



## TÍTULO

**LA RESPONSABILIDAD GUBERNAMENTAL EN LA GESTIÓN  
SOSTENIBLE DE DESTINOS TURÍSTICOS.  
CASO: REAL DEL MONTE, HIDALGO, MÉXICO**

## AUTOR

**Cristian Granados Sánchez**

**Director  
Curso**

**Esta edición electrónica ha sido realizada en 2012**

Juan Ignacio Pulido Fernández

Máster en Gestión Sostenible de Empresas, Destinos y Productos  
Turísticos

© Cristian Granados Sánchez

© Para esta edición, la Universidad Internacional de Andalucía



## Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas

### Usted es libre de:

- Copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra.

### Bajo las condiciones siguientes:

- **Reconocimiento.** Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciador (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra).
  - **No comercial.** No puede utilizar esta obra para fines comerciales.
  - **Sin obras derivadas.** No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.
- 
- *Al reutilizar o distribuir la obra, tiene que dejar bien claro los términos de la licencia de esta obra.*
  - *Alguna de estas condiciones puede no aplicarse si se obtiene el permiso del titular de los derechos de autor.*
  - *Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.*

Cristian  
Granados  
Sánchez

**LA RESPONSABILIDAD GUBERNAMENTAL EN  
LA GESTIÓN SOSTENIBLE DE DESTINOS  
TURÍSTICOS, CASO: MINERAL DEL MONTE,  
HIDALGO, MÉXICO**

Trabajo de investigación (tesina) para obtener el título de: “ *Máster Propio Universitario en Gestión Sostenible de Empresas Destinos y Productos Turísticos* ”



**15 de Octubre del 2011**

*Director: Dr. Juan Ignacio Pulido Fernández*

*En la novela de Tolkien, El Señor de los Anillos, el hobbit Frodo no quiere asumir la tarea que le ha sido encomendada; Frodo preferiría quedarse en la comarca y vivir en paz allí. En México muchos Frodos piensan así, actúan así, quieren desentenderse así. Prefieren criticar a quienes gobiernan, en vez de involucrarse para hacerlo mejor; eligen la pasividad complaciente en lugar de la participación comprometida. Pero Frodo no tiene otra opción y el ciudadano mexicano tampoco. Frodo tiene la tarea de salvar a su mundo y el ciudadano mexicano tiene la tarea de salvar a su país. Un hobbit insignificante destruye el anillo y un ciudadano puede hacerlo también. Como dice el mago Gandalf: “Todo lo que tenemos que decidir es qué hacer con el tiempo que se nos ha sido dado”. Para México es tiempo de preguntar: ¿Y Frodo?*

*Denise Dresser*

***LA RESPONSABILIDAD GUBERNAMENTAL EN LA  
GESTIÓN SOSTENIBLE DE DESTINOS  
TURÍSTICOS, CASO: MINERAL DEL MONTE,  
HIDALGO, MÉXICO.***

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</b> .....	7
<b><i>I.1 Justificación y oportunidad de esta investigación</i></b> .....	8
<b>I.1.1 Importancia del tema y área de investigación</b> .....	8
<b>I.1.2. Carencias en la literatura</b> .....	10
<b><i>I.2 Planteamiento del problema</i></b> .....	11
<b><i>I.3 Hipótesis y objetivos</i></b> .....	14
<b><i>I.4 Planteamiento metodológico general</i></b> .....	15
<b>CAPITULO II. DESCRIPCIÓN GEOGRÁFICA Y TURÍSTICA DEL PUEBLO MÁGICO DE REAL DEL MONTE</b> .....	18
<b><i>II.1 Descripción general del estado de Hidalgo</i></b> .....	19
<b>II.1.1 Política</b> .....	19
<b>II.1.1.1 La Secretaría de Turismo y Cultura</b> .....	20
<b>II.1.2 Demografía</b> .....	22
<b>II.1.2.1 Población</b> .....	22
<b>II.1.2.2 IDH</b> .....	22
<b>II.1.3 Economía</b> .....	22
<b>II.1.3.1 Sectores económicos</b> .....	22
<b>II.1.3.2 Turismo</b> .....	22
<b><i>II.2 Descripción general de Real del Monte</i></b> .....	24
<b>II.2.1 Limitaciones</b> .....	24
<b>II.2.2 Demografía</b> .....	25

<b>II.2.2.2 IDH</b> .....	25
<b>II.2.3 Infraestructura social</b> .....	25
<b>II.2.3.1 Educación</b> .....	25
<b>II.2.3.2 Vías de comunicación</b> .....	25
<b>II.2.4 Economía</b> .....	26
<b>II.2.4.1 Turismo</b> .....	26
<b>II.2.4.2 Oferta de servicios</b> .....	28
<b>II.2.4.3 Atractivos turísticos</b> .....	29
<b>II.2.4.4 Marca turística</b> .....	30
<b>II.2.4.5 Supraestructura</b> .....	30
<b>II.3 Programa federal de pueblos mágicos</b> .....	32
<b>II.3.1 Criterios de incorporación</b> .....	34
<b>II.3.2. El expediente</b> .....	34
<b>II.3.3 Criterios de certificación</b> .....	37
<b>II.3.4 Comité Pueblo Mágico</b> .....	38
<b>CAPÍTULO III. DESARROLLO SOSTENIBLE Y TURISMO</b> .....	41
<b>III.1 Historia de la sostenibilidad</b> .....	43
<b>III.1.1 Antecedentes</b> .....	43
<b>III.1.2 El informe Brundtland</b> .....	44
<b>III.1.3 La cumbre de la tierra en Río de Janeiro</b> .....	45
<b>III.1.4 Agenda 21</b> .....	46
<b>III.1.5 La cumbre de Johannesburgo</b> .....	47
<b>III.2 El desarrollo sostenible</b> .....	49

III.2.1 Relación entre turismo y desarrollo sostenible.....	52
III.2.2 Turismo: características y efectos.....	55
III.2.2.1 Características y problemáticas del turismo.....	55
III.2.2.2 Impacto positivo y negativo de la actividad turística.....	59
<b>CAPÍTULO IV. GESTIÓN SOSTENIBLE DE DESTINOS TURÍSTICOS.....</b>	<b>63</b>
<b>IV.1 El destino turístico.....</b>	<b>64</b>
IV.1.1 Funciones del destino turístico.....	66
IV.1.2 Los actores del destino turístico; sus funciones e implicaciones en la gestión.....	69
IV.1.2.1 El sector turístico.....	69
IV.1.2.2. La comunidad local.....	70
IV.1.2.3. El gobierno.....	70
IV.1.2.3.1. Papel del municipio. La visión de la SECTUR Federal.....	73
IV.1.2.3.2. Gobernabilidad o Gobernanza del destino turístico.....	75
IV.1.2.4. Nuevas tendencias en la gestión.....	79
<b>CAPITULO V. MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN: ENTREVISTA A PRINCIPALES ACTORES INMISCUIDOS EN LA GESTIÓN DEL DESTINO.....</b>	<b>85</b>
<b>V.1 La recolección de datos desde el enfoque cualitativo.....</b>	<b>86</b>
V.1.1 El método de recolección: La entrevista.....	87
V.1.1.1 ¿Por qué escoger entrevistas cualitativas y no un método cuantitativo, para la recolección de información?.....	88
V.1.1.2 Planeación de la entrevista.....	89

<b>V.1.2 El muestreo: la elección de los participantes</b> .....	90
<b>V.1.2.1 Bola de Nieve</b> .....	90
<b>V.1.2.1.1 Metodología de Bola de Nieve</b> .....	91
<b>V.2 Resultados de las entrevistas</b> .....	96
<b>V.2.1 Análisis de los datos</b> .....	96
<b>V.2.1.1 Percepción que los entrevistados tienen de la gestión que realiza el gobierno de Real del Monte en materia turística</b> .....	97
<b>V.2.1.2 Percepción que los entrevistados tienen, acerca del conocimiento y gestión en desarrollo sostenible del gobierno de Real del Monte, y quién es el principal obstáculo para encaminar al destino en esta noción</b> .....	106
<b>V.2.1.3 Percepción que los entrevistados tienen, del trabajo que el gobierno local realiza en la búsqueda del consenso para la toma de decisiones</b> .....	115
<b>V.2.2 Conclusiones generales</b> .....	120
 <b>CAPÍTULO VI SUGERENCIAS</b> .....	124
 <b>ANEXOS</b> .....	130
 <b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	136
 <b>CABLEGRAFÍA</b> .....	139
 <b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	141

---



## *Agradecimientos.*

---

**Mi más sincera gratitud a la Universidad Internacional de Andalucía por la beca concedida para realizar este máster. Enhorabuena por su gran labor en apoyo a los latinoamericanos; en lo personal, esta oportunidad me ha permitido expandir mi conocimiento por completo en sostenibilidad.**

**Mi más grande admiración y gratitud al Doc. Juan Ignacio Pulido Fernández, director de este trabajo, que con sus muy atinadas orientaciones me permitió encaminarme de mejor forma en la investigación.**

**Agradezco la ayuda en la revisión y crítica a : Carla Martínez Ramos y Angela Ostos Borrego; sin ustedes, me hubiera perdido.**

**A todos(a) ustedes ¡ Gracias ¡**

# ***CAPÍTULO I.***

---

## ***Introducción.***

## *I.1 JUSTIFICACIÓN Y OPORTUNIDAD DE ESTA INVESTIGACIÓN*

---

### **I.1.1 IMPORTANCIA DEL TEMA Y ÁREA DE INVESTIGACIÓN**

Ante la crisis ambiental y social que se vive en el mundo contemporáneo, se plantea la sostenibilidad como una opción de revertir o minimizar tales efectos negativos. Se trata de un proceso de cambio gradual hacia formas más racionales de utilización de los recursos naturales, en donde también se intenta lograr una mejor calidad de vida considerando aspectos como justicia social, equidad de género, conservación del patrimonio cultural e histórico, así como también generar una base económica sólida bajo preceptos bien estructurados y especificados como: normas, leyes, seguridad laboral y social, certificaciones de calidad, técnicas y procesos, competitividad e innovación, etc.

El turismo se considera como un activador de la economía a nivel mundial por su efecto multiplicador y como generador de empleos, sin embargo, gracias al crecimiento de esta actividad como un verdadero fenómeno social de masas, ha producido impactos en las comunidades receptoras y en el medio ambiente. Es así que surge el desarrollo del turismo sostenible como una opción que trata de prevenir la degradación de los recursos naturales y culturales que posibilitan los viajes, de manera tal, que futuras generaciones puedan acceder a estos recursos con el mismo grado de satisfacción de hoy en día.

En este contexto se plantea la imperante necesidad de establecer una serie de acciones que logren o implanten el camino hacia un desarrollo sostenible del turismo, que a nuestro entendimiento está basado en primer lugar por la iniciativa gubernamental, que deberá buscar el acuerdo entre los diferentes actores sociales. El municipio, la comunidad y los empresarios, son socios de la empresa común para desarrollar el turismo. (SECTUR, 2010)

En México, el turismo ha sido una importante fuente de ingresos<sup>1</sup> (INEGI, 2003-2008), es así que los gobiernos locales con participación del gobierno federal mexicano han invertido en esta actividad económica, promoviéndola como un dinamismo capaz de erradicar la pobreza y generar mayor bienestar social.

En la república mexicana existe una geografía política basada en estados conformados por municipios, algunos de los cuales con potencial turístico aún no

---

<sup>1</sup> 3° Actividad más importante solo después de la venta de petróleo y remesas.

aprovechado y otros que mantienen ya, una actividad importante en este sector. El turismo en el municipio se concibe como la voluntad de todos los actores sociales implicados, lo que significa asumir un compromiso de colaboración y corresponsabilidad, buscado alcanzar los intereses colectivos a partir de una meta común.

Las comunidades locales o también llamadas “anfitrionas” se han visto beneficiadas económicamente de manera directa o indirecta, aunque en muchas ocasiones estos beneficios no logran ser distribuidos de una manera más equitativa.

Las empresas turísticas y en general todas las de un destino o comunidad donde se desarrolla la actividad, se han visto favorecidas de manera económica por la afluencia de turistas.

El elemento dinámico del turismo es por supuesto el turista, que al desplazarse de su lugar de origen consume ocio, cultura, productos, bienes y servicios. Por otro lado, la realidad nos muestra que el turismo, si no considera una serie de variables e indicadores de impacto y es tratado como un fenómeno social, es capaz de generar impactos socioeconómicos, ambientales y culturales negativos en la comunidad receptora. La lista de problemas es vasta y requiere de atención e intervención como sector para convertir al turismo responsable en una verdadera herramienta de desarrollo.

Es entonces que los actores de la actividad turística en los municipios son: Gobierno local, comunidad y empresas locales. Solo una buena planeación, comunicación, entendimiento y responsabilidad de estos tres, generara un turismo responsable, que tiene como objetivo final forjar mejores condiciones de vida para la población, basándose en la sostenibilidad como directriz de toda decisión y emprendimiento.

Suponemos en esta investigación que la parte neurálgica de este sistema es el gobierno, que por medio del consenso gestiona al destino, proyectándolo al éxito o fracaso. Muchos han sido los casos de centros turísticos que han declinado por la falta de toma de decisiones en conjunto y donde la máxima es la rentabilidad individual.

En el caso concreto del Pueblo Mágico<sup>2</sup> de Real del Monte, ubicado en el estado Hidalgo, localizado en el centro de México, el cual cuenta con características para

---

<sup>2</sup> **Pueblo Mágico:** localidad que cuenta con atributos simbólicos, leyendas, historia, hechos trascendentes y cotidianidad, que ha sido nombrada con tal distinción por la Secretaria de Turismo Federal de México con el

La responsabilidad gubernamental en la gestión de destinos.

desarrollar turismo cultural y rural como lo son: gastronomía con influencia inglesa, vestigios de minas de plata, arquitectura e imagen urbana típica de la montaña hidalguense, lugar testigo del primer juego de fútbol en todo el continente Americano y un clima con temporadas de neblina que favorece un ambiente pintoresco y bohemio.

La relación que se pretende investigar no ha sido del todo aplicada en esta comunidad; si bien es cierto, este pueblo ha crecido gracias al turismo y también es cierto, que se han aplicado varias estrategias gracias a la implementación del programa federal de Pueblos Mágicos. Sin embargo, este destino carece de buena gobernanza, no hay participación democrática en las decisiones por parte de la comunidad local, que está cada vez más fastidiada por el alto número de turistas de temporada estacional, falta de investigación y desarrollo en el turismo, no hay políticas de responsabilidad en empresas, etc.

Una gestión turística en Real del Monte basada en los parámetros de la sostenibilidad, promoverá al destino de una manera más correcta y permitirá un mejor aprovechamiento de los atractivos turísticos de lugar; todo esto en pro de una mejor calidad de vida de la comunidad anfitriona.

### **I.1.2. CARENCIAS EN LA LITERATURA.**

Según la Secretaría de turismo de México en su documento: *“Planeación y gestión del desarrollo turístico municipal”*, considera que: el desarrollo turístico depende del esfuerzo conjunto de todos los actores sociales implicados, por lo tanto el municipio debe ser el actor coordinador (2005, p.33). Es difícil aplicar estos términos en la realidad turística si el gobierno local carece de una estructura que considere al turismo como un fenómeno transversal, peor aún, la incompetencia y corrupción generan vicios que no permiten el desarrollo de un buen gobierno.

Por muchos años, al turismo en la comunidad se le ha visto como un auténtico fenómeno de simple desplazamiento al que hay que alimentar y divertir, sin considerar elementos como el desarrollo territorial o las fuertes implicaciones sociales y ambientales de tal fenómeno.

---

objetivo de resaltar y valorar la localidad para estructurar una oferta turística innovadora y original. Tal nombramiento fue concedido en 2004. (SECTUR, 2010)

Cada uno de los municipios turísticos de México cuenta (en teoría) con un instrumento rector del desarrollo municipal; en el caso de Real del Monte, el documento que conceptualiza tal plan, para el periodo 2006- 2009 menciona tres grandes áreas de acción: Desarrollo social, desarrollo económico y desarrollo político municipal (Municipio de Mineral del Monte, 2009). El escrito contempla al turismo como la mayor fuente de ingresos de la jurisdicción, pero sólo lo aborda en dos páginas, en éstas, se consideran 9 estrategias sin mencionar a la sostenibilidad.

Respecto a la Responsabilidad social empresarial, se ha escrito un limitado número de libros en México, sin embargo en el extranjero esa moda se revierte, existiendo publicaciones que para este caso serán extraídas vía online. Cabe mencionar que la RSE tiene un fin mercadológico si no se considera como estrategia desde el ámbito gubernamental. A nuestro juicio y búsqueda, no existe un documento en México que hable expresamente de esta relación.

En el caso de la responsabilidad de la comunidad local, como afirma Antonio Elizalde en su obra “Desarrollo humano y ética para la sustentabilidad”: *“El principal desafío que surge de nuestro desarrollo como seres éticos es asumir la responsabilidad por nuestro accionar en el mundo, y ser capaces de entender que nuestra calidad de vida alcanza su plenitud cuando trascendemos de nuestra conciencia individual hacia una forma de conciencia capaz de sentir como propia, no sólo nuestra necesidad, sino además, la de todo otro ser humano y de toda otra forma de vida”* (Elizalde, 2004).

Aunque parezca increíble, el estado de Hidalgo carece de artículos, papers o publicaciones propias referidas a la actividad turística, salvo algunas en atención al turista o mercadotecnia.

Como se ha mostrado, existen fuentes que hablan acerca de nuestro objeto de estudio, sin embargo los autores o el propio gobierno estatal y municipal no ha llegado a la sumatoria de la fórmula de la teoría propuesta en esta investigación, que permita generar un desarrollo sostenible del destino basado en la institucionalidad gubernamental.

## *I.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA*

---

El estado libre y soberano de Hidalgo, tiene una población de 2,665,018 habitantes, cuenta con 84 municipios y su capital es la ciudad de Pachuca de Soto. Con una extensión territorial de 20,813 km cuadrados, esta entidad federativa se ubica en el lugar 26 dentro de la república. (INEGI, 2010)

Según la enciclopedia de municipios de México, esta extensión cuenta con tres grandes regiones geográficas que son: Planicie costera del golfo, Sierra madre oriental y el Altiplano meridional. (Secretaría de Gobernación, 2010)

El estado de Hidalgo cuenta con infinidad de recursos naturales, culturales e históricos, que conforman la oferta de atractivos turísticos en la región, donde su principal mercado es la Ciudad de México.

Para dividir la oferta turística, la Secretaría de turismo de Hidalgo, ha conformado 6 corredores que se distribuyen por todo el estado; cada uno cuenta con atractivos específicos por actividad o tipología del turismo. Estos son:

- Corredor de los balnearios.
- Corredor de los 4 elementos.
- Corredor de las haciendas
- Corredor de la sierra y la huasteca.
- Corredor Tolteca.
- Corredor de la montaña.

Dentro del Corredor de la Montaña se encuentra el municipio de Mineral del Monte. La cabecera municipal: Real del Monte, ha sido nombrada como Pueblo Mágico. Es aquí donde nuestra investigación se centra.

Este destino turístico cultural cuenta con una población de 10,238 habitantes, de los cuales el 59.3 % de la PEA (población económicamente activa) son empleados del sector terciario, que para este caso en su totalidad es generada por el turismo. (Secretaría de Gobernación, 2010).

Esta localidad se encuentra en pleno auge turístico, pero la planeación a futuro no ha demostrado surgir a la par que los flujos de turistas. El destino cuenta con cierta gestión que la comisión de Pueblos Mágicos ha hecho, pero se ha visto interrumpida por la falta de seguimiento entre las administraciones gubernamentales locales que se dan cada 3 años. El gobierno municipal carece

de visión y de herramientas necesarias para desarrollar al turismo de manera sostenible, y peor aún, no se cuenta con una política de gobernanza que permita la introducción de los actores en las diferentes decisiones y problemáticas que surjan. Queda pendiente el tema de la corrupción e ignorancia en los decretos que se realizan así como la falta de una clara tendencia hacia el desarrollo local, temas que serían imposibles tratar del todo en esta investigación.

Cabe recalcar que los planteamientos del moderno liberalismo económico insisten en que el sector público debe cumplir una función meramente reguladora de la actividad económica y en este caso turística, garantizando unas condiciones adecuadas para que el sector privado pueda desarrollar su actividad. (Fernández, 2005)

Respecto a la oferta turística, existen empresas Micro, pequeñas y medianas.<sup>3</sup> La gran mayoría de estas, se encuentran entre las dos primeras definiciones. Desde hoteles, restaurantes, tiendas de artesanías y comercio en general conforman los servicios que se le ofrecen a los turistas.

Aunque el tema de la responsabilidad social empresarial ha sido divulgado y en los últimos tiempos se ha puesto de moda, no existe una empresa que lleve a cabo estrategias en este ámbito. Como lo mencionó en alguna ocasión el Doc. Juan Ignacio Pulido: “es necesario establecer a la sostenibilidad desde el sistema turístico, del cual forman parte las empresas y también el gobierno (supra-estructura)”, y aunque las compañías de Real del Monte realicen tácticas en RSE por la motivación de instaurar los beneficios de tal moda, resultaría sólo una táctica mercadológica debido a que no existe una concepción desde el ámbito gubernamental.

Respecto a la comunidad local, no se tiene una concepción de la sostenibilidad, lo que repercute en el desarrollo. La población no tiene completo acceso a la educación y ha mirado al turista como un elemental objeto de absorción de dinero. El turismo ha sido catalogado por la sociedad local como una fuente pronta de crecimiento. Es así que no existe una clara tendencia de a dónde ir, ni mucho menos en conceptualizar a la actividad en cuestión, como una diligencia que en conjunto con otras, apoyen el desarrollo económico y que permita salvaguardar usos y costumbres locales.

Uno de los ejemplos más claros de la problemática es el tiradero de basura que se encuentra a cielo abierto en un paraje natural que se localiza en el municipio, así

---

<sup>3</sup> Micro: 1 a 10 empleados. Pequeñas: 11 a 50 empleados. Medianas: 51 a 100 empleados.



como la falta de una planta tratadora de agua que cubra las demandas de la localidad.

Todo lo mencionado anteriormente, ha permitido atraer a turistas de bajo poder adquisitivo que a nuestro juicio, no son responsables, no sólo por el bajo gasto que realizan, sino también por las malas prácticas en las que incurren: falta de conciencia ambiental, compra de artesanías piratas, pugna por pagar menos productos y servicios, compra de alimentos fuera de la localidad los que después van a consumir ahí, poca conciencia por la auténtica cultura local, falta de respeto por los espacios públicos, etc.

Es cierto que el éxito económico ha acompañado al crecimiento de Real del Monte, pero este lugar ha mostrado fuertes síntomas de insostenibilidad como: estacionalidad entre semana, turismo de masas en temporadas vacacionales, pérdida de imagen urbana en las inmediaciones del centro histórico, desconocimiento del turismo como fenómeno transversal, contaminación visual y ambiental, falta de conceptualización-conocimiento e investigación de la sostenibilidad, servicios turísticos de baja calidad, etc.

En concreto, el gobierno local carece de conocimientos en desarrollo sostenible, no busca el consenso para la toma de decisiones y la ciudadanía es poco participativa. Por su parte, las empresas no son competentes

Es así y que por el análisis de la problemática, es preciso determinar de forma urgente soluciones y propuestas que puedan conllevar a la teoría, de que es necesario proveer de herramientas de gestión al gobierno y conceptualizar su responsabilidad como agente coordinador.

### ***1.3 HIPÓTESIS Y OBJETIVOS***

---

Después de haber definido la problemática existente, se plantea a continuación la ***Hipótesis***: *Consideramos que la gestión que el gobierno local realiza en materia turística, es incorrecta; que no se hace en torno a la sostenibilidad y que se carece del conocimiento en esta noción. También suponemos que no se busca el consenso para la toma de decisiones.*

*Además creemos, que el propio gobierno es el principal obstáculo para encaminar el destino al desarrollo sostenible.*

El **objetivo general** de esta investigación es: Investigar y analizar la Responsabilidad gubernamental en Real del Monte, para comprobar que no es

La responsabilidad gubernamental en la gestión de destinos.

correcta la gestión, que no se hace en torno a la sostenibilidad y que no se busca el consenso para la toma de decisiones; indagamos confirmar, que el gobierno es el principal obstáculo para encaminar al destino en esta noción; así como también sugerir aplicaciones en este territorio con el fin de gestionar el destino en un marco sostenible.

Los **objetivos específicos** son:

1. Describir geográfica y turísticamente a la comunidad de Real del Monte.
2. Describir el programa federal de Pueblos Mágicos.
3. Conceptualizar el desarrollo sostenible.
4. Conceptualizar la responsabilidad gubernamental en la gestión sostenible de destinos, por medio de una revisión bibliográfica.

---

#### ***I.4 PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO GENERAL***

---

***Objetivos del diseño de la metodología:***

1. Aplicar entrevistas como método de investigación cualitativa para conocer:
  - a. La percepción que los principales actores involucrados tienen de la gestión que el gobierno local realiza en materia turística.
  - b. El conocimiento que el gobierno local tienen en sostenibilidad y la gestión que realiza en esta noción.
  - c. En voz de los entrevistados, saber si se busca el consenso – entre gobierno, comunidad local y empresas- para la toma de decisiones.
  - d. La opinión de los entrevistados, acerca de que si el gobierno es el principal obstáculo para encaminar el destino al desarrollo sostenible.
2. Analizar los resultados obtenidos de las entrevistas.
3. Sugerir aplicaciones con el fin de gestionar el destino en un marco sostenible.

La responsabilidad gubernamental en la gestión de destinos.

La metodología que se utilizará en esta investigación se desglosa enseguida:

*Revisión bibliográfica y de programas gubernamentales:*

- Con el objeto de conocer y delimitar a Real del Monte como destino turístico cultural, desde el ámbito geográfico, económico y social, se revisará la bibliografía existente. Cabe recalcar que en su mayoría se utilizarán páginas de internet del gobierno federal, estatal y municipal debido a la falta de libros modernos al respecto.
- Se revisará literatura respecto a la responsabilidad gubernamental, para definirla y conceptualizarla en Real del Monte.
- Revisión de literatura oficial gubernamental, respecto al papel del gobierno en la gestión turística.
- Revisión del programa federal de Pueblos Mágico y sus Reglas de Operación.

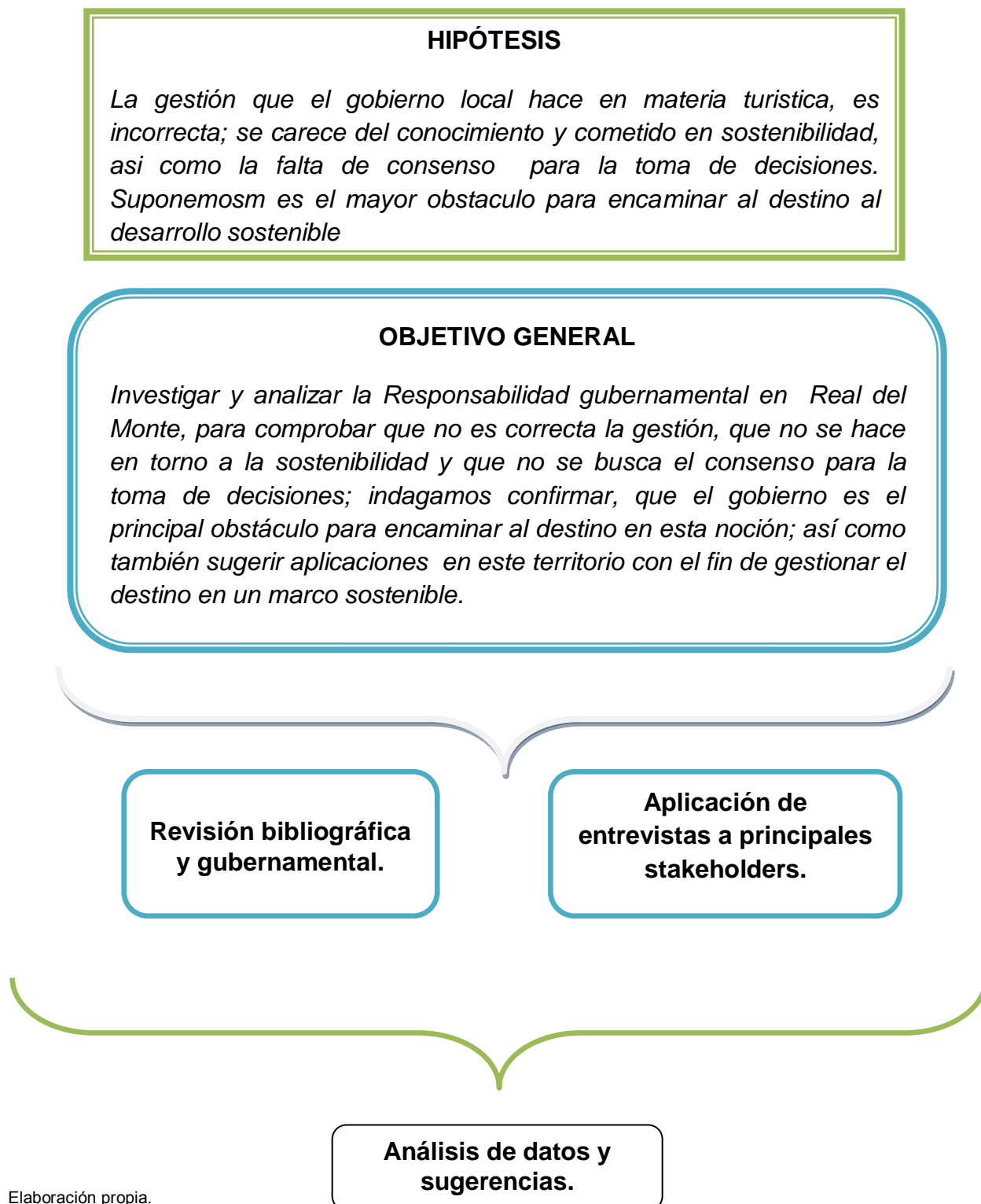
*Aplicación de Instrumentos de investigación.*

- Aplicación de entrevistas cualitativas a los diferentes stakeholders del destino, con la intención de conocer su percepción respecto en los rubros ya mencionados.

*Sugerencias.*

Realizar sugerencias en torno a los resultados obtenidos, para gestionar al destino en el marco al desarrollo sostenible.

Gráfico I.1 Esquema básico de la tesis.



Elaboración propia.

## ***CAPITULO II***

---

### ***Descripción geográfica y turística del Pueblo Mágico de Real del Monte.***

Gráfico II.2 Mapa de localización del Estado de Hidalgo.



Fuente: Secretaría de Gobernación, 2010

### *II.1 Descripción general del Estado de Hidalgo.*

Para iniciar con la descripción de Real del Monte, es necesario establecer un panorama general del Estado de Hidalgo. Esta entidad federativa es uno de los 32 estados libres y soberanos de la república mexicana. Cuenta con 84 municipios y su capital es la ciudad de Pachuca de Soto. Se ubica en la región centro-oriental de México.

#### **II.1 POLÍTICA**

La Constitución Política del Estado de Hidalgo, define las funciones y facultades de los poderes en los siguientes artículos:

Artículo 24.-«*La soberanía del Estado, reside esencial y originariamente en el pueblo hidalguense, quien la ejerce por medio de los poderes constituidos en los términos de esta ley fundamental. La renovación de los poderes legislativo y ejecutivo, así como de los Ayuntamientos se realizará mediante elecciones libres, auténticas y periódicas...*»

La responsabilidad gubernamental en la gestión de destinos.

Artículo 25.- «*El Estado adopta para su régimen interior la forma de Gobierno republicano, democrático, representativo y popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa, el Municipio Libre.*»

Artículo 26.- «*El Poder del Estado, en el ejercicio de sus funciones, se divide en Legislativo, Ejecutivo y Judicial.*» (Gobierno del estado de Hidalgo, 2011)

El Poder Legislativo, se deposita en un órgano denominado “Congreso del Estado Libre y Soberano de Hidalgo.

El Poder Ejecutivo está representado por el Gobernador Constitucional del Estado de Hidalgo, quien dura en su encargo 5 años.

El Poder Judicial se desempeña a cargo del Tribunal Superior de Justicia.

Para efectos de la administración, el estado tiene a sus órdenes varias secretarías estatales entre las que se encuentra la Secretaría de Turismo y Cultura de reciente creación.

### **II.1.1 La Secretaría de Turismo y Cultura.**

Según la estructura orgánica del gobierno estatal, esta dependencia está a cargo de un secretario: Artículo 11. *El Secretario tendrá las facultades y obligaciones que señala la Constitución Política del Estado, la Ley Orgánica de la Administración Pública Estatal y el presente reglamento; para la mejor distribución y desarrollo del trabajo, se confieren facultades delegables a los servidores públicos y a las unidades administrativas, sin perjuicio del ejercicio directo por parte del Secretario.*

Según la ideología actual de esta dependencia, la misión es:

“Potenciar la capacidad de atracción de la oferta turística, cultural y natural del Estado de Hidalgo, con base en el talento, el esfuerzo y la convicción de su comunidad social y empresarial y el apoyo de los niveles de gobierno, para desarrollar productos turísticos competitivos que satisfagan a sus visitantes y se contribuya a mejorar el nivel de vida de sus habitantes”.

Cabe mencionar que por la condición de actividad o fenómeno transversal, el turismo tiene relación y se apoya de otras dependencias como: Desarrollo económico, Desarrollo social, Secretaría del medio ambiente y recursos naturales, Planeación y desarrollo regional, entre algunas otras.

Esta dependencia cuenta con 4 direcciones generales:

DIRECCIÓN	FUNCIONES
<b>Dirección general.</b>	Dirigir, controlar y evaluar las labores encomendadas a su cargo y establecer mecanismos de integración e interrelación que propicien el óptimo desarrollo de las responsabilidades que son competencia de la Secretaría, así como formular los anteproyectos de programas y de presupuesto que, en su caso, les correspondan.
<b>Dirección general de administración.</b>	Conducir, supervisar, difundir y dar seguimiento a las normas políticas, sistemas, funciones, programas y procedimientos vinculados con la administración de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y de los servicios generales e informáticos; asimismo, colaborar con la Secretaría de Finanzas, cuando las atribuciones de su competencia, se refieran a la instrumentación y aplicación del gasto corriente, lo anterior, con base en la legislación, los criterios y normatividad que determine el Gobernador del Estado y el Secretario
<b>Dirección general de mercadotecnia y promoción turística.</b>	Ejecutar las políticas, acciones y lineamientos, aprobados por el Secretario para efecto de promover la integración de productos en sus diversas etapas de servicios y comercialización, que integran el proceso productivo del sector turístico, tanto en las singularidades específicas de cada etapa del proceso como en su configuración integral y sectorial.
<b>Dirección general de planeación y desarrollo turístico</b>	Preparar aquellos proyectos donde se prevea la concertación y promoción con la Federación de los programas, acciones y recursos destinados a desarrollar el turismo en el Estado, perfilados para impulsar el desarrollo económico y social, identificando aquellas zonas del Estado con mayor potencialidad turística y asegurando que en su aplicación se preserve el ambiente y el desarrollo sustentable, así como la extensión de los beneficios a los distintos sectores de la población y las diversas regiones del Estado. (Secretaría de turismo del estado de Hidalgo, 2010)

Fuente: Elaboración propia; extraído desde el Reglamento interior de turismo.



## **II.2. DEMOGRAFÍA.**

Siendo uno de los estados más pequeños de México, su condición poblacional y urbana no es relevante.

### **II.2.1 Población.**

Según el último censo (2010) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, el estado de Hidalgo cuenta con 2 665 018 habitantes, siendo el estado número 17 más poblado de México.

### **II.2.2 IDH**

Hidalgo está ubicado en el índice de desarrollo medio, ocupando la posición número 27 en México con 0.7810.<sup>4</sup>

## **II.3 ECONOMÍA**

Este estado cuenta con 62,612 unidades económicas que emplea 243 974 de personas, que representa el 1,7% del total de México. El salario promedio anual es de \$64,970 pesos mexicanos; inferior al promedio nacional de \$79,551. El estado tiene un Producto interno bruto aproximado de 167 mil millones de pesos mexicanos y aporta el 1.3% al PIB Nacional. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010)

### **II.3.1 Sectores económicos**

El sector económico más importante es el terciario con \$ 65, 873,473 de pesos mexicanos; representando el 12,1% el comercio, restaurantes y hoteles. (Instituto nacional de Estadística y Geografía, 2010).

