



TLATEMOANI
Revista Académica de Investigación
Editada por Eumed.net
Año 13, no. 41 – Diciembre 2022.
España
ISSN: 1989-9300
revista.tlatemoani@uaslp.mx

**TURISMO Y PROFESIONALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA. APROXIMACIONES AL CAMPO DE ACCIÓN DE LOS DIRECTORES
DE TURISMO EN LA HUASTECA POTOSINA**

**TOURISM AND PROFESSIONALIZATION OF THE PUBLIC
ADMINISTRATION. APPROACHES TO THE FIELD OF ACTION OF TOURISM
DIRECTORS IN THE HUASTECA POTOSINA**

AUTORES:

Gisela Beatriz Hernández González
gisela.hernandez@uaslp.mx

Alma Rafaela Bojórquez Vargas
Alma.bojorquez@uaslp.mx

Carlos Pedraza Gómez
carlos.pedraza@uaslp.mx

FEPZH-UASLP-México

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, está orientado a comprender el papel que juegan los funcionarios públicos en el ámbito del turismo. Es una investigación de orden descriptivo en la que destaca la importancia de la profesionalización del funcionario en la gestión pública y la relación que guarda con el desarrollo turístico local. El caso de estudio se aborda desde la perspectiva de los funcionarios públicos, encargados de la administración turística municipal en la Huasteca

TLATEMOANI, No. 41, diciembre 2022.
<https://www.eumed.net/es/revistas/tlatemoani>



Potosina, región posicionada como la segunda más visitada del estado, con reconocimiento nacional e internacional en destinos de turismo de naturaleza. Se aplica la metodología de la investigación acción, a través de las técnicas: documental y de campo, así como la aplicación de entrevistas estructuradas a funcionarios públicos de cinco municipios turísticos, que registran al año los mayores flujos de visitación. Los resultados permiten conocer la evolución que ha tenido la región en términos de desarrollo turístico y la relación con el desempeño de los funcionarios en turismo, su capacidad de gestión, el grado de asociacionismo existente entre los sectores y las políticas públicas implementadas, de tal manera que se identifiquen áreas de oportunidad que hoy día representen verdaderos retos de profesionalización y competitividad turística para la región.

PALABRAS CLAVE: administración pública, director de turismo, gestión turística, profesionalización.

ABSTRACT

The present research work is aimed at understanding the role played by public officials in the field of tourism. It is a descriptive investigation in which the importance of the professionalization of the official in public management and the relationship it has with local tourism development stands out. The case study is carried out in the Huasteca Potosina, where the development of tourism activity allows it to position itself as the second most visited region of the state with national and international recognition in destinations focused on nature tourism. The methodology of action research is applied, through the techniques: documentary and field, as well as the application and statistical analysis of structured interviews to tourist officials of five municipalities, which register the highest rates of visitation per year. The results allow to know the evolution that the region has had in terms of tourism development in relation to the performance of local administrators, their management capacity, the degree of associationism existing between the sectors and the public policies implemented, in such a way that they are identified problems or areas of opportunity

that today represent real challenges of competitiveness and tourism sustainability for the region.

KEYWORDS: Public administration, director of tourism, tourist management, professionalization.

INTRODUCCIÓN

Detonar el turismo como eje dinamizador de la economía, como eje de valoración e identificación de la propia cultura y como eje concienciador de la protección y conservación del medio ambiente, han sido parte de los retos que los gobiernos enfrentan a fin de lograr el desarrollo local. La tarea no ha sido sencilla si se considera que el turismo es un fenómeno global que tiene invariablemente implicaciones en el contexto local.

