se concluye que la gobernanza es un instrumento útil que permite comprender la naturaleza política de la gestión pública y que, por medio de los esfuerzos consensuados, ayuda a establecer lazos afines en la colectividad que hacen posible avanzar con visión de sector y empoderamiento para desarrollarse localmente.

Por lo tanto, la gestión pública del turismo en la Huasteca potosina requiere del elemento

político para alcanzar los objetivos planteados como sector. La capacidad administrativa de los municipios es de gran importancia, ya que de esta capacidad dependerá que un municipio turístico logre tanto el desarrollo local en beneficio de su población como la eficiencia, eficacia y legitimidad de la actividad turística en lo administrativo y en lo político-sectorial.

Finalmente, parafraseando a Chía et al. (2016, p. 28), la gobernanza apunta a la construcción colectiva de objetivos y acciones mediante la elaboración de dispositivos (ordenamiento de procedimientos, de pasos, de conocimientos, de saberes y de información) múltiples que se basan en aprendizajes colectivos y participan en las reconfiguraciones e innovaciones institucionales y organizacionales en los territorios. Así, el diseño de indicadores de gestión turística municipal y el aporte de soluciones integrales mediante recursos gerenciales pueden representar los mecanismos de instrumentalización de la gobernanza por medio de los cuales se identifiquen y aborden diversas problemáticas en el futuro, con el objetivo de sistematizar información pertinente que coadyuve a la articulación de sectores, a la toma efectiva de decisiones y a elevar el nivel de calidad de vida y de sustentabilidad de la región Huasteca potosina como destino.

## Referencias bibliográficas

Aguilar, L. (1992). *El estudio de las políticas públicas* (1.ª ed.). México, D. F.: Miguel Ángel Porrúa.

Aguilar, L. (2006). *Gobernanza y gestión pública* (1.ª ed.). México, D. F.: Fondo de Cultura Económica.

Antón, S. y González, F. (coords.). (2011). *Planificación territorial del turismo*. Barcelona: Editorial UOC.

Arenilla, M. (Dir.). (2013). *Ciudad, gobernanza y planificación estratégica. Aportes de la experiencia de Móstoles*. Madrid: Ed. Dykinson.

Barbini, B., Biasone, A., Cacciuto, M., Castellucci, D., Corbo, Y. y Roldán, N. (20 al 22 de octubre de 2011). *Gobernanza y turismo: análisis del estado del arte*. Ponencia presentada en el Simposio Internacional Gobernanza y Cambios Territoriales: Experiencias Comparadas de Migración de Amenidad en las Américas. Pucón, Chile. Recuperada de <http://nulan.mdp.edu.ar/1467/1/01281.pdf>

Cabrero, E. (1998). Estudio introductorio. En B. Bozeman (coord.), *Gerencia pública: su situación actual en México*. México, D. F.: Fondo de Cultura Económica.

Cabrero, E. (2000). Usos y costumbres en la hechura de las políticas públicas en México. Límites de la *Policy sciences* en contextos cultural y políticamente diferentes. *Revista Gestión y Política Pública*, IX(2), 180-229. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13309201>

Cabrero, E. (2007). *Para entender el federalismo en los Estados Unidos Mexicanos*. México, D. F.: Nostra Ediciones.

Cabrero, E. y Arellano, D. (2011). *Los gobiernos municipales a debate: un análisis de la institución municipal a través de la Encuesta INEGI 2009*. México, D. F.: CIDE.

Caldera, A. (2012). *De la Administración Pública a las políticas públicas. Ensayos desde la ciencia política*. México, D. F.: Miguel Ángel Porrúa y Universidad de Guanajuato.

Chía, E., Rey-Valette, H., Michele, L., Soulard, C., Nougaredes, B., Mathé, S. et al. (2016). Proposición metodológica para el análisis de la gobernanza territorial a partir de una experiencia francesa. *RGV: Revista de Geografía Valpso*, 53, 23-46. Recuperado de <http://www.revistageografica.cl/index.php/revgeo/article/view/3>