### **II.3.2 Turismo**

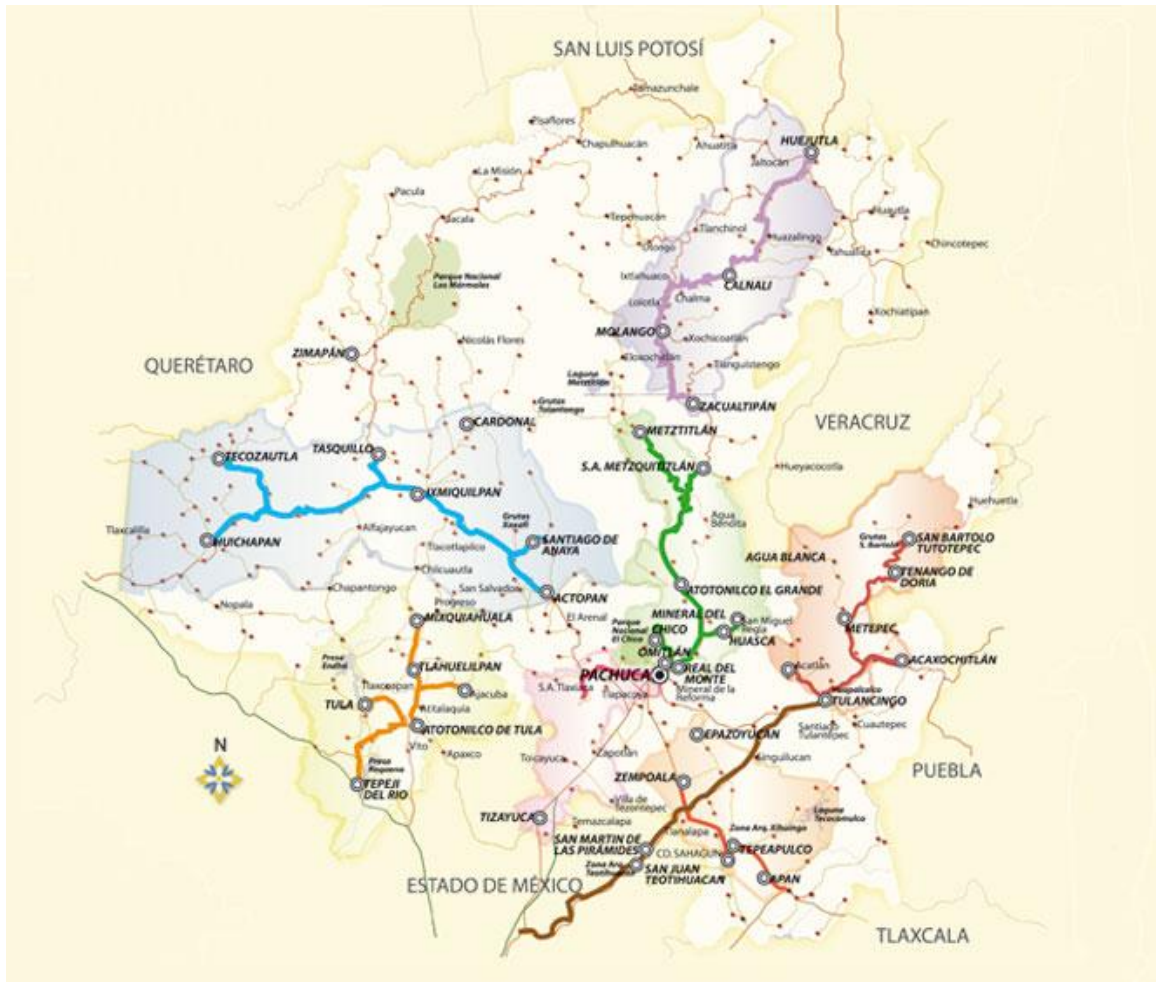
La entidad cuenta con 391 establecimientos de hospedaje registrados (8497 habitaciones) aunque habría que sumar la gran cantidad de hoteles fuera de orden público. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010).

Turísticamente el estado está dividido en 6 corredores turísticos.

---

<sup>4</sup> IDH desarrollado por el programa de las naciones unidas para el desarrollo. ( PDUD)

Gráfico II.3 Mapa de los corredores turísticos del estado de Hidalgo



Fuente: Secretaria de turismo del estado de Hidalgo.

- Corredor de los balnearios.
- Corredor Tolteca.
- Corredor de las haciendas.
- Corredor de la Montaña<sup>5</sup>.
- Corredor de la sierra y la Huasteca.
- Corredor de los cuatro elementos.

<sup>5</sup> El pueblo mágico de Real del Monte se localiza en este corredor.

La responsabilidad gubernamental en la gestión de destinos.

Según un estudio realizado por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey respecto a la competitividad turística, al estado de Hidalgo lo sitúan como el número 26 de 32. En una escala de 0 a 100, Hidalgo obtuvo 30.2, posicionándose en los estados en cuarto cuartil según la medida del estudio. (Centro de Investigación y Estudios Turísticos. ITESM., 2009)

Las principales tipologías de turismo que se ofrecen son: Turismo de naturaleza, ecoturismo, rural, de salud y turismo cultural. Cabe destacar que existe la problemática de una falsa concepción de estas actividades; aunque existen más de una docena de los denominados “ desarrollos ecoturísticos” ( empresas rurales dedicadas a esta tipología), su condición de “ ecoturísticos” dista mucho de lo que la teoría dice. Estas empresas en manos de la gente de la comunidad local, realizan principalmente actividades de aventura, teniendo un pobre acercamiento al cuidado y preservación de la naturaleza. (Granados, 2010)

---

## *II.2 Descripción general de Real del Monte.*

---

Para iniciar con este tema, es necesario aclarar el nombre de este municipio. Oficialmente este territorio tiene el nombre de Mineral del Monte y la sede el ayuntamiento es llamada Real del Monte, así pues cuando nos referimos a “Real del Monte” hacemos exclusiva alusión a la cabecera municipal que también tiene la denominación de Pueblo Mágico.

Como ya se ha mencionado, este lugar pertenece al estado de Hidalgo y se encuentra dentro del corredor de la montaña.

Para empezar con la descripción general, detallaremos el contexto económico, político, demográfico, etc., de la localidad.

### **II.2.1 LIMITACIONES**

Desafortunadamente no se cuenta con información suficiente y la disponible es un tanto atrasada, esto es debido a la falta de investigación y centralización de los servicios públicos.

## **II.2.2. DEMOGRAFÍA**

Según el Programa de Población estatal 2005, Real del Monte cuenta con 9, 635 habitantes. El 4.3% de la gente de más de 15 años es analfabeta.

### **II.2.2.2 IDH**

Según el Programa de Población Estatal, Real del Monte tiene un Índice de desarrollo alto, aumentando del 0.7855 en el 2000 al 0.8386 en el 2005. El ingreso per cápita anual para el 2005 fue de \$8220 dólares.

Cabe destacar que estas ponderaciones tienen como base el índice de los demás municipios del estado; sin embargo a nivel república, Real del Monte no entraría en la denominación de IDH alto, ni mucho menos a nivel mundial.

## **II.2.3 INFRAESTRUCTURA SOCIAL**

Sólo la cabecera municipal cuenta con el 100% de los servicios básicos, las demás localidades sufren de carencias en este sentido.

### **II.2.3.1 Educación**

En los niveles básicos de educación se alcanza un índice terminal del 90%, sin embargo en el nivel medio el grado de deserción es alto. En esta localidad existe una sede de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, que ofrece licenciaturas en arte. No existe ningún centro de investigación turística; aunque en localidades cercanas se ofrecen carreras técnicas (diplomaturas) en turismo, que tienen la clara tendencia del servicio en restaurantes, hoteles y bares.

No existe educación indígena, no obstante sí hay grupos autóctonos en la población. (Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, 2002)

### **II.2.3.2 Vías de comunicación.**

La localidad está comunicada directamente con la ciudad capital del Estado, de la cual distan 12km por la carretera Pachuca – Real del Monte. Esta vía sentó las bases del desarrollo turístico de la localidad y en general de todo el corredor de la montaña.

Cabe destacar que existe una problemática por la falta de aparcamiento en fin de semana, cuando una buena afluencia turística llena los pocos espacios públicos; fenómeno que ha generado una cantidad de plazas privadas destinadas a aparcar automóviles. Este negocio ha generado cierta derrama económica para una parte

de la población que ha visto en esta actividad, una forma de sacar provecho de los turistas.

## II.2.4 ECONOMÍA

La economía actual de Real del Monte depende totalmente de la actividad turística. La diversificación económica no se ha tomado en cuenta al momento de realizar planes.

En décadas pasadas, la extracción minera fue la principal actividad, sin embargo hoy en día se realiza en muy baja o nula escala.

Según datos públicos del 2005, el 56% se dedica al sector terciario. No se han encontrado datos concretos acerca de la dependencia real del turismo en la cabecera municipal, sin embargo por trabajo de observación creemos que puede alcanzar mas del 90%.

### II.2.4.1 Turismo

Según CESTUR ( Centro de Estudios Superiores en turismo), en su último análisis 2009 del grado de satisfacción y perfil del turista en Real del Monte, presentó que: el 86% de la afluencia es de visitantes; sólo un 14% pernocta en la localidad. El 100% de los que acudieron ese año son turistas nacionales, procedentes principalmente del DF, Puebla y Edo. De México. El principal motivo de viaje a esta localidad es de turismo convencional (ocio y descanso), que no es congruente con la especialización de turismo cultural que los pueblos Mágicos ofrecen.

La mayoría de la afluencia turística son acompañantes en familia que viajaron en automóvil propio. El 53% tiene un ingreso promedio de menos de 11 mil pesos. El 100% de los visitantes y turistas son nacionales, en orden de importancia de: Hidalgo, Estado de México, Ciudad de México, Puebla y Jalisco. (CESTUR, 2009)

El índice de satisfacción según este mismo centro de investigación, fue de 8 sobre 10; calificándolo como “bueno”<sup>6</sup>. Respecto a la estadía, el promedio es de 2 días y la moda de 1. El gasto por persona se calcula de 1,100 pesos (64 euros).

Un dato relevante, es que el 100% de los turistas y visitantes adquirieron los servicios por separado; esto denota la falta de canales en la venta del destino.

---

<sup>6</sup> Índice de Satisfacción (IS): Con la intención de formular un índice con escala de 0 a 10 a partir de las 4 posibles respuestas (excelente, bueno, malo y pésimo) se tomó la siguiente formula:  $IS = [5 + \{0.05 * (\%Excelente - \%Muy\ Malo)\} + \{0.025 * (\%Bueno - \%Malo)\}] * 10$ . CESTUR, 2009.

No existe una institución municipal o un proyecto concreto que contabilice el número de turistas; como la propia directora de turismo municipal nos comenta: *“El registro de afluencia turística sólo se realiza en el periodo vacacional de Semana Santa, el cual se calcula contabilizando los vehículos, camionetas y camiones que arriban al municipio en las principales entradas”*.

La fórmula que se utiliza es: Número de autos multiplicado por 5. Número de camionetas por 9 y número de autobuses por 45.

Otra estadística que comenta la directora de turismo en relación a la llegada de turistas entre los días lunes y jueves, es que sólo son de excursión con un aproximado de 4 a 10 autobuses.<sup>7</sup>

En definitiva, este mecanismo no resulta en estadísticas fiables, por lo que se carece de más información respecto al número real de turistas entre semana y fin de semana.

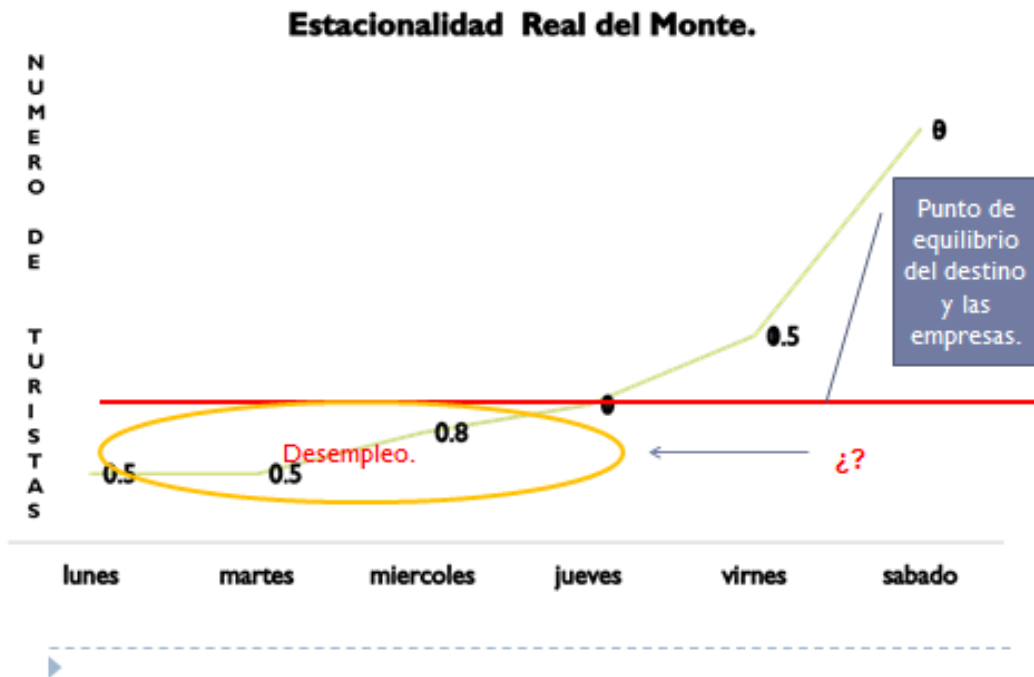
Otra fuerte problemática es la alta estacionalidad entre semana del sector turístico; como lo menciona Jesús Manuel López de la Universidad de Sevilla: La estacionalidad es una característica en definitiva de la actividad turística, que está dada por estaciones y en este caso por días de la semana. Nos referimos a estacionalidad, por la variación de la demanda en ciertas épocas, que puede estar dada por largos periodos de baja demanda y pocos de excesiva demanda. (Bonilla, 2011) Ésta se ha convertido en una gran problemática que debe de ser tratada en su conjunto por las dependencias públicas y privadas.

Más adelante abordaremos este tema con más detalle; cabe aclarar que uno de los mayores problemas económicos que presenta Real del Monte es el cierre de múltiples empresas entre semana y, por consecuencia, la falta de empleo de personas que no se dedican a otra actividad y que sólo en fin de semana laboran.

---

<sup>7</sup> Información proporcionada por la directora de turismo municipal de Real del Monte. Janet Jiménez Castillo.

Gráfico II.4 Estacionalidad de la actividad turística entre semana en Real del Monte.



Fuente: Elaboración propia, a partir de información de la Dirección de turismo municipal.

#### II.2.4.1 Oferta de servicios.

Respecto a la oferta de servicios turísticos, son 15 los establecimientos de hospedaje registrados en la dirección de turismo municipal, de este 100%, 9 son hoteles con alguna categoría entre 1 y 4 estrellas, los demás son hostales y un trailer park.

Respecto a los establecimientos de alimentos y bebidas son 35 los registrados en la dirección de turismo. El común denominador en la oferta gastronómica son pastes, enchiladas mineras, tlacoyos ahogados, chilaquiles mineros, pan de pulque, nata, etc.

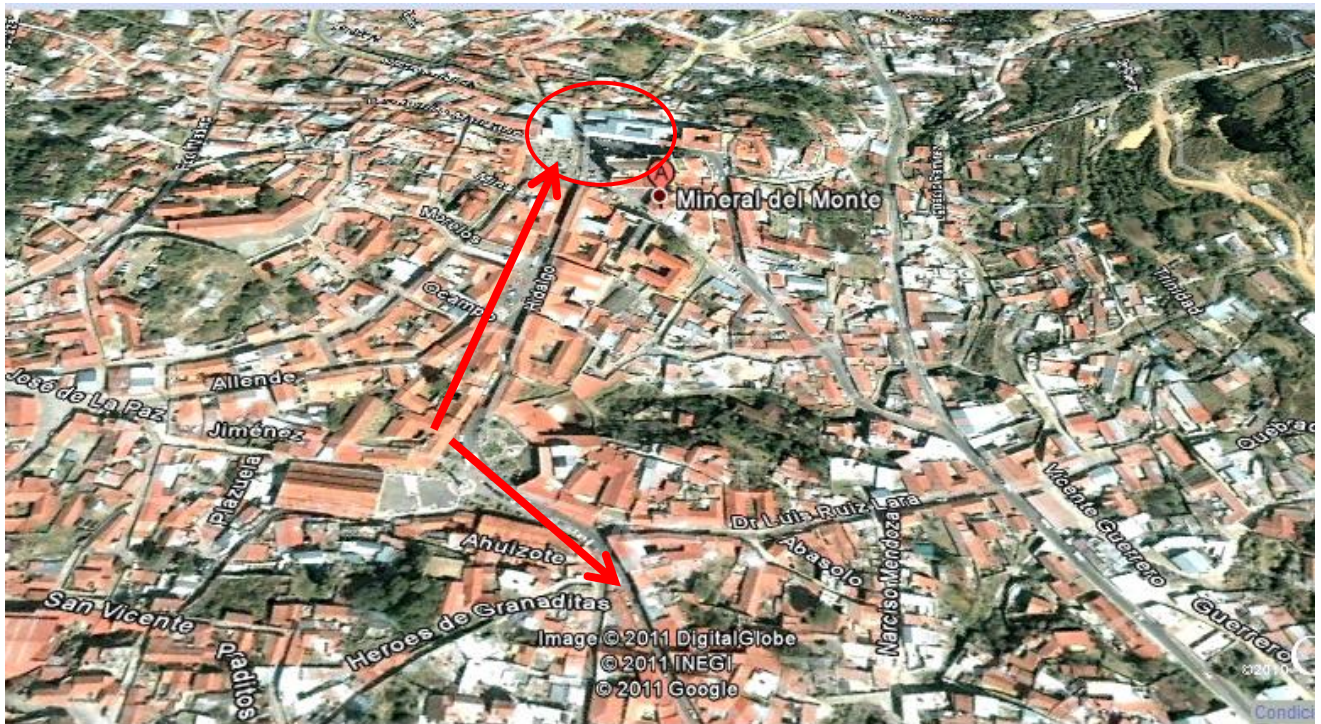
Existen 4 museos y un centro cultural, 3 de éstos están dirigidos a mostrar la antigua actividad económica del lugar (minería). En alguno de ellos es posible hacer recorridos dentro de las minas.

### II.2.4.2 Atractivos turísticos.

El pueblo como tal, es el atractivo turístico. Podríamos definirla como una “ciudad museo”, pero relegada a un pequeño enclave que es el centro del poblado (calle Hidalgo). Entre los atractivos que más destacan: Museo de sitio Mina de Acosta, Museo de medicina laboral, Parroquia de la Asunción, Capilla del Señor de Zelontla, Capilla de la Santa Veracruz, Panteón Inglés, Bosque el Hiloche y Portales de Comercio. (Secretaría de turismo y cultura., 2009)

Para entender el concepto de **“Enclave”**: Se define un enclave turístico como ejes fronterizos entre el territorio indefinido y el visitable, entre aquello que tiene significación y lo que no lo tiene, entre aquello que ha sido interpretado y lo que no. Son, por así decirlo, marcadores que delimitan lo significativo y lo que carece de interés. (Dean MacCannell, 1989)

Gráfico II.5 Calle Hidalgo: principal ruta turística que llega al centro del pueblo.



Fuente: Google Earth.



### II.2.4.3 Marca turística

Debido a que este pueblo está dentro del programa federal de Pueblos Mágicos (que más adelante se tratará), la marca turística es la misma que todos los demás; el único cambio radica en el nombre de la localidad: **“Pueblos Mágicos. Real del Monte”**

*Grafico II.6 Marca turística genérica de los Pueblos Mágicos.*



**Fuente:** extraído desde SECTUR Federal

### II.2.4.4 Supraestructura

Las organizaciones más importantes que regulan directa o indirectamente la actividad turística en Real del Monte son: Secretaría de Turismo y Cultura del Estado de Hidalgo, Comité de Pueblos Mágicos y la Dirección de turismo municipal. En esta última laboran dos personas: Janet Jimenez Castillo (directora) y su auxiliar Cesar Rene Trejo, los dos con estudios de licenciatura.

Según información propia de la dirección de turismo, las actividades que llevan a cabo son: Promoción, publicidad, capacitación a prestadores de servicios turísticos, logística de eventos y festivales, atención a turistas, etc. El trabajo se da en conjunto con el Comité de Pueblos Mágicos, la Secretaría de turismo, asociaciones civiles como el Archivo histórico y Museo de minería. Su marco de actuación está regido bajo los estatutos del programa Federal del Pueblos Mágicos y el reglamento municipal.

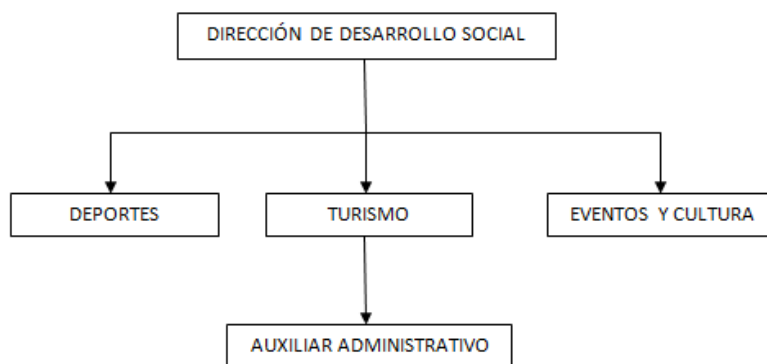
Según las reglas de operación del programa al que está adherido el pueblo, es necesaria la instauración de un Comité de Pueblos Mágicos. El presidente de este comité es el Sr. Victor Aladro San Martín.

La responsabilidad gubernamental en la gestión de destinos.

El encargado del programa estatal de P.M. es el Lic. Gerardo Lozano Matus, quien funge como interlocutor entre los dos pueblos con esta nominación en Hidalgo y el gobierno estatal.

La Dirección de turismo depende directamente de la Dirección de desarrollo social del municipio, que a su vez estriba del presidente del ayuntamiento.

*Gráfico II.7 Organigrama de la Dirección de desarrollo social, de la cual depende Turismo.*



**Fuente:** Dirección de turismo de Real del Monte.

Cabe destacar que esta dirección carece de presupuesto e iniciativa propia, tampoco se cuenta con herramientas correctas de gestión o investigación; podríamos decir que es un departamento que se encarga de la organización de eventos y que dista mucho en la planeación de la actividad turística.

Para el periodo de gobierno 2006-2009 del presidente del ayuntamiento Rafael Amador Montiel, se plantearon las siguientes líneas de acción en materia turística:

- Impulsar el programa de Pueblos Mágicos.
- Aprovechar el potencial turístico de Real del Monte para detonar la economía local.
- Impulsar programas de promoción turística a través de los módulos de información.

La responsabilidad gubernamental en la gestión de destinos.

- Fomentar la calidad y excelencia en los servicios turísticos por medio de la captación de recursos, usando los escenarios naturales como medios de publicidad o imagen televisiva y fotográfica.
- Descentralizar y diversificar el turismo a otros sitios de atractivo dentro de las comunidades.
- Impulsar el aprovechamiento de sitios de filmación creando una carpeta de los atractivos turísticos del Municipio.
- Implementar un plan de medios de difusión con trípticos, mapas de localización, espectaculares, radio y televisión.
- Promover el Ecoturismo y los deportes extremos en regiones del municipio donde las condiciones sean propicias para el desarrollo de esta práctica.
- A través de la **Secretaría de Turismo (SECTUR)**, promocionar a nivel Nacional la simpatía, magia, encanto y belleza de Mineral del Monte. (Municipio de Mineral del Monte, 2006)

Dentro de este programa de desarrollo, no se contempla a la sostenibilidad como eje rector de toda decisión y proyecto, así como también carece de una línea de acción enfocada a la diversificación económica como fuente de mejora en la economía local.

### *II.3 Programa Federal de Pueblos Mágicos.*

---

Para continuar con la descripción turística de Real del Monte, explicaremos el programa federal de Pueblos Mágicos al que esta adherido esta localidad.

Este proyecto fue impulsado por la Secretaría de Turismo Federal en el año 2001, siendo Huasca de Ocampo, Hidalgo, el primer pueblo certificado. Tal localidad se encuentra ubicada aproximadamente a 20 minutos de Real del Monte.

Según la propia Secretaría de turismo, este programa permite revalorar poblaciones que han estado en el imaginario colectivo y que representan alternativas frescas y diferentes para los turistas nacionales y extranjeros. Se define un Pueblo Mágico como: *“una localidad que tiene atributos simbólicos, leyendas, historia, hechos trascendentes, cotidianidad, en fin MAGIA que emana en cada una de sus manifestaciones socio - culturales, y que significan hoy día una gran oportunidad para el aprovechamiento turístico”*. (Secretaria de Turismo Federal, 2010)

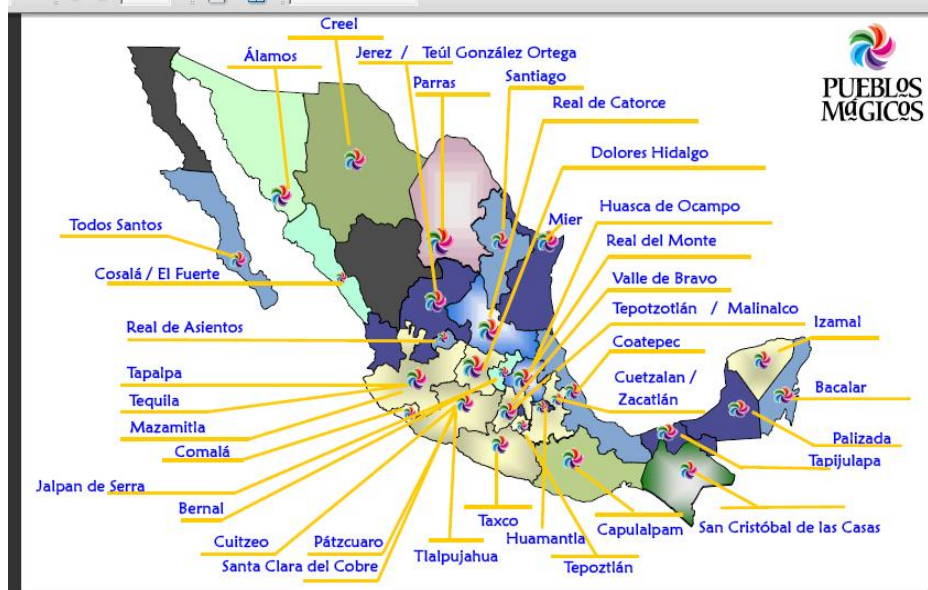
La idea general es rescatar el valor turístico de localidades del interior de país, contribuyendo a la diversificación de la oferta turística y atender una demanda naciente en cultura, aventura y naturaleza.

Según SECTUR, algunos de los objetivos que persigue este programa son:

- Estructurar una oferta turística complementaria y diversificada hacia el interior del país, basada fundamentalmente en los atributos histórico - culturales de localidades singulares.
- Aprovechar la singularidad de las localidades para la generación de productos turísticos basados en las diferentes expresiones de la cultura local; artesanías, festividades, gastronomía, y tradiciones, entre otras.
- Aprovechar la singularidad de las localidades para la generación de otros productos turísticos tales como la aventura y el deporte extremo, el ecoturismo, la pesca deportiva, y otros que signifiquen un alto grado de atraktividad dentro del territorio de la localidad participante.
- Poner en valor, consolidar y/o reforzar los atractivos de las localidades con potencial y atraktividad turística, fomentando así flujos turísticos.
- Que el turismo local se constituya como una herramienta del desarrollo sustentable de las localidades incorporadas al programa, así como en un programa de apoyo a la gestión municipal.
- Que las comunidades receptoras de las localidades participantes aprovechen y se beneficie del turismo como actividad redituable como opción de negocio, de trabajo y de forma de vida. (Secretaría de Turismo Federal, 2002)

Son 40 los pueblos enlistados en este proyecto; Hidalgo cuenta con dos: Real del Monte y Huasca de Ocampo.

Gráfico II.8 Mapa de Pueblos Mágicos



Fuente: Extraído de Sectur, 2010.

Se considera sólo aquellas poblaciones que tienen más de 20 mil habitantes. Existen otros requisitos que deben ser cumplimentados por los pueblos.

### II.3.1 Criterios de incorporación.

Para que una localidad pueda ser incorporada al programa, lo primero que tiene que hacer es pedir su incorporación por parte de las autoridades municipales y estatales. Seguido de esto se realizará una visita diagnóstica por parte de la Dirección General de Programas Regionales y/o de la Dirección General de Desarrollo de Producto Turístico.

Si este exámen es favorable, entonces la localidad podrá seguir con el proceso de adhesión, integrando un expediente con la siguiente información:

### II.3.2. El expediente.

Es indispensable:

#### 1.-El involucramiento de la sociedad y las autoridades locales.

- *Respecto al involucramiento de la sociedad local:* Es indispensable el compromiso de formalizar un Comité Turístico Pueblo Mágico, que los

La responsabilidad gubernamental en la gestión de destinos.

represente como la voz el pueblo ante las autoridades. También es necesario que la comunidad local en su conjunto o a través de una asociación civil pida su incorporación al programa ante las autoridades locales y estatales.

- *Respecto al compromiso de las autoridades:* Que las autoridades municipales y estatales hayan solicitado su adhesión al programa, comprometiéndose con aportaciones económicas al menos por tres años al pueblo en cuestión, así como poner a su disposición las estructuras gubernamentales para los proyectos y programas de trabajo entre la comunidad y el municipio.

2.- Instrumentos de planeación y regulación. Es indispensable contar con un documento rector de la planeación de la actividad turística, la cual la considera como prioridad; tales como

- *Programa de desarrollo turístico municipal.*
- *Reglamento de imagen urbana y plan de manejo en función del programa*
- *Programa de manejo del comercio ambulante:* deberá de aplicar tal documento para ordenar el comercio semifijo o ambulante en zonas de alta concentración de turistas. Este punto es de vital importancia para poder tener éxito en la adhesión al proyecto.

3.- Impulso al desarrollo municipal.

- *Programas diversos de apoyo al desarrollo municipal:* Demostrar que ha recibido apoyos directos de instituciones que contribuyen al desarrollo de la actividad turística.
- *Continuación y consolidación de programas y acciones de desarrollo turístico.*

4.- Oferta de atractivos y servicios turísticos.

- *Contar con un atractivo turístico simbólico.*
- *Contar con atractivos turísticos diferenciados:* Según este rubro es necesario contar con una gama de atractivos que en su conjunto atraigan turistas. En este apartado debe describirse la arquitectura, los edificios emblemáticos, fiestas y tradiciones, producción artesanal y la cocina local.
- *Servicios turísticos que garanticen su comercialización.*
- *Servicios de asistencia y seguridad.*

#### 5.- Valor singular “La Magia de la Localidad”

- *Es necesario sustentar una tesis acerca de la Magia de la localidad:* A través del gobierno estatal se debe de presentar un ensayo describiendo los atributos de la localidad que justifiquen su candidatura. En dado caso que la localidad tenga potencial en otro tipo de turismo como de naturaleza, salud, rural, etc.; será necesario orientarlos como complementarios al cultural.
- *Declaratoria de “Zona de Monumentos históricos”:* La localidad deberá de contar con un documento que avale que su patrimonio es o está en proceso de ser declarado zona de monumentos históricos, por una institución oficial.
- *Acciones de conservación del patrimonio tangible e intangible.*

#### 6.- Condiciones y espacios territoriales.

- *Accesibilidad terrestre:* La localidad deberá de estar, a no más de 200km o 2 horas de un destino turístico consolidado o una ciudad considerada como mercado emisor.
- *Factibilidad para la comercialización turística.*
- *Producto turístico:* Se deberán presentar testimoniales de cómo está o como estará integrado el producto turístico.

#### 7.- Impacto del turismo en la localidad y áreas de afluencia.

- *Sistema de información turística estatal:* La localidad debe de estar dada de alta dentro del sistema de información turística estatal, para la toma de decisiones. *Cabe aclarar en este rubro, que ni el municipio ni el estado cuentan con un sistema estadístico consolidado y confiable para la toma de decisiones.*
- *Valoración del impacto turístico a nivel regional y municipal:* La localidad candidata deberá demostrar que se han venido realizando acciones en inversión privada y social en desarrollos turísticos, participando en programas de capacitación, nacimiento de nuevas empresas etc.

#### 8.- Desarrollo de capacidades locales.

- *Taller de inducción al programa de Pueblos Mágicos:* El pueblo recibirá una capacitación previa respecto a lo que es el Programa de Pueblos Mágicos, para evitar que sus objetivos se distorsionen una vez implementado el proyecto en la localidad.
- *Taller de planeación y gestión del turismo cultural:* El Comité turístico Pueblo Mágico deberá acceder a este curso.

Según este mismo programa de operación, acota que después de haber integrado el expediente y enviado a la SECTUR para su revisión, se evaluará la pre factibilidad y se dictaminará su inclusión al programa. En caso de que el pueblo cumpla con todos los requisitos, podrá obtener el nombramiento en un lapso no mayor a 3 años; durante este periodo se buscará que el lugar se consolide como destino turístico a través de inversiones públicas en infraestructura y otros rubros.

### II.3.3 Criterios de certificación.

Los criterios de certificación del programa se dividen en 3 ejes:

*Gráfico II.9 Criterios de Certificación.*

Eje: Planeación	Eje: Competitividad	Eje: Fortalecimiento
1. Planes de Desarrollo Estatal y Municipal. 2. Programa de desarrollo turístico municipal. 3. Reglamento de imagen urbana y plan de manejo en función del Programa Pueblos Mágicos.	1. Programas diversos de apoyo al desarrollo municipal. 2. Servicios turísticos que garantizan su comercialización 3. Servicios de asistencia y seguridad. 4. Acciones de conservación del patrimonio tangible e intangible. 5. Comercialización turística y desarrollo del Producto turístico local 6. Difusión y promoción turística del destino. 7. Contar con un Sistema de información turística municipal.	1. Cumplimiento en el ejercicio de los Convenios de Coordinación en Materia de Reasignación de Recursos 2. Continuación y consolidación de programas y/o acciones de desarrollo turístico 3. Monitoreo del impacto turístico y económico del nombramiento de la localidad a nivel regional y/o municipal.
Valor por eje: 10%	Valor por eje: 40%	Valor por eje: 50%

**Fuente:** Extraído desde Reglas de operación de Pueblos Mágicos ( SECTUR,2002)

Para que una localidad pueda conservar su nombramiento, tendrá que comprobar un cumplimiento mínimo del 90% de los ejes y el 100% de tres criterios no

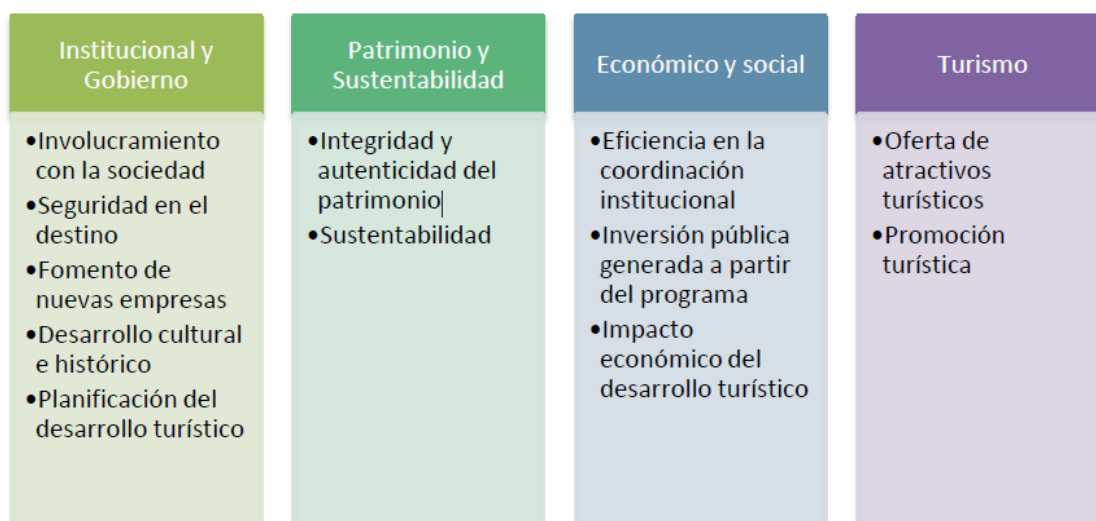


negociables (Comité Pueblo Mágico, compromiso de autoridades y aplicación del Programa de Reordenamiento del Comercio semifijo y ambulante)

Las comunidades una vez ya incorporadas al programa, tendrán que renovar su nombramiento cada año, para ello habrá una revisión del cumplimiento de ciertos Indicadores de Evaluación de Desempeño y los Criterios de Certificación del programa (mencionados anteriormente).