¿Cómo lograr que el turismo incida en las poblaciones locales sin impactar o modificar su territorio? La respuesta a la pregunta quizá tenga sentido si se considera que la base sobre la cual debería descansar la actividad turística es, la sostenibilidad, no obstante, aunado a la sostenibilidad se requiere de una estructura organizacional que permita contribuir con los preceptos de la sostenibilidad, desde su ámbito de actuación; quien lo hace posible son los tomadores de decisiones en la función pública, los que tienen capacidad de respuesta en un cargo designado, quienes poseen el conocimiento disciplinar y el marco normativo para hacerlo posible. En términos organizacionales, se requiere que los servidores públicos o funcionarios públicos den resultados a través de su trabajo. Castelazo (2010: 227), considera que; “la persona que trabaje en el gobierno, sea cual sea su labor o su nivel jerárquico, adopta un título genérico conocido comúnmente como “servidor público”. Así, sostiene que cualquier individuo en posesión de un título profesional puede ejercer libremente su trabajo, pero al ingresar al servicio público el alcance de su desempeño puede afectar positiva o negativamente en distintos sectores de la sociedad. (Castelazo, 2010: 227).

Por tanto, abordar los preceptos del turismo sostenible y su impacto en las comunidades receptoras permite comprender las exigencias y el grado de compromiso que tienen los servidores públicos desde su posición. El turismo sostenible derivado del Informe Brundlandt se trata de: “formas de turismo que buscan la satisfacción de las necesidades actuales de los turistas, la industria turística y las comunidades locales, sin comprometer la capacidad de satisfacer las necesidades de las generaciones futuras” (Antón, 2011; Acerenza, 2006, OMT, 1999).

Para Antón (2011), una premisa para el logro del turismo sostenible deriva que: “la actividad debe ser integral, debe lograrse en términos de eficiencia económica, equidad social y conservación ambiental”. En este sentido, para Gómez (2002),

“La eficiencia refiere a la organización de las actividades en el espacio de forma coherente entre sí con el medio que las acoge; la equidad busca el equilibrio en la calidad de vida de los diferentes ámbitos territoriales en los que el turismo actúa”.

Por su parte, Antón (2011) precisa que: “en el entorno ambiental es fundamental que el turismo respete principios de eficiencia económica entendida como la maximización del bienestar social y el aprovechamiento eficiente de los recursos”.

Los enfoques de eficiencia y eficacia como términos utilizados en la administración, presuponen ciertos niveles de satisfacción con los resultados alcanzados a través de la puesta en marcha del conocimiento, y las habilidades para ejecutar acciones que permiten evaluar el desempeño de los actores y con esto, la satisfacción de quienes se benefician de ello. Por tanto, el reto de planear y administrar los destinos turísticos queda inmerso en el tema de la sostenibilidad en un marco de corresponsabilidad de gobierno en sus diferentes niveles y territorio.

Por lo anterior, considerando que el territorio constituye el espacio físico donde se lleva a cabo la práctica turística, toma relevancia el desarrollo local. Boisier (2002) realiza una gran aportación de estudio, al definirlo como: “un proceso endógeno registrado en pequeñas unidades territoriales y asentamientos humanos

capaz de promover el dinamismo económico y la mejoría en la calidad de vida de la población”. En tanto que, para Albuquerque (2006) “la endogeneidad radica en la capacidad de la toma de decisiones que los actores locales poseen para guiar los procesos de desarrollo y las diferentes formas en las que la comunidad participa para lograrlo”. Asimismo, por su parte, Capellà (2010) y Albuquerque (1997) identifican los objetivos del desarrollo local que son llevados a la práctica, tales como: “transformar la estructura productiva de base local, diversificar las actividades productivas, mejorar la calidad de vida y del empleo, la sustentabilidad ambiental, el dinamismo económico y garantizar la cohesión social”.

Por otro lado, se resalta el sentido de pertenencia al territorio a través de la identidad cultural, “ya que implica una relación con el espacio físico, afianza los lazos entre sus habitantes a través de la historia colectiva y constituye formas de vida de quienes los habitan, resaltan sus costumbres, tradiciones, valores y creencias” (Barbini y otros, 2011; Arocena, 1995). Así, puede explicarse cómo el territorio constituye la base sobre la cual se desarrollan los niveles geográficos y administrativos de competencia pública y por otro lado es el espacio donde confluyen los turistas, los prestadores turísticos y las comunidades receptoras (Barbini y otros, 2011, Madrid, 2014, Boullon, 2004).