- De la Fuente, S. (2011). *Análisis conglomerados*. Recuperado de <http://www.fuenterrebollo.com/Economicas/ECONOMETRIA/SEGMENTACION/CONGLOMERADOS/conglomerados.pdf>
- Diario Oficial de la Federación. (7 de mayo de 2016). Ley de Planeación del Estado y Municipios de San Luis Potosí. México: Instituto de Investigaciones Legislativas del H. Congreso del Estado de San Luis Potosí.
- Durán, C. (2013). *Gobernanza para el sector turístico y su medición. Programa de Estadísticas y CST de la OMT* (Serie de Documentos Temáticos STSA/2013/01). OMT.
- FONATUR y Gobierno del Estado de San Luis Potosí. (2005). *Programa Regional de Desarrollo Turístico de la Huasteca Potosina, San Luis Potosí*. México: FONATUR. Recuperado de <http://repotur.yvera.gob.ar/handle/123456789/11305>
- Ibarra, M. (2011). *Actores locales y sus acciones: una propuesta conceptual para el análisis de la gobernabilidad a nivel municipal*. San Luis Potosí, México: Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Lanuz, D. (2014). *Los altibajos de los "gobiernos locales" y sus "políticas". Arquitectura del municipalismo institucional mexicano*. México, D. F.: H. Congreso de la Unión, Cámara de Diputados, LXII Legislatura.
- Madrid, F. (2014). *Gobernanza turística = destinos exitosos: el caso de los pueblos mágicos de México*. México: Universidad Anáhuac México-Norte.
- Mainero, C. (2000). *La Administración Pública mexicana*. México, D. F.: Editorial Tercer Milenio y Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.
- Miralbell, O. (coord.). (2010). *Gestión pública del turismo*. Barcelona: Editorial UOC.
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (1999). *Agenda para planificadores locales: turismo sostenible y gestión municipal*. Madrid: OMT.
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2005). *Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos. Guía práctica*. Madrid: OMT.
- Pacheco, L. (2006). *Metodología de la investigación: la elaboración del proyecto*. Tepic, México: Universidad Autónoma de Nayarit.
- Prats, C. (2005). Modos de gobernación de las sociedades globales. En A. Cerrillo i Martínez (coord.), *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia* (pp. 145-172). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).
- Santos, J. (coord.). (2011). *Índice municipal de gobernanza local: San Luis Potosí 2011*. San Luis Potosí, México: Colegio de San Luis.
- SECTUR. (2016). *Indicadores de desarrollo: estudio de caso en pueblos mágicos* (Documentos de Investigación Estadística y Económica, n.º 2016-2). México, D. F.: Secretaría de Turismo, Subsecretaría de Planeación y Política Turística. Recuperado de [https://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20Publicaciones/2016-2\\_Doc-Invs.pdf](https://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20Publicaciones/2016-2_Doc-Invs.pdf)
- SECTUR y DATATUR. (2019). *Resultados de la actividad turística (RAT). Enero 2019*. México, D. F.: Subsecretaría de Planeación y Política Turística. Recuperado de [http://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2019-01\(ES\).pdf](http://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2019-01(ES).pdf)
- SECTURE. (2017a). *Comportamiento del sector turismo - 2017*. San Luis Potosí: Secretaría de Turismo del Estado de San Luis Potosí. Recuperado de <http://www.turismoslp.com.mx/Principal/Estadisticas/CST17.pdf>
- SECTURE - Dirección de Planeación, Información y Análisis. (2017b). *Perfil del visitante: verano*

2017. *Región Huasteca*. San Luis Potosí: Secretaría de Turismo del Estado de San Luis Potosí. Recuperado de <http://www.turismoslp.com.mx/Principal/Estadisticas/VRH17.pdf>

Vázquez, C. (2014). Gobernanza y redes de política pública: un estudio de la vinculación entre gobierno, actores público-sociales y privados en un área local turística. *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*, III(1), 147-178. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/154796421.pdf>

Vegas, H. (2017). Políticas públicas y gobernanza: articulación para una gestión pública local autónoma. *Polis: Revista Latinoamericana*, 16(48), 155-172. DOI: 10.4067/S0718-65682017000300155

Velasco, M. (2008). Gestión de destinos: ¿governabilidad del turismo o gobernanza del destino? En *Dinámicas recientes y estrategias de*

*intervención en destinos patrimoniales* (proyecto de investigación). España: Ministerio de Educación y Ciencia.

Velasco, M. (2016). Entre el poder y la racionalidad: gobierno del turismo, política turística, planificación turística y gestión pública del turismo. *PASOS: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 14(3), 577-594. DOI: 10.25145/j.pasos.2016.14.038

Wallingre, N. (2014). Turismo, territorio y municipio. *Faces: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*, 42-43, 143-164. Recuperado de [http://nulan.mdp.edu.ar/2113/1/FACES\\_n42-43\\_143-164.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/2113/1/FACES_n42-43_143-164.pdf)

Wallingre, N. y Villar, A. (comps.). (2011). *Desarrollo y gestión de destinos turísticos: políticas y estrategias*. Bernal: Editorial de la Universidad Nacional de Quilmes.