Los Indicadores de Evaluación de Desempeño se dividen en 5 rubros:

*Gráfico II.10 Indicadores de Evaluación de Desempeño*



**Fuente:** Extraído desde Reglas de operación de Pueblos Mágicos (SECTUR, 2002)

### II.3.4 Comité Pueblo Mágico.

Como se ha mencionado con antelación, un criterio no negociable que deben cumplir los pueblos que deseen su inclusión al programa, es la formalización de un comité, que requiere de participación de instituciones públicas, privadas y comunitarias; que según las Reglas de Operación, es esencial para el buen funcionamiento de la localidad.

Tal comité, también cuenta con sus propias reglas de operación que se describen enseguida:

- El comité tendrá la función de ser interlocutor entre los niveles de gobierno y la localidad. El objeto de dicho órgano, es el seguimiento a través de

La responsabilidad gubernamental en la gestión de destinos.

reuniones periódicas para coadyuvar en el desempeño de la localidad. Cabe aclarar que éste, no tendrá acceso a los distintos apoyos económicos que subsidia la SECTUR.

- No podrá realizar acciones de proselitismo o ser politizado.
- El comité deberá de estar formado por las siguientes partes, que tendrán voz y voto (máximo 10 representantes)
  - Un representante de la dependencia estatal de turismo.
  - Un representante de la dependencia municipal.
  - Un representante del Instituto Nacional de Antropología e Historia.
  - Representantes sociales como: Asociación de Restauranteros, Hoteleros, Agencias de viajes, Cámaras de comercio, Colegio de arquitectos, Artesanos, Líderes de opinión.

*Para el caso de Real del Monte, las personas que lo integran y que anteriormente ya se han mencionado pero que recapitularemos son:*

- *Gerardo Lozano Matus. Director del Programa de Pueblos Mágicos. SECTUR Estatal.*
- *Janet Jiménez Castillo. Directora de Turismo municipal.*
- *Victor Aladro San Martín. Presidente del comité. Empresario Local*
- *Jorge Víctor Calvillo. Presidente de Casas Rurales de Hidalgo.*
- *Edgar Garrido Hernandez. Hotelero local.*
- *Demetrio Ordaz Arriaga. Tesorero del comité. Restaurantero local.*

*Cabe recalcar que estos seran los principales actores a tomar en cuenta en el cuestionario para efectos de esta investigación.*


- Dentro del comité debiera ser nombrado un Presidente, que será elegido por los miembros en la primera sesión de cada año; éste puede ser reelegido. Sus funciones abarcan: Interlocutor entre el comité y los diferentes niveles del gobierno, ser representante de la localidad en las reuniones de trabajo y enviar por escrito a SECTUR un reporte semestral del Plan de trabajo anual del comité.
- Es necesaria la figura de un Secretario, mismo que deberá ser de la Secretaría de turismo del Estado o del Ayuntamiento. Este tendrá las funciones de: Convocar a reuniones de trabajo, redactar las minutas, resguardarlas para su posible presentación ante SECTUR y dar seguimiento a los acuerdos.
- El Comité debiera establecer un calendario de reuniones (mínimo 3 al año). En dichas reuniones se discutirán los avances del Plan de Trabajo del Comité y los proyectos que se realizan en la localidad.

La responsabilidad gubernamental en la gestión de destinos.

- La Dependencia de turismo estatal, deberá de informar a la Secretaría de Turismo Federal acerca de la existencia del comité así como los datos de cada integrante.
- Para que el comité sesione, será necesario la asistencia de la mayoría de los integrantes.
- En las sesiones podrán participar invitados, pero sin voz ni voto (máximo 5).
- Al final de cada reunión se deberá redactar una minuta con los acuerdos, la cual será firmado por todas las partes.
- El comité debera tener un plan de trabajo en donde se implementen los programas de la Secretaría de Turismo, como: Programas de Competitividad, talleres de desarrollo de productos y programas de capacitación.

Gráfico II.11 Formatos para las reuniones de trabajo del Comité.

**Anexo 1**



**Reunión de Trabajo del Comité Pueblo Mágico**  
**Localidad, Estado**

Fecha y hora. (Especificar la fecha y hora de la Reunión de Trabajo).  
Lugar. (Especificar el lugar en donde se realiza la Reunión de Trabajo).  
Asistentes. (Especificar los nombres y cargos dentro del Comité de los asistentes a la Reunión de Trabajo).  
• Nombre. Cargo dentro del Comité.


**Orden del día**  
(Especificar los asuntos a tratar durante la Reunión de Trabajo).  
**Acuerdos y seguimiento.** (Especificar cada uno de los acuerdos y el responsable del seguimiento).  
1. Acuerdo y responsable del seguimiento.  
2. Acuerdo y responsable del seguimiento.

**Firmas de los Integrantes del Comité.**

\_\_\_\_\_  
Nombre  
Cargo dentro del Comité

\_\_\_\_\_  
Nombre  
Cargo dentro del Comité

**Anexo 2**



**Reunión de trabajo del Comité Pueblo Mágico**  
**Localidad, Estado**

Lugar: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

NOMBRE	CARGO DENTRO DEL COMITÉ	TELÉFONOS	E-MAIL	FIRMA

Fuente: Extraído desde Reglas de operación de Pueblos Mágicos ( SECTUR,2002)

## ***CAPITULO III***

---

### ***Desarrollo sostenible y turismo.***

El concepto y principios de sostenibilidad comienzan a tener importancia ante la crisis ambiental y pérdida de la conciencia humana por cuidar el futuro de las generaciones venideras. El ser humano por naturaleza es depredador, pero ha perdido el espíritu de la conservación de las bondades del entorno natural y es preciso subrayar las consecuencias negativas que ha acarreado la explotación voraz e irresponsable de que han sido objeto las fuentes naturales de recursos.

La degradación ambiental se manifiesta como síntoma de crisis de la civilización, marcada por el modelo de modernidad regido bajo el predominio del desarrollo de la razón tecnológica, por encima de la organización de la naturaleza (Leff 2004).

La sostenibilidad constituye el nuevo paradigma de desarrollo en el que se tornan compatibles la satisfacción de las actuales necesidades sociales, con la preservación del equilibrio biofísico y social, del presente y futuro. La sustentabilidad se trata de un proceso de cambio gradual hacia formas más racionales de utilización de los recursos naturales.

La sostenibilidad se entiende, dice Du Plessis (2002), por el proceso que permitirá la continuación indefinida de la existencia humana en la Tierra, a través de una vida sana, segura, productiva y en armonía con la naturaleza y con los valores espirituales. Pero lograrlo no es tarea fácil, primero el ser humano debe identificar sus necesidades y luego establecer el balance de estas necesidades con la naturaleza y sus recursos creando conciencia que si se exagera en la extracción de éstos, generaría una entropía en el entorno, puesto que es tan rápido el consumo y desechos de los recursos que no permiten que se regeneren para su nuevo uso, lo que ha provocado que los recursos sean no renovables.

La idea y uso de la sostenibilidad no es nuevo en el mundo, tan sólo en América, en la época prehispánica, los habitantes tenían sus propias tierras de acuerdo al número de personas que integraban su familia, y las cultivaban para su propio consumo, no había necesidad de tener más, sin embargo el conquistador español buscaba la tierra y su tenencia sólo para acumular riqueza y poder.

Aunque también existen hipótesis de que la civilización Maya y otras en el caso de Mesoamérica, decaen al rebasar los límites de sostenibles de la biodiversidad que mantenía a estas poblaciones.

### *III.1 Historia de la sostenibilidad.*

---

#### **III.1.1 Antecedentes.**

A fines del siglo XIX, el interés por la conservación se une con los propósitos de la nueva ciencia del momento: la ecología sin embargo, todavía no se incluye en las agendas políticas el tema del medio ambiente, aunque ya existía daño causado por el crecimiento económico posterior a la Segunda Guerra Mundial.

En los años setenta innumerables autores especialistas en economía y planeación de desarrollo comienzan a trabajar en los conceptos de crecimiento económico y equilibrio ecológico, y ya a principios de esta década Ignacy Sach, consultor de la ONU para temas de medio ambiente y desarrollo, propuso el término Eco desarrollo, como conciliador del aumento de la producción con el respeto a los ecosistemas, para mantener las condiciones de habitabilidad de la Tierra.

El término eco desarrollo años más tarde fue sustituido por la expresión desarrollo sostenible, aceptada más universalmente, quizá por su similitud de otra conocida en los medios económicos, que era el desarrollo auto sostenido.

En junio de 1972, la comunidad mundial se reúne en Estocolmo, Suecia, para llevar a cabo la Primera Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Ambiente Humano, en dicha conferencia se da a conocer la Declaración en cuya proclamación se destaca: “hemos llegado a un momento en la historia en que debemos orientar nuestros actos en todo el mundo atendiendo con mayor cuidado las consecuencias que puedan tener para el medio ambiente...la protección y mejoramiento del ambiente humano en cuestión fundamental que afecta al bienestar de los pueblos y al desarrollo económico del mundo entero, es un deseo urgente de toda la sociedad y un deber de todos los gobiernos”. Y concluye con el lanzamiento de la ***Declaración de Estocolmo.***

En esta misma reunión se crea el Programa de la Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) que inspira a muchos grupos ambientalistas y propicia la creación de buroes, secretarías, ministerios y agencias ambientales, en el caso de México en 1972 se crea la Subsecretaría del Medio Ambiente que estaba suscrita a la Secretaría de Salubridad y Asistencia.

Sin embargo es en el Reporte de Estudios Ecuménicos (WCC, 1974) de la reunión de World Council of Churches (Consejo Mundial de Iglesias) llevado a cabo en Ginebra, Suiza, en 1974 cuando se usa por primera vez el concepto de sustentabilidad.

En 1983 se forma la Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo de las Naciones Unidas y en 1987 esta Comisión realizó un informe acerca de los trabajos que le había encargado la Asamblea General, llamado **Informe Brundtland**, que convirtió al desarrollo sostenible en un instrumento conceptual para tratar la protección del medio ambiente y el desarrollo, haciendo mundialmente conocidos el término de sostenibilidad.

### III.1.2 El informe Brundtland

En 1983, la Asamblea General de las Naciones Unidas decidió crear una comisión especial independiente, para que elaborara un programa global para el cambio. El Secretario General de las Naciones Unidas pidió a la doctora Gro Harlem Brundtland defensora del medio ambiente y de los derechos de la mujer, y Primera Ministro de Noruega, que formara y presidiera un grupo de trabajo que se llamaría Comisión Mundial para el Medio ambiente y el Desarrollo (CMMAD).

Los objetivos básicos del programa solicitado eran:

- Proponer estrategias a largo plazo para alcanzar el desarrollo sustentable.
- Hacer recomendaciones para una mayor cooperación entre los países con diferentes niveles de desarrollo para aspirar a propósitos comunes que consideraran la interrelación entre los hombres, los recursos naturales, el medio ambiente y el desarrollo.
- Analizar las vías mediante las que la comunidad internacional pudiera tratar con mayor frecuencia los problemas relacionados con el medio ambiente.
- Definir un programa de acción que incluyera objetivos y propuestas de solución a los problemas relacionados con la protección y mejoramiento del medio ambiente mundial.

En 1987, la Comisión formada por 21 países concluye que la transición a formas sostenibles de desarrollo era posible y se publica el denominado *Nuestro Futuro Común*, mejor conocido como Informe Brundtland.

La sostenibilidad se considera como un proceso de cambio continuo, en lugar de un estado de armonía fijo, en el cual la utilización de los recursos, la orientación de la evolución tecnológica y la modificación de las instituciones, concuerdan con el potencial actual y futuro de las necesidades humanas.

La responsabilidad gubernamental en la gestión de destinos.

Las estrategias urgentes que se proponen para la sostenibilidad, responden a objetivos básicos, como los siguientes:

- ✓ Cambiar la calidad del crecimiento.
- ✓ Satisfacer las necesidades esenciales de trabajo, alimentos, energía, agua, higiene.
- ✓ Asegurar un nivel de población aceptable.
- ✓ Conservar y acrecentar la base de los recursos.
- ✓ Reorientar la tecnología y controlar los riesgos.
- ✓ Integrar la economía y el medio ambiente en las decisiones.

Se reconoce que la propuesta no es un proceso fácil ni sencillo, sino que se deberán tomar decisiones difíciles, por lo que el desarrollo sostenible tendrá que apoyarse necesariamente en voluntad política. (López 2008)

A la conclusión y análisis del Informe siguieron varias reuniones regionales que condujeron a la realización de la Conferencia del Medio Ambiente y Desarrollo en Río de Janeiro, Brasil, donde se señaló el inicio del proceso de la idea de sostenibilidad.

### **III.1.3 La cumbre de la tierra en Río de Janeiro**

En junio de 1992, se celebró en Río de Janeiro la Conferencia del Medio Ambiente y del Desarrollo de las Naciones Unidas, conocida como la Cumbre de la Tierra (Earth Summit), a la que asistieron casi 30,000 personas.

Con fundamento en el Informe Brundtland se realizó en Río de Janeiro la segunda conferencia sobre el tema ambiental, pero esta vez vinculándolo con el desarrollo.

Con el fin de mejorar y preservar la calidad del ambiente, se identificaron nueve grupos de problemas que habría de tratar, inscritos en la idea del desarrollo sustentable:

1. Protección a la atmósfera: cambios climáticos, deterioro de la capa de ozono y contaminación trasfronteriza.
2. Preservación de los recursos de la tierra: acciones contra la deforestación, la pérdida de suelo y la desertización.
3. Conservación de la biodiversidad.
4. Protección de los recursos de agua dulce.



La responsabilidad gubernamental en la gestión de destinos.

5. Conservación de los mares y océanos, así como la utilización de los recursos vivos.
6. Manejo ambiental de los desechos biotecnológicos y peligrosos.
7. Prevención del tráfico ilegal de productos y residuos tóxicos.
8. Mejora de la calidad de vida y de la salud humana.
9. Elevación del bienestar y de las condiciones de trabajo de los estratos más pobres de la población.

Los temas que se trataron en la Cumbre de la Tierra se resumen en la *Declaración de Río de Janeiro*, también llamada *la Carta de la Tierra*, integrada por 27 principios de los cuales dos de ellos se refieren explícitamente al medio ambiente y al desarrollo sustentable, los que a la letra establecen:

**Principio 3.** “El derecho al desarrollo ha de concretarse de tal modo que se satisfagan de igual manera las necesidades de desarrollo y medio ambiente de las actuales y futuras generaciones.”

**Principio 4.** “Para conseguir el desarrollo sustentable, la protección del medio ambiente será una parte integrante del proceso de desarrollo y no se concebirá como algo aislado de éste.”

Los tratados de diversidad biológica y cambio climático fueron firmados por más de 150 naciones, siendo éste el antecedente formal del protocolo de Kioto. Se formalizó el programa para el siglo XXI, denominado *Agenda 21* y se creó la Comisión para el Desarrollo Sustentable, entre otros acuerdos globales.

### III.1.4 Agenda 21

El Programa o Agenda 21, cuya versión original es un libro que contiene 800 páginas con los deberes de las naciones para el siglo XXI, consta de 40 capítulos y está dividido en cuatro secciones:

*Sección I Dimensiones Sociales y Económicas:*

Se refiere a aspectos sociales y económicos del desarrollo, destacando la lucha contra la pobreza, la racionalidad en el consumo y la necesidad del control de crecimiento demográfico desmedido.

*Sección II Conservación y Gestión de los recursos para el desarrollo:*

Aborda medidas de conservación: protección de la atmósfera, deforestación y sequías, biodiversidad, preservación de los mares, los desechos sólidos de todo tipo.

La responsabilidad gubernamental en la gestión de destinos.

Sección III Fortalecimiento del papel de los principales grupos:

Fortalecimiento de los grupos principales para el eco desarrollo, enfatizando la emancipación de la mujer y los derechos de los niños.

Sección IV Medios de ejecución:

Ejecución de las propuestas desde los puntos financieros, transferencia tecnológica, ciencia para el desarrollo sustentable y educación ambiental, además de la cooperación internacional.

El Dr. López López en su libro “Sustentabilidad y Desarrollo Sustentable” realiza una síntesis del contenido de este documento y extrae algunas citas de interés general:

La Agenda 21 señala en el preámbulo, que “La humanidad se encuentra en un momento decisivo de su historia. Nos enfrentamos a la perpetuación de las disparidades entre las naciones y dentro de las naciones...No obstante si se integran las preocupaciones relativas al medio ambiente y al desarrollo y si se les presta más atención, se podrán satisfacer las necesidades básicas, elevar el nivel de vida de todos, conseguir una mejor protección y gestión de los ecosistemas y lograr un futuro más seguro y más próspero. Ninguna nación puede alcanzar estos objetivos por sí sola, pero todos juntos podemos hacerlo en una asociación mundial para un desarrollo sustentable”.

Y dice de sí misma: “La Agenda 21 aborda los problemas de hoy y trata también de preparar al mundo para los desafíos del siglo XXI...su ejecución incumbe ante todo y sobre todo a los gobiernos. Las estrategias, planes, políticas y procesos nacionales son de capital importancia para conseguir esto...la Agenda 21 evolucionará con el tiempo en función de los cambios de las necesidades y de las circunstancias”.

Para asegurar que la Agenda 21 se tradujera en resultados, en la Cumbre de Río de Janeiro se creó la Comisión para el Desarrollo Sustentable, que es un organismo intergubernamental cuya tarea formal es el monitoreo, promoción y control de la transición hacia la sustentabilidad.

### **III.1.5 La cumbre de Johannesburgo**

La Cumbre Mundial, llevada a cabo en Sudáfrica en septiembre del 2002, reafirmó los principios y la “Agenda 21” de Río de Janeiro, y emitió la “Declaración de Johannesburgo sobre el Desarrollo Sostenible”. En ella se ratifica el compromiso

de los países miembros de la ONU en pro del desarrollo sostenible, tal responsabilidad debe ser asumida por la comunidad internacional, pues el desarrollo económico y social, al igual que la protección medioambiental, son los pilares principales del desarrollo sustentable.

Sin embargo existe un gran abismo que divide a la sociedad humana entre ricos y pobres, entre países desarrollados y países en vías de desarrollo, esta situación constituye una gran amenaza para la seguridad y estabilidad mundial.

Por otro lado es una realidad que el ambiente mundial sigue deteriorándose, la pérdida de la biodiversidad continúa, la desertificación avanza, los desastres naturales son más frecuentes y cada vez más devastadores, los países en vías de desarrollo se han vuelto más vulnerables, en tanto que la contaminación del aire, el agua y los mares priva a millones de seres humanos de los medios de una vida digna.

Para proporcionar a los sectores pobres de la humanidad los medios de ganarse el sustento de manera digna y sostenible, al mismo tiempo proponiendo la equidad de género, la Agenda 21 propone eliminar todas las formas de violencia y discriminación, permitir el acceso sin distinción alguna a las oportunidades económicas, a la tierra, al crédito, a la educación, a los servicios de salud y a las disposiciones relacionadas con la tenencia de la tierra.

Refiriéndose a los pueblos indígenas y sus comunidades, el programa invita a los gobiernos a formular políticas para mejorar su acceso a las actividades económicas, aumentar el empleo y los ingresos fomentando programas de capacitación, asistencia técnica y créditos. Se reconoce que el aprovechamiento sustentable de los ecosistemas es esencial para su bienestar económico, cultural y físico; la agroindustria y el ecoturismo merecen una especial atención por ser fuentes de medios de vida para las comunidades. (Maldonado, 2006)

De la Cumbre de Johannesburgo se desprendieron centenares de documentos dados a conocer en esta reunión internacional y destacan el *Plan de Implementación y la Declaración (política) de Johannesburgo para el Desarrollo Sostenible*.

Este documento de sólo 50 páginas, es considerado un aporte más objetivo que la *Agenda 21*, pues contiene las prioridades globales de acción en materia de sustentabilidad, reflejadas en propósitos como la erradicación de la pobreza, cambio de los patrones insustentables de producción y consumo, protección de los recursos naturales como base para el desarrollo económico y social, búsqueda del desarrollo sustentable en el mundo globalizado, aspectos de salud humana,

promoción del desarrollo sostenible en varias regiones identificadas, como es el caso de Latinoamérica; asimismo, explora los medios para llevar a la práctica estos propósitos. (López 2008)

### *III.2 El desarrollo sostenible*

---

Desarrollo es un término que se aplica en diversas áreas (físicas, intelectuales, morales) y posee diferentes acepciones. Según la Real Academia Española consiste en la acción y efecto de desarrollar o desarrollarse y esto referido a un grupo humano o comunidad se refiere a progresar, crecer económica, social, cultural o políticamente. Para efectos económicos está referido a la evolución progresiva de una economía hacia mejores niveles de vida.

Asimismo, la palabra desarrollo es utilizada con distintos motivos, según distintas disciplinas:

• *En sociología:*

- Desarrollo humano: Consecución de capacidades que permitan a las instituciones y personas ser protagonistas de su bienestar.
- Desarrollo social: Mejora de la calidad de vida y bienestar en la población.

• *En geografía:*

- Desarrollo rural: Desarrollo humano y económico en el medio rural, por lo general de actividades agrícolas, manuales, artesanales.
- Desarrollo local: Aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenos de una comunidad.

• *En economía:*

- Desarrollo económico: Desarrollo de riqueza económica de países o regiones para el bienestar de sus habitantes.
- Desarrollo biológico: Proceso por el que un organismo evoluciona desde su origen hasta alcanzar la condición de adulto. (Rendón 2008)

***El Desarrollo Sostenible se entiende como aquel que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Según***

***PNUMA aporta en la mejora la calidad de vida humana sin rebasar la capacidad de carga de los ecosistemas que lo sustentan.***

Este enfoque surge a partir de la necesidad de generar propuestas de solución a los impactos generados por sistemas económicos capitalistas, con énfasis en el libre mercado, basados en la máxima producción, el consumo, la explotación ilimitada e irracional de recursos y el beneficio, como único criterio, de la buena marcha económica. Pero estos planteamientos, en su aplicación real han sido incongruentes puesto que, han demostrado que son insostenibles e incompatibles con la realidad de un planeta con recursos escasos y limitados el cual no puede suministrar indefinidamente los recursos que esta explotación exige. Por ello, ante el agotamiento de recursos y la degradación de ecosistemas, se ha impuesto la idea de que hay que buscar un desarrollo que permita la mejora de las condiciones de vida, pero que sea compatible con una explotación racional de los recursos y con el cuidado del ambiente. Este es el llamado desarrollo sostenible.

Según este planteamiento, el desarrollo sostenible tiene que satisfacer las necesidades del presente, fomentando una actividad económica que suministre los bienes necesarios a toda la población mundial, dándole prioridad a las necesidades básicas de los países más pobres del mundo ya sea a corto, mediano o largo plazo y, al mismo tiempo, satisfacer a las necesidades del futuro, minimizando los efectos negativos de la actividad económica, tanto en el uso y consumo de recursos como en la generación de residuos, de tal forma que esta utilización sea racional y sustentable para las próximas generaciones.

Los sectores involucrados en el cumplimiento de sus propuestas y la realización de acciones para conseguirlos son:

- Los ciudadanos (respeto al medio, cambio de hábitos)
- El ámbito científico (conocimientos y soluciones)
- Los organismos y poderes públicos (legislación y cooperación con otros países).

El Desarrollo Sostenible posee 3 variables:

-Gestión de recursos (control, conservación y calidad de los suelos, aire y agua).

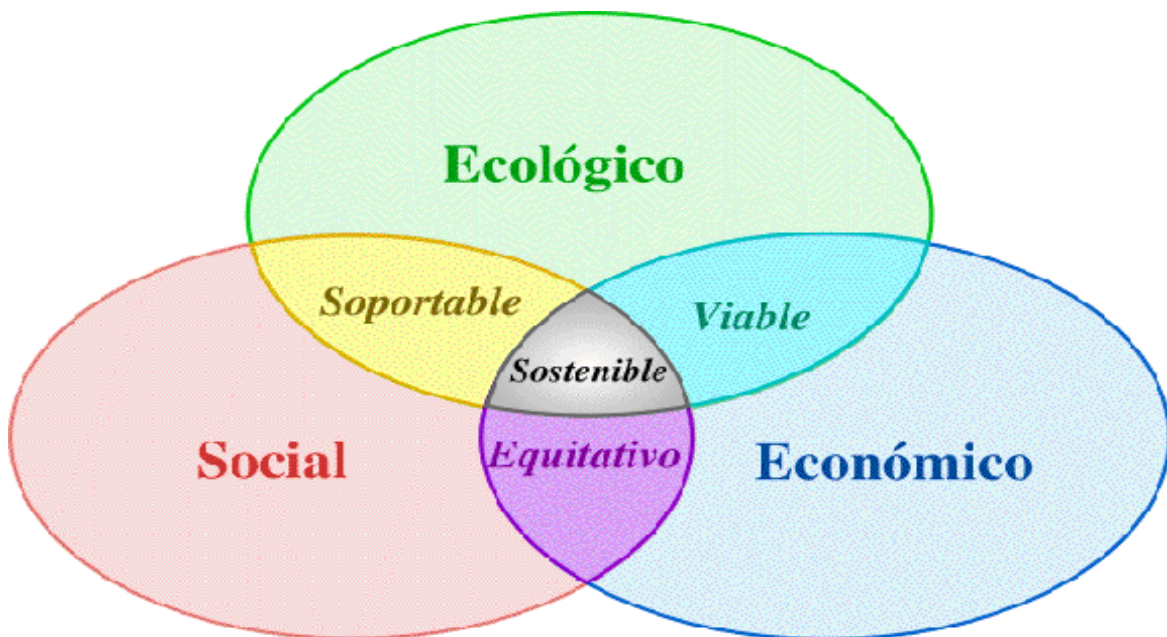
-Gestión de la movilidad (ordenación física, gestión del tránsito).

-Gestión de la producción y servicios (residuos sólidos, residuos industriales, contabilidad ecológica) ([www.ecoportal.net](http://www.ecoportal.net))

El término Desarrollo Sostenible ha sido y es utilizado por diversas organizaciones, muchas veces sólo como un elemento de marketing y no respondiendo a los verdaderos fines que plantea o atendiendo parcialmente los retos, responsabilidades y propuestas que implica.

Plantea una visión integral y un enfoque de unión entre los seres humanos, sus actividades y el medio ambiente. Esta propuesta se basa en tres aspectos fundamentales: **1) Ambiental 2) Económica y 3) social.**

*Gráfico III.12 Pilares del desarrollo sostenible.*



**Fuente:** Conferencia sobre Medio Ambiente y Desarrollo, Naciones Unidas (UNCED), Río de Janeiro, 1992

Estos tres aspectos básicos son traducidos también en capital natural, el capital humano y el capital social (donde se incluye el económico). Las características de un desarrollo sustentable consisten en:

- Reconocer la importancia de la naturaleza para el bienestar de la humanidad.
- Buscar formas y desarrollar propuestas para que la actividad económica mantenga o mejore el medio ambiente y los ecosistemas.

La responsabilidad gubernamental en la gestión de destinos.

- Asegurar que la actividad económica mejore la calidad de vida de todos los sectores, no sólo de unos pocos selectos.
- Desarrollar e implementar tecnologías alternativas, limpias, de bajo impacto, compatibles con el medio ambiente.
- Restaurar los ecosistemas dañados.
- Promover la autosuficiencia regional.
- Usar los recursos de forma eficiente y racional.
- Impulsar el consumo responsable.
- Promover el reciclaje y la reutilización al máximo.
- Estimular la educación ambiental. (Rendón 2008)

### **III.2.1 Relación entre turismo y desarrollo sostenible.**

Desde el nacimiento del término de sustentabilidad, la aplicación de este adjetivo a cualquier otro vocablo es ya algo habitual y ello no podía ser menos con el turismo, una importante actividad económica, pero con grandes implicaciones sociales, ambientales y económicas.

El turismo es la actividad de servicios de mayor importancia a nivel mundial. Según el Barómetro de Turismo elaborado por la Organización Mundial de Turismo (OMT), en el año 2007 el turismo mundial presentó un crecimiento del 6% en relación con el 2006, alcanzando la cifra de 898 millones de llegadas. Este crecimiento ha oscilado alrededor del 5% durante cuatro años consecutivos y por lo tanto, se estima que para el 2020 el número de llegadas internacionales ascienda a los 1600 millones; aunque para el 2009 el número de turistas decreció en un 4.2% y los ingresos en un 5.7% debido a los efectos producidos por la crisis financiera mundial, esto según datos de la OMT, pero cabe destacar que estas estadísticas aún no contabilizan los daños al sector ocasionados por el virus de la influenza. (Organización Mundial del Turismo, 2010)

Sin embargo, dado el crecimiento del turismo como un verdadero fenómeno social de masas, a escala tanto internacional como local, al desarrollarse de forma espontánea y sin planificación, ha producido impactos tanto en las comunidades receptoras como en el medioambiente.

Un dato curioso del turismo en México, es que, aunque para el 2009 aparecemos en la lista de los países que más turistas recibimos, no estamos en la lista del top

ten de los estados que más ingresos percibe por la actividad. Podría deducirse entonces, que el sector turístico en el país no está dejando suficientes recursos, tal vez, por el elevado número de empresas transnacionales y la fuerte dependencia del turismo en masas, que es poco especializado y convencional.

Se ha presentado una nueva tendencia europea del “decrecimiento”, es decir: no crecer en cantidad, si no en calidad. El número de turistas no representa siempre una verdadera derrama económica, pero sí, un fuerte impacto social y ambiental.

La aceptación sin restricciones de los beneficios del turismo en la década de 1970 empezó a dar paso a una propuesta más analítica y equilibrada sobre el papel del turismo en el desarrollo, especialmente en lo referente a sus impactos no económicos y al efecto multiplicador de turismo.

Los planificadores del turismo empezaron a incluir factores socioeconómicos y medioambientales en su trabajo. La visión crítica, desarrollada a partir de 1980, comenzó a identificar impactos negativos tales como: la especulación inmobiliaria y excesiva ocupación costera y de otros ecosistemas, con la consecuente degradación de territorios y daño a la biodiversidad, como el deterioro a la gran barrera de arrecifes de coral en Australia, o el daño causado a las áreas montañosas por los alpinistas en Nepal, y no se diga el comportamiento de los turistas que visitan la gran zona arqueológica de Machu Picchu en el Perú; la mala planificación de los lugares de temporada (destinos deteriorados, mal manejo de los flujos turísticos, no establecimiento de capacidad de carga, polución) o el turismo sexual (y también corrientes indirectas de trata de personas, explotación sexual comercial infantil, entre otras problemáticas). En los últimos años, las ventajas económicas de esta actividad ya no son el único criterio para apoyar el desarrollo del turismo; por el contrario, se exige que si éste va a convertirse en la actividad principal de alguna localidad esté cada vez más ligado al concepto de sustentabilidad.

Es así que surge, en la práctica, en el mundo del desarrollo y en el ámbito académico, el *turismo sostenible*. Este puede definirse como un enfoque integral que busca desarrollar procesos que permitan que se produzca el desarrollo turístico sin degradar o agotar los recursos que posibilitan ese desarrollo.

Lamentablemente, en México no se ha llevado en demasía a la práctica estos conceptos, sólo han servido de simple discurso político o por el uso de la palabra que está de moda.

En enero del 2011, la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo propuso una Ley estatal de turismo sustentable, sin embargo este documento no cuenta con la



suficiente base legal e ideológica para realmente desarrollar el turismo desde el paradigma de la sostenibilidad. Como ejemplo, en ningún momento menciona la ley, qué es el desarrollo sustentable o sostenible<sup>8</sup>, toda la ideología se desglosa hacia términos como: Turismo social y accesible, acceso para personas con discapacidad, preservar áreas naturales y zonas culturales, etc. No menciona la Agenda local XXI, la gestión sostenible, el mejoramiento real de la calidad de vida o minimizar los impactos sociales en comunidades indígenas. La tendencia en el estado de Hidalgo, es ver al turismo como una actividad desligada de otras y en lo proyectos se plantea como la única salida económica en las localidades.

La sostenibilidad en el turismo se ha manifestado de diversas formas, tales como: ecoturismo, turismo verde, turismo rural o agroturismo, turismo comunitario, turismo justo, solidario, étnico o más recientemente como turismo responsable. Todos estos tipos son considerados como medios de desarrollo que buscan minimizar los impactos negativos del turismo y maximizar los beneficios de esta actividad, reconociendo los límites del turismo, la necesidad de manejar cuidadosamente los recursos y buscando incorporar conceptos de integración entre los seres humanos y el entorno. La relación de dependencia y complementariedad entre cultura, medio ambiente y turismo se ha convertido en una consideración básica al formular políticas turísticas. La sostenibilidad se aplica también a la elaboración y gestión de proyectos turísticos de gran y pequeña escala, a nivel internacional o local. Cabe aclarar que el turismo masivo puede tratarse desde esta tendencia; sería imposible revertir los daños ocasionados, pero sí generar una actividad económica más congruente con las necesidades locales.

El turismo puede ser una herramienta eficaz para el avance de la paz y del entendimiento internacional. Su actividad, como fenómeno social, ha de comprenderse en sus dimensiones social, cultural y ética y, por tanto, en su contribución potencial a la aceptación de la diversidad y a la unidad de la humanidad, consideraciones planteadas por la Conferencia Internacional sobre Turismo, Religiones y Diálogo entre las Culturas, Córdoba (España), 2007.

En términos socio culturales, el turismo comparte con las religiones y las civilizaciones valores como la tolerancia, el respeto de la diversidad, el aprecio de la naturaleza, y el redescubrimiento de uno mismo y de los demás. Dados su crecimiento sostenido, heterogeneidad y multiplicidad, este sector posee las características necesarias para contribuir a hacer frente a los principales retos mundiales de desarrollo, ya que representa:

---

<sup>8</sup> En México la palabra sustentable, es lo mismo que sostenible en España; hace alusión a la misma teoría.

La responsabilidad gubernamental en la gestión de destinos.

- Una herramienta para la contribución al desarrollo sostenible, en especial para la lucha contra la pobreza y el subdesarrollo económico.
- Un medio para el rescate y la revaloración social, cultural y ambiental, así como para el reflejo de la diversidad.
- Un elemento nexo para establecer relaciones dinámicas, participativas, de diálogo e integración, en función a los valores del patrimonio en beneficio de los intereses de los residentes, de los turistas y de la humanidad. (Maldonado 2008)

### **III.2.2 Turismo: características y efectos.**

El turismo, como lo menciona la propia OMT, es una actividad que implica el desplazamiento de individuos o grupos de personas que realizan un itinerario ordenado, viaje o excursión de manera voluntaria y temporal, sin percibir remuneración económica, motivados por el deseo de tener nuevas experiencias, descansar, recrearse, apreciar la cultura, etc. Este desplazamiento genera interrelaciones e impactos de importancia ambiental, social, económica, cultural, política y legal.

Al realizarse, presenta rasgos que determinan las relaciones de los agentes que en él intervienen así como una serie de elementos característicos de su funcionamiento y gestión que pueden darse en diversos ámbitos (a nivel nacional, regional, provincial, local o empresarial). Según su impacto en la economía, la ecología, la cultura y la sociedad generan efectos positivos o negativos que es importante considerar pues pueden representar tanto oportunidades como obstáculos para lograr el adecuado impulso, desarrollo y gestión de este sector, con miras hacia la sostenibilidad.

#### **III.2.2.1 Características y problemáticas del turismo.**

-El turismo se realiza de manera estacional al estar condicionado por elementos climatológicos y de índole vacacional, hábitos de consumo, calendarios de festividades, restricciones laborales, entre otros. Los flujos turísticos se dan con mayor intensidad en un determinado periodo. Esta afluencia irregular de visitantes origina condiciones de trabajo poco estables por la existencia de altas y bajas en la demanda, provoca una alta rotación y movilidad de empleados lo cual a su vez disminuye su motivación y el nivel de satisfacción laboral, fomenta la poca exigencia de conocimientos y baja la calidad en el servicio. La estacionalidad afecta también los ecosistemas y al medio ambiente del destino visitado el cual recibe un impacto específico de acuerdo con el volumen de visitantes (turistas o

excursionistas) y con el perfil del turista (según su comportamiento e interacción con el medio).

-Esta actividad es sensible a la influencia de elementos exógenos y endógenos como la publicidad, difusión positiva o negativa respecto a la imagen del destino, prosperidad económica del país, su estructura social, estabilidad política y económica, seguridad, entre otros aspectos, que afectan las decisiones y el recuerdo que tiene el turista o viajero.