En lo que respecta a la dimensión política del desarrollo local y de participación ciudadana dentro del territorio, es clarificada bajo el enfoque de Madoery (2001), quien destaca, por un lado, “la capacidad que poseen los actores locales para involucrarse y tomar decisiones por el bien común y, por otro lado, refiere sobre el rol del Estado en el proceso de participación colectiva”, ambos casos confluyen en una práctica democrática. De esta manera, Madoery (2001) vincula la dimensión política del desarrollo local con la dimensión institucional, entendida ésta como: “el conjunto de normas y de organizaciones, donde a partir de la densidad institucional es que puede construirse un poder público local”.

En este sentido, Suárez (2001) define a la gestión pública como: “el conjunto de decisiones dirigidas a motivar y coordinar a las personas para alcanzar metas individuales y colectivas y es pública por la naturaleza de sus fines y el marco jurídico-político en el que se desenvuelve”. Así, en ese grado de participación

colectiva es como se gestan las relaciones de la iniciativa pública/privada, también llamadas paternariado, que funcionan como entes vinculantes de gran valor para el trabajo colaborativo y con alta injerencia en los procesos de gestión pública municipal.

Por lo tanto, la gestión pública del turismo “debe de reconocerse en un entorno integral, basada en la aplicación de conocimientos y técnicas que aporten a la reflexión sistemática de la práctica profesional” en el ámbito turístico (Ospina, 1993). Así, la relación estrecha que guarda el turismo con el desempeño de los funcionarios públicos en turno es de crucial importancia para el desarrollo local. Los funcionarios públicos son los que su posición laboral les permite gestionar recursos, implementar políticas y tomar decisiones que fomenten el desarrollo económico- social de los municipios con vocación turística.

Desde el enfoque de desarrollo local y dentro de las atribuciones administrativas y normativas de las instituciones públicas del turismo, es que se aborda el presente análisis, el cual tiene como objetivo destacar la importancia y la dinámica de actuación de los funcionarios en turismo, enfrentándose a los nuevos retos que demanda la Huasteca Potosina en términos de desarrollo y crecimiento turístico.

Una región que sostenidamente ha incrementado los índices de visitación en los últimos años, con proyección hacia mercados internacionales y evidente grado de consolidación y marcada vocación turística, sin embargo, donde algunos atractivos turísticos “ancla” presentan problemas de saturación, de degradación física ambiental, de inseguridad, y en contraste, se encuentran paisajes semiurbanos – rurales con marcado potencial que no han sido integrados a la oferta complementaria turística, hecho que pudiera ser benéfico para paliar los problemas de atraso, marginación y migración que se viven en la actualidad.

TURISMO Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. ¿CÓMO COMPRENDER EL PAPEL QUE TIENE EL ESTADO EN LA GESTIÓN PÚBLICA DEL TURISMO?

La administración del turismo puede estudiarse desde el ámbito privado y el público, la diferencia existente entre ambos ámbitos tiene que ver hacia quienes está dirigida la acción de administrar y cuáles son los objetivos que se persiguen para tal efecto. En el campo del turismo, confluyen ambas administraciones dada la existencia de diversos actores que intervienen. Por un lado, se tiene al sector privado –oferta turística– que está conformado por todas las organizaciones o unidades económicas representadas por los prestadores turísticos principalmente los relacionados a servicios de alojamiento, trasportación, alimentos y bebidas, que ponen a disposición en el mercado productos y/o servicios turísticos para su disfrute o consumo –demanda turística–. Por otro lado, el sector público que es representado por las instituciones o dependencias gubernamentales –superestructura–, dedicadas a administrar los recursos naturales y culturales y a normar las relaciones existentes entre prestadores de servicios turísticos, turistas y comunidades receptoras. Es lo que varios autores han coincidido en llamar el sistema turístico (Sancho, 2006; Boullon, 2004, OMT, 1999).

La naturaleza propia del turismo es su multidisciplinariedad ya que para que ésta se desarrolle ampliamente, requiere de otras disciplinas que en su mayoría pertenecen al campo de las Ciencias Sociales, tales como la administración, el derecho, la economía, la etnografía, la sociología, la política, la antropología, la historia, la arqueología, psicología, pedagogía, entre otras. Esta disciplinariedad genera que el turismo sea complejo tanto en su estudio como en su campo de aplicación.

Las instituciones públicas dedicadas a atender asuntos del turismo en el país son relativamente nuevas, de ahí la pertinencia en abordar el presente estudio bajo los preceptos teóricos de la Ciencia Política que permitan reflexionar sobre las particularidades de su funcionamiento, aplicable al desarrollo público del turismo.

Guerrero (2004), en su estudio teórico describe el papel fundamental que tiene el Estado en los bienes de la sociedad, en términos conceptuales Bonnin, define a la administración pública como:

“La que tiene la gestión de los asuntos comunes respecto de la persona, de los bienes y de las acciones del ciudadano como miembro del Estado, y de su persona, sus bienes y sus acciones como incumbiendo al orden público”.

A este respecto, Bonnin citado en Guerrero (2004), formuló su sistema completo de la ciencia administrativa, que establece los principios de la administración pública:

“1) Que la administración nació con la asociación o comunidad; 2) Que la conservación de ésta es el principio de la administración; 3) Que la administración es el gobierno de la comunidad y 4) Que la acción social es su carácter, y su atribución la ejecución de leyes de interés general”.

Por lo anterior, se asume el sentido común que poseen los bienes y la relación de ellos con el Estado estableciendo así, “líneas de acercamiento con la sociedad enmarcadas en principios de asociación política, determinados por lo –público–, que los individuos acuerdan para facilitar la convivencia entre sí” (Caldera, 2012). En tanto que, Mainero (2000), identifica desde tres perspectivas el funcionamiento – praxis– de la administración pública:

“La teórica, en cuanto a conjunto de conocimientos y procedimientos que permiten analizar y entender los hechos de gobierno; la funcional, como la totalidad de actividades con que se conducen y concretan las decisiones de gobierno, y la jurídico-organizacional, que define a la administración pública como la estructura de la rama ejecutiva del gobierno”.

Bajo estas perspectivas anteriormente descritas es que las instituciones dan forma a la estructura organizacional de la administración, “las instituciones permiten

actuar como mecanismos de acercamiento con la sociedad, es en este espacio donde se gestan relaciones de autoridad y poder, en donde se ejerce la capacidad de gobierno para encontrar solución a diversos problemas públicos” (Mainero, 2000; Cabrero, 2007). En términos turísticos, Palomeque (1985; citado por Madrid, 2014) y Acerenza (2006), sostienen que: “el Estado tiene la obligación de apoyar el desarrollo turístico, en virtud de que dispone tanto de los medios económicos como de otros instrumentos (jurídicos, administrativos) y de capacidad de supervisión para su ordenamiento”. En tanto que la OMT (2006) clasifica las acciones de competencia turística para la administración pública en cuatro categorías: 1) *Las políticas turísticas*, 2) *Planificación*, 3) *Desarrollo* y 4) *Regulación*. Éstas han sido las vertientes bajo las cuales se ha desarrollado globalmente el desarrollo del turismo en diferentes naciones.

El ámbito público del turismo en el país ha tenido su evolución histórica en términos relativamente recientes. En el año de 1958, siendo presidente Adolfo López Mateos es que se crea el Departamento de Turismo, con atribuciones que anteriormente habían correspondido a la Comisión Mixta Pro-Turismo de 1929 y más tarde a las secretarías de Economía Nacional y de Gobernación. En 1974, el Departamento de Turismo, se convierte en Secretaría de Turismo, modificación llevada a cabo dentro del periodo presidencial de Luis Echeverría (1970- 1976) y es en ese lapso de gobierno en que las secretarías de Energía, de Turismo y de Medio Ambiente Recursos Naturales y Pesca fueron expresión incipiente de actividades económicas en las que hoy día aún se concentra el papel gubernamental (Mainero, 2000).