-La demanda es independiente pues el turista forma parte de un mercado espontáneo y autónomo en el que predomina la libre elección y la sensibilidad a la publicidad y a los factores ya mencionados.

-El sector turístico es vasto y complejo, en él interactúan personas, empresas e instituciones pertenecientes a diversos ámbitos que tienen que ver con aspectos socioeconómicos y geográficos, por ello se afirma que es multidisciplinario y heterogéneo.

-Por lo general, se da una infravaloración de esta actividad pues su aporte está diseminado en diversos sectores y su prestación se basa en servicios caracterizados por la intangibilidad, la dispersión y la atomización.

-Dada la variedad de sectores que intervienen en el turismo y a su relación con diversas actividades, su recurso humano tiene mayor amplitud en la gama de especializaciones y calificaciones lo que permite hablar de una polivalencia de funciones en el trabajador. Ésto, sumado a la necesidad de contratación de empleo estacional, en muchos casos genera una escasa cualificación en materia turística al emplear recursos humanos de otros sectores, lo cual puede darse tanto a nivel técnico operativo como gerencial.

-En muchos casos se da la inexistencia de un marco social que propicie y potencie la profesionalización en turismo. Generalmente se piensa que vale más la experiencia que la educación en el campo de trabajo y por ello se asignan más recursos y mayores esfuerzos de capacitación en otras áreas consideradas más beneficiosas o productivas.

-Empresarialmente y a nivel de destinos existe alta competitividad y la necesidad de aplicar tecnología de punta, renovar estructuras e innovar constantemente en turismo lo que ocasiona que se intensifique la inversión en capital físico, muchas veces en desmedro de la inversión en el capital humano o en la conservación del medio ambiente.

La responsabilidad gubernamental en la gestión de destinos.

-El crecimiento del turismo en lugares en vías de desarrollo, de manera genérica, se ha dado de manera poco planificada y espontánea siguiendo un patrón de desarrollo de la oferta a partir de la demanda existente lo cual, en muchos casos, ha dificultado la coordinación intersectorial y ha influido negativamente en el desarrollo armónico y sostenible de la actividad.

-Tradicionalmente las autoridades, tanto de gobierno central como de la administración pública local, han tenido escaso interés en formalizar y planificar la actividad turística debido a la poca sensibilización en turismo o al desconocimiento de sus beneficios. La falta de visión en relación con el sector turístico se ha traducido en la carencia de planes de desarrollo sostenibles a mediano y largo plazo.

-Existen diversos organismos públicos implicados en planificación urbana y rural, aplicación de controles medioambientales, planificación y ordenación de recursos turísticos, educación, regulación comercial y tributaria, dotación de servicios básicos e infraestructura, entre otros aspectos. La duplicidad de funciones y esfuerzos así como las disparidades de adscripción administrativa hacen complejo delimitar la injerencia de cada ente u organización en las actividades turísticas por lo que hay dificultades en la coordinación y en el apoyo efectivo al sector.

-En estas condiciones, predominan las empresas familiares así como la pequeña y mediana empresa las cuales, por lo general, no tienen una estructura organizativa y fiscal formal ni pertenecen a gremios. Esto dificulta la detección de impactos y problemas en el sector así como el seguimiento de estándares de calidad en el servicio y de planes de acción coordinados para el desarrollo del turismo.

-A nivel local, conservando las diferencias del caso de cada Nación, el turismo no ha tenido un adecuado nivel jerárquico dentro del aparato estatal. Esto le ha restado importancia en cuanto a inversión, tratamiento tributario, disposiciones legales, desarrollo de imagen y conducción sectorial en general con relación a otros sectores; situación que se ha acentuado por la carencia de una política de descentralización y por la relegación de la participación de los gobiernos locales y regionales quienes no han sido fortalecidos en sus facultades ni han recibido apoyo técnico para promover sus recursos de forma sostenible, gestionar el turismo ni ejecutar acciones o programas acordes con los objetivos de gobierno y los del sector privado.

Estas características se suman a otros factores que han contribuido a que las direcciones empresariales, la administración pública y diversos organismos tengan una óptica adversa o errónea sobre la inversión en turismo o bien estimen una baja asignación de recursos presupuestarios para su desarrollo.

La responsabilidad gubernamental en la gestión de destinos.

La formación y capacitación turística así como la planificación del desarrollo y de las actividades turísticas, son aspectos esenciales para el logro de un desarrollo turístico integral, en el que se toman medidas para aminorar los efectos negativos que se puedan generar y, en el mejor de los casos, prevenirlos. Por ello, la importancia de elaborar planes y modelos de gestión que contribuyan a la formalización y organización de las actividades de este sector.

Una característica más que habría que añadir, es el fuerte y constante crecimiento de la actividad; si el destino no gestiona correctamente esta afluencia corre el riesgo de estancarse y decaer. Como lo menciona el Doctor Juan Ignacio Pulido: *un destino se nota en declive cuando el perfil del turista ha cambiado por uno más convencional y de menor gasto.*

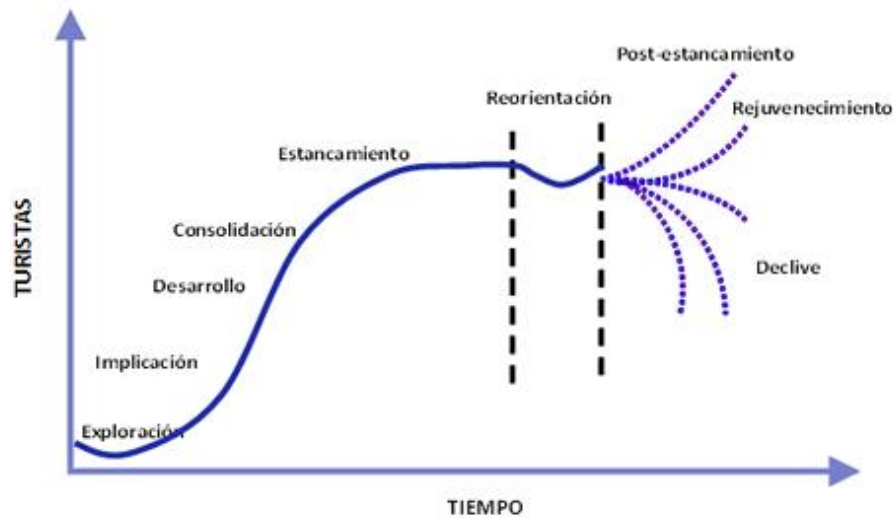
Normalmente un destino sobresaturado pierde las condiciones que en un momento forjaron su éxito, pero este triunfo ha generado su propia banca rota, porque con el desmedido auge económico viene la especulación del suelo, la inflación, la formación de sectores sociales dispersos (el enclave y ghetto), delincuencia, corrupción, etc.

Un destino puede nacer sostenible, pero el crecimiento excesivo lo convertirá en obsoleto e insostenible.

Existen múltiples ejemplos de la gestión del ciclo de vida un destino turístico, que está medido principalmente por la carga turística; entre más alta sea ésta y se rebasen los límites establecidos de número de turistas, el destino tenderá a decaer y al final declinar por completo. Algunos destinos han intentado renovar su territorio a partir de innovaciones, diversificación económica, creación de nuevos productos turísticos etc.

En el caso de Real del Monte, este ciclo no está medido y muchos menos se conocen o se llevan a cabo las estrategias que permitan rejuvenecer constantemente la localidad.

Gráfico III.13 Ciclo de vida de los destinos turísticos.



Fuente: extraído desde Visiones del turismo.

### III.2.2.2 Impacto positivo y negativo de la actividad turística.

El turismo tiene la posibilidad de generar beneficios directos e indirectos de manera tangible e intangible al involucrar en sus actividades a diversos sectores de la sociedad. Los impactos positivos del turismo que podemos mencionar son:

- Económicos

El resultado positivo más significativo del turismo es el efecto multiplicador<sup>9</sup> que genera beneficios económicos directos e indirectos, entre los cuales destacan la redistribución del dinero y la generación de empleo, factores fundamentales para el desarrollo local.

Se produce a la vez un efecto inducido que resulta del ingreso personal adicional que permite el gasto de este turista. Los impactos directos se denominan primarios y los indirectos e inducidos secundarios. La difusión y redistribución del gasto del turista a través de la economía genera consecuencias similares que inciden tanto

<sup>9</sup> El efecto multiplicador, denominado también impacto económico del turismo, se refiere al gasto del turista que tiene repercusión directa en los ingresos de los receptores iniciales (hoteles, restaurantes, tiendas, etc.). Al mismo tiempo crea un efecto indirecto por las sucesivas transacciones de negocios que se dan cuando lo ofertado es comprado dentro del mercado económico social y acondicionamiento de áreas naturales en las cuales se permite, por su compatibilidad, el uso turístico y recreativo.

en la producción como en los ingresos y el empleo de diversos sectores económicos.

Este impacto puede generar nuevos puestos, aumentar el empleo y producir, consecuentemente, beneficios para la población porque, a mayores oportunidades de hacer cosas distintas, el turista tendrá más opciones de esparcimiento, gastará más dinero, podrá prolongar su estadía y requerirá mayores instalaciones, servicios y actividades comerciales.

- Sociales

El turismo, al aportar beneficios económicos, de preservación, conservación y difusión del patrimonio natural y cultural, genera identidad, sentido de pertenencia y una retribución para la comunidad receptora. Ésta puede percibir los beneficios del turismo, siempre y cuando sea realizado con criterios de sostenibilidad y se la haga partícipe del proceso de desarrollo. Los gobiernos locales, de forma coordinada con el Estado, deben fomentar la difusión e impulso turístico entre los pobladores de la comunidad local para lograr un desarrollo de la actividad turística apoyándose en su capacidad de coordinación y convocatoria y en sus facultades para la gestión y el manejo de los recursos locales.

El producto turístico genera beneficios para la comunidad, beneficia al turista y al visitante brindando servicios de tipo funcional, simbólico o vivencial, según las necesidades que satisfaga.

- Medioambientales

El turismo promueve la conservación del medio ambiente. Su planificación sostenible permite una adecuada utilización y aprovechamiento de áreas verdes, plantea un uso racional de los recursos y atractivos y toma medidas para reducir la contaminación en todo sentido (visual, ambiental, auditiva, etc.), con miras a que el desarrollo turístico esté en armonía con el medio ambiente y con los elementos que éste incluye.

- Para el patrimonio cultural y natural

El turismo contribuye a la preservación y difusión del patrimonio de la localidad pues su impulso fortalece la conciencia y la promoción del patrimonio y la cultura de la comunidad receptora. Para ello es muy importante la actividad de los municipios que representan los intereses de desarrollo turístico y la recreación de la comunidad cuya función es la administración del patrimonio local. Los recursos y atractivos con potencialidad de uso turístico son: arqueológicos, históricos,

La responsabilidad gubernamental en la gestión de destinos.

religiosos, culturales, naturales, riqueza folklórica popular y gastronomía. En cada caso es preciso evaluar la factibilidad de su aprovechamiento.

La mayoría de efectos negativos surgen por falta de conciencia y por la escasa atención que han dedicado tradicionalmente los seres humanos y sus gobiernos (en sus diversos niveles) a la planificación y al manejo sostenible de la actividad turística.

Existe dificultad para centralizar los diversos aspectos involucrados en el sector en un organismo o ministerio por su propia heterogeneidad. La variedad y dispersión de actuaciones públicas afectan directa o indirectamente al turismo (transportes, infraestructura, planificación urbana, controles medioambientales, planificación de los recursos turísticos, educación, comercio, regulación de las empresas y servicios, etc.).

Surgen problemas en la adscripción administrativa de las funciones y en la coordinación entre zonas geográficas que comparten recursos turísticos. Se requiere una adecuada orientación de la gestión y de la organización de acciones turísticas a nivel local, provincial, regional y nacional.

Fallas graves, por un lado, son la carencia de planificación turística y la inexistencia de planes de desarrollo turístico sostenible, así como la débil o reducida aplicación de códigos éticos o de conducta en el sector. Por otro lado, en caso de tenerlos, muchas veces son planes o reglamentos poco prácticos, no adecuados a la realidad, que responden a las exigencias del sector o no son capaces de adaptarse a sus cambios.

El efecto negativo es una brecha entre las acciones turísticas que se desarrollan a través de diversas entidades y lo que verdaderamente necesita el sector o lo que realmente requiere la demanda.

A esto se suma la mala o insuficiente asignación de recursos, la pérdida de tiempo y dinero al planificar y realizar actividades que no conducen, al ente rector u organismo que desarrolla el turismo ni a las empresas, a los fines deseados y a su vez, se pierde beneficios que se podrían generar para la comunidad.

Al no contar con un plan de desarrollo turístico sostenible elaborado sobre la base de una visión de corto, mediano y largo plazo para su gestión y aplicación, se pierde continuidad, se limita la sostenibilidad, no se logran los objetivos de largo plazo y no se responde a las exigencias de las empresas, a las de las entidades privadas, de los entes del sector público ni a las necesidades reales de las comunidades de acogida que forman parte del Sistema Turístico en conjunto.



La falta de conexión y coordinación entre los entes encargados del turismo pertenecientes al ámbito privado y público dentro del Sistema Turístico es un problema frecuente en países en vías de desarrollo. Constituye una causa y efecto de la mayoría de fallas en el servicio y de la no consecución de objetivos y beneficios globales del sector turístico. Dificulta que cada agente sea consciente de su responsabilidad dentro del sistema y fomenta aún más la complejidad y la dispersión de actividades del sector. Si los organismos gubernamentales, los gremios, las empresas y los sujetos en general (especialmente la comunidad) no se sienten parte del Sistema Turístico, se acrecienta el desinterés por la actividad, la desorganización, la dispersión y mala asignación de esfuerzos y recursos, la interferencia, la superposición de funciones y acciones así como otros problemas de diversa magnitud.

Debido a la ineficiencia en la coordinación entre el ente rector de turismo, los organismos públicos y los gremios del sector, la promoción y comercialización de los productos turísticos son poco acertadas e insuficientes. Asimismo, falta un apoyo efectivo a los gobiernos locales y a las organizaciones de la sociedad civil para contribuir con esta labor.

Igualmente, existe una desfavorable relación calidad-precio de las prestaciones de servicios turísticos que se debe, en gran medida, a que existe una baja productividad de las empresas del sector y una deficiente capacitación y establecimiento de estándares de sustentabilidad y calidad en el servicio, tarea que debería ser impulsada por el ente rector, gobiernos locales, el propio sector privado de turismo y otras instituciones pertinentes e, incluso, ser demandado por los propios viajeros o usuarios de los servicios turísticos.

## ***CAPITULO IV***

---

### ***Gestión sostenible de destinos turísticos.***

Para continuar con esta investigación, abordaremos este tema con el objeto de sentar las bases teóricas, que algunos reconocidos autores mencionan en la gestión sostenible de destinos turísticos. Cabe recalcar que no habrá distinción en la recopilación de la información, ya sea destino turístico rural, cultural, de sol y playa, etc., queda el trabajo de modelación para el caso de Real del Monte, a las autoridades o instituciones pertinentes que deseen tomar en cuenta esta tesina para la gestión del destino, que en este caso es cultural.

---

#### IV.1 El destino turístico

---

Aunque en muchas ocasiones el destino turístico se ha conceptualizado como el lugar donde se consume el ocio, esta definición queda corta, ambigua y poco equivalente a lo que buscamos en sostenibilidad. Según Diego Barrado, en su artículo “El concepto de destino turístico. Una aproximación geográfico-territorial”, menciona claramente que el destino se conforma por subsistemas entre el sectorial turístico y el territorial, y que como tal participa en ambos; es así que tiene que ser gestionado en sus partes individuales, pero fundamentalmente en las interacciones que entre esos elementos se producen. Aunque Barrado menciona que el destino debe ser gestionado en partes, es necesario entender que éste está asentado en el territorio, por lo que su éxito o fracaso depende en gran medida de la salud y orden del área geográfica.

Para conceptualizar claramente al destino turístico, dividamos sus principales partes:

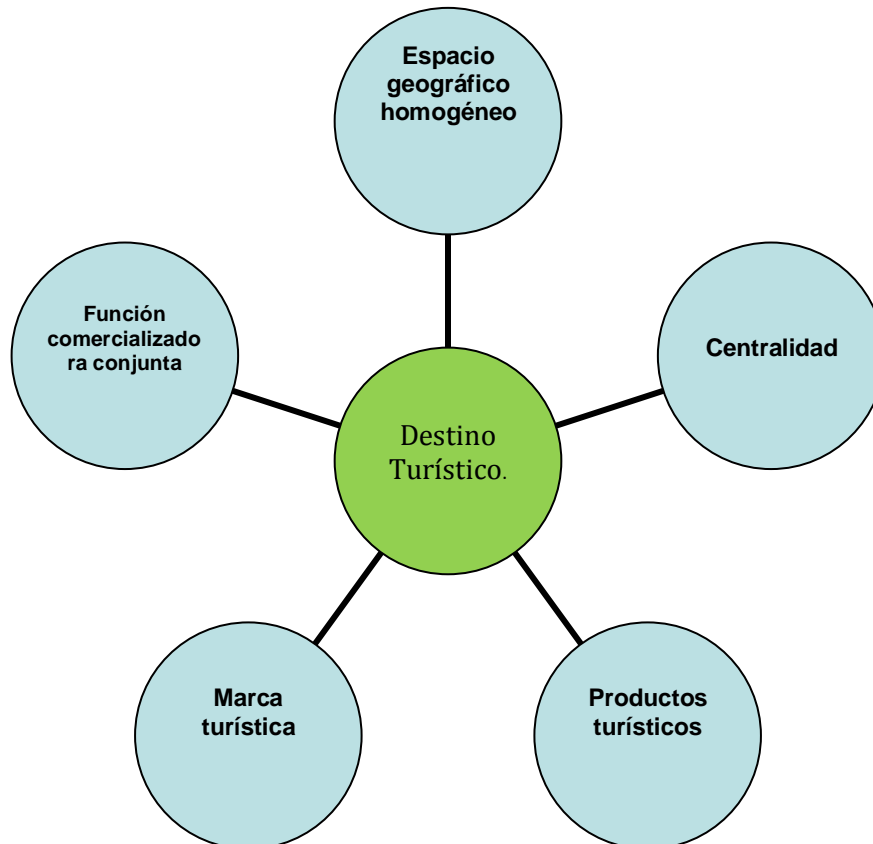
- **Espacio geográfico homogéneo**, capaz de soportar objetivos de planificación. La definición va más allá de si es municipio, región, localidad, etc. Se puede asociar a cualquier unidad territorial con vocación de planificación y que se configure de acuerdo a sus características históricas, geográficas, antropológicas, sociales o cualquier otra integradora.
- **Centralidad**. Para conceptualizar a un territorio como destino, es necesario que los turistas lo tomen como objetivo de visita, de aquí se deduce la intención de atraer a suficientes turistas y visitantes que posibiliten el desarrollo local. Cada destino decide su capacidad de carga.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Múltiples autores definen capacidad de carga, entre los más relevantes están Mathieson y Wall (1986):

- **Productos turísticos.** A partir de la puesta en valor de los atractivos y recursos, se presenta una oferta estructurada de servicios. Atractivos, recursos y empresas se ofrecen en conjunto al turista.
- **Marca turística.** Debe existir una marca, que en forma de imagen atractiva presente la oferta del destino, facilite su identificación en los mercados y genere afectos y sentimientos.
- **Función comercializadora conjunta.** Cooperación vertical que esté integrada a un gran plan o una visión estratégica. (Josep- Francesc Valls, 2000)

Gráfico IV.14 Partes del destino turístico.



**Fuente:** Elaboración propia. Extraído desde: Josep- Francesc Valls, 2000.

“El número máximo de visitantes que puede usar un espacio sin una alteración inaceptable del medio físico y sin una disminución en la calidad de la experiencia conseguida por los visitantes”.

### **IV.1.1 Funciones del destino turístico.**

Los destinos turísticos conforman estructuras urbanísticas, sociales, culturales etc. Con el principal objetivo de alcanzar mejor calidad de vida para sus ciudadanos. (Valls, 2000). Se puede decir que es la sociedad de origen donde la práctica turística se concibe como tal, en ella cobra especificada y sentido, si no fuera así, la valorización del territorio y sus peculiaridades recaerían en otras ajenas a la comunidad receptora. (Rodolfo Bertoncello, 2002). Es principalmente un escenario donde ocurren hechos sociales y en este caso turísticos, así pues, no podemos separar al turismo del territorio, de ahí sus múltiples funciones.

Según Josep Valls, estas funciones son (aunque habría que restringir o aumentar algunas para el caso de un pequeño destino como Real del Monte):

#### **1. Calidad de vida de sus ciudadanos**

- a. Uso del espacio para vivir.
- b. Uso del espacio para el intercambio. ( Relaciones)
- c. Uso del espacio para producir ( actividad económica)
- d. Uso del espacio para crear, compartir raíces y enriquecerse con otras.
- e. Uso del espacio para desarrollar actividades de diversión, deporte, ocio y turismo.

#### **2. Competitividad Internacional**

- a. Exportar ( tal vez en este caso, solo proveer de productos locales a comunidades foráneas, que permita la diversificación económica)
- b. Atraer capitales.
- c. Convertirse en centro de acontecimientos mundiales. (para este caso habría que limitarlo a regionales o nacionales)
- d. Ser vanguardista en tecnología y redes.
- e. Atraer turistas y visitantes.

#### **3. Desarrollo económico superior<sup>11</sup>**

- a. Rentabilidad superior a la media para los negocios instalados. Se supone una mejor distribución de la riqueza, de lo contrario sólo algunos empresarios
- b. Rentabilidad económica para las administraciones gubernamentales. Generación de renta (impuestos).

---

<sup>11</sup> Es de considerar que el nivel de importancia del sector turístico en la actividad económica depende del nivel de desarrollo del país o destino. Sí se supone que el turismo es la principal actividad de Real del Monte, ésta es muy importante para el crecimiento, sin embargo, depende en su totalidad de este factor para el mejoramiento de los niveles de vida de la población. Se debe buscar la diversificación económica para minimizar riesgos.

- c. Rentabilidad social para los habitantes (infraestructura, puestos de trabajo, ocio, etc.).
- d. Rentabilidad medio ambiental. Mantenimiento pero también incremento del valor medioambiental.

#### 4. Satisfacciones.

Según el autor de esta serie de funciones (Valls, 2000), estas tres anteriores no pueden ser completadas si no existe un espacio para vivir las experiencias y completar las satisfacciones de los que viven allí y de los que llegan de visita. Los destinos deben presentar paquetes de experiencias que satisfagan a consumidores internos y externos a través de los productos de naturaleza, cultura, etc.

El turista del día de hoy exige experiencias segmentadas y especializadas; el consumidor está más informado, es más culto y puede comparar con facilidad desde una amplia gama de páginas web, hasta recomendaciones en redes sociales; surge entonces el cliente ADPROSUMER.<sup>12</sup> En este sentido, es muy importante internet y últimamente las redes sociales, ya no es suficiente con que la empresa quiera convencer de lo bueno que es su producto; los clientes de hoy necesitan de la recomendación de otros para decidir su compra.

Eva Sánchez en su artículo *“El turismo 2.0 un nuevo modelo de promoción turística”*, resume algunas fases del viaje en torno a este contexto:

- “Pre- viaje”: Los futuros turistas revisan información en internet, desde blogs, páginas web y redes sociales.
- “Durante el viaje”: Los turistas suben fotos o comentarios a la red con la idea de que sus amigos las valoren y comenten.
- “Post- viaje”: Una vez finalizado el viaje, se comenta la experiencia con familiares y amigos, es aquí donde las redes sociales juegan el papel más importante.

Cabría un análisis más exhaustivo del uso de las redes sociales y de internet para el caso mexicano. Según el Foro Económico Mundial en su documento *“The Travel and Tourism Competitiveness Report 2010”*, de 133 países evaluados en su competitividad turística, coloca a México como el número 77 en usuarios de

---

<sup>12</sup> Como consecuencia del empleo masivo de Internet el perfil del cliente ha cambiado, llegando a convertirse en lo que los entendidos llaman “Adprosumer”. Se unen en este término distintos conceptos: AD (anuncio), PRO (productor), SUMER (consumidor). Es esta una forma de resumir al nuevo cliente de la Web 2.0, el que recomienda, participa de la promoción y consume un producto. (Eva Sánchez Amboage, 2011)

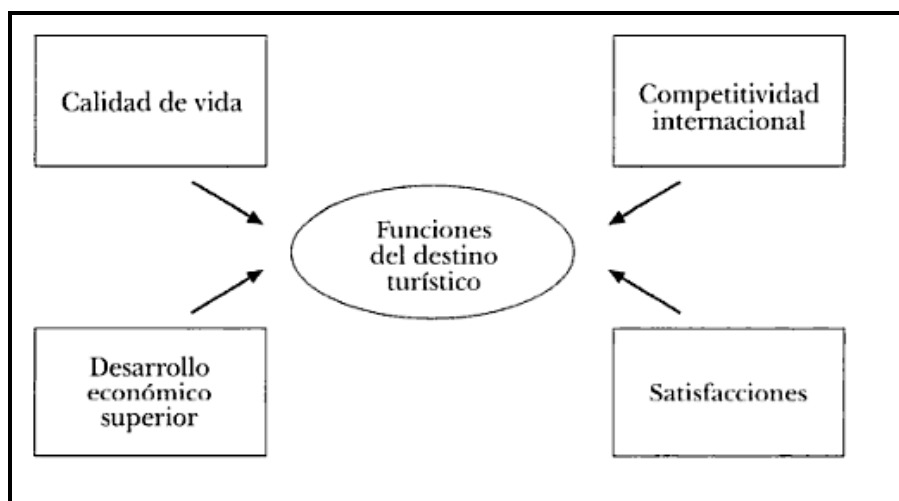
internet y el número 75 en Infraestructura de las Tecnologías de la Comunicación e Información.

Para 2007, la Asociación Mexicana de Internet contabilizó 23.7 millones de usuarios de la internet en México. El crecimiento de esta herramienta ha sido exponencial en los últimos años y se plantea la necesidad de destinos turísticos más competitivos e innovadores al momento de darse a conocer y generar relación a largo plazo con sus clientes. Queda pendiente el tema del análisis del uso de estas tecnologías y sus implicaciones en los Pueblos Mágicos.

Continuando con el tema de las satisfacciones, Josep Valls hace un interesante análisis de las teorías de Carl Schmitt, llegando a la conclusión que los consumidores se mueven más por la experiencia y satisfacciones que por el producto y sus cualidades. La satisfacción final estará dada por una serie de satisfacciones parciales, que tienen que ver con factores como:

- Las condiciones generales del entorno: Las fortalezas de las divisas, el riesgo de la zona, la estabilidad, el nivel de formación del personal etc.
- Las condiciones de la oferta: El valor y la autenticidad de los recursos y la estructuración de los productos turísticos, la calidad ofrecida en las empresas y su relación con el entorno, la armonía de la planificación, las infraestructuras sostenibles acorde a las peculiaridades del destino, la conectividad, la seguridad, la limpieza, la señalización, la información, la calidez, la animación, la interpretación, etc.

*Gráfico IV.15 Funciones del destino turístico.*



Fuente: Extraído desde: Josep- Francesc Valls, 2000

Después de haber definido las partes y funciones de un destino turístico, proseguiremos con esta investigación, definiendo los actores del destino su implicación en la gestión.

#### **IV.1.2 Los actores del destino turístico; sus funciones e implicaciones en la gestión.**

Como ya se ha mencionado al inicio, los principales actores son el gobierno, la comunidad local y el sector turístico (empresarial) y quien mueve todo este sistema son los turistas. Cada uno tiene ciertas funciones y limitaciones, pero, el que en esta investigación nos interesa más, es el sector gubernamental. (Sin menospreciar a los otros dos actores o atrevernos a limitar las responsabilidades del gobierno como las más importantes)

##### **IV.1.2.1 El sector turístico.**

El sector turístico lo conforman las empresas, los trabajadores y los proveedores; engloba los negocios que directamente proveen de servicios a los turistas (Valls, 2000). Su implicación está creciendo y se busca cada vez más la coordinación entre el aparato productivo y el gobierno. Habría que hacer mención, que se debe buscar la profesionalización del sector y su amplia competitividad, que permita posicionar al destino de una forma innovadora y más rentable que la competencia; los nuevos turistas lo exigen. La dirección a seguir no sería ofrecer más productos ante los cambios de la demanda, sino productos innovadores que aporten nuevas posibilidades de consumo. Cada vez más, los turistas ponen énfasis en la calidad de las experiencias y no en la cantidad. (Bercial Reyes Ávila y Diego Barrado Timón, 2005).

Otro punto a tratar, es la Responsabilidad Social Empresarial. Ésta se convierte en un gran reto, y más, cuando se carece de las herramientas, el conocimiento y los recursos económicos. Como se ha mencionado con antelación, es indispensable que las empresas actúen mucho más allá de sus responsabilidades internas, inquiriendo un bien corresponsable con la sociedad y el medio ambiente.



#### **IV.1.2.2. La comunidad local.**

La gestión de un destino turístico requiere de la participación activa de la sociedad local, entendida como el resto de los actores económicos y sociales. Los habitantes del destino son los primeros interesados y los que deben decidir el futuro del desarrollo de su localidad, asumiendo los beneficios y desventajas que ello conlleva. Si los miembros no están adheridos y orientados hacia un objetivo en común, el proceso generará conflictos y disfunciones a corto y largo plazo. (Valls, 2000).

Creemos que se requiere de una amplia responsabilidad por parte de la población local, incentivando su participación en las decisiones más importantes del desarrollo. La problemática en este caso, (sin hacer una exhaustiva investigación) es la poca participación de la comunidad. En general, México carece de una sociedad organizada que genere presión ante el gobierno u otros actores económicos. Según Jorge Castañeda en su libro "Mañana o pasado", menciona que según encuestas de Federico Reyes Heróles, en México existen 8,500 asociaciones civiles, es decir, una por cada 13 mil habitantes; Chile posee 35 mil asociaciones, una por cada 428 habitantes; Estados Unidos 2 millones de organizaciones, una por cada 150 habitantes (Jorge G. Castañeda, 2011). Para el caso de Real del Monte, no se tienen datos de ninguna asociación civil fuera de las que promueve el gobierno (Comité de Pueblos Mágicos y Comité Consultivo Ciudadano), es decir, la sociedad local no se ha reunido por su propia voluntad, sino, hasta que por iniciativa gubernamental, prácticamente se obliga a que la ciudadanía se reúna.

#### **IV.1.2.3. El gobierno.**

Como lo hemos venido haciendo, la bibliografía de Josep Valls nos resulta muy útil y de primer orden. Para definir la responsabilidad del gobierno y sus implicaciones en la gestión, utilizaremos la bibliografía del ya mencionado autor, para después delimitar las funciones con el caso mexicano.

Las actuaciones de las administraciones públicas en materia de turismo, corresponde a los diferentes políticos y funcionarios de los tres niveles de gobierno (municipal, estatal, federal), que operan de forma directa a través de sus respectivos organismos. Abarca servicios de planificación del territorio - que como ya lo hemos mencionado, la salud de éste, define el éxito o fracaso del sector-, regulación del suelo, gestión de la vía pública (diseño, conservación, señalización,

La responsabilidad gubernamental en la gestión de destinos.

alumbrado, limpieza y mantenimiento), seguridad pública, asistencia sanitaria, servicios deportivos, transporte público local, tratado de residuos, información turística, recaudación de impuestos, entre otros.

Para seguir definiendo funciones específicas y llegar concretamente a las locales, iremos narrando desde el ámbito nacional al local.

En el ámbito nacional, los cometidos se centran en la fijación y dirección de políticas turísticas; en la promoción exterior; en la elaboración de planes generales al servicio de las zonas; en la creación de productos turísticos; en la elaboración de planes especiales de calidad, desarrollo de determinadas zonas, formación, fiscalidad, medioambiente, observatorios turísticos, servicios de información y otros. Para el caso mexicano, existe la Ley General de Turismo que limita funciones de los entes públicos federales en su actuar en el sector turístico.

En el ámbito estatal o regional, se coopera con los municipios para complementar su labor, uniendo esfuerzos y fondos para su desarrollo. Para el caso del Estado de Hidalgo, se cuenta con la Ley de Turismo y la Secretaría de Turismo y Cultura, que a su vez refuerza su actuar con múltiples Direcciones de Turismo municipal; como es el caso de la de Real del Monte.

Concretamente, en el ámbito local las funciones se relacionan con la ordenación interna y la creación de infraestructura y equipamiento turístico; con la concesión de licencias y permisos de construcción; con la protección de patrimonio y su puesta en valor turístico; con el cobro de impuestos y últimamente aunque no sea algo generalizado en México, con la creación de una marca turística propia.

Según José Octavio Acosta del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, menciona que algunas de las características de los municipios hoy en día en México, son:

- Asumen nuevas y mayores funciones.
- Cuestan más a los ciudadanos.
- No cuentan con recursos suficientes, aunque estos han aumentado.
- Su capacidad de gestión es limitada.
- Son más vigilados por la sociedad

Este mismo instituto, hace alusión al roll que el municipio juega en el sector turístico; menciona que el ayuntamiento sienta las bases del desarrollo, facilita el crecimiento, crea el ambiente adecuado para liberar el potencial de todos los

La responsabilidad gubernamental en la gestión de destinos.

grupos de interés y no es el único actor inmiscuido, sin embargo para asegurar que el beneficio sea para la comunidad local, no puede renunciar a su papel de orientador de la actividad turística.

El INAFED<sup>13</sup>, concibe que el buen desarrollo turístico sólo se da con un gobierno profesional y democrático, que:

- Incentiva la inversión.
- Apoya las iniciativas locales.
- Elabora programas y proyectos de consolidación.
- Organiza campañas de promoción.
- Regula la actividad comercial.
- Entre otras.

Las tres características de un buen gobierno:

1. Cuenta con un proyecto construido por los consensos de la comunidad.
2. Impulsa el desarrollo económico mediante la movilización, articulación y dinamización de los recursos y esfuerzos de la sociedad.
3. Cuenta con funcionarios profesionales.

No es nuestro objeto de estudio el análisis de las correctas funciones del gobierno, sin embargo creemos que éstas y más características deberían de tener el ayuntamiento de Real del Monte. No contamos con el espacio en esta investigación, ni con la ambición de indagar lo ya mencionado (al menos no por ahora).

Otra importante institución es la Secretaría de Turismo Federal, que limita el papel del gobierno local en el sector turístico.

---

<sup>13</sup> El Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal, es un órgano descentralizado de la Secretaría de Gobernación del gobierno federal de México. Tienen como principal objetivo promover el federalismo para impulsar el desarrollo local de manera equilibrada, a través del fortalecimiento de los ayuntamientos, la profesionalización de los servidores públicos y promover la descentralización. (Secretaría de Gobernación, 2010)

#### IV.1.2.3.1. Papel del municipio. La visión de la SECTUR Federal.

La Secretaría de turismo del gobierno federal concibe al turismo como: “*la voluntad de todos los actores sociales implicados, lo que significa asumir un compromiso de colaboración y corresponsabilidad, buscado alcanzar los intereses colectivos a partir de una meta común*” (Secretaría de Turismo, 2003).

El artículo constitucional que fortalece esta idea es el 115<sup>14</sup>, el cual señala entre otras cosas, la forma de gobierno republicano, las funciones de los diferentes niveles del mismo y sus formas de elección.

Gráfico IV.16 Actores sociales que participan en el turismo. Según SECTUR.



**Fuente:** Extraído desde: Manual de planeación y gestión del Turismo. Sectur, 2003.

Según la misma institución, el actual Régimen Municipal puede actuar en favor de la promoción turística (en sintonía con los esfuerzos estatales), aunque -como ya lo hemos mencionado- el municipio en México carece de financiamiento y cuando lo hay, como en el caso de Real del Monte, puede no significar importante la

<sup>14</sup> Artículo 115. los estados adoptaran, para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa el municipio libre. ( Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos)

consolidación de una marca turística que permita una mejor promoción. También menciona la posibilidad de sentar las bases del turismo sustentable.

Plantea SECTUR, como objetivo primordial: Sentar las bases para el buen trabajo y calidad de vida de la población, ***asumiendo las funciones que por ley le corresponden, y que están en perfecta correlación con los principios del turismo sustentable.*** Bajo esta premisa, es de entender que el municipio podrá forjar destinos turísticos sostenibles (en cuanto le infiera por ley).