De acuerdo a la Ley General de Turismo publicada en el Diario Oficial de la Federación (2009) la SECTUR, tiene a su cargo: “Establecer las bases para la política, planeación y programación en todo el territorio nacional de la actividad turística, bajo criterios de beneficio social, sustentabilidad, competitividad y desarrollo equilibrado de los Estados y Municipios”.

Las atribuciones conferidas a la SECTUR, permiten no solo desarrollar la actividad bajo el enfoque económico, sino que adhiere atribuciones que de manera horizontal puedan permear a otras esferas como la sociocultural y la ambiental. Lo

anterior, tiene su precedente en las tendencias internacionales que han marcado la política turística en diferentes latitudes y modelos de desarrollo en el mundo, así como en diferentes niveles de gobierno. La OMT, por ejemplo, es el más alto organismo gubernamental internacional dedicado al campo del turismo, pertenece como agencia especializada a la Organización de las Naciones Unidas –ONU– desde el año 1974. Como organismo intergubernamental se financia con las contribuciones de los países miembros y los afiliados del sector, los cuales son organizaciones públicas y privadas y organizaciones no gubernamentales (ONG). Desde que se funda la OMT, los países miembros se han alineado a las políticas públicas y han asumido compromisos de preservación y protección del patrimonio, de ahí que la sostenibilidad sea un eje central para la formulación e implementación de políticas de desarrollo turísticas.

Para México, la Constitución Política considera que el municipio es el tercer nivel de gobierno. “El artículo 115 constitucional señala que las funciones sustantivas de los municipios son garantizar servicios básicos, tales como: agua potable, drenaje, alcantarillado, alumbrado público, seguridad pública preventiva municipal y tránsito, entre otras” (Hernández, Bojórquez y Pedraza, 2020). Merino (2006) menciona que “los ayuntamientos son los gobiernos de las ciudades, cuya labor principal es construir, acrecentar y garantizar el mantenimiento y la calidad de los servicios públicos que ofrecen dichas zonas urbanas”. Es precisamente por la dotación de servicios que se crean vínculos y comunicación estrecha con la ciudadanía. De esta manera, los ciudadanos pueden presionar a sus gobernantes y funcionarios locales más eficazmente que a los de nivel federal. También implica la rendición de cuentas del gobierno al vincular el pago de impuestos y la prestación de servicios públicos.

Desafortunadamente, en términos de gestión pública municipal, existen factores que limitan el desarrollo local, y en este sentido Cabrero (2000, citado en Merino, 2006:2) aporta una síntesis del panorama que aún persiste dentro de la estructura de la administración pública basada en:

“1) la fragilidad del marco normativo; 2) la persistencia de sistemas administrativos obsoletos; 3) la precariedad de sistemas de gestión de

servicios públicos municipales; 4) la ausencia de sistemas de planeación municipal; 5) la ausencia de instrumentos de gestión para incorporar una visión integral del desarrollo local y, 6) la falta de profesionalización de los funcionarios públicos”.

De la misma manera, Sánchez, Espejel, Moreno, Cedillo y Cortés, (2019:38), dan cuenta de una de las problemáticas que no pueden soslayarse de la realidad de la función pública municipal y que tiene que ver con la incapacidad ejecutora, el insuficiente recurso para cumplir con las funciones, prevalece la improvisación, el nepotismo, el clientelismo y el compadrazgo, lo que en conjunto limita el desarrollo del ámbito local de gobierno y la administración.