Entendamos entonces las responsabilidades del municipio en materia turística, - según SECTUR- las siguientes:

- *Planificación del uso del suelo.*
  - Determina, la selección de áreas prioritarias para el desarrollo y la identificación de su potencial, así como la previsión de equipamiento e infraestructura básica.
- *Servicios básicos y construcción de la obra pública.*
  - El municipio debe garantizar la cobertura de los servicios básicos como agua, alcantarillado, recolección de basura, electrificación, carreteras, salud, educación, espacios recreativos, telecomunicaciones, etc.
- *Regulación y control del desarrollo.*
  - La elaboración de planes de ordenamiento territorial que permita un crecimiento ordenado, definir tipos de construcciones e instalaciones de acuerdo al ambiente local, tramitar permisos de construcción, etc. También en concordancia con otras dependencias estatales y federales, la protección del patrimonio y medio ambiente.
- *Recaudación de impuestos.*
  - Fijación y recolección de impuestos para financiar los servicios públicos.
- *Coordinación y promoción.*
  - Como ente organizador, el gobierno debe convocar a la comunidad a expresar las demandas y se logre el consenso. (Esto no siempre ocurre; como ya hemos mencionado la comunidad local es poco participativa. No es éste el tema de investigación.

El gobierno federal concibe al municipio como el líder del desarrollo turístico, actuando como puente entre la localidad, los empresarios y administración pública. Reconoce la figura de “Planeador Turístico” como promotor del turismo dentro del territorio. Este planeador o responsable turístico tiene varias funciones, que en el siguiente gráfico se muestran.

Gráfico IV.17 Funciones del Responsable o Desarrollador turístico.



Fuente: Extraído desde: Manual de planeación y gestión del Turismo. Sectur, 2003

Entendemos al Responsable turístico, como al Director o Secretario de turismo municipal (según sea el caso).

#### IV.1.2.3.2. Gobernabilidad o Gobernanza del destino turístico.

Para culminar con esta parte de las responsabilidades de la administración pública en la gestión sostenible de destinos turístico, quisiéramos hablar acerca de dos conceptos (gobernabilidad - gobernanza) que se han tratado en los últimos años en la Ciencia Política.

Durante el transcurso de esta investigación, se ha ido abordando el tema sin dejar en claro ambos conceptos que hasta ahora tocaremos en concreto.

Como ya hemos mencionado, la sostenibilidad se plantea como una premisa al momento de una decisión, proyecto o actuación en cualquier destino turístico, sin embargo, también es premisa la implicación de todos los actores interesados; es aquí donde profundizaremos el tema. Se plantean entonces dos ideas: **La gobernabilidad y la gobernanza**. Partiendo de algunas reflexiones que la Ciencia Política hace sobre el gobierno local y su problemática, analizamos la idea de la gobernabilidad. Ésta pone énfasis en el pensamiento de un sistema que se reconoce legítimo y eficaz por todos los actores que la integran.

Caso especial es el turismo para analizar la gobernanza, que se concentra en las instituciones y reglas que fijan los límites y los incentivos para la constitución de redes de actores. La gobernanza puede fortalecer una gestión de destinos más eficaz e inclusiva. (María Velasco González, 2004)

La gobernanza y la **gobernabilidad**, según María Velasco de la U. Complutense son propuestas nuevas que surgen a partir de los años ochenta; varios autores proponían observar si la estructura y los procesos de la política eran capaces de generar espacios en donde resultara posible alcanzar consensos y soluciones a los conflictos.

La gobernabilidad entonces, incide en la capacidad del sistema político para generar confianza y, como ya se mencionó, enfatiza en la imagen de una estructura que se reconoce legítima y eficaz por todos los actores. Esto supone entonces fijar la atención en los actores estratégicos y en cómo son los procesos de toma de decisiones, así como en la percepción social de la eficacia del sistema. (Coppedege, 1996).

La gobernabilidad intenta adaptaciones y procesos en la administración pública, con el fin de mejorar su relación con la ciudadanía y el proceso de toma de decisiones (Revesz, 2006).

La idea de todo esto en la gestión de un destino turístico, es observar la forma en la que los “*actores públicos estratégicos*” se relacionan y resuelven sus conflictos; la situación interesante, sería prestar atención en qué destinos turísticos han mejorado su gestión a partir del fortalecimiento de los “*actores estratégicos públicos*” (María Velasco González, 2004).

Respecto a la **Gobernanza** (según los autores ya mencionados), el turismo es un ámbito muy favorable para desarrollarla, por varias razones:

El turismo precisa de la colaboración del sector público y privado, así como de la sociedad de acogida o sociedad civil. Otra razón importante es que el turismo es

La responsabilidad gubernamental en la gestión de destinos.

transversal, es decir, precisa de la relación con múltiples ciencias o en este caso con distintas dependencias públicas o subsectores empresariales.

La participación de agentes públicos y privados ha demostrado tener éxito y enorme potencial (aunque esta unión no siempre ocurre).

Son múltiples los puntos de vista desde el que se reflexiona el término de Gobernanza:

- *Cómo debería de ser el estado.* Algunas sociedades contemporáneas optan porque los gobiernos renuncien a su rol de director, para que sólo sea un orientador y coordinar, dando entrada a los agentes privados sin dejar de ser el árbitro. Dentro de este enfoque se plantea el buen gobierno y su correcto funcionamiento.
- Otro enfoque es el de tratar de *adaptar el gobierno a los nuevos requerimientos sociales.* Un nuevo estilo de gobierno caracterizado por un mayor grado de cooperación y de interacción entre los actores no estatales. ( Mayntz,R. 2000)

En concreto, definir que no hay una gran separación entre lo público y lo privado; que no es posible fijar objetivos o instrumentos así como su consecución, sin antes negociarse y renegociarse continuamente con los sectores privados y sociales de todo tipo. Todo ello convella a que ya no exista un solo centro de decisiones, sino un conjunto de redes de actores que han de encontrar un espacio en el sector público (Jessop, 1990).

La gobernanza turística entonces, ha de ser entendida como los procesos de decisión público-privados que van a mejorar la gestión de los conflictos que provoca la actividad en un destino (Velasco González, 2007) Se trata de un proceso inclusivo, ya que cada actor (stakeholder) incorpora habilidades o recursos para el conjunto; es importante la construcción y el mantenimiento de la confianza, el compromiso y la negociación.

A diferencia de la gobernabilidad, la gobernanza tiende a mejorar la concordancia entre los actores, así como también los procesos de decisión, gestión y desarrollo de lo público y lo privado, teniendo en cuenta una relación de integración e interdependencia (Revesz, 2006).

El programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) trabaja para el adelanto de la gobernabilidad local. Esta institución desarrolló y aprobó la “Agenda



La responsabilidad gubernamental en la gestión de destinos.

para el fortalecimiento de la Gobernabilidad Local en A. Latina<sup>15</sup>". Entre sus múltiples aportaciones, está una guía metodológica para la evaluación de la gobernabilidad local<sup>16</sup>. Este documento menciona las "condiciones de éxito", que se concentran en:

- Posibilidad de contruir, de manera consensuada una visión compartida sobre el futuro común.
- El análisis de los actores interesados, sus roles y capacidades, así como la observación de las relaciones existentes.
- La construcción de capacidades institucionales que garanticen la eficacia de las políticas públicas necesarias en el proceso.
- La existencia de herramientas que permitan la participación de los ciudadanos.

Por último, cabe mencionar que queda pendiente la modelación de la gobernanza o gobernabilidad para cada destino turístico. María Velasco plantea 4 dimensiones de la gobernabilidad del turismo:

1. Existencia de un plan estratégico de desarrollo local que contiene la visión consensuada sobre el turismo.
2. Carácter de las relaciones entre los actores comprometidos en la gestión del turismo a nivel local.
3. Capacidades institucionales efectivas que garanticen la eficacia de las políticas públicas y programas.
4. La participación de los ciudadanos en el proceso.

---

<sup>15</sup> Véase: [http://www.impactalliance.org/ev\\_en.php?ID=40955\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.impactalliance.org/ev_en.php?ID=40955_201&ID2=DO_TOPIC)

<sup>16</sup> véase para obtener la guía: <http://www.dhl.hegoa.ehu.es/recursos/275>

#### **IV.1.2.4. Nuevas tendencias en la gestión.**

Desde la aparición de la filosofía de la sostenibilidad como modelo de crecimiento y desarrollo, el turismo ha intentado buscar el equilibrio entre la *calidad de la experiencia turística*, que tiene el turista, con la *calidad de la oportunidad de inversión*, que tiene la industria y la *calidad de vida*, cuyo protagonista principal sino único es la comunidad local. Los análisis de la eficacia del destino, ya no sólo están relegados con variables macroeconómicas como el PIB, o el incremento en el número de empresas y empleos de cualquier calidad; también, infieren factores de calidad de vida y bienestar social para todos los actores.

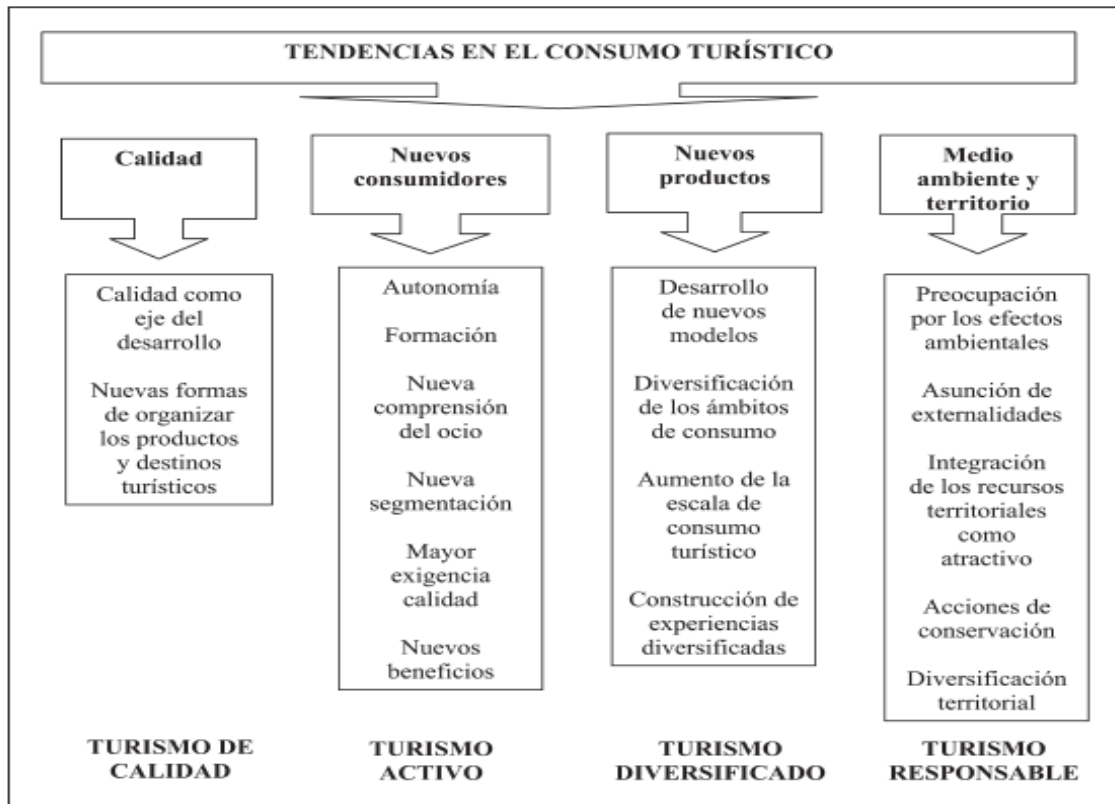
El anterior modelo de desarrollo turístico (fordista o masivo) optaba por un crecimiento desordenado y masivo en la construcción de hoteles y demás infraestructura, sin embargo trae consigo ciertos desequilibrios como la estacionalidad, la concentración territorial y la escasa diversificación de la oferta. (Bercial Reyes Ávila y Diego Barrado Timón, 2005). Este modelo conlleva a la poca diferenciación y competencia, de aquí la problemática respecto al cambio del turista del siglo XXI, que se caracteriza por su capacidad de elección.

Como lo mencionan Reyes y Barrado: El turista en esta época de la sociedad del conocimiento, tiene amplia facilidad de acceso a la información, por lo que puede decir de una amplia gama de ofertas turísticas; la continua mejora de los medios de transporte y la introducción de internet como herramienta de comunicación y comercialización, es de tomar en cuenta al momento de decidir el viaje; además, los turistas son cada vez más exigentes para quienes buscan en el ocio una forma de vida y status social (Cuenca.M. 2001).

Otro factor de cambio en el entorno, es la “pelea” de los distintos estados mexicanos por atraer a un creciente número de vacacionistas y a su vez, la pelea interna de los municipios en los estados, por ser más elegidos que su competencia; es decir, el turismo en México y en concreto en Hidalgo, se ha visto como una eficaz herramienta (aunque no siempre bien planeada) de crecimiento económico. Los mercados se vuelven cada vez mas pequeños y difíciles de convencer.

Todo esto significa construir productos turísticos especializados para mercados cada vez más segmentados; hablar de turistas genéricos tiene poco sentido en un momento en que el turismo es todo creatividad, autorrealización, calidad de vida y experimentación. (Bercial Reyes Ávila y Diego Barrado Timón, 2005)

Gráfico IV.18 Necesidades de recualificación del sector turístico.



Fuente: Extraído desde: Bercial Reyes Ávila y Diego Barrado Timón, 2005

Las nuevas tendencias nos indican que no sólo es necesario contar con recursos naturales o culturales para ser admirados, sino que es necesario construir productos que permitan realizar actividades, participar. La participación del turista, infiere un mayor conocimiento de las localidades; sus realidades y problemáticas.

Lo que anteriormente significaba poco atractivo o nada visitable, hoy, con las nuevas tendencias puede significar (si ofrecemos al que hacer) un producto que, comunidades -normalmente relegadas de los beneficios económicos- puedan aprovechar en merced propia. Reyes y Barrado mencionan que sólo de esta forma el turismo deja de ser algo hecho *al azar*, y se convierte el algo que depende del diseño, promoción y comercialización cuidadosamente planificadas.

Hasta ahora, la tradicional planificación turística, antepone el crecimiento económico, estimulando el interes de los mercado; sin embargo, cada día son mas

aceptados los problemas del desarrollo y en los que ellos repercute el turismo, así pues, que debiera tratarse éste dentro de la planificación local y territorial (Dregde,199).

Actuar sobre los destinos implica entender técnicas y filosofías novedosas como la sostenibilidad, renovación, calidad, equilibrio, desarrollo local y regional, imagen integral de la marca turística, tematización,etc. Estrategias que, en sí, hagan que el destino se renueve continuamente y siga siendo atractivo hacia los mejores mercados.

El destino se debe gestionar como un todo, donde otros sectores se vean beneficiados y no, solo el turismo.

Según los trabajos de Reyes y Barrado, conciben la nueva gestión del destino turístico desde 3 marcos de trabajo conectados entre sí:

- Aspectos sociales del desarrollo.
- Elementos de la sostenibilidad ambiental y territorial.
- Aspectos económicos.

Junto con estos tres, de deben incluir los Sistemas de calidad y Comunicación.

*Gráfico IV19 Marco estratégico para la planificación integral de los destinos turísticos.*



**Fuente:** Extraído desde: Bercial Reyes Ávila y Diego Barrado Timón, 2005

Nuevamente, Reyes y Barrado proponen una serie de actuaciones en 5 ejes rectores ( arriba ilustrados) para el desarrollo competitivo de destinos innovadores.

*Gráfico IV.20 Cuadro de los ejes de actuación para destinos turísticos innovadores.*

<p><b>Desarrollo regional.</b></p>	<p>Implica aunar diferentes sectores productivos en un mismo marco territorial, para crear sinergias entre todos los componente y secciones económicas. El turismo no debe verse como un componente de desarrollo aislado, sino, como una actividad que apoya el desarrollo general de un territorio. El turismo tiene influencia en el sector agrícola, de extracción, transformación y por supuesto de servicios. La rentabilidad del destino, implica la rentabilidad individual de los sectores o empresas productivas.</p> <p>El desarrollo turístico debe medirse con los avances sociales, culturales y ambientales en la comunidad local.</p>
<p><b>La sostenibilidad</b></p>	<p>Asegurar la rentabilidad económica del destino a mediano y largo plazo, utilizando métodos y técnicas que aseguren también, la conservación y mejora de los valores que apoyan a los productos turísticos. Se debe intentar no sólo conservar, sino también incrementar el valor cultural y ambiental, aprovechando económicamente estos recursos y que a su vez, recaigan los beneficios en la comunidad local. Si un destino no se planifica de forma sostenible, se corre el riesgo de que problemas sociales y ambientales se vean potenciados, afectado con esto la base de la oferta y no permitiendo posicionar al destino, de una forma diferencial y competitiva.</p> <p>La sostenibilidad permite la identidad del destino y que, ésta se convierta en referente cualitativo para los consumidores; la sostenibilidad debe ir mas allá de los procesos culturales y biológicos, para convertirse en un factor de experiencia de alta calidad.</p>
<p><b>Nuevos productos turísticos.</b></p>	<p>En un mercado saturado por productos turísticos parecidos, implica la necesidad de apostar por la innovación, que permita la diferenciación. Esta apuesta sólo puede partir del conocimiento profundo del mercado a donde queremos dirigir nuestros esfuerzos, con el fin de generar ideas idóneas, desde un punto de vista estratégico. Lo importante no es ofrecer muchos productos, sino ofrecer productos únicos que le permita al destino posicionarse temáticamente y de difícil</p>

	sustitución.
<b>Sistemas de calidad</b>	<p>Los productos deben satisfacer a los actuales turistas, que como ya lo dijimos, tienen más posibilidades de elección e información; así pues, es necesario conseguir que los turistas sean el diseñador y evaluador final del proceso de prestación de servicio; premisa que debe ser puesta en marcha en todas las áreas y niveles del destino turístico. Por medio de un sistema de calidad y certificación estandarizada, se pueden obtener varios beneficios, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtención de indicadores cualitativos y cuantitativos que nos permiten retroalimentación.</li> <li>- Diseño de productos a la medida. El cliente participa y aporta sus ideas en el diseño de la actividad.</li> <li>- Mejora de la marca de la empresa o destino, debido a calidad unificada.</li> </ul> <p>Los sistemas de calidad hacen objetivo lo subjetivo y nos permiten repetir o mejorar la calidad deseada.</p>
<b>Redes de colaboración de destino.</b>	<p>El desarrollo turístico depende de la capacidad para establecer y mantener redes de cooperación entre los diferentes actores que forman parte del destino. Implica una actitud cooperativa entre empresas que normalmente competirían; así como agentes u organizaciones económicas, geográficas, sociales, culturales, etc. El éxito a mediano y largo plazo de un destino turístico depende en buena medida de que estos actores establezcan relaciones de competencia interna que favorezcan el mantenimiento de la calidad y la renovación del destino.</p> <p>Implica aceptar entre todos, unos principios y sistemas de calidad mínimos para el desarrollo. (aceptando la diversidad). Hay que tener en cuenta que para el desarrollo de un destino equilibrado y competitivo, es necesario contar con la población comunmente excluída del turismo. El destino será sostenible e innovador, en la medida que la sociedad local así lo perciba; participe económicamente o no.</p> <p>Crear una población con conciencia de conservar, aprovechar y disfrutar de sus recursos, permitirá la proyección futura de esa sociedad.</p>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Reyes y Barrado, 2005.

La gestión de un destino turístico o su desarrollo innovador, no debe ser entendida como un proceso sin dirección y sin medida en el tiempo, por el contrario, debe ser como cualquier proyecto con una dimensión temporal, pero con un profundo planteamiento a mediano y largo plazo; así, se dará éste como sostenible.

## **CAPITULO V**

---

***Método de recolección de información: Entrevista a principales actores inmiscuidos en la gestión del destino.***



Hasta este punto, hemos mostrado varios procesos, técnicas o filosofías que nos permiten gestionar un destino turístico desde el punto de vista de lo sostenible; asimismo, tratamos de explicar el programa de Pueblos Mágicos y las responsabilidades del sector empresarial, comunidad local y del gobierno en este esquema; también hemos intentado desglosar las responsabilidades de algunos de los principales actores desde la óptica de la Secretaría de Turismo Federal, las tendencias de la gobernabilidad y gobernanza; también, según lo que algunos expertos consideran lo correcto en la trata de un territorio turístico, hicimos una revisión bibliográfica de todo esto y lo hemos presentado.

Ahora, es turno de mostrar el método de recolección de información; esto con la intención de formular una entrevista que nos permita conocer la percepción que los principales “stakeholders” tienen de la gestión que realiza el gobierno en Real del Monte.

### *V.1 La recolección de datos desde el enfoque cualitativo.*

---

Para iniciar a explicar el proceso de recolección de datos, es necesario entender el enfoque cualitativo, el cual hemos decidido por causas que más adelante explicaremos. Para este enfoque al igual que para el cuantitativo, la recolección de datos resulta fundamental, solamente que su propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadísticos. Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos de personas (en este caso los principales stakeholders de Real del Monte) en las propias formas de expresión de cada uno de ellos. Al tratarse de seres humanos nos interesan sus percepciones, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias; se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación (Roberto Hernández Sampieri, 2010)

Cuando hablamos de la recolección de datos no sólo nos referimos a la entrevista que más adelante presentaremos y que será nuestro método de recolección con los actores del destino; también nos referimos al proceso de búsqueda de información en documentos online, libros, material educativo, ponencias, etc., que ya hemos hecho. Para dejarlo claro: en este capítulo nos centraremos en la entrevista.

Este tipo de recolección de datos presenta algunas disyuntivas, pero no por eso carece de herramientas científicas que nos lleven a la verdad. Un estudio

cuantitativo no es un estudio impresionista o informal, basado en una mirada superficial; es una pieza de investigación con instrumentos rigurosos, aunque no necesariamente estandarizados (Bogdan, 1987). Es por eso que el investigador juega un papel importante, por lo que debe construir formas inclusivas para descubrir las visiones múltiples de los participantes. Como lo menciona Sampieri: *“el investigador debe adoptar papeles más personales e interactivos con ellos; el investigador ante todo debe respetar a los participantes; debe ser una persona sensible y abierta”*

El investigador nunca debe olvidar quién es y por qué está en el contexto, procurando minimizar la influencia que sobre los participantes o el ambiente pudieran ejercer sus creencias o experiencias con el problema de estudio. (Grinell y Unrau, 2007), permaneciendo como un observador “objetivo”; se trata de obtener información, tal como ellos la revelan.

En nuestro método de recolección (entrevista) con los actores, tomaremos en cuenta algunas recomendaciones como:

- Evitar inducir respuestas y comportamientos en los participantes.
- Lograr que narren sus experiencias o percepciones sin criticarlos.
- No intentar proporcionar terapia a miedos o angustias de los participantes.
- No ofender a ninguna persona.
- Rechazar cualquier soborno o chantaje.
- Obtener la mayor información del contexto.
- Evitar que nuestras emociones infieran en el resultado; no negándolas, porque son fuente de datos, lo mejor es tomar notas personales.

### **V.1.1 El método de recolección: La entrevista.**

Como ya hemos mencionado, se ha elegido el método de entrevista como proceso de recolección de información, para después mostrar los resultados. Antes de llegar a la fase de explicar el proceso, quisiéramos aclarar algunas consideraciones de este método.

Esta se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona o varias (Hernandez, 2010); suele ser íntima, flexible y abierta (Janesick, 1998). A través de preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema.

Aunque existen varios tipos de entrevistas (estructurada, semiestructurada, no estructuradas y abierta) hemos elegido la **abierto de investigación** (con guión, profundizada y focalizada) pero no cerrándonos a la espontaneidad que el

participante nos plantee) debido a su carácter de flexibilidad que puede manejar el entrevistador y que se fundamenta en una guía general. Según Roberto H. Sampieri, recomienda que las entrevistas cualitativas sean abiertas, de forma tal que los entrevistados se expresen con total apertura y sin ser influidos por las perspectivas del investigador o por los resultados de otros estudios. En las entrevistas típicamente estructuradas, el entrevistador tiene las preguntas y el entrevistado las respuesta. Buscamos entonces que los actores nos informen con sus propias palabras y perspectivas la situación de estudio. (Bogdan, 1987)

Lejos de ser sólo un robot recolector de información, un protocolo o formulario de entrevista; nosotros trataremos de ganar confianza de una manera neutral, indagando sinceramente lo que piensa o suponen los entrevistados.

#### **V.1.1.1 ¿Por qué escoger entrevistas cualitativas y no un método cuantitativo, para la recolección de información?**

Durante el transcurso de esta investigación, nos dimos cuenta que los actores inmiscuidos no son más de 9 personas, (debido al muestreo de **Bola de Nieve**, – que ya explicaremos- ) es así que si hubiéramos decidido una encuesta o cuestionario para conocer su percepción por medio de preguntas cerradas con una lista de posibles respuestas, hubiera resultado poco representativo y muy sesgado.

Decidimos este método por nuestro propio interés y por el número limitado de actores, también – y como lo menciona H. Sampieri- porque el problema de estudio es difícil de observar, por su complejidad y ética que encierra. Es así que la entrevista nos permitiera obtener información personal detallada.

Recordemos que lo que buscamos es: La percepción que los diferentes actores del destino tienen, de la gestión turística que el gobierno local realiza en Real del Monte.

Según Bogdan y Taylor, se utiliza este tipo de métodos cuando:

- La necesidad de interpretar una situación o un estado de cosas desde el punto de vista de las personas involucradas,
- Una comprensión profunda de un grupo social o de una estructura social dada, contando para ello con las vivencias de una persona o de un grupo de ellas.
- La transformación de una situación dada, por parte de un colectivo social.
- La generación de teoría a partir de una data.

Como ya lo hemos mostrado, - con información de diversos autores- este método se presenta como el más idóneo para este caso.

También, esta técnica presenta desventajas, la más importante es la información permeada que puede suscitar por los puntos de vista del participante.

La validez y fiabilidad de una entrevista o cualquier método cualitativo depende de su grado de acercamiento entre la investigación y la realidad; (Roberto Hernández Sampieri, 2010) suponemos en este caso que debido a que las entrevistas son concretamente con las personas más conocedoras y allegadas a la gestión local, resultarán datos válidos.

Otra condición que menciona Sampieri para que el método sea válido, es el acercamiento entre el investigador y el entrevistado, con la idea de recolectar los datos de manera fiable. En este punto, queremos hacer mención que debido a que los principales dos actores (*Janet Jiménez – Directora de Turismo-* y *Víctor Aladro – Presidente del Comité del Pueblo Mágico-*) que iniciaron con la cadena de Bola de Nieve ( explicada más adelante) para definir la muestra, son las personas que han aceptado del todo y tenemos plena confianza y comunicación con ellos.

Antes de iniciar con todo este proceso, hemos tenido una charla con estas personalidades, mostrando lo que queríamos investigar y los beneficios que puede retribuir a la comunidad; ésto nos permitió un acercamiento sincero con los actores, ahora gozamos de su confianza y han estado dispuestos a proporcionar información.

#### **V.1.1.2 Planeación de la entrevista.**

Como ya lo hemos mencionado, hemos elegido la entrevista abierta de investigación, como método de recolección de información con los distintos actores; la entrevista tendrá una serie de preguntas mixtas, es decir, algunas totalmente abiertas y otras cerradas para conocer algunos datos específicos (ver en anexos el ejemplo de formato que se utilizó para el método).

**La elección de las preguntas** o guía general, se realizó con una lluvia de ideas partiendo de la información que se ha mostrado en toda esta investigación; desde las responsabilidades del gobierno, los temas de sostenibilidad, las nuevas tendencias en la gestión, etc.

Las personas que aportaron sus ideas para formalizar la guía fueron:

- *Mtra. Carla Martínez Ramos (Maestra en Ciencias de Alta Dirección de Empresas Turísticas. Instituto Politécnico Nacional. Profesora de UAEH, Licenciatura en Turismo).*

La responsabilidad gubernamental en la gestión de destinos.

- *Mireya Mercado Pérez (Licenciada en Trabajo Social. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Subdirectora de Operación Turística, SECTUR Hidalgo).*

Como lo menciona H. Sampieri: “La preparación de la entrevista se puede dar a partir de una lluvia de ideas. Las preguntas deben ser comprensibles y estar vinculadas con el planteamiento” (Roberto Hernández Sampieri, 2010).

También, a cada uno de los participantes se le envió una invitación informando la fecha, hora y lugar de la entrevista (ver anexos); se fueron acomodando los tiempos para formalizar 3 días de entrevistas en distintas sedes.

### **V.1.2 El muestreo: la elección de los participantes.**

Algunos autores como Sampieri o Taylor y Bogdan, mencionan que ni el número ni el tipo de participantes se seleccionan de antemano en una investigación cualitativa; el muestreo más utilizado es Bola de Nieve: Conocer algunos informantes y que ellos nos presenten a otros (Bogdan, 1987).

Para esta investigación, hemos decidido establecer con antelación a los informantes. Lo hemos establecido así y por medio del método Bola de Nieve (que a continuación se explicará) debido a que consideramos que era necesario saber antes, quiénes eran los “stakeholders” más importantes, para que nuestras entrevistas fueran válidas y con información más acercada a la realidad local. Es así que antes de iniciar con las entrevistas, realizamos la elección de los participantes que a continuación se muestran.

#### **V.1.2.1 Bola de Nieve.**

Como arriba lo hemos mencionado, la elección de los participantes se hizo por el método de Bola de Nieve. Según Sampieri, este método se utiliza cuando no se tiene ningún marco de muestreo de la población y también son difíciles de encontrar en un universo.

Este tipo de muestreo se define como “ No Probabilístico” y es el más aceptado para este tipo de casos. Leo. A Goodman de la Universidad de Chicago propone esta técnica que puede proporcionar una solución, dicha técnica la da a conocer

La responsabilidad gubernamental en la gestión de destinos.

en su artículo “Snowball Sampling” 1961 en *the Annals of Mathematics* y a Coleman 1958 “*Snowbal sampling*”.

Es muy indicado para estudios de poblaciones clandestinas, minoritarias o muy dispersas pero en contacto entre sí. Consiste en identificar sujetos que se incluirán en la muestra a partir de los propios entrevistados. Partiendo de una pequeña cantidad de individuos que cumplen los requisitos necesarios, éstos sirven como localizadores de otros con características análogas. (Coleman, 1958)

Los principales inconvenientes de este método son:

- Los individuos elegidos o propuestos, suelen ser los más populares de una red.
- Hay poca representatividad; los resultados no se pueden extrapolar a toda la población.

En nuestra investigación, no podíamos elegir a nuestros informantes de una forma probabilística o simplemente por conveniencia, debido a que lo que deseamos es conocer las percepciones de los principales actores de la localidad, así pues se fue dando el proceso por Bola de Nieve.

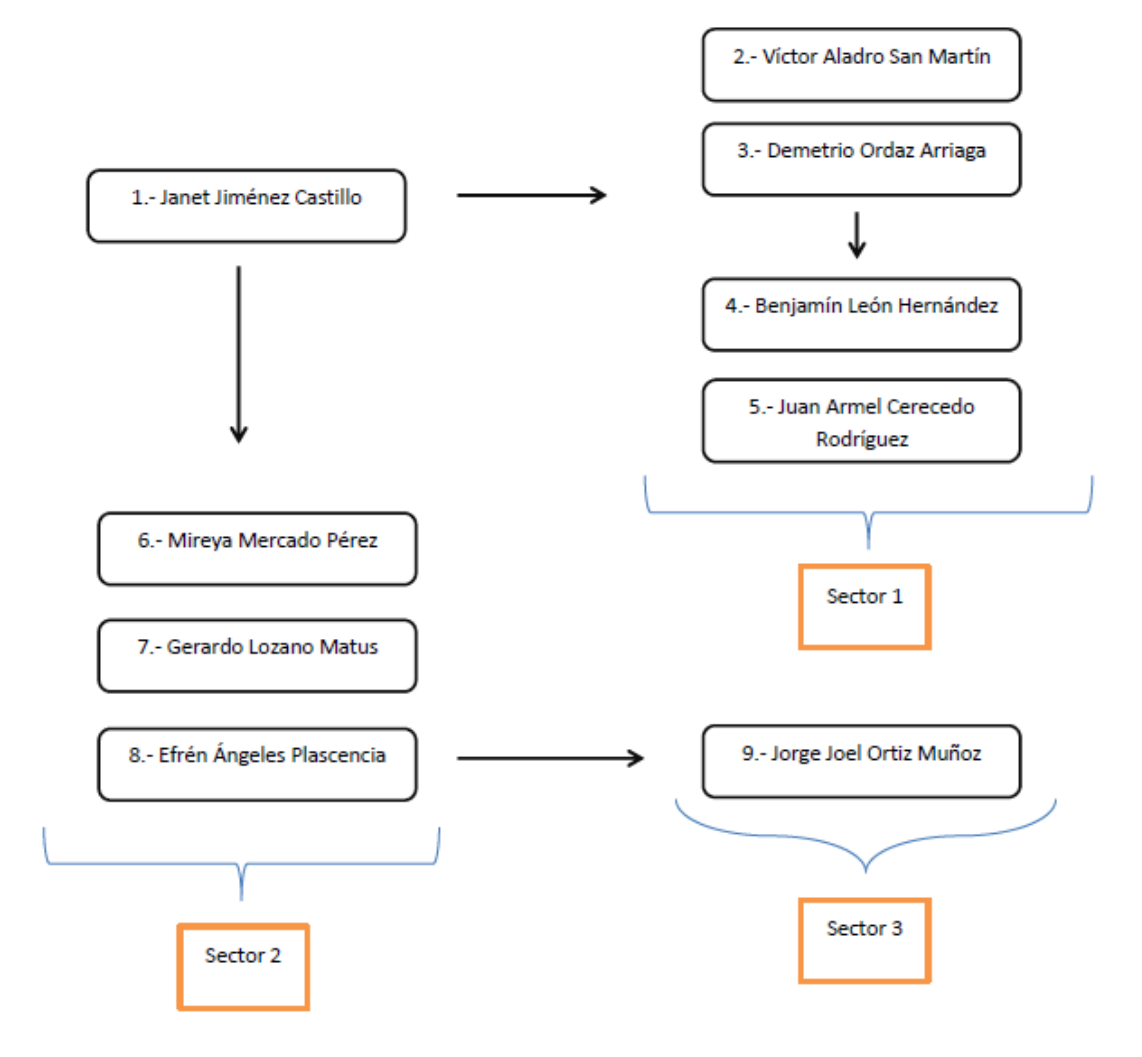
#### **V.1.2.1.1 Metodología de Bola de Nieve.**

Para delimitar el número de informantes, lo decidimos cuando se fueron repitiendo los nombres por los otros miembros. La incorporación de nuevos informantes puede ser ilimitada si no se pone un tope. (J.M. Verd Pericás y J. Martí Olivé, 1999)

Como ya se ha dicho, es necesario que un miembro nombre a los demás y así sucesivamente; el problema es definir el primer miembro. Según Sampieri, este primero debe ser elegido por conveniencia cuando cumple con los requisitos. Así pues, se muestra enseguida un mapa de la nominación de los principales actores inmiscuidos en la gestión de Real del Monte. Cabe destacar que concluimos dividirlos en tres sectores:

1. El académico.
2. La comunidad local.
3. Personalidades del gobierno estatal.

Gráfico V.21 Mapa de elección de participantes por medio de Bola de Nieve.



Elaboración propia.

Como lo muestra el cuadro V.18 el primer miembro que empezó a nominar fue Janet Jiménez Castillo, la cual es Directora de Turismo Municipal de Real del Monte. Por obvias razones, fue la primera electa para empezar la Bola de Nieve. Aunque este actor pertenece al gobierno local, creemos que, por conocimiento previo de ella, sería una persona muy abierta y sensible, aunque perteneciera al ayuntamiento presente.

No podemos definir una etapa “cero”, de no más nominación; consideramos que éstos eran los principales actores, cuando los nombres se repetían por los mismos miembros nominados.

Como hemos dicho, se integraron 3 sectores. El **Sector de la comunidad local**; que está formado por personalidades que integran el comité del Pueblo Mágico (Víctor y Demetrio), un ex miembro del comité Consultivo Ciudadano (Benjamín), el cual fue candidato a presidente municipal en las elecciones del 2006, el Presidente de los comerciantes de Real del Monte (Juan Armel) y la Directora de Turismo (Janet). Cabe aclarar que las personas que se nombras no sólo tienen un nombramiento, algunos poseen no sólo un puesto en el comité, sino también en el Ayuntamiento o en otras ONG's. (Ver Gráfico V.19)

El **Sector del gobierno estatal** está conformado por: el Director del Programa estatal de Pueblos Mágicos (Gerardo), el Director de Productos turísticos de Sectur estatal (Efrén), la Sub Directora de Operación y Modernización turística (Mireya) .

Por último, el **Sector Académico** está conformado por un Maestro en Alta Dirección de empresas, profesor de UAEH (Jorge), el cual dirigió la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo (2011-2016), en el rubro “Turismo”. Cabe aclarar que también Efrén Ángeles Plascencia ocupa un puesto de catedrático en la UAEH.

Como se puede notar, estas personas no están separadas entre sí. De forma directa o indirecta están ligadas; forman redes sociales. Según Verd y Marti, las redes sociales son un conjunto finito de actores y de relaciones definidas entre ellos. En los últimos años se ha considerado más importante el análisis de éstas, en vez de las atribuciones individuales. Con este enfoque, el punto de partida del análisis deja de ser el individuo, para ser la red social; resulta muy fructífero analizar las pautas de interacciones entre las unidades (personas), debido a que estas relaciones reflejan redes de poder y dependencia. (J.M. Verd Pericás y J. Martí Olivé, 1999)

Sería estupendo, un examen más exhaustivo de las relaciones entre estos actores, su dependencia, poder, lazos relacionales etc., que en esta investigación no está contemplado por falta de recursos y tiempo.



Gráfico V.22 Cuadro de actores seleccionados.

<b>Actor</b>	<b>Función o puesto</b>	<b>Institución a la que pertenece</b>	<b>Profesión</b>	<b>Sector</b>	<b>Lugar de residencia</b>
Janet Jiménez Castillo	Directora de Turismo Municipal y Secretaria del Comité de Pueblos Mágicos.	Presidencia de Real del Monte.	Licenciada en Turismo por UAEH.	1 <sup>17</sup>	Real del Monte.
Víctor Aladro San Martín	Presidente del Comité del Pueblo Mágico, Tesorero de la OCV Hidalgo y Empresario Hotelero.	Comité del Pueblo Mágico, Hotel "El Chalet", OCV Hidalgo.	Sin datos	1	Real del Monte
Demetrio Ordaz Arriaga	Tesorero del Comité del Pueblo Mágico, Empresario restaurantero, asociado al Patronato Cronwell.	Comité Pueblo Mágico, "Restaurant <i>Real Monte</i> " y Patronato Cronwell.	Sin datos	1	Real del Monte.
Juan Armel Cerecedo Rodríguez	Vocal Comité P. Mágico, Empresario local, Vocal del Patronato Cronwell y Representante de Comercios establecidos de Real del Monte.	Comité de Pueblos Mágicos, Asociación de Comerciantes y Patronato Cronwell.	Maestro en Filosofía.	1	Real del Monte

<sup>17</sup> Los números expresan el sector al que pertenecen, siendo:

- 1.- Residentes locales con amplio reconocimiento y que pertenecen a algún sector social o gubernamental local.
- 2.- Gobierno estatal: Personalidades que ejercen un cargo público en la Secretaria de Turismo y Cultura del Estado de Hidalgo.
- 3.- Académico: Personalidades que por su trabajo de investigación o asesoría, han estado ligados a la gestión de Real del Monte.

Benjamín León Hernández	Ex candidato a Presidente municipal, ex miembro del Consejo Consultivo ciudadano, Presidente del Verde Ecologista de México (Real del Monte) y Gerente del Restaurante "Real del Monte".	Restaurante "Real del Monte" y Partido Verde Ecologista de México.	Licenciado en Administración de Empresas UAEH	1	Real del Monte
Mireya Mercado Pérez	Sub Directora de Capacitación y Modernización Turística.	SECTUR estatal	Licenciada en Trabajo Social	2	Pachuca
Efrén Ángeles Plascencia	Director de Productos turísticos y Catedrático de Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH).	SECTUR estatal y UAEH.	Licenciado en Administración de Empresas Turísticas.	2	Pachuca
Gerardo Lozano Matus	Director del Programa estatal de Pueblos Mágicos y Secretario del Comité del Pueblo Mágico.	SECTUR estatal y Comité del Pueblo Mágico.	Sin datos	2	Pachuca
Jorge Joel Ortiz Muñoz	Catedrático UAEH y asesor en el Plan de Desarrollo del Estado de Hidalgo	Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.	Maestro en Alta Dirección de Empresas Turísticas.	3	Pachuca

Elaboración propia.

## V.2 Resultados de las entrevistas.

---

Tal y como se había planeado, las entrevistas se realizaron en tiempo y forma, aunque una persona de las elegidas tuvo que ser sustituida por alguien más, debido a problemas con los tiempos de su agenda. La recolección de información se hizo a través de una bitácora y la grabación de audio (la grabación de audio está en mi poder). La **bitácora** de cada una de las entrevistas se muestra en los anexos de esta investigación.

En todas las entrevistas surgieron datos alternos a los emanados por la guía general de preguntas, lo cual se fue considerando para moldear las siguientes y excavar más a profundidad en los tópicos que considerábamos muy relevantes.

A continuación se muestran los datos obtenidos, el análisis y las conclusiones.

### V.2.1 Análisis de los datos.

El análisis de datos en una investigación basada en entrevistas abiertas de profundidad, consiste en que se ha recibido una gran cantidad de información no estructurada a la cual se le tiene que dar estructura y orden, con el objeto de encontrar sentido a los datos en el marco del planteamiento del problema. Es importante relacionar datos para construir teorías. Aunque el análisis en este caso es un camino con rumbo, pero no en línea recta; habrá que interpretar resultados para construir un significado en conjunto (Roberto Hernández Sampieri, 2010). Se trata de una producción basada en la perspectiva del actor social, que desde sus significaciones construye la realidad y la reinterpreta.

Cada investigador decide las herramientas, el orden y la interpretación de la información cualitativa; es así que cada investigador podrá encontrar otras similitudes o resultados.

Nosotros hemos decidido organizar primero la información en “*matrices de análisis con unidades de significado*” y desarrollar “*mapas conceptuales o diagramas*” para relacionar factores o significados. Posteriormente se presentan conclusiones.

Recordemos que queremos verificar o refutar la hipótesis.

- ¿Realmente el gobierno – desde la percepción de los actores – realiza un mal trabajo en gestión turística?

- ¿Se carecen de conocimientos en sostenibilidad y la gestión que realiza el gobierno local no es entorno a esta noción? ¿El gobierno es el principal obstáculo para encaminar al destino al desarrollo sostenible?
- ¿Se busca el consenso entre la Comunidad local – Empresarios y Gobierno para la toma de decisiones?

### V.2.1.1 Percepción que los entrevistados tienen de la gestión que realiza el gobierno de Real del Monte en materia turística.

En la siguiente matriz se muestran las percepciones de los diferentes entrevistados, respecto a la gestión que el gobierno local realiza en materia turística. La identidad de los participantes se encuentra en anonimato y se encuentran nombrados como “agentes”.

Se encuentran enumeradas para ser más fácil su ubicación y reconocimiento. Solo se extrajo la información más valiosa y se ha escrito con las propias palabras del participante.

\*Habrá que tomar en cuenta que, en primera instancia mostraremos estos significados para después hacer el análisis.

Gráfico V.23. Unidades de significado (A).

Estudio	Participante	Unidades
Percepción que los entrevistados tienen de la gestión que realiza el gobierno de Real del Monte en materia turística.	Agente 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A1) “gestión gubernamental ¡municipal!, es deficiente”.</li> <li>• A2) “no ha hecho, la relación directa con las instancias que pudieran apoyar ese desarrollo”</li> <li>• A3) “ no ha creado un grupo colegiado de conocimientos para el desarrollo del turismo en el municipio”</li> <li>• A4) “ligado al corredor de la montaña”</li> </ul>
	Agente 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A5) “ el mayor problema en todos los ayuntamiento es que el presidente municipal traiga la idea del turismo en su cabeza...no, no creo que lo conciba ( el presidente de Real del Monte) “</li> <li>• A6) Un 6, sí un 6. ( calificación de la gestión)</li> <li>• A7) “la mayor parte de los presidentes...se enfoca a la obra pública...dice (P.M) que su presupuesto es muy bajo...a la dirección de turismo le toca el 5% del presupuesto; si acaso.</li> <li>• A8) “tiene una directora (en turismo) que no se da abasto, estoy seguro, convencido que no se da abasto para atender aspectos, no tiene la capacidad suficiente ni el tiempo para atender las situaciones que se le presentan día a día”</li> </ul>

	<p>Agente 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A9) <i>“es muy limitada ahhh, a las especificaciones del Pueblo Mágico...se apegan a eso y no hay más desarrollo de propuestas... no logran entender...”</i></li> <li>• A10) <i>“el presidente, al asignar el área a los responsables, se tienen que cumplir los compromisos políticos...se coloca a una persona ahí... tienen mucho desconocimiento técnico...”</i></li> <li>• A11) <i>“falta de coordinación con el sector privado y público...”</i></li> <li>• A12) <i>“por cuestiones políticas no se avanza, se quiere responder a las demandas populares a corto plazo...simplemente responden a visiones electorales”</i></li> <li>• A13) <i>“se responde de manera reactiva y no ... proactiva... no conozco un proyecto que complementa el desarrollo del Pueblo Mágico”</i></li> <li>• A14) <i>“ se le mete dinero a la imagen, pero la calidez en los servicios sigue siendo igual... no hemos diversificado nuestro producto turístico”</i></li> </ul>
	<p>Agente 4</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A15) <i>“siempre queda algo por hacer...en cada una de las gestiones no se cumplieron los objetivos al 100%...falta mucho por hacer”</i></li> <li>• A16) <i>“falta un poco de producto cultural...ya se han hecho cosas pero ya termina el trienio”</i></li> <li>• A17) <i>“es cuestión de organización...el gobierno municipal define algunas políticas... brinca a los hoteleros, comerciantes, artesanos; debe haber comunicación y organización...yo creo que falla; debe haber una adecuada comunicación.</i></li> <li>• A18) <i>“el presidente lidera al director, pero también se debe vincular...”</i></li> <li>• A19) <i>“a lo mejor, no es la mejor gestión , pero si habido trabajo”</i></li> </ul>
	<p>Agente 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A20) <i>“ la falta de conocimiento en el ramo no permite que haya un desarrollo con conocimiento, de “</i></li> <li>• A21) <i>“ no hay esa intención ni hay ese conocimiento de darle la importancia al turismo...el gobierno local hace lo que le corresponde con sus limitaciones”</i></li> <li>• A22) <i>“ la falta de conocimiento es general, de arriba hacia abajo y abajo hacia arriba...no solo es la falta de conocimiento también es de actitud e interés...piensan que no va a ser rentable”</i></li> <li>• A23) <i>“ no hay actitud o decisión por parte de la gente para comprometerse”</i></li> <li>• A24) <i>“la directora tiene conocimiento y decisión, pero la falta de conocimiento de la cabeza (presidente)...hacen que esté atada de manos”</i></li> <li>• A25) <i>“pienso que se dedican hacer más actividades de tipo político y que hay falta de orientación...no hacen una política constructiva; hay que pensar de forma empresarial”</i></li> <li>• A26) <i>Calificación : “ malo; no vemos más que el impulso y el apoyo a las fiestas establecidas, no hay visión para la creación de nuevos productos turísticos; el gobierno federal no ha pensado en el boom”</i></li> </ul>

	<p>Agente 6</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A27) <i>“se ha tenido una avance significativo, pero falta mucho por hacer”</i></li> <li>• A28) <i>“le hace falta mucho al gobierno en apoyo al turismo”</i></li> <li>• A29) <i>“falta un poco de presupuesto”</i></li> <li>• A30) <i>“que se convierta la dirección en Secretaría de Turismo”</i></li> <li>• A31) <i>“ el presupuesto del municipio es muy corto, eh, se va un 50% a nómina de sindicalizados, creo que eso ha puesto un límite en las actividades que se puedan hacer”</i></li> <li>• A32) <i>“ no puedo decir que hay una avance del 100% pero sí de un 50 o 60%, hacemos nuestro trabajo con muchos límites, tal vez con pobreza”</i></li> <li>• A33) <i>“te puedo decir que sí (falta de visión del presidente) esa falta de visión se refleja en el poco presupuesto (a la dirección).</i></li> <li>• A34) <i>“ el trabajo se ve obstruido por el poco apoyo de personas que están arriba de mí”</i></li> <li>• A35) <i>“ a Sectur le falta trabajar en objetivos comunes y no particulares”</i></li> <li>• A36) <i>“no sólo se queda en la poca visión y conformismo de la administración local, también en la estatal”</i></li> <li>• A37) <i>“creo que hoy, hay más sinergia ( entre el gobierno local, estatal y federal) pero no es suficiente”</i></li> <li>• A38) <i>“ la gente no está (puestos del ayuntamiento) en los lugares que debería estar....a veces no concuerdan ideales (políticos) y se van”</i></li> <li>• A39) <i>“ logramos atraer más turistas”</i></li> <li>• A40) <i>“el festival del paste fue un logro, tienen tres años”</i></li> <li>• A41) <i>“ de jueves a domingo son los días de mayor derrama; antes era desde el viernes”</i></li> </ul>
	<p>Agente 7</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A42) <i>“ no han gestionado lo que deben gestionar...necesitan tener gente capacitada... no hay gente capacitada”</i></li> <li>• A43) <i>“ no tienen cierta visión o no hay apoyos”</i></li> <li>• A44) <i>“ veo bien al presidente pero hay cosas que lo detienen; el mismo circulo de su gente, de la población”</i></li> <li>• A45) <i>“ el problema central es que no hay una visión y ambición en el gobierno local”</i></li> <li>• A46) <i>“ no teníamos la preparación para el turismo; el pueblo se remodeló y se dejó así”</i></li> <li>• A47) <i>“era un pueblo sin nada, hubo mejoras, pero la mayoría de la gente no percibe los beneficios del turismo”</i></li> <li>• A48) <i>“la gente está preocupada, no hay un buen reglamento y que lo lleven a cabo...si el gobierno puso esto, que lo haga crecer”</i></li> <li>• A49) <i>“los grandes cabecillas ( gobierno ) hicieron esto, pero no preparó a la gente”</i></li> <li>• A50) <i>“cada quien ve su economía o su forma de pensar”</i></li> </ul>

	<p>Agente 8</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● A51) <i>“ha faltado mucha gestión; es cierto que el gobierno actual no está cobijado por el gobierno estatal”</i></li> <li>● A52) <i>“no sé si conocimiento...no sé si cobijo del presidente municipal a los proyectos”</i></li> <li>● A53) <i>“ no hay una misión y visión; no se sabe a dónde llegar”</i></li> <li>● A54) <i>“ se han hecho las cosas como van saliendo, creo que no hay una planeación, nunca ha habido una planeación... no hay rumbo”</i></li> <li>● A55) <i>“empezamos a crecer como... de una manera desmedida, como buen toreo que capotea”</i></li> <li>● A56) <i>“ no hay unidad”</i></li> <li>● A57) <i>“ no se ve crecimiento en ningún sentido en Real del Monte; vamos como los cangrejos; estamos empeorando”</i></li> <li>● A58) <i>“falta un gobierno que te imponga”</i></li> <li>● A59) <i>“ el gobierno no tiene autoridad; paso algo curioso, hace tres presidentes empezaron a saquear al pueblo y a raíz de eso perdió la autoridad, porque perdieron credibilidad”</i></li> <li>● A60) <i>“ mucha gente que no tiene nada que ver con el turismo dice esto en son pesado: es mágico porque aquí se desaparecen las cosas, se desaparece material y nadie sabe dónde queda”</i></li> <li>● A61) <i>“ la gente quería ver un cambio y por esa falta de credibilidad, los orilló a votar por la competencia ( PAN)”</i></li> <li>● A62) <i>“pero llegaron desarropados, yo creo que sólo hay 3,4 gentes que llegaron preparadas para servir al pueblo, con una visión clara”</i></li> <li>● A63) <i>“los demás no traían una visión, incluyendo al Presidente y al Cabildo”</i></li> </ul>
	<p>Agente 9</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● A64) <i>“pienso que como tal no ha habido una gestión”</i></li> <li>● A65) <i>“por fortuna hemos tenido la denominación de Pueblo Mágico”</i></li> <li>● A66) <i>“ha estado olvidado siempre(R.M), desde el 87 cuando se remodela Real del Monte, del turismo no sabíamos absolutamente nada”</i></li> <li>● A67) <i>“ teníamos la fortuna de que el gobernador era de Real del “Monte”</i></li> <li>● A68) <i>“ empezó un boom y vemos una remodelación, pintura, techos rojos que trajeron un atractivo al pueblo... y permaneció así; una remodelación y se acabó”</i></li> <li>● A69) <i>“ yo diría que como tal, como gestión no ha habido mucha”</i></li> <li>● A70) <i>“simple y sencillamente Real del Monte ha sido nombrado Pueblo Mágico y hay una dosis de presupuesto federal”</i></li> <li>● A71) <i>“ era eminentemente minero; vienen la remodelación y ahora es comercial”</i></li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• A72) <i>“fue una decisión unilateral por parte del gobierno”</i></li> <li>• A73) <i>“fue una medida unilateral, porque comentábamos que antes de la remodelación se tenía que empezar a cambiar la mentalidad de la gente”</i></li> <li>• A74) <i>“de ese cambio brusco, palpo la falta de preparación de los habitantes; en las empresas turísticas”</i></li> <li>• A75) <i>“colaboración para tomar decisiones de conjunto, creo que es la principal problemática aquí en Real del Monte”</i></li> <li>• A76) <i>“ lo que era remodelado, era un Hollywood, que nada más eran la fachaditas... y a dentro hace falta más inversión”</i></li> <li>• A77) <i>“ falta que el gobierno municipal ande detrás del federal y falta supervisión para que se ejerza el dinero”</i></li> <li>• A78) <i>“en este y en todo hay corrupción, yo pienso que no hay transparencia en la obra, en la licitación... en la ejecución... en los dineros ¿cómo me lo gasté?”</i></li> <li>• A79) <i>“se ha dado una ruptura muy grande entre gobierno municipal y estatal”</i></li> <li>• A80) <i>“a partir de una no muy buena comunicación...llevamos hasta ahora sin una obra que de nombre”</i></li> <li>• A81) <i>“tiene una carrera profesional (Presidente), pero falta el contacto con la gente; no la tuvo...no le veo a él mucho cariño (por R.M.)”</i></li> <li>• A82) <i>“yo le veo mucho estancamiento a la gestión”</i></li> <li>• A83) <i>“ nos fuimos por el cambio y nos salió el tiro por la culata”</i></li> <li>• A84) <i>“emanado del partido azul, del gobierno federal, pensábamos que iba a ser mejor“</i></li> <li>• A85) <i>“ mala la gestión porque no ha habido...la gente no está preparada”</i></li> <li>• A86) <i>“ aquí es tratar de llenar la planilla; como vaya saliendo”</i></li> </ul>
--	--	---

Elaboración propia, a partir de los datos extraídos del audio grabado en las entrevistas.

\*\*\*Si bien es cierto, esta información es relevante por haber sido recogida en propia voz de los actores, lo cual nos permitirá formular teorías y llegar a ciertas conclusiones, pero no expresa en su totalidad a la población o no es totalmente extrapolable a todas las situaciones.

Empecemos a analizar entonces, los significados y conclusiones que fuimos construyendo con la información obtenida. (Sólo significados A)

- De las 9 personas entrevistadas, todas expresan comentarios poco favorables respecto a la gestión que el gobierno de Real del Monte realiza en materia turística. Sólo el “agente 5” fue más clemente al momento de juzgar el trabajo del gobierno local. Como lo menciona en el significado A15) *“siempre queda algo por hacer...en cada una de las gestiones no se cumplieron los*



*objetivos al 100%...falta mucho por hacer”, también A19) “a lo mejor, no es la mejor gestión, pero si habido trabajo “; en la bitácora se hicieron anotaciones respecto a su perfil y miedos para decir información abierta, así que habrá que considerar con cuidado sus respuestas.*

- Algunos de los actores mencionan la deficiencia en el quehacer del gobierno local: A1) *“gestión gubernamental ¡municipal!, es deficiente”. A9) “es muy limitada ahhh, a las especificaciones del Pueblo Mágico...se apegan a eso y no hay más desarrollo de propuestas... no logran entender...” A19) “a lo mejor, no es la mejor gestión, pero si habido trabajo” el común denominador se puede expresar en: deficiencia, falta de coordinación, que no se ha logrado la mejor gestión por múltiples situaciones; las cuales enseguida de desglosarán.*
- Alguno piensa que ni siquiera habría que considerar la gestión A64) *“pienso que como tal, no ha habido una gestión”*
- Aunque también varios de los entrevistados mencionan que no sólo es culpa del gobierno local: A51) *“ha faltado mucha gestión; es cierto que el gobierno actual no está cobijado por el gobierno estatal” A21) “ no hay esa intención, ni hay ese conocimiento de darle la importancia al turismo...el gobierno local hace lo que le corresponde con sus limitaciones” A36) “no sólo se queda en la poca visión y conformismo de la administración local, también en la estatal”*
- Se mencionan aspectos de falta de presupuesto u otras limitantes: A7) *“la mayor parte de los presidentes...se enfoca a la obra pública...dice (P.M) que su presupuesto es muy bajo...a la dirección de turismo le toca el 5% del presupuesto; si acaso”.*
- Lo que más resalta son las múltiples visiones, de cuáles son las causas que originan esta deficiencia o poca gestión. Se mencionan aspectos de escasa comunicación y sinergia entre los diferentes órganos de gobierno y actores empresariales A2) *“no ha hecho, la relación directa con las instancias que pudieran apoyar ese desarrollo” A11) “falta de coordinación con el sector privado y público...” A17) “es cuestión de organización...el gobierno municipal define algunas políticas... brinca a los hoteleros, comerciantes, artesanos; debe haber comunicación y organización...yo creo que falla; debe haber una adecuada comunicación”*
- El “agente 9” esboza la principal desventaja de este Pueblo Mágico: A75) *“colaboración para tomar decisiones de conjunto, creo que es la principal problemática aquí en Real del Monte”*
- Se alude también al poco conocimiento en materia turística A3) *“ no ha creado un grupo colegiado de conocimientos para el desarrollo del turismo en el municipio” A20) “ la falta de conocimiento en el ramo no permite que haya un desarrollo con conocimiento, de “ y al exiguuo interés o visión del Presidente municipal por el turismo A5) “ el mayor problema en todos los ayuntamiento es que el presidente municipal traiga la idea del turismo en su cabeza...no, no creo que lo conciba ( el presidente de Real del Monte)” A22) “ la falta de conocimiento es general, de arriba hacia abajo y abajo hacia arriba...no solo es la falta de conocimiento también es de actitud e interés...piensan que no va a ser rentable”*
- Aunque en esta investigación se habló, de que el municipio debe tener una visión consensuada del turismo, en el caso de Real del Monte, al parecer no existe esta concepción; múltiples comentarios al respecto, como A45) *“ el problema central es que no hay una visión y ambición en el gobierno local” A35) “ a Sectur le falta*

*trabajar en objetivos comunes y no particulares” A50) “cada quien ve su economía o su forma de pensar” A53) “no hay una misión y visión; no se sabe a dónde llegar” A56) “no hay unidad”*

- Algunos actores mencionan que la gestión y toma de decisiones se ha hecho de forma espontánea, sin planeación. A13) *“se responde de manera reactiva y no ... proactiva... no conozco un proyecto que complemente el desarrollo del Pueblo Mágico”* A46) *“no teníamos la preparación para el turismo; el pueblo se remodelo y se dejó así”* A54) *“se han hecho las cosas como van saliendo, creo que no hay una planeación, nunca ha habido una planeación...no hay rumbo”* A55) *“empezamos a crecer como... de una manera desmedida, como buen toreo que capotea”*
- Los bajos recursos otorgados a la Presidencia Municipal, y a su vez a la Dirección de Turismo, no han permitido el desarrollo de otras actividades que apuntalen a la mejora del sector turístico A7) *“la mayor parte de los presidentes...se enfoca a la obra pública... su presupuesto es muy bajo...a la Dirección de Turismo le toca el 5% del presupuesto; si acaso. A14) “se le mete dinero a la imagen, pero la calidez en los servicios sigue siendo igual... no hemos diversificado nuestro producto turístico”. Cuestión relevante es lo que apunta el “agente 7”:* A31) *“el presupuesto del municipio es muy corto, eh, se va un 50% a nómina de sindicalizados, creo que eso ha puesto un límite en las actividades que se puedan hacer”*
- Caso curioso son los hechos históricos y sociales, que desde la mirada de los entrevistados han detonado estas dificultades. Desde la poca preparación del pueblo en materia turística, la desconfianza en el actual gobierno, así como el nacimiento de una actividad ajena y que ha crecido de forma desordenada. A12) *“por cuestiones políticas no se avanza, se quiere responder a las demandas populares a corto plazo... simplemente responden a visiones electorales”* A47) *“era un pueblo sin nada, hubo mejoras, pero la mayoría de la gente no percibe los beneficios del turismo”* A59) *“el gobierno no tiene autoridad; pasó algo curioso, hace tres presidentes empezaron a saquear al pueblo y a raíz de eso perdió la autoridad, porque perdieron credibilidad”* A60) *“mucha gente que no tiene nada que ver con el turismo dice esto en son pesado: es mágico porque aquí se desaparecen las cosas, se desaparece material y nadie sabe dónde queda”* A61) *“la gente quería ver un cambio y por esa falta de credibilidad, los orillo a votar por la competencia ( PAN)”* A66) *“ha estado olvidado siempre(R.M), desde el 87 cuando se remodela Real del Monte, del turismo no sabíamos absolutamente nada”*
- El gran proyecto de remodelación de Real del Monte, fue iniciativa de Jesús Murillo Karam, ex Gobernador del estado y oriundo de este pueblo. Según los entrevistados, nunca hubo un consenso con la comunidad para este proyecto. A67) *“teníamos la fortuna de que el gobernador era de Real del “Monte”* A68) *“empezó un boom y vemos una remodelación, pintura, techos rojos que trajeron un atractivo al pueblo... y permaneció así; una remodelación y se acabó”* A73) *“fue una medida unilateral, porque comentábamos que antes de la remodelación se tenía que empezar a cambiar la mentalidad de la gente”* A74) *“de ese cambio brusco, palpo la falta de preparación de los habitantes; en las empresas turísticas”*
- Las cuestiones políticas son un factor, que según los participantes no ha permitido un verdadero desarrollo, proyectos que detonen el turismo de calidad, argumentan situaciones de corrupción, asignación de puestos por

conveniencias políticas, etc. A78) *“en este y en todo hay corrupción, yo pienso que no hay transparencia en la obra, en la licitación... en la ejecución... en los dineros ¿cómo me lo gasté?*

A10) *“el presidente, al asignar el área a los responsables, se tienen que cumplir los compromisos políticos...se coloca a un persona ahí... tienen mucho desconocimiento técnico...”* A12) *“por cuestiones políticas no se avanza, se quiere responder a las demandas populares a corto plazo...simplemente responden a visiones electorales”*

Normalmente los gobierno locales buscan ganar votos por medio de proyectos que sean visibles; calles, empedrados, puentes, obras de amplia infraestructura, aunque las necesidades de la comunidad no sean esas y dejan a un lado proyectos que aunque no rindan frutos inmediatos, pueden tener éxito a futuro A25) *“pienso que se dedican hacer más actividades de tipo político y que hay falta de orientación...no hacen una política constructiva; hay que pensar de forma empresarial”* A34) *“ el trabajo se ve obstruido por el poco apoyo de personas que están arriba de mí”* A86) *“ aquí es tratar de llenar la planilla; como vaya saliendo”*

- Durante 80 años, este municipio fue gobernado por el PRI pero para el periodo 2009-2012, por primera vez el partido político de derecha central PAN ganó las comisiones locales. Surgieron entonces nuevas expectativas; así lo visualizan los entrevistados: A61) *“ la gente quería ver un cambio y por esa falta de credibilidad, los orilló a votar por la competencia ( PAN)”* A62) *“pero llegaron desarropados, yo creo que sólo hay 3,4 gentes que llegaron preparadas para servir al pueblo, con una visión clara”*
- A63) *“los demás no traían una visión, incluyendo al Presidente y al Cabildo”* Aunque existió – por fin – la alternancia en el poder, consideran que no hubo un gran cambio. A82) *“yo le veo mucho estancamiento a la gestión”* A83) *“ nos fuimos por el cambio y nos salió el tiro por la culata”* A84) *“emanado del partido azul, del gobierno federal, pensábamos iba a ser mejor”*

El gobierno estatal, está en poder del partido de ultra derecha PRI; se sugiere entonces que por ese motivo no ha habido el suficiente apoyo y relación. A79) *“se ha dado una ruptura muy grande entre gobierno municipal y estatal”* A51) *“ha faltado mucha gestión; es cierto que el gobierno actual no está cobijado por el gobierno estatal”.*

### **¿Realmente el gobierno – desde la percepción de los actores – realiza un mal trabajo en gestión turística?**

La hipótesis de esta tesina, considera que la gestión que realiza el gobierno de Real del Monte en materia turística, es incorrecta. Ahora podemos decir que es cierto. Se ha confirmado en voz de los actores elegidos, que debido a diversas situaciones no se ha logrado gestionar al destino turístico de una forma tal, que todos puedan percibir beneficios y que el destino tenga un futuro promisorio.

Varias son las causas que ocasionan esta mala gestión, desde situaciones sociales, políticas y económicas.

En el siguiente gráfico, se muestran algunos de los efectos que a nuestro entender y con la información recabada, detonan la problemática.

Gráfico V.24. Causas detonadoras de la mala gestión.



Elaboración propia a partir del análisis de la información obtenida en las entrevistas.

Además, en la hipótesis de esta investigación se planteó la falta de conocimientos en sostenibilidad y que el destino no se gestiona en este marco; suponemos también que el mayor obstáculo para encaminar al destino al desarrollo sostenible es el propio gobierno.

A continuación se muestran los resultados de las entrevistas en el tema arriba mencionado.

**V.2.1.2 Percepción que los entrevistados tienen, acerca del conocimiento y gestión en desarrollo sostenible del gobierno de Real del Monte, y quién es el principal obstáculo para encaminar al destino en esta noción.**

*Gráfico V.25. Unidades de significado (B)*

Estudio	Participante	Unidades
<p><b>Conocimiento en desarrollo sostenible que tiene el gobierno local de Real del Monte y la gestión que hace en torno a esta noción. ¿Quién es el mayor obstáculo?</b></p>	<p>Agente 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• B1) “se trabaja muy aisladamente, no hay un plan de trabajo que conjunte esfuerzos para lograr objetivos comunes”</li> <li>• B2) ”descuidan los aspectos de la sustentabilidad”</li> <li>• B3) “descuidan: organización social, el cuidado y desarrollo de las propias empresas... y la cuestión de los impactos al medio ambiente”</li> <li>• B4) “les falta esa coordinación y el conocimiento del desarrollo sostenible”</li> <li>• B5) “ no perfilan ninguno de sus proyectos, ninguno de sus programas a ser competitivos, sustentables”</li> <li>• B6) “ no con esa visión de la planeación, para lograr sustentabilidad”</li> <li>• B7) “poco conocimiento de los prestadores de servicio y de los que toman decisiones desde el gobierno local”</li> <li>• B8) “ no , no, no considero que las acciones estén dirigidas a la sustentabilidad”</li> <li>• B9) “ no lo veo tan cercano a la sustentabilidad, para el desarrollo del programa”</li> <li>• B10) “el programa no permite determinar que el proyecto sea sustentable”</li> <li>• B11) “ la falta de atención de autoridades municipales y estatales”</li> <li>• B12) “ el quitar vicios a la gente”</li> <li>• B13) “ el recurso económico”</li> </ul>
	<p>Agente 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• B14) “ no se desarrolla en torno a la sustentabilidad”</li> <li>• B15) “ no porque va muy ligada a la falta de recursos”</li> <li>• B16) “ en ningún momento hemos tocado el tema del Hiloche; me habla muy en claro que no les interesa la sustentabilidad”</li> <li>• B17) “ el comité no toca el tema de la sustentabilidad; el municipio tampoco”</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• B18) “ falta un liderazgo que pueda enfocar a la sustentabilidad”</li> <li>• B19) “ están enfocados a otras cosas como cursos, señalización, etc”</li> <li>• B20) “ yo creo que...son varios factores, si hubiera una gente que trajera en su cabeza la idea de la sustentabilidad y se la vendiera al presidente, se pudiera lograr”</li> <li>• B21) “ capacidad, de hoy los actores políticos en Real del Monte”</li> <li>• B22) “ Presidente y Director de Turismo con culpables; si el Director de Turismo no ha logrado convencer de eso al Presidente, hace falta capacidad o táctica”</li> </ul>
	<p><b>Agente 3</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• B23) “ hay políticas locales que garantizan la sustentabilidad del desarrollo”</li> <li>• B24) “ también nacionales”</li> <li>• B25) “considero que en Real del Monte no se hace absolutamente nada en desarrollo sustentable”</li> <li>• B26) “ se van aprovechando las ventajas de la gallina de los huevos de oro... y que en el momento se acabe o el producto decline, desaparecerá “</li> <li>• B27) “ no veo políticas”</li> <li>• B28) “ aunque el programa de Pueblos Mágicos exige ciertas cosas en D.S. solo se cumple por bajar recurso, pero no veo más allá”</li> <li>• B29) “ no existe una cultura de los ciudadanos, los prestadores de servicios turísticos y el gobierno que garantice del desarrollo sustentable”</li> <li>• B30) “ quizá el más importante el gobierno...tiene que empezar a establecer las políticas”</li> <li>• B31) “ la política en México es de corto plazo, es difícil”</li> <li>• B32) “ aunque haya interés pero no tengamos el apoyo del gobierno, nada va a salir”</li> <li>• B33) “ hoy la suerte o la tendencia hace que haya turismo...hoy se puede ir el turista satisfecho pero queda cierta duda en regresar”</li> <li>• B34) “ hoy tuviéramos la oportunidad de tener a otros turistas con cultura de sostenibilidad; no vienen porque no tienen esas garantías”</li> <li>• B35) “ las empresas no pueden pensar en responsabilidad empresarial”</li> <li>• B36) “ todos los agentes”</li> <li>• B37) “ como coordinador, pues el gobierno”</li> <li>• B38) “ mientras nuestros gobernantes no entiendan que se tiene que trabajar en beneficios de todos y no en particulares, seguiremos igual”</li> <li>• B39) “ si hay liderazgo pero no planeación pueden salir las cosas”</li> <li>• B40) “ hoy no son líderes, son autoridad y mientras no ejerzan liderazgo, de nada servirán planes y planes”</li> </ul>

	<p><b>Agente 4</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• B41) “siento que están explotando el municipio y algunos sitios si veo la situación de conservar”</li> <li>• B42) “ se aplica, pero hay que saber en qué grado”</li> <li>• B43) “hay muchos actores y todos tienen una responsabilidad, el gobierno tiene cierta ...yo creo que todos “</li> </ul>
	<p><b>Agente 5</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• B44) “ se crea pero no se respeta”</li> <li>• B45) “ en el programa de Pueblos Mágicos no hay sustentabilidad; lo han abandonado”</li> <li>• B46) “no llega ningún recurso para el comité; como mantener el comité si no hay recursos”</li> <li>• B47) “ no se hace en marco a la sustentabilidad; no hay un seguimiento del programa”</li> <li>• B48) “la persona, el individuo como tal; cada uno de nosotros debemos tener una cultura diferente”</li> </ul>
	<p><b>Agente 6</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• B49) “se han hecho programas pero no se les ha dado el seguimiento”</li> <li>• B50) “se pensó participar en Agenda XXI... Real del Monte entró al programa en 2002-2003 pero nunca se le dio el seguimiento”</li> <li>• B51) “en esta administración no se le dio el seguimiento”</li> <li>• B52) “estuvimos en plática con Gerard Lozano, pero por cuestiones de tiempos y por cuestiones que tenían un poco de más importancia en su momento, no se llevó a cabo”</li> <li>• B53) “no es porque no sea importante el programa, sino porque estábamos participando en eventos nacionales; se dejó al lado el programa”</li> <li>• B54) “no se ha desarrollado un proyecto en desarrollo sustentable”</li> <li>• B55) “no se le ha dado el seguimiento; nosotros y la Secretaría de turismo”</li> <li>• B56) “considero que no ha habido ese trabajo en conjunto con los tres niveles de gobierno para hacer las cosas en el marco a la sustentabilidad”</li> <li>• B57) “ no sólo el caso de Real del Monte; todo México”</li> <li>• B58) “ hay quienes conocemos a medias el tema y otros que nada”</li> <li>• B59) “la visión del gobierno en turno para querer hacer las cosas en sustentabilidad”</li> <li>• B60) “la misma gente que no exige; allá afuera hay gente bien conformista”</li> </ul>
	<p><b>Agente 7</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• B61) “si hay idea de la sustentabilidad pero no han encontrado a quien dejarle el cargo”</li> <li>• B62) “solo te lo dicen; el gobernador lo menciona pero no hay un seguimiento”</li> <li>• B63) “no me han dado un curso respecto a eso”</li> <li>• B64) “lo que debe hacer el gobierno es actuar”</li> <li>• B65) “ la visión de todos es el obstáculo”</li> </ul>

	<p>Agente 8</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• B66) “al paso que vamos, nos vamos acabar nuestros recursos naturales; los turistas que vienen, vienen por eso”</li> <li>• B67) “la gestión no se hace en marco a la sustentabilidad”</li> <li>• B68) “no hay asesoría estatal; hace tres años ya estaba de modo y su plan de desarrollo no se hizo con ese enfoque”</li> <li>• B69) “con el nuevo presidente se va a trabajar con sustentabilidad”</li> <li>• B70) “equipo que compre va a ser reciclado, los rellenos sanitarios conforme a agenda XXI”</li> <li>• B71) “no hay recurso para un relleno en Real del Monte, pero van a incentivar con nuevos camiones de basura para llevarlo a Pachuca”</li> <li>• B72) “ el principal deterioro es el desecho de basura en el bosque”</li> <li>• B73) “ el nuevo plan de desarrollo será en torno a la sustentabilidad”</li> <li>• B74) “ antes se crecía de forma desordenada sin un plan de desarrollo urbano”</li> <li>• B75) “creo que si se va a llevar a cabo ahora, porque el nuevo gobierno se alargará a 4 años 8 meses”</li> <li>• B76) “si hay recursos para trabajar en desarrollo sustentable, no sé porque no se hizo nada en esta administración”</li> <li>• B76) “se dijo que a Real del Monte la habían tocado 6 millones de pesos pero ese dinero nunca se vio”</li> <li>• B77) “los empresarios de Real del Monte están empezando con esta idea, pero aun no existe organización; Víctor, Demetrio y Armel están interesados”</li> <li>• B78) “si los empresarios exigen y presionan, el gobierno si los seguirá”</li> </ul>
	<p>Agente 9</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• B79) “ no sé qué signifique para ellos, es una palabra que les ha dado credibilidad”</li> <li>• B80) “ a mucha gente y a muchas partes le falta definir que es sustentable”</li> <li>• B81) “¿a qué le diríamos turismo sustentable?”</li> <li>• B82) “ dígame usted si pequeños monopolios son sustentables”</li> <li>• B83) “no tenemos turismo, son paseantes; dígame usted si eso es sustentable”</li> <li>• B84) “duermo minero y amanezco turismo; no tenemos cultura turística”</li> <li>• B85) “ si no tenemos un reglamento y no tenemos unas leyes...ese es el principal obstáculo que tenemos”</li> <li>• B86) “ si no tenemos en que guiarnos, estamos dando</li> </ul>



		<p>palos de ciego”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• B87) “si usted la lleva bien con el presidente, su proyecto se acepta aunque le dé en la torre a la imagen urbana”</li> <li>• B88) “ si hubiera ley, nadie la respeta, tal vez por la dualidad de emociones: si me caes bien te va bien”</li> </ul>
--	--	---

Elaboración propia, a partir de los datos extraídos del audio grabado en las entrevistas.