Por lo anterior, es importante resaltar que la profesionalización no es ajena a los problemas antes descritos, se guarda una relación entre el desempeño de los funcionarios con el grado académico de los mismos, con su experiencia previa, con el conocimiento y valores que debe poseer un candidato a postularse o a ser asignado en una función gubernamental, puesto que la profesionalización constituye “un proceso perfectible al cual se somete un individuo con el fin de “pulir” cotidianamente su quehacer. Los servidores del gobierno y la Administración Pública no son ajenos a este proceso de crecimiento individual y colectivo”, (Castelazo, 2010: 231).

Por lo tanto, en términos turísticos, el municipio se considera como la estructura administrativa pública sobre la cual se desarrolla la actividad turística directamente. Boullón (2003), considera que, “con el término municipio se designa a las organizaciones políticas cuya función es administrar los intereses particulares de comunidades asentadas en el territorio de un país”. Es así como cobra importancia el municipio dentro de la actividad turística. El municipio forma parte importante dentro del eslabón del desarrollo económico; es bajo esta organización administrativa que recae la planeación, administración y funcionamiento de los espacios turísticos, mismos que implican el uso de recursos públicos que competen a los tres niveles de gobierno y que confluyen en un proceso de participación social a través de la planeación turística, (Boullon, 2003: 33).

Así, bajo esta perspectiva, las direcciones u oficinas de turismo forman parte de las entidades de gestión turística, las cuales tienen bajo sus atribuciones principales la administración de los productos turísticos de un destino, al cual se confieren funciones de atención, información y anfitrionía de los visitantes, adicional a las actividades de promoción y comercialización de destino. De manera específica las direcciones de turismo pueden llevar a cabo inventarios turísticos, estudios de potencialidad del territorio, generación de información estadística, creación y administración del archivo, comunicación masiva, encuestas de satisfacción del visitante y de perfil del visitante, (Capellá, 2010).

Finalmente, las oficinas de turismo juegan un papel muy importante en la calidad de servicio, ya que constituyen el primer contacto con el turista. La hospitalidad, calidad y calidez de un municipio puede reflejarse en este primer momento de verdad. De este momento depende la generación de experiencias positivas y la buena percepción que se lleve el turista del destino, es por ello importante contar con personal capacitado que cumpla con esta función. Su estructura y sus atribuciones van creciendo de acuerdo a la visión gubernamental y al potencial que el territorio refleje en materia turística. La conformación de una Dirección de Turismo depende directamente de las necesidades y requerimientos del turismo en el municipio.

LA TEORÍA DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y SU CONTEXTO CON EL TURISMO

Es evidente el carácter político que tiene la administración pública al conjugar la parte estructural, organizativa, procedimental con la relación Estado-sociedad. Uvalle (1991; citado por Caldera, 2012), afirma “que el Estado ha sido creado para organizar, coordinar y dirigir a la sociedad, cuidar su mejora constante y por lo tanto concluye que: administrar a la sociedad exige que el funcionario del Estado sepa articular los fines y medios con eficacia ya que sus decisiones tienen incidencia inmediata en toda la vida social”. A lo largo de la historia de la Administración Pública y derivado de sus múltiples procesos de cambio y modelos teóricos de desarrollo durante el siglo XX, el estudio de la política pública queda inmerso como parte intrínseca dentro del acto mismo de gobernar. En este sentido, Harold Lasswell

(1951; citado por Franco, 2012), sociólogo norteamericano, pionero en el estudio de las políticas públicas, afirmaba que: “las políticas públicas son un conjunto de disciplinas que explican los procesos de elaboración y ejecución de las políticas, y se encargan de localizar datos y elaborar interpretaciones relevantes para los problemas de un periodo determinado”.