**¿Se carecen de conocimientos en sostenibilidad y la gestión que realiza el gobierno local no es entorno a esta noción? ¿El gobierno es el principal obstáculo para encaminar al destino al desarrollo sostenible?**

Con la información recabada, se puede decir que el gobierno de Real del Monte no gestiona al destino en torno a la sostenibilidad, pero también es cierto, que no podemos definir que se carece de todo conocimiento en la materia. Por comentarios ajenos a las entrevistas, el “agente 3” menciona que durante el proceso de realización del plan estatal de desarrollo, los participantes en este plan concebían de forma sesgada lo que era la sostenibilidad; una idea muy ligada al medio ambiente; una noción muy superflua.

- Se mencionan aspectos de descuido B2) “descuidan los aspectos de la sustentabilidad” B3) “descuidan: organización social, el cuidado y desarrollo de las propias empresas... y la cuestión de los impactos al medio ambiente” así como la falta de organización y coordinación para alcanzar el suficiente cabildeo en la materia; el “agente 1” también se refiere a la falta de conocimientos B4) “les falta esa coordinación y el conocimiento del desarrollo sostenible” el “agente 7” dice: B54) “no se ha desarrollado un proyecto en desarrollo sustentable” B56) “considero que no ha habido ese trabajo en conjunto con los tres niveles de gobierno para hacer las cosas en el marco a la sustentabilidad”
- Está muy claro que la poca gestión que se realiza, no va dirigida a buscar la sostenibilidad B14) “ no se desarrolla en torno a la sostenibilidad” B16) “ en ningún momento hemos tocado el tema del Hiloche; me habla muy en claro que no les interesa la sustentabilidad” B25) “considero que en Real del Monte no se hace absolutamente nada en desarrollo sustentable” B67) “la gestión no se hace en marco a la sustentabilidad”
- Aunque algunos aluden a que no existen proyectos en sostenibilidad B5) “no perfilan ninguno de sus proyectos, ninguno de sus programas a ser competitivos, sustentables” B6) “no con esa visión de la planeación, para lograr sustentabilidad” B27) “no veo políticas” algunos otros actores hacen mención que existen políticas o proyectos, pero que a estos no se les ha dado la importancia o el seguimiento necesario. B23) “hay políticas locales que garantizan la sustentabilidad del desarrollo” B42) “se aplica, pero hay que saber en qué grado” B44) “se crea pero no se respeta” B49) “se han hecho programas pero no se les ha dado el seguimiento”.

- Un tema de relevancia lo menciona el “agente 7”: se buscaba trabajar con Agenda Local XXI pero no existió el suficiente apoyo y no se le dio la importancia debida B50) “se pensó participar en Agenda XXI... Real del Monte entró al programa en 2002-2003 pero nunca se le dio el seguimiento” B51) “en esta administración no se le dio el seguimiento” B52) “estuvimos en platica con Gerard Lozano, pero por cuestiones de tiempos y por cuestiones que tenían un poco de más importancia en su momento, no se llevó a cabo” B53) “no es porque no sea importante el programa, sino porque estábamos participando en eventos nacionales; se dejó al lado el programa” En este último comentario, se nota claramente una visión cortoplacista.
- Los entrevistados hacen mención acerca del programa de Pueblos Mágicos y lo cercano que está a la sostenibilidad; aunque consideran que el programa contiene aspectos relacionados, éstos no se han implementado en Real del Monte B28) “ aunque el programa de Pueblos Mágicos exige ciertas cosas en D.S. solo se cumple por bajar recurso, pero no veo más allá” B9) “ no lo veo tan cercano a la sustentabilidad, para el desarrollo del programa” B10) “el programa no permite determinar que el proyecto sea sustentable” B45) “ en el programa de Pueblos Mágicos pero no hay sustentabilidad; lo han abandonado”
- Algunos de los factores que no han permitido que el desarrollo sostenible se implemente, son la falta de visión, de conocimiento, de considerar que no es tan importante o pensar que al ser una estrategia de largo plazo, no generara gran impacto electoral; la falta de trabajo en conjunto, los recursos económicos y el aislamiento entre los distintos sectores B1) “se trabaja muy aisladamente, no hay un plan de trabajo que conjunte esfuerzos para lograr objetivos comunes” B13) “ el recurso económico” B15) “ no porque va muy ligada a la falta de recursos” B20) “ yo creo que...son varios factores, si hubiera una gente que trajera en su cabeza la idea de la sustentabilidad y se la vendiera al presidente, se pudiera lograr” B56) “considero que no ha habido ese trabajo en conjunto con los tres niveles de gobierno para hacer las cosas en el marco a la sustentabilidad”
- El “agente 8”, será parte del nuevo gobierno de Real del Monte; menciona que existirá una mejor apertura y acción en temas de sostenibilidad. B69) “con el nuevo presidente se va a trabajar con sustentabilidad” B70) “equipo que compre va a ser reciclado, y los rellenos sanitarios conforme a agenda XXI”. Dice que el nuevo plan de desarrollo optará por esta visión y que ya se han empezado con los cambios; anteriormente había un tiradero a cielo abierto y ahora se focalizaran los desechos a un relleno sanitario B73) “ el nuevo plan de desarrollo será en torno a la sustentabilidad” B74) “ antes se crecía de forma desordenada sin un plan de desarrollo urbano” B71) “no hay recurso para un relleno sanitario en Real del Monte, pero van a incentivar con nuevos camiones de basura para llevarlo a Pachuca”.
- Respecto a la carencia de conocimientos, no creemos que sea la gran problemática. Los entrevistados mencionan que existen cierta noción al respecto, que más bien la problemática es la falta de gente especializada, una profunda comprensión de lo que es el tema, el poco seguimiento a programas ya establecidos y que tal vez sólo es parte del discurso político B61) “si hay idea de la sustentabilidad pero no han encontrado a quien dejarle el cargo”B62) “solo te lo dicen; el gobernador lo menciona, pero no hay un seguimiento” B79) “ no sé qué signifique para

## La responsabilidad gubernamental en la gestión de destinos.

ellos, es una palabra que les ha dado credibilidad” B80) “ a mucha gente y a muchas partes les falta definir que es sustentable” B81) “¿a qué le diríamos turismo sustentable?”

- El “agente 7” aclara que existe la idea pero no bien fundamentada B58) “ hay quienes conocemos a medias el tema y otros que nada”
- Consideramos que de las 9 personas entrevistadas, sólo el “agente 1” y “agente 3” tienen profunda idea de lo que es sostenibilidad; a juzgar por las respuestas de los demás actores, limitan la sostenibilidad a temas ambientales, alguno a sociales y otros al tema económico.

Como ya se ha expuesto en la hipótesis, también se plantea el supuesto que el gobierno es el principal obstáculo para encaminar a Real del Monte al desarrollo sostenible; aunque hemos corroborado esta noción, también nos hemos dado cuenta que los actores consideran que la propia comunidad, los empresarios y el no cumplimiento de la ley, son otros factores que habrán de tomarse en cuenta.

## Múltiples son los comentarios al respecto

- “Agente 1” considera que el mayor obstáculo es el gobierno, pero también la falta de recursos económicos y la propia comunidad B11) “la falta de atención de autoridades municipales y estatales” B12) “el quitar vicios a la gente” B13) “el recurso económico”. Aunque no queda del todo claro que son “vicios de la gente” suponemos que, por otros comentarios que hizo, son la falta de participación social y conformismo.
- Los demás actores siguen la misma tendencia: B21) “ capacidad, de hoy los actores políticos en Real del Monte” B22) “ Presidente y Director de Turismo con culpables; si el Director de Turismo no ha logrado convencer de eso al Presidente, hace falta capacidad o táctica” B36) “ todos los agentes” B37) “ como coordinador, pues el gobierno” B38) “ mientras nuestros gobernantes no entiendan que se tiene que trabajar en beneficios de todos y no en particulares, seguiremos igual”
- “Agente 3” menciona que no es problema la falta de planes, sino la falta de un verdadero liderazgo gubernamental. B39) “ si hay liderazgo pero no planeación pueden salir las cosas” B40) “ hoy no son líderes, son autoridad y mientras no ejerzan liderazgo, de nada servirán planes y planes”
- “Agente 7” reconoce el error del gobierno local, pero también visualiza como obstáculo a la comunidad y su poca participación. B59) “la visión del gobierno en turno para querer hacer las cosas en sustentabilidad” B60) “la misma gente que no exige; allá afuera hay gente bien conformista”
- La falta de leyes y reglamentos son un gran obstáculo; al fin y al cabo las leyes las implementa el gobierno B85) “ si no tenemos un reglamento y no tenemos unas leyes...ese es el principal obstáculo que tenemos” B86) “ si no tenemos en qué guiarnos, estamos dando palos de ciego” B87) “si usted la lleva bien con el presidente, su proyecto se acepta aunque le dé en la torre a la imagen urbana” B88) “ si hubiera ley, nadie la respeta, tal vez por la dualidad de emociones: si me caes bien te va bien”

La responsabilidad gubernamental en la gestión de destinos.

- Aunque la gran mayoría considera que el principal obstáculo es el gobierno, también surge la idea, de que si el cambio no nace en la sociedad, el gobierno no lo tomará en cuenta B78) “si los empresarios exigen y presionan, el gobierno si los seguirá” B65) “ la visión de todos es el obstáculo” B48) “la persona, el individuo como tal; cada uno de nosotros debemos tener una cultura diferente”

En el siguiente gráfico y a modo de resumen, queremos concluir esta parte de la afirmación de la hipótesis y las causas que generan la problemática **(Conocimiento en desarrollo sostenible que tiene el gobierno local de Real del Monte y la gestión que hace en torno a esta noción. ¿Quién es el mayor obstáculo?)**.

*Gráfico V.26 Conclusiones (Significados B)*

**El gobierno de Real del Monte no gestiona al destino en torno a la sostenibilidad.**

Descuido en la materia. Falta de seguimiento, leyes y reglamentos.	Falta de visión consensuada al respecto.	Los actores gubernamentales tienen poco conocimiento, pero también de la comunidad y empresas.	Aislamiento del sector empresarial, gobierno y comunidad.	Decisiones y políticas cortoplacistas	Falta de liderazgo por parte del gobierno local.
--	--	--	---	---------------------------------------	--

**Existe cierto conocimiento en sostenibilidad. Los entrevistados mencionan que hay noción al respecto, que más bien, la problemática es la falta de gente especializada, una profunda comprensión de lo que es el tema, el poco seguimiento a programas ya establecidos y que tal vez, la sostenibilidad sólo es parte del discurso político.**

Los actores gubernamentales tienen poco conocimiento, pero también la comunidad y empresas.	Las políticas públicas actuales estatales y federales, mencionan el término; de aquí que exista cierta noción.	Falta de personas especializadas en el tema.	La mayoría de los entrevistados no conoce el término correcto.
---	--	--	--

**Los entrevistados consideran al gobierno como el mayor obstáculo para encaminar al destino hacia un desarrollo sostenible; también discurren en la propia comunidad, los empresarios y el no cumplimiento a la ley.**

Elaboración propia

La responsabilidad gubernamental en la gestión de destinos.

Hasta este punto hemos respondido y argumentado varias de las partes de la Hipótesis: La suposición de que el gobierno realiza una incorrecta gestión y la que hace, no es torno a la sostenibilidad; así como la falta de conocimiento en la materia.

Por último se plantea el supuesto, que nuevamente el gobierno local de Real del Monte no busca el consenso para la toma de decisiones.

### **V.2.1.3 Percepción que los entrevistados tienen, del trabajo que el gobierno local realiza en la búsqueda del consenso para la toma de decisiones.**

Muchos son los casos de destinos turísticos que han mejorado notablemente su gestión, a partir de la toma de decisiones en conjunto con el gobierno - empresas y comunidad; de hecho, esta investigación planteó la idea de la gobernabilidad y la gobernanza.

Pero, en el caso de Real del Monte: ¿Se busca el consenso entre la Comunidad local – Empresarios y Gobierno para la toma de decisiones?

En las otras partes de la Hipótesis corroborada arriba, se menciona la falta de esa unión como un causante de la poca o ineficiente gestión.

En esta última parte del análisis de los datos, queremos indagar de forma más profunda sobre el tema, en el entendido que ninguno destino que busque la sostenibilidad, lo hará con decisiones unilaterales dejando al lado a los demás actores.

Antes de iniciar con la Matriz de significados, quisiéramos hacer alusión a una plática informal que tuvimos con las Sras.: María Elena y Noelia Cerecedo; esposa y hermana del Sr. Juan Armel Cereceso – respectivamente -. Antes de entrevistar a este último actor, - en espera de su llegada - surgió una charla muy amena. La Sra. María comentaba la poca credibilidad del gobierno local debido al incumplimiento de promesas en campaña electoral (algo nada raro en México). También considera que el turismo no ha beneficiado a la mayoría de los realmontenses y que, cuando el mandato del ex Gobernador Jesús Murillo (tiempo en el que se dio la remodelación de Real del Monte), jamás se le preguntó a la comunidad si deseaban ese proyecto o tenía afinidad al mismo; pero ocurre algo curioso al respecto. De pronto en la plática surgió una crítica fuerte hacia la actitud tan conformista y apática de la gente, no sólo por la percepción de la Sra. María, también de la Sra. Noelia (Presidente del PRI en el municipio). Y siguen comentando: el Comité de Pueblos Mágicos no informa nada y el gobierno local es muy cerrado; raras veces notifica de lo que hace o ha dejado de hacer. Surge

entonces otra interrogante: ¿Acaso la comunidad tiene un tanto de culpa por esa falta de comunicación?

No queremos contestar del todo esta pregunta, pero sin duda es un tema que habrá que analizarse.

A continuación se muestra la Matriz de significados, respecto a la percepción de los entrevistados en el tema de la búsqueda del consenso por parte del gobierno local.

*Gráfico V.27 Unidades de significado (C).*

Estudio	Participante	Significados
<p><b>Búsqueda del consenso para la toma de decisiones en Real del Monte.</b></p>	<p>Agente 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• C1) “el gobierno fue el que hizo toda una serie de movilizaciones; un pensamiento atrás del escritorio”</li> <li>• C2) “ hizo bien, estructuró y renovó toda la imagen urbana de todo el pueblo; le dio vida”</li> <li>• C3) “pero no hubo participación directa de los prestadores, por eso no lo valoran y lo única que valoran es su negocio que resurgió, pero todavía un negocio mediocre”</li> <li>• C4) “la gente no está acostumbrada al turismo; no lo han vivido tiempo atrás “</li> <li>• C5) “tienen una visión muy cerrada del desarrollo”</li> <li>• C6) “el Presidente municipal para que tenga apertura...son poquísimos; te mandan con su secretaria”</li> <li>• C7) “pasa lo mismo con los prestadores de servicios”</li> <li>• C8) “ ¡ no que va a darse el consenso ¡ “</li> <li>• C9) “cada quien lleva agua a su molino”</li> </ul>
	<p>Agente 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• C10) “no , no busca el consenso; creo que le falta eso”</li> <li>• C11) “ inclusive creo que las tres están separadas”</li> <li>• C12) “el comité empieza a trabajar con miras a trabajar con la población y convencer a los empresarios”</li> <li>• C13) “el ayuntamiento con una idea muy clara de una acción en donde ...sigue teniendo la idea de que ganó, que no hizo nada y que ahora se acabó su gestión”</li> <li>• C14) “del lado de las empresas: no tienen el apoyo del ayuntamiento, ni saben qué hace el comité, así que se van solas”</li> </ul>
	<p>Agente 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• C15) “la gente de Real del Monte no es cálida; por cuestiones biológicas a mas altura más retracción social”</li> <li>• C16) “la comunidad que tiene relación directa con el turismo, se siente entusiasmada, pero la pierde cuando periodo tras periodo se vuelve empezar”</li> <li>• C17) “la SECTUR estatal limita a los directores de</li> </ul>

		<p>turismo; suponen que para que se preparen si otras instancias los limitan en su proyectos”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• C18) “no hay iniciativa por parte de la ciudadanía, porque no sienten los beneficios del turismo en su desarrollo social”</li> <li>• C19) “es un problema a nivel nacional ; se escucha mi voz pero no se toma en cuenta”</li> <li>• C20) “la mayoría de la población tiene trabajo fuera, así que se siente apática en participar”</li> <li>• C21) “la ley exige la participación ciudadana, pero sólo es por cumplir, de ahí a que se tomen en cuenta es difícil”</li> <li>• C22) “la gente ha estado siempre ligada a actividades primarias, que no le ha permitido prepararse para el turismo”</li> <li>• C23) “son factores biológicos, antropológicos, históricos que hacen que la comunidad sea apática”</li> <li>• C24) “la cultura del paternalismo de las empresas, exigiéndole al gobierno ciertos beneficios”</li> <li>• C25) “no se da al 100% el consenso”</li> <li>• C26) “el programa de Pueblos Mágicos exige el consenso pero de ahí a que se lleve a cabo, no creo”</li> <li>• C27) “no hay paciencia; se necesita tener visión en conjunto a largo plazo, lo cual, no se tiene”</li> </ul>
	Agente 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• C28) “yo creo que sí, sí hay esa comunicación”</li> <li>• C29) “ el problema es que muchas veces se planea pero no se aterriza”</li> </ul>
	Agente 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• C30) “la gente de Real del Monte es muy regionalista; impiden la diversidad y los cambios”</li> <li>• C31) “sí, las empresas son paternalistas”</li> <li>• C32) “no pasa; no hay una integración; cada quien jala para su molino”</li> </ul>
	Agente 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• C33) “hay más sinergia que antes, pero no es suficiente”</li> <li>• C34) “el gobierno estatal busca decisiones individualistas”</li> <li>• C35) “hay presión de parte de la sociedad pero considero que más bien es una lucha de poderes”</li> <li>• C36) “te presionan tanto, que hagas o no hagas, está mal”</li> <li>• C37) “ en el área de turismo sí hay herramientas de comunicación; siempre estoy buscando ofrecerles algo nuevo”</li> <li>• C38) “ a lo mejor no hay una buena herramienta de comunicación entre la comunidad local y el presidente”</li> <li>• C39) “ antes hacíamos el martes ciudadano; la gente venía y pedía cosas básicas”</li> <li>• C40) “la gente se acostumbró a que le dieran todo en la mano; ten, te lo regalo”</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• C41) “ en su momento se perdió, ya no se le tomó la importancia necesaria al martes ciudadano, donde la gente pueda expresar, por lo menos lo que siente”</li> <li>• C42) “siento que no, la ciudadanía no está organizada; pienso que más bien era grilla (política) “</li> <li>• C43) “antes no había un comité y el gobierno no se podía enterar de que necesitaba la comunidad”</li> <li>• C44) “estamos aprendiendo en participación y gestión”</li> <li>• C45) “se logró la consolidación de un comité”</li> <li>• C46) “como no había comité, el gobierno tomaba las decisiones”</li> <li>• C47) “con el comité organizamos pláticas con los gremios para conocer necesidades”</li> <li>• C48) “en parte, lo que el comité exige no se toma en cuenta; las peticiones pasan y se leen pero hay otras prioridades”</li> <li>• C49) “siento que la comunidad está muy acostumbrada a lo que por muchos años les dio un partido”</li> <li>• C50) “había mucho paternalismo; todos estábamos acostumbrados a los mismo”</li> <li>• C51) “ el Festival del Paste lo financian los empresarios y un 10% el gobierno”</li> <li>• C52) “solo cuando una empresa viene y solicita algo, es cuando se le abre las puertas; a mí me gustaría que un ayuntamiento abra sus puertas; es muy molesto que vengas y toques y todavía te digan ¿qué quieres? “</li> </ul>
	<p>Agente 7</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• C53) “de que sirve que hagas, proyectos, si no te toman en cuentan”</li> <li>• C54) “existe corrupción para evitar ciertos caminos y acortarlos”</li> <li>• C55) “no hay visión ni un objetivo en común”</li> <li>• C56) “cuando hay un cabildo ignorante, hay un pueblo ignorante”</li> <li>• C57) “no pasa el consenso en Real del Monte, por eso no hay crecimiento; solito toma el gobierno las decisiones”</li> <li>• C58) “cada quien tiene su idea muy propia; el presidente hará esto porque le conviene, lo mismo los empresarios”</li> <li>• C59) “ necesitamos unión, un objetivo en común”</li> </ul>
	<p>Agente 8</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• C60) “el gobierno siempre ha trabajado como ha querido y los ciudadanos piden y piden”</li> <li>• C61) “ la gente pide cosas absurdas: peticiones individualistas”</li> <li>• C62) “ piden: dame un empleo, una lámpara, un tope afuera de mi casa; no piden desarrollo, no piden sostenibilidad, ni infraestructura”</li> <li>• C63) “ cuando piden cosas individualista el gobierno se las da, porque gana votos y representatividad aunque no constituye un beneficio global”</li> <li>• C64) “a la gente no le gusta participar”</li> <li>• C65) “no, eso no se da ( consenso) la ley lo marca pero</li> </ul>

		<p>no lo hacen”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• C66) “sólo se consensa entre el gobierno o alguna persona muy allegada a la presidencia”</li> <li>• C67) “ el comité no tiene poder”</li> <li>• C68) “ el comité busca beneficios individuales”</li> </ul>
	Agente 9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• C69) “ fue una decisión unilateral por parte del gobierno; anuncio que Real del Monte entraría a un programa federal”</li> <li>• C70) “antes que una remodelación, necesitábamos un cambio de mentalidad”</li> <li>• C71) “palpó la falta de preparación de los habitantes; cambiamos de forma brusca de actividad económica”</li> <li>• C72) “falta colaboración para tomar decisiones en conjunto; creo que ese es el mayor problema de Real del Monte”</li> <li>• C73) “pretendemos hacer presión sobre el gobierno municipal; para nada influenciarnos en las decisiones que él toma”</li> </ul>

En conclusión acerca del tema de la búsqueda del consenso: en definitiva el gobierno no busca llegar a acuerdos en conjunto. La hipótesis queda comprobada. Pero cabe aclarar que no sólo es el gobierno el causante de esta situación.

- Como todos los entrevistados lo mencionan, el turismo en Real del Monte se dio de forma espontánea, con una decisión unilateral por parte del gobierno estatal y nunca se le pidió a la comunidad su punto de vista. Es así que hoy por hoy la gente no se siente tan ligada a este proyecto.
- Un buen número de habitantes trabajan fuera, así que no les importa participar en las decisiones locales.
- De la actividad minera, se pasó a la actividad turística sin consenso alguno.
- La ciudadanía carece de organización y sus peticiones suelen ser individualistas.
- Los gobiernos anteriores solían ser muy cortoplacistas, promoviendo el paternalismo con el fin de generar votos.
- El comité no tiene el suficiente poder para ejercer presión ante las autoridades.
- Las empresas se han organizado por su parte y buscan sus propios objetivos.
- Las empresas, la comunidad y el gobierno tienen diferentes visiones; en ningún momento se ha llegado al consenso de una visión en conjunto.
- El individualismo brota y el colectivismo es raquítico.

La responsabilidad gubernamental en la gestión de destinos.

- No existen herramientas de comunicación formal entre la ciudadanía y el gobierno.
- En algún momento existió un “martes ciudadano”, que posteriormente desapareció.
- La comunidad es apática y renuente a la participación; tal vez después de muchos años de paternalismo, esa cultura aún persiste.
- Aunque en algún momento el Comité del Pueblo Mágico es escuchado, el Presidente no toma en cuenta sus iniciativas.
- El programa de Pueblos Mágicos apunta la necesidad de generar el consenso, pero solo se ha cumplido por cuestiones políticas y no sociales o de desarrollo.
- Antes del año 2009 no existía el Comité de Pueblos Mágicos.
- Hasta el momento, la Directora de Turismo dice que se está aprendiendo en participación y gestión.
- Cada una de las anteriores administraciones, cambiaba sus planes y objetivos, así que se tenía que volver a empezar de cero. Esto generaba apatía por parte de la comunidad y empresarios.
- Los planes y proyectos no rebasan los tres años de mandato del ayuntamiento.
- Las diferentes visiones partidistas del gobierno estatal y local, han generado un aislamiento entre los dos.

### **V.2.2 Conclusiones generales.**

A modo de conclusión, ningún destino turístico que pretenda ver el horizonte, puede trabajar de forma aislada, sin conocimiento de causa o con decisiones cortoplacistas que intenten satisfacer necesidades presentes sin visualizar las futuras.

Después de una revisión bibliográfica, de documentos gubernamentales, estadísticas y por supuesto las entrevistas realizadas a las personas elegidas, hemos definido que nuestra hipótesis era cierta, aunque con ciertas variantes.

Es cierto que el gobierno de Real del Monte realiza un mal trabajo en materia turística; que desde la perspectiva de los actores existe poca credibilidad y gobernabilidad del ayuntamiento en cuestión. Juzgan principalmente a la cabeza del gobierno como conformista, poco visionario, desinteresado y que desde la esfera gubernamental realiza poca planeación del sector turístico, que es

primordial en este pueblo. No obstante, hacia la Directora de Turismo se dan otros comentarios más favorables. Según los entrevistados, esta personalidad desea un cambio, tiene iniciativa, pero el aparato burocrático no la ha dejado trabajar.

En general juzgan de poca comprensión técnica y de escaso conocimiento de formas de gestión sostenible.

Si bien esta cabecera municipal es un Pueblo Mágico y tal programa exige ciertas reglas y su cumplimiento, los entrevistados aluden a la poca regulación y seguimiento que se le da al mismo. Existe cierta controversia entre lo bueno y malo del programa; los más expertos en el tema mencionaron que tiende a la estandarización y a la falta de innovación; los más moderados lo consideran un buen esquema federal, el cual no ha quedado del todo implantado en la localidad.

La falta de una clara visión y estrategias definidas, así como carencia de liderazgo gubernamental, han traído entre otras cosas: Una ruptura entre los diferentes sectores y sus intereses, un crecimiento descontrolado de nuevas construcciones y negocios fuera de orden público; poca diversificación turística y económica; el turismo, que hasta ahora se da es de bajo gasto y con muy poca pernoctación (14% del total del turismo se hospeda; el promedio son 2 noches y la moda 1, según el Perfil y Grado de Satisfacción del visitante en el segundo trimestre del 2009). El destino es muy estacional, dándose los días de visita entre viernes y domingo; repunta en temporadas vacacionales. La mayoría de las empresas cierran entre semana. Con la población se ha dado un descontento generalizado por los pocos beneficios o simplemente apatía por el fenómeno turístico.

Las decisiones y proyectos, normalmente no rebasan el periodo del Presidente municipal en turno, así que son cortoplacistas y con miras electorales.

La Dirección de turismo carece de presupuesto, lo que no permite una actuación amplia con la actividad que tendría que regular, orientar y detonar de forma sostenible. Uno de los problemas de este bajo presupuesto, es en sí mismo, el bajo presupuesto que se le otorga al municipio y el alto porcentaje de este mismo que se gasta en sindicalización de ex trabajadores de la presidencia (según la Directora de turismo, podría ser el 50% del presupuesto, el cual se dedica a esta sindicalización). Aunque el pueblo recibe una cuenta extra por pertenecer al programa de Pueblos Mágicos, estos no son ejercidos de forma transparente y no existe el consenso ciudadano para tal ejercicio.

Este pueblo había sido minero desde tiempos de la colonia, incluso antes, durante el gobierno del ex gobernador Jesús Murillo Karam, se decidió de forma unilateral

La responsabilidad gubernamental en la gestión de destinos.

- sin consentimiento ciudadano- , rehabilitar el pueblo y darle una imagen atractiva al visitante; así pues, Real del Monte inició un brusco y corto camino de una actividad extractiva a la de servicios. En voz de los entrevistados, sugieren que este cambio tan drástico y sin participación, ha originado la poca aceptación de la comunidad hacia la actividad turística; sólo algunas empresas locales han podido sobresalir y sentir los beneficios, pero la gran mayoría se ha quedado rezagada.

La comunidad se siente apática en participar, tal vez porque piensan que es inservible hacerlo si al final el gobierno tomara sus propias decisiones.

El comité del Pueblo Mágico aún carece de reconocimiento por la sociedad y de herramientas para buscar su participación; esta figura ha generado cierta presión con el gobierno, pero como lo menciona el “agente 4”, no hacen de cuenta sus iniciativas al momento de tomar decisiones en Cabildo.

Las herramientas de comunicación formales entre el Comité, la ciudadanía, el sector empresarial y el gobierno local, no existen. La comunicación o presión, se ha dado a través de las personas o grupos más allegados al gobierno.

En algún momento existió un “martes ciudadano” con el objeto de escuchar peticiones ciudadanas, pero al final no se le dio el seguimiento debido. En palabras de los “agentes 8 y 7”, las peticiones del pueblo eran absurdas; peticiones individualistas como un empleo, dinero, necesidades básicas.

No existe la organización popular que exija desarrollo, infraestructura, sostenibilidad, mejores empleos, etc. Tal vez se pueda responder el porqué de esta actitud ciudadana, debido a que en los gobiernos anteriores existía un amplio paternalismo, respondiendo a exigencias minoritarias y no colectivas.

Hasta el 2009 el PRI – partido que ostenta la gubernatura estatal - había gobernado durante 80 años este municipio, pero se dio la alternancia hacia el PAN -el partido que ostenta la Presidencia de la Republica-. Al parecer el pueblo castigó con su voto al partido de ultra derecha, pero por comentarios de los entrevistados, la ciudadanía terminó decepcionada de esta gestión, así que en 2012 nuevamente el PRI gobernará el municipio.

En los temas de sostenibilidad existe una falta de profundo conocimiento en el tema. Aunque suponíamos que no existía ningún conocimiento, llegamos a la conclusión que no es así, más bien ha sido una falta de visión o de tomarle importancia al tema. Un dato que verifica esto es que, la actual administración intentó trabajar con Agenda local XXI, pero no se le dio seguimiento al programa por no considerarlo primordial o tal vez por no considerarlo “electorero”.

Existen políticas que hablan de desarrollo sostenible; el propio Plan Estatal de Desarrollo y el programa de Pueblos Mágicos, pero en opinión de los entrevistados, ha faltado el consenso y el liderazgo gubernamental que permita llevar a cabo tales políticas. Los mismos entrevistados conciben que el gobierno local es el principal obstáculo para encaminar al destino en el desarrollo sostenible, aunque también discurren que la propia forma de ser de la comunidad (apática, individualista y sin conocimiento en el tema), los empresarios (incompetentes, con temor a la competencia, con miedo a la inversión) y el incumplimiento de la ley (componente histórico en todo México) son otros factores que podrían ser una limitante.

Para culminar, queremos hacer algunos comentarios que los entrevistados hicieron respecto al futuro del pueblo si sigue por el mismo camino. Ellos discurren en la declinación de la comunidad como destino turístico cultural y en un crecimiento desordenado en la periferia del pueblo, lo que conllevaría a convertirse sólo en una “ciudad-dormitorio”; tal vez podría suceder un levantamiento social o simplemente, se podría dar el abandono y el desnombramiento como Pueblo Mágico, desafortunadamente.

## ***CAPITULO VI***

---

### ***SUGERENCIAS***

No podemos negar que Real del Monte ha tenido cierto éxito turístico, acompañado de decisiones gubernamentales unilaterales y alejadas de lo que es realmente el desarrollo sostenible, lo cual pudiera ser la propia piedra que admita el declive del destino.

Para finalizar esta sincera investigación, quisiéramos de forma personal recomendar algunas sugerencias que, principalmente desde la órbita gubernamental, pudieran implementarse con la idea de encaminar al destino al desarrollo sostenible.

Viendo la problemática existente, no deberíamos limitarnos a realizar sugerencias al gobierno local, por lo que también nos permitimos hacer otras recomendaciones para las empresas, la comunidad local y el Comité del Pueblo Mágico.

## Gobierno

- Antes de empezar a trabajar en desarrollo sostenible, es necesario permitirle a la comunidad y al sector empresarial una **participación exhaustiva en la toma de decisiones**. Muchos destinos han visto crecer de forma ordenada la actividad turística por medio de una verdadera **gobernanza** basada en el continuo consenso. Es indispensable que el gobierno local busque herramientas de **Planeación Participativa y Comunicación** con todos los sectores de Real del Monte. Herramientas formales y metodológicas, que permitan obtener información relevante para la toma de decisiones. Solo se podrá lograr esto con un decisivo y responsable liderazgo del principal actor gubernamental: el Presidente Municipal. Habrá que desechar las ideas de que las mejores decisiones son las más prontas; aunque el consenso requiere de más tiempo para tomar las medidas, considérese que éstas serán mucho más robustas, menos sesgadas, sin temor de tener que regresar a la planeación, ya que se ha escuchado a los actores y se han adherido al plan. Todo esto pueda significar una mayor aceptación de todos los involucrados en el destino; les estamos escuchando y sobre todo, tomando en cuenta sus ideas.
- Sugerimos, sería prudente hacer una **investigación del entorno cercano y el entorno global**, para visualizar tendencias y analizar cómo está en este momento Real del Monte, para después definir un **proyecto a futuro**. Pregúntense ¿Cómo nos queremos ver? Dibujen lienzos de posibles escenarios futuros y definan **qué pintura quiere ser Real del Monte**. Por supuesto que ésto requiere de liderazgo gubernamental y la adhesión del sector empresarial y la comunidad local. Proponemos un **plan que permita**



**el desarrollo sostenible** a futuro del destino, promoviendo la satisfacciones de los residentes locales, los intereses comunes del gobierno, los intereses económicos del sector empresarial y desde luego la total satisfacción de los turistas. Este gran proyecto futuro debe estar alejado de los cambios del gobierno local o estatal; sólo se puede lograr con una acertada legislación local, apoyo técnico de expertos, y lo más importante: la presión ciudadana y empresarial.

- El gobierno debe buscar la **transparencia** en el ejercicio de los recursos asignados al Pueblo Mágico; inquirir ser responsable con el gasto público e indagar sobre **soluciones pacíficas y transparentes** con el asunto del **egreso en sindicalización**.
- La estacionalidad es un problema común en los destinos, lo que provoca que sólo una parte de la población recienta los beneficios económicos. Ocasiona también que el empleo sea estacional y mal pagado. El ayuntamiento debe buscar unir fuerzas locales, estatales y nacionales, con el objeto de **investigar nuevos mercados y productos turísticos periféricos**, que permitan mayor pernoctación y derrama económica. Sugerimos la inversión en un “**Centro de Negocios**”, pero en un entorno patrimonial (casonas, haciendas, minas, etc). Para este caso es necesario realizar “**Investigaciones de origen**” previas, que permitan moldear la oferta para el mercado que más nos convenga. Proponemos hacer un sondeo de empresas en el Distrito Federal, Puebla y Querétaro, para realizar la investigación en su lugar de origen, con el propósito de entender si es posible que acudan a Real del Monte a efectuar sus eventos. Proponemos también la misma técnica, para optar por otros **mercados con turistas verdaderamente culturales** y de más gasto. Solo conociendo el mercado en su lugar de arranque, podremos moldear ofertas inteligentes y lo suficientemente innovadoras, para ser difícilmente copiables.
- La **educación** es el principal factor que sienta las bases de la competitividad y desarrollo. El gobierno local, debe invertir en conjunto con el sector empresarial en investigación y educación en la actividad turística. Más allá de los cursos que realiza la Secretaría de Turismo estatal, se debe promover talleres que permitan la **competitividad de las empresas locales, el uso de nuevas tecnologías, el cuidado ambiental** y lo más importante, promover el profundo **conocimiento del desarrollo sostenible**.
- Es primordial que el municipio promueva la **diversificación económica**. Definir como única actividad económica al turismo es un gran peligro por la naturaleza inestable y de dependencia del exterior del fenómeno. Proponemos la creación de marcas regionales y locales, principalmente

aquellas que puedan venderse fuera, pero también aquellas que le permitan a las empresas turísticas, optar por los servicios y productos locales o regionales. Es decir, crear una base sólida que permita **que el turismo se suministre de un buen porcentaje de estos productos.**

- Proponemos que el gobierno **incentive** económica y socialmente a las empresas que busquen competitividad e innovación. Habrá que dejar atrás la política paternalista y entrar en una era donde se **promueva la sana competencia**. Se puede incentivar por medio de la condonación de impuestos a aquellas empresas que hagan uso de la tecnológica; a las que hagan uso de la Responsabilidad ambiental o las que simplemente sea un ejemplo para el sector.
- Debido a que el turismo en Real del Monte es la principal fuente de ingresos, sería sensato otorgarle a la **Dirección de Turismo más autonomía y presupuesto**. Es importante ver a este departamento como un elemento capaz de generar sinergias y comunicación con los sectores, con el único objeto de hacer de la actividad turística, un dinamismo capaz de mejorar el nivel de vida de los ciudadanos y minimizar impactos negativos. Se puede lograr esto con planeación, con conocimiento técnico y metodología; no sólo con la organización de eventos como hasta ahora se ha hecho.
- Sugerimos la gestión del **ciclo de vida del destino** a través de la inversión en nuevas tecnologías y el establecimiento de capacidad de carga diaria: Recomendamos la inversión en una **red local de internet y creación de “herramientas”** para dispositivos móviles, que le permitan al turista tener un contacto diferente con el destino. Definir una **página web** lo más interactiva posible, que acceda al visitante a un contacto más cercano con este pueblo, definiendo en esta web nuestro mercado meta. Proponemos también la creación de una **marca turística** totalmente diferenciada de los demás pueblos con la misma denominación, que sugiera sentimientos y emociones hacia los turistas ya consolidados o los que nos interesan. Para crear esta marca podemos hacer concursos o foros ciudadanos, preguntándonos: ¿Qué es Real del Monte? ¿Qué valores, actitudes o atractivos queremos promover?

Es indispensable que la **Dirección de Turismo indague en la instauración de nuevas herramientas** o formas para ser más competitivos e innovadores (“Salir de la Caja”); generar un “pueblo con un gran pasado, pero con un futuro promisorio”. La innovación no está peleada con la cultura, por el contrario la reinterpreta, le da un sentido de autenticidad contemporánea y nos permite poner en valor económico su estética; si no innovamos, decaemos.

## Comunidad local

- Una población ignorante y apática, es una comunidad fácil de manipular. Es difícil definir qué responsabilidad debe de tener el pueblo, nosotros sugerimos una práctica imperante: **la organización popular y participación** como principal acción de la comunidad. Sólo de esta forma se puede generar presión hacia el gobierno.
- Si la comunidad no participa, el gobierno seguirá tomando decisiones unilaterales. Incitamos a la población a **reunirse y proclamar** las acciones **colectivas y no individualistas**. Los países o pueblos en desarrollo tiene un adjetivo en común: “participativos”. La gente sale y reclama derechos comunes.
- El **respeto por la ley** debería ser una constante de un pueblo ordenado y desarrollado; aunque no nos guste la ley, la ley es eso, y habrá que cumplirse.
- Proponemos que la población sea un ente de primera fuente de información para la toma de decisiones, así pues, le sugerimos a la población que sea abierta a **acudir a los llamados** para hacer valer su voz.
- Aunque suene muy reiterativo, incentivamos a que la comunidad se cultive, lea, promueva la **educación** como el principal elemento erradicador de la pobreza y enaltecedor del desarrollo sostenible.
- La comunidad debe entender que las decisiones que se tomen serán comunales y de largo plazo, alejadas de politiquesos y acaparamientos electorales.
- Sugerimos a la comunidad ser el **primer representante** de Real del Monte; invertir en él, promoverlo, cuidarlo y ser **consciente** de la importancia del medio ambiente.
- Como sociedad inmersa de manera irremediable en el sector turístico, les invitamos a **conocer que es este sector** y saber, no sólo sus virtudes, también sus defectos. Sean **conscientes de la gente que les visita**, pero no callen y soporten sus malas actitudes. Promueva en el turista un sentido de **responsabilidad** cuando los visiten.
- Le sugerimos a la comunidad una **ideología de reto**, de constante de cambio. El pasado fue glorioso, pero el **futuro les aguarda**. Miren hacia el porvenir y concienticen sobre lo que les dejaran a su congéneres.

Entendamos que si la comunidad no presiona, no ejerce sus derechos y no cumple con sus obligaciones, el gobierno jamás será un verdadero líder que tome la batuta y decisiones colectivas. El problema no sólo es el aparato gubernamental, el problema nace con una sociedad viciada, ignorante y conformista.

## Empresas locales

- Sugerimos un **cambio de mentalidad** en las empresas, hacia una responsabilidad más allá de sus propios estados de cuenta. Es cierto que los buenos números interesan, pero tan bien es cierto que el éxito de un destino turístico radica en gran medida de la salud y orden del territorio donde las empresas realizan sus actividades. El sector debe buscar su **corresponsabilidad hacia la ciudadanía y el medio ambiente**. “No existen empresas exitosas en territorios fracasados”.
- Proponemos que las empresas **generen productos más innovadores**, altamente competentes en su ramo y difíciles de igualar por otros destinos del mismo calado.
- Asegurar que las **empresas se unan y busquen objetivos comunes**, olvidando por un momento su competencia.
- El miedo a la competencia es un factor que no permite la mejora en los servicios. El sector debe inquirir acerca de la **competencia interna** y buscar que esta sea una **causa de mejora y no envidia**.
- Formalizar **redes de conocimiento interno**, que consientan el intercambio de ideas, proyectos, formas de gestión etc., entre las mismas compañías de Real del Monte.
- Las empresas deben entender que la adquisición de nuevo conocimiento es la mejor herramienta para cambiar modelos, hacia otros más competentes y sanos para el destino. Buscar invertir en talleres o cursos a través de una **“bolsa común de capacitación”** para las organizaciones del sector, en la cual a través de un ahorro comunal, se contrate el mejor entrenamiento.
- Es indispensable que las **empresas trabajen de la mano con el gobierno local**, buscando presionar para lograr objetivos comunes.

## Comité del Pueblo Mágico.

- Este comité según las reglas de operación, debe buscar ser el interlocutor entre el gobierno y la comunidad, así que éste es su gran reto. El comité tiene que definir **herramientas metodológicas de comunicación** con la población, intentando recopilar información que le permita mejorar la gestión del destino y **presionar al gobierno para su cumplimiento**.

## Anexos

### Invitación a entrevista

Pachuca de Soto, Hidalgo. 30 de septiembre de 2011.

**Asunto: Invitación a entrevista.**

**Sr. Demetrio Ordaz Arriaga.  
Tesorero del Comité de Pueblos Mágicos y  
Empresario de Real del Monte.**

Antes que nada reciba un cordial saludo, esperando que usted y su familia gocen de éxito y salud. Con el motivo de continuar con la investigación "*La responsabilidad gubernamental en la gestión sostenible de destinos turísticos. Caso: Real del Monte*", me es grato solicitarle la oportunidad de entrevistarle el día Lunes 29 de Septiembre a las 11 am, y conocer su percepción respecto al tema en cuestión. Esta cita, nos permitirá llegar a conclusiones valiosas y aumentar el grado de investigación y desarrollo en materia turística para el Estado de Hidalgo.

Sin más por el momento me despido de usted y quedo a sus consideraciones.

**Atentamente.**

\_\_\_\_\_  
**Cristian Granados Sánchez.**  
Autor de la investigación.

**Guía de entrevista sobre la percepción que los principales actores inmiscuidos en Real del Monte, tiene de la gestión turística que realiza el gobierno local.**

Fecha \_\_\_\_\_ Hora \_\_\_\_\_

Lugar \_\_\_\_\_

Entrevistador: **Cristian Granados Sánchez.**

Entrevistado: \_\_\_\_\_

**Introducción:** Con el objeto de conocer su percepción respecto a la gestión que el gobierno de Real del Monte, realiza en materia turística, y en marco a la tesis de Máster: *“La Responsabilidad Gubernamental en la Gestión sostenible de Destinos Turísticos. Caso: Real del Monte”*, le pedimos que de la manera más abierta y sensible, nos dé su opinión de las siguientes cuestiones. Considere que usted ha sido elegido (a) por sus conocimientos y relevancia en los temas de la localidad. Las preguntas tendrán la profundidad que usted decida. Tenga en cuenta que gracias a su valiosa aportación, podremos avanzar en el conocimiento y competitividad del sector turístico en Real del Monte. Los datos que usted proporcione son de uso exclusivo para: *“publicación de investigación de posgrado”* en la Universidad Internacional de Andalucía (España).

**Consentimiento de entrevista:** *“Expreso mi voluntad y consentimiento, de que esta entrevista sea grabada y utilizada para usos de publicación académica”*

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

**Preguntas**

- 1) ¿Cómo considera la gestión que el gobierno local de Real del Monte, realiza en materia turística?
- 2) ¿Qué opina del desarrollo sustentable?
- 3) ¿Considera que la gestión que el gobierno realiza en Real del Monte, es en el marco del desarrollo sustentable?

La responsabilidad gubernamental en la gestión de destinos.

- 4) ¿Qué opina del programa federal de Pueblos Mágicos implementado en esta localidad?
- 5) ¿Qué opina de los actores involucrados en la dirección, planeación y gestión del turismo municipal de Real del Monte? ¿Están preparados?
- 6) ¿Considera que el gobierno local tiene los recursos y conocimientos necesarios para trabajar en pro del desarrollo sustentable del turismo?
- 7) ¿Cómo cree que la comunidad local se sienta con el fenómeno turístico?
  - a. ¿Es participativa?
  - b. ¿Logra hacerse valer su voz y voto?
- 8) ¿Qué opina de las empresas turísticas de Real del Monte?
  - a. ¿Son socialmente responsables?
  - b. ¿Son competentes e innovadoras?
- 9) ¿Considera que el gobierno de Real del Monte busca el consenso en las iniciativas y escucha la voz de empresarios y comunidad local?
- 10) Si usted fuera Presidente Municipal o Director de Turismo, ¿Qué mejoras haría en Real del Monte?
  - a. En Sustentabilidad.
  - b. Empresas y comunidad local.
  - c. Gobierno local.
- 11) ¿Cómo visualiza el futuro de Real del Monte si sigue el mismo modelo? ¿Si cambia hacia un modelo de sustentabilidad?
- 12) ¿Cuál considera el mayor obstáculo en Real del Monte para encaminar a tal destino hacia el desarrollo sustentable?

**Bitácora de anotaciones.**

<b>Gerardo Lozano Matus</b>	Director de Pueblos Mágicos y Secretario de Comité Real del Monte.	Oficina privada/12-2pm/ Entrevista formal en oficinas de <u>Sectur</u> estatal.	Después de haber esperado más de una hora y media afuera de su oficina, Gerardo Lozano nos permitió realizar la entrevista que había sido pactada un día antes por teléfono, gracias a la intermediación de Mireya Mercado. En general transcurrió sin ninguna interrupción y problema. Esta charla nos permitió tener un panorama más amplio de la problemática del comité y las relaciones que entre sus integrantes se da; fue interesante que nuevamente este actor llega a algunas mismas conclusiones que Mireya: la localidad es muy importante, pero no participa. No todos los empresarios son competentes, solo una minoría. No se tiene en la cabeza a la sostenibilidad.  Este actor ocupa un puesto central en los tres Pueblos Mágicos existentes en Hidalgo y en el caso de Real del Monte es el Secretario del Comité. Por algunas charlas que se tuvieron antes y después de la entrevista, notamos que existe desconfianza de sus acciones o carece de legítimo poder con terceros.  Aunque sentimos que la charla fue abierta, consideramos que por el contexto (oficinas gubernamentales) y por su posición de años en el aparato gubernamental estatal, no fue del todo concreto y sensible. En algunos momentos sentimos exageración en las respuestas o cierto aire de "politiqueo".	-La entrevista se dio en su oficina sin ninguna interrupción. -Llego 90 minutos tarde a la sesión.
<b>Jorge Joel Ortiz Muñoz</b>	Académico UAEH, asesor en materia turística para el Plan Estatal de Desarrollo y Ex Director de Turismo en Pachuca.	Café <u>Expresso</u> (Pachuca) 9-11am/ Plática informal en torno a un desayuno.	La entrevista se realizó en un café localizado enfrente de la universidad. Aunque la charla inicio de forma muy general, se fueron llegando a conclusiones locales. Antes de iniciar formalmente con la entrevista, se tuvo una plática muy efusiva de la ineficiencia del gobierno y de las pocas oportunidades que gente como Jorge Joel (con estudios de maestría) tiene para ingresar al sector público. Aunque Jorge fue el que dirigió el plan de desarrollo en materia turística, no obtuvo un puesto en <u>Sectur</u> estatal; por ahora asesora al Secretario de Salud.	-En ningún momento se notó influencia para con sus respuesta -Jorge puede ser una de las pocas personas en el estado que tiene un amplio panorama del sector, en

			Es de considerar que durante mis estudios en la universidad, Jorge Joel fue mi profesor en dos ocasiones, lo que permitió que la charla se diera de una forma muy abierta y crítica.  Se tocaron temas de individualismo, apatía, creatividad, falta de metodología en la gestión, que el turismo se ha desarrollado de forma espontánea y la existencia de paternalismo por parte del gobierno hacia la comunidad local y los empresarios; hablo desde un punto de vista muy global para después puntualizar en lo local. Tal vez este actor no sea la persona más allegada a Real del Monte, pero consideramos que tiene un panorama muy amplio del sector turístico en el estado, así lo corroboramos cuando se dieron las entrevistas con las personalidades más cercanas a Real del Monte; prácticamente fueron las mismas respuestas.	materia gubernamental. - Hay que considerar que Jorge no ha podido entrar a trabajar a sector y se notó un sesgo de información tal vez por el "rencor" de no poder trabajar ahí.
<b>Víctor Aladro San Martín</b>	Presidente del Comité, Tesorero OCV Hidalgo y empresario hotelero.	Hotel El Chalet./12-2/ Entrevista formal en su propia empresa.	El Chalet se encuentra a las afueras de Real del Monte, uno de los primeros establecimientos del corredor de la montaña; en palabras de Víctor: "pioneros del turismo". Es aquí, en una sala contigua al área de reservación, donde se realizó la entrevista de manera cómoda y sin ruidos.  Solo en una ocasión habíamos platicado con Víctor, pero al parecer esa ocasión fue suficiente para dejar en claro muchas cosas. El hecho de ya habernos conocido y haber presentado la investigación con antelación donde se pidió su apoyo, nos permitió que el tuviera más confianza.  Se mostró muy abierto y dispuesto a que cambien las cosas. Hizo notar que, él hace mucho trabajo del comité y que los demás no se comprometen como él. Tal vez un síntoma de autoritarismo. En algún momento hizo alusión a su cansancio de trabajar y no llegar a resultados.	Cabe destacar que Víctor es una persona con un fuerte carácter, al parecer impositivo por algunos comentarios que hemos escuchado hacia su persona. Es una persona con buen nivel adquisitivo, de familia acomodada y con amplias relaciones sociales. -Desconocimiento en Sostenibilidad.



## La responsabilidad gubernamental en la gestión de destinos.

<b>Efrén ángeles Plascencia</b>	Director de productos turísticos. Catedrático UAEH	Café <i>Espresso</i> / 5pm/ Plática informal en torno a una taza de café.	<p>La entrevista se realizó en un conocido café enfrente de la Universidad estatal. Este actor que funge como director de Productos Turísticos en <i>Sectur</i>, fue mi profesor en la universidad. Aunque acepto la entrevista, pidió no ser grabado según el "por el puesto que representa en gobierno"; después de convencerlo procedimos a grabar la entrevista, pero consideramos que desafortunadamente no fue abierto y honesto con sus respuestas. También pidió no ser mencionado en esta investigación como parte del gobierno estatal, debido a que considera que la información proporcionada pueda ser utilizada en su contra. Sin duda esto denota la poca apertura del gobierno estatal en la trata de temas que no le convienen del todo.</p> <p>Como ya mencionamos, fue poco honesto por las consideraciones arriba tratadas, pero al término de la entrevista en una charla sin grabación y más relajada, dejó entrever su descontento con el gobierno estatal y su poco conocimiento en turismo. Aunque este actor debería de tener mucha injerencia en Real del Monte debido a poseer un puesto neurálgico para la creación y fortalecimiento de productos turísticos, notamos que sus conocimientos son pobres de la realidad local; hablo de forma muy general. También notamos poco conocimiento en desarrollo sostenible.</p>	<p>Pidió no ser grabado. También no ser nombrado en esta investigación como director de productos. Fue poco honesto y abierto.</p>
<b>Demetrio Ordaz Arriaga</b>	Tesorero del Comité y empresario restaurantero en Real del Monte.	Restaurante "Real del Monte"/ 11 am/ Entrevista formal en las instalaciones de sus empresa.	<p>La entrevista se llevó a cabo en las instalaciones de su propia empresa; en torno a una mesa del restaurante se dio la charla y aunque varias veces fue interrumpida por ruidos y saludos de otros, la entrevista fluyo de forma espontánea y abierta. Este personaje es uno de los empresarios más reconocidos de Real del Monte. Al inicio se mostró un tanto escéptico por el uso de los datos que proporcionaría, sin embargo consideramos que se logró</p>	<p>-Desconocimiento en sostenibilidad. -Varias interrupciones en la entrevista. -Ruido en el ambiente</p>

			<p>la apertura suficiente, tal vez por el conocimiento que ya tenía de nosotros debido a la presentación que se hizo de la investigación, 5 meses atrás.</p> <p>En definitiva este actor tuvo una percepción más corporativa. Aunque los datos no fueron del todo relevantes, nos permitió quizás la clarividencia más empresarial de todas.</p> <p>Un apunte relevante, es su poco conocimiento del desarrollo sostenible. Los puntos que más recalco fue la falta de unión y poder el Comité del Pueblo Mágico así como la poca visión y capacidad del gobierno local.</p> <p>Cabe destacar que, en sus propias palabras visualiza a "Real del Monte en declive, aunque su restaurante estará siempre lleno".</p> <p>El Sr. Demetrio nos recomendó al Sr. Juan <i>Armel</i>, así se dio la bola de nieve en este caso. De hecho se mostró muy interesado en que lo entrevistáramos. Por comentarios que hizo, nos dimos cuenta que la relación entre él y Juan <i>Armel</i> es cercana, así como con Benjamín.</p>	(restaurante).
<b>Janet Jiménez Castillo</b>	Secretaria del Comité y Directora de Turismo municipal.	Oficina de Turismo/3pm/Entrevista formal en su propia oficina.	<p>Antes de iniciar con este proceso, nos planteábamos la situación si entrevistar a este actor o no. Considerando que pertenece al actual gobierno, pudo haber dado información poco honesta, pero decidimos entrevistarla por 2 razones. Una de ellas porque conocemos desde hace tiempo a Janet y sabíamos que iba a ser más honesta que con cualquier otra persona que la entrevistara sobre el mismo tema. La otra razón es porque deducimos que una percepción interna de la problemática, nos permitiría tener una visión de adentro hacia afuera.</p> <p>La entrevista se realizó en su propia oficina; no fue el mejor lugar, estábamos en la propia "cueva de los ladrones". Tal vez fuera, pudo ser más sensible con sus respuestas, de hecho en algún momento bajo la voz para no ser escuchada por sus compañeros o personas ajenas que estaban en la sede del ayuntamiento.</p>	<p>-Entrevista en las propias oficinas del ayuntamiento de Real del Monte. -Aunque pertenece al gobierno local, fue honesta. -Ninguna interrupción. -Se realizó en poco tiempo. -Estaba presente su ayudante.</p>

## La responsabilidad gubernamental en la gestión de destinos.

			<p>Aunque pensamos que la charla se dio de forma abierta, también hay que considerar que Janet es parte de un nuevo gobierno (PAN) que por primera vez administra Real del Monte en el periodo 2009-2012; anteriormente gobernó el PRI por 80 años.</p> <p>Algunas de sus respuestas se inclinaron por alabar al actual gobierno y menospreciar a los anteriores. En otras ocasiones enalteció su propio trabajo.</p> <p>Un apunte relevante: Janet hace alusión a que el cambio de gobierno fue bueno, pero no cumplió con las expectativas de la gente. Ella considera que con tan poco tiempo de administración (3 años de periodo gubernamental local) no se puede hacer mucho.</p> <p>Es de resaltar la percepción que tiene de su actual Jefe (Presidente municipal), piensa que la comunicación no ha sido del todo buena y los proyectos no fueron apoyados. También es importante la nota que realiza acerca de la comunidad y empresarios: "son conformistas, anteriores gobiernos lo propiciaron", es decir: el PRI.</p>	
<b>Benjamín León Hernández</b>	Presidente del Verde Ecologista en Real del Monte, Ex Secretario del Comité Consultivo Ciudadano y Ex candidato a Presidente Municipal.	UCLAH/ 7-8 pm/ Entrevista formal en la Universidad.	<p>Por su condición profesional y política, este actor nos resultaba muy atractivo por los datos que se podían obtener. Benjamín es un gran amigo que conocemos desde hace años, consideramos que la información fue muy honesta y mejor aún, muy acertada.</p> <p>La entrevista se realizó en la UCLAH, una universidad privada donde él y yo impartimos clase.</p> <p>Tal vez este actor sea, quien más conoce en Real del Monte de los temas turísticos y en sostenibilidad. Es presidente de un partido político que opta por el cuidado medio ambiental. ( PVEM)</p> <p>Aunque durante la entrevista notamos un dejo de "politiqueo", consideramos que si fue consciente de sus respuestas.</p> <p>Al final de la charla se habló de la posibilidad de dar un taller a los diferentes empresarios de Real del Monte, con el fin de dar a conocer el tema de sostenibilidad.</p>	<p>-Muy abierta y sensible.</p> <p>-Pertenece a un partido político ligado al nuevo gobierno entrante.</p>

			<p>En la actualidad se está haciendo el plan de desarrollo municipal y Benjamín está participando en su diseño; según comenta, el rubro de turismo y sostenibilidad han sido tratados de manera superficial, aunque se han llegado acuerdos para trabajar en la mejora de la trata de desechos sólidos.</p>	
<b>Juan Armel Cerecedo Rodríguez</b>	Representante de Comerciantes establecidos en Real del Monte, Vocal del Comité del Pueblo Mágico, Empresario local y Vocal del Patronato Cronwell.	Residencia del entrevistado/ 12:30pm/Entrevista formal en su propia casa.	<p>Este actor resulta tremendamente relevante por su influencia en temas empresariales y sociales. Al parecer tiene amplio poder de convocatoria al ser el representante de los comerciantes de Real del Monte. La entrevista se dio de forma muy abierta, de las más sensibles y críticas. Se realizó en un su propia casa. Una bella edificación en pleno centro histórico de la ciudad, justo enfrente del monumento al minero.</p> <p>Un apunte relevante, es el que hace respecto al factor histórico que no permite la profesionalización del sector en Real del Monte. El sugiere que el cambio de actividad económica fue muy brusco; de la minería al turismo.</p> <p>En repetidas ocasiones menciona ser honesto y hablar con mucha sinceridad.</p> <p>Algunos temas puntuales que se tocaron fueron: la poca colaboración en conjunto, existencia de monopolios y poca competencia. Considera que Real del Monte es un "Hollywood"; buena infraestructura (en sus propias palabras "un pueblo bonito pero mal preparado").</p>	<p>-Muy abierta.</p> <p>-Se realiza en su propia casa.</p> <p>-Actor con mucha influencia.</p> <p>-Menciona temas históricos.</p> <p>-Poco conocimiento de sostenibilidad.</p>

## Bibliografía

- Bercial Reyes Ávila y Diego Barrado Timón. (2005). Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: Marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión. *Cuadernos de Turismo. Universidad Autónoma de Madrid.*, 27-43.
- Bonilla, J. M. (2011). Variabilidad estacional del mercado turístico en Andalucía. *Estudios y perspectivas en turismo*, vol.6 No. 2.
- Centro de Investigación y estudios turísticos. ITESM. (2009). *Índice de competitividad turística de los estados mexicanos*. Ciudad de México: Tecnológico de Monterrey.
- CESTUR. (2009). *Perfil y Grado de Satisfacción del Visitante*. Ciudad de México. Secretaría de Turismo Federal
- Coppedege, M. (1996). El concepto de gobernabilidad. Modelos positivos y negativos. Ecuador: un problema de gobernabilidad. PNDU- CORDES. Quito.
- Cuenca, M. (2001). Perspectivas en nuevos hábitos y ocios en turismo, en *Congres de Turisme en Catalunya*, Tarragona, pp. 59-77.
- Dean MacCannell . (1989). *The Tourist: A New Theory of the Leisure Class*.
- Elizalde, A. (2004). *Desarrollo humano y ética para la sustentabilidad*. Buenos Aires, Argentina. Universidad Bolivariana.
- Fernandez, J. I. (2005). *Criterios para una política sostenible en los parques naturales de Andalucía*. Sevilla, España: Consejería de turismo, comercio y deporte.
- G. Castañeda, Jorge (2011). *Mañana o pasado. El misterio de los mexicanos*. México: Aguilar.
- Granados, C. (Mayo de 2010). Análisis del turismo sostenible en los desarrollos ecoturísticos de los Prismas y el Bosque San Miguel Regla. Pachuca de Soto, Hidalgo, México: Universidad Central del Perú.

- Hernández Sampieri, Roberto (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc GrawHill.
- Instituto nacional de estadística y geografía. (2010). *Infraestructura*. Ciudad de México: INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística y geografía. (2010). *PIB nacional*. Ciudad de México: INEGI.
- J.M. Verd Pericás y J. Martí Olivé. (1999). Muestreo y recogida de datos en el análisis de redes sociales. *Universidad Autónoma de Barcelona. Departament de Sociologia.*, 507-524.
- Jessop, B. (1990). *State Theory: Putting Capitalist States in their Place*. Cambridge, Polity Press.
- Mathieson.A y Wall. G. (1986). *Turismo: Repercusiones económicas, físicas y sociales*. México: Trillas.
- Mayntz, R. (2000). Nuevos desafíos de la teoría de la Governance. *Instituciones y Desarrollo*. 7: 35-51.
- Municipio de Mineral del Monte. (2006). *Plan de desarrollo municipal*. Mineral del Monte: Presidencia municipal de Mineral del Monte.
- Municipio de Mineral del Monte, Hidalgo. México. (2009). *Plan de desarrollo municipal*. Mineral del Monte Hidalgo, México: Administración 2006-2009.
- Nebel, Bernard (1999). *Ciencias Ambientales, ecología y desarrollo sostenible*. Sexta edición. México: Prentice Hall.
- Organización Mundial del Turismo. (2010). *Tourism Highlights*. Madrid: OMT.
- Pérez de las Heras, Mónica. (2004). *Manual de Turismo Sostenible, Como conseguir un Turismo Social, Económico y Ambientalmente Responsable*, Ed. Mundi Prensa, España
- Rendón, M. L. (2009). *Tipologías del turismo y modalidades de ocio relacionadas con la sostenibilidad*. Huancayo, Peru: Instituto Latinoamericano de Ciencias.

- Reyes Ávila. (2002) Turismo Sostenible, Madrid, Ed. IEPALA
- Sánchez Amboage, Eva. (2011). El turismo 2.0. Un nuevo modelo de promoción turística. *REDMARKA UIMA. Universidad A Coruña.*, 33-57.
- Sandoval S., Ewaldo R (2006). Ecoturismo: operación, técnica y gestión ambiental. México: Trillas.
- Secretaria de turismo del estado de Hidalgo. (2010). Reglamento interior de turismo. Pachuca de Soto, Hidalgo, México: Gobierno del estado de Hidalgo.
- Secretaria de Turismo Federal. (2002). Reglas de operación de Pueblos Mágicos. Ciudad de México, Mexico: SECTUR.
- Secretaria de turismo. (2005). Planeación y gestión del desarrollo turístico municipal. En SECTUR. Mexico: SECTUR.
- Sepúlveda, Sergio. (2002) Desarrollo Sostenible Micro regional: Métodos para la planificación local. San José de Costa Rica
- Taylor, S.J., Bogdan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona, España: Paidós Ibérica.
- Valls, Josep- Francesc (2000). *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. España: Planeta DeAgostini.
- Velasco González, M. (2007). El papel del conocimiento en los nuevos modelos de gobernanza turística regional y local. XII Congreso AECIT. Conocimiento, creatividad y tecnología para un turismo sostenible y competitivo, Villa Seca (Tarragona).
- Velasco González, Maria. (2004). Gestión de destinos: ¿ Gobernabilidad del turismo o gobernanza del destino? *Dinámicas recientes y estrategias de intervención en destinos patrimoniales*. Madrid, España: Ministerio de Educación y Ciencia. Plan Nacional de I+D+I.
- Wulf, Chistoph, (2003) Desarrollo Sostenible, European Studies in Education, Munster, Alemania, Ed. Bryan Newton

## Cablegrafía

- Estado., P. d. (2011). *Gobierno del estado de Hidalgo*. Recuperado el 3 de Mayo de 2011, de [www.hidalgo.gob.mx](http://www.hidalgo.gob.mx)
- INEGI. (2010). *Instituto Nacional de estadística y geografía*. Recuperado el 06 de marzo de 2011 en:  
<http://www.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?ent=13>
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal,. (2002). *Enciclopedia de los Municipios de México*. Recuperado el 18 de Mayo de 2011, de <http://intranet.e-hidalgo.gob.mx/enciclomuni/index.html>
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal,. (2002). *Enciclopedia de los Municipios de México*. Recuperado el 18 de Mayo de 2011, de <http://intranet.e-hidalgo.gob.mx/enciclomuni/index.html>
- Instituto nacional de estadística y geografía. (2010). *INEGI*. Recuperado el 16 de Mayo de 2011, de [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)
- Marcos Fernández, Iván.- “El concepto de desarrollo sostenible”, Eco portal [publicación en línea]. Disponible en internet en:  
[http://www.ecoportel.net/Contenido/Temas\\_Especiales/Desarrollo\\_Sustentable/El\\_Concepto\\_de\\_Desarrollo\\_Sostenible](http://www.ecoportel.net/Contenido/Temas_Especiales/Desarrollo_Sustentable/El_Concepto_de_Desarrollo_Sostenible) [fecha de acceso 04 de febrero 2010]
- Secretaría de Gobernación. (2010). *E-local*. Recuperado el 06 de marzo de 2011, de Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México:  
[http://www.e-local.gob.mx/wb2/ELOCAL/EMM\\_hidalgo](http://www.e-local.gob.mx/wb2/ELOCAL/EMM_hidalgo)
- Secretaría de Gobernación. (2010). *Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México*. Recuperado el 06 de marzo de 2011, de Estado de Hidalgo: Mineral del Monte.:  
[http://www.e-local.gob.mx/wb2/ELOCAL/EMM\\_hidalgo](http://www.e-local.gob.mx/wb2/ELOCAL/EMM_hidalgo)
- Secretaría de Turismo Federal. (2010). *SECTUR*. Recuperado el 20 de JUNIO de 2011, de [http://www.sectur.gob.mx/wb/sectur/sect\\_Pueblos\\_Magicos](http://www.sectur.gob.mx/wb/sectur/sect_Pueblos_Magicos)
- Secretaría de turismo y cultura. (2009). *Hidalgo Travel*. Recuperado el 08 de junio de 2011, de [www.hidalgo.travel](http://www.hidalgo.travel)

-SECTUR. (24 de octubre de 2010). *Secretaría de Turismo* . Recuperado el 26 de febrero de 2011, de [http://www.sectur.gob.mx/wb/sectur/sect\\_Pueblos\\_Magicos](http://www.sectur.gob.mx/wb/sectur/sect_Pueblos_Magicos).

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico I.1</b> Esquema básico de la tesis.....	17
<b>Gráfico II.2</b> Mapa de localización del Estado de Hidalgo.....	19
<b>Gráfico II.3</b> Mapa de los corredores turísticos del estado de Hidalgo.....	23
<b>Gráfico II.4</b> Estacionalidad de la actividad turística entre semana en Real del Monte.....	28
<b>Gráfico II.5</b> Calle Hidalgo: principal ruta turística que llega al centro del pueblo.....	29
<b>Gráfico II.6</b> Marca turística genérica de los Pueblos Mágicos.....	30
<b>Gráfico II.7</b> Organigrama de la Dirección de desarrollo social, de la cual depende Turismo.....	31
<b>Gráfico II.8</b> Mapa de Pueblos Mágicos.....	34
<b>Gráfico II.9</b> Criterios de Certificación.....	37
<b>Gráfico II.10</b> Indicadores de Evaluación de Desempeño.....	38
<b>Gráfico II.11</b> Formatos para las reuniones de trabajo del Comité.....	40
<b>Gráfico III.12</b> Pilares del desarrollo sostenible.....	51
<b>Gráfico III.13</b> Ciclo de vida de los destinos turísticos.....	59
<b>Gráfico IV.14</b> Partes del destino turístico.....	65
<b>Gráfico IV.15</b> Funciones del destino turístico.....	68
<b>Gráfico IV.16</b> Actores sociales que participan en el turismo. Según SECTUR.....	73
<b>Gráfico IV.17</b> Funciones del Responsable o Desarrollador turístico.....	75
<b>Gráfico IV.18</b> Necesidades de recualificación del sector turístico.....	80
<b>Gráfico IV.19</b> Marco estratégico para la planificación integral de los destinos turísticos.....	81
<b>Gráfico IV.20</b> Cuadro de los ejes de actuación para destinos turísticos innovadores.....	82
<b>Gráfico V.21</b> Mapa de elección de participantes por medio de Bola de Nieve.....	92
<b>Gráfico V.22</b> Cuadro de actores seleccionados.....	94
<b>Gráfico V.23</b> Unidades de significado (A).....	97
<b>Gráfico V.24</b> Causas detonadoras de la mala gestión.....	105
<b>Gráfico V.25</b> Unidades de significado (B).....	106
<b>Gráfico V.26</b> Conclusiones (Significados B).....	114
<b>Gráfico V.27</b> Unidades de significado (C).....	116