Así, las políticas públicas, según Aguilar (2010) “son la primera disciplina que se planteó la capacidad directiva de los gobiernos y su objetivo es incrementar su capacidad de decisión”. Bajo estas acepciones, diversos autores (Aguilar, 2010; Canto, 2002; Franco, 2012; Caldera, 2012) coinciden en que las políticas públicas son instrumentos o cursos de acción gubernamental con objetivos de interés público tendientes a la resolución de problemas a favor de la sociedad a fin de mejorar las capacidades de gobierno. Canto (2002), enfatiza que: dentro del proceso de la formulación de políticas públicas, interactúan diversos sujetos sociales, en medio de una complejidad social y de relaciones de poder. En tanto que Franco (2012), argumenta que esas relaciones de poder y complejidad entre los actores, surgen de la toma de decisiones sustentadas en un proceso de elaboración de las mismas, de manera que en el proceso de las hechuras de las políticas públicas: “se debe considerar el liderazgo, ya que permite darle visibilidad a la política pública. Sin un análisis sólido, una organización que la pueda instrumentar y una estrategia política de cabildeo, difícilmente se tendrán buenos resultados en la implementación” (Cabrero, 2000; Aguilar, 1992).

Por su parte, Aguilar (2006), refiere que: “a través de las políticas públicas se generan altos niveles de eficacia, eficiencia administrativa y de legitimidad gubernamental, lo cual se encuentra implícito en la nueva gerencia pública”. En términos conceptuales, la eficacia gubernamental refiere a los mecanismos institucionales del gobierno para el cumplimiento de sus atribuciones y competencias conferidas por decreto. La eficiencia se refiere a mantener bajos los costos de los insumos/productos que se requieren para satisfacer las demandas de la ciudadanía, o llevar a cabo la acción de gobierno y la legitimidad se relaciona con el consenso hacia la acción gubernamental, con el manejo efectivo de conflicto, la

negociación, lo que da orden y estabilidad al sistema político (Cabrero y Nava, 1999; Aguilar, 2006).

Esta aseveración de eficiencia, eficacia y legitimidad del gobierno, se atribuye a que los gobiernos de mitad del siglo XX, resintieron los efectos del estancamiento, la decadencia, las crisis, y las reformas del Estado desarrollador y del régimen autoritario populista que prevalecía en este tiempo (Lanuza, 2013; Caldera, 2012; Aranibar, 2010, Cabrero, 1999). Es por tanto, que ante la necesidad de reorientar sus prácticas de gobierno, se han visto modificados sus esquemas de organización, de dirección, de operación a fin de buscar la eficiencia y calidad de los servicios públicos, de conducir procesos de colaboración y participación social y recuperar la confianza perdida en su capacidad de gobernar (Aguilar, 2006). Dentro del campo turístico una política pública está encaminada a determinar las directrices de desarrollo y las pautas estratégicas de seguimiento que demanda la actividad turística. Para Acerenza (2006), la política turística:

“Constituye un proceso de decisiones que se toman en torno a la política nacional de desarrollo – sostenible–, que orienta el sector y norma las acciones a través de planes y programas de desarrollo, en distintos niveles de gestión –nacional, estatal o municipal–”.

Para la OMT (1999), la política turística la conceptualiza como: “una responsabilidad crucial de un gobierno que desea desarrollar un turismo sostenible como una parte integral de su economía; con naturaleza propia del turismo que obliga a incluir en ella una visión de transversalidad”, puesto que en ella confluyen tanto disciplinas de estudio como actores que intervienen para su diseño e implementación. (Madrid, 2014; Velasco, 2014). La legitimidad de las políticas turísticas, se da en: “el proceso de intercambio de opiniones, acuerdos, consensos y compromisos en los que participan los diferentes actores involucrados para compatibilizar sus intereses y la política sea el resultado que el Estado busca en beneficio común sectorial”, (Acerenza, 2006; Velasco, 2014, Miralbell, 2010).

Para la formulación y evaluación de las políticas turísticas en los destinos se hace indispensable el desempeño de los “gestores” del turismo en la localidad – se entiende que el concepto local se refiere a un territorio concreto y que puede abarcar

uno o más municipios, aunque a menudo se identifica con un municipio- para tal efecto, es que se hace imprescindible contar con entidades o unidades administrativas de gestión pública del turismo que permita planear la actividad en su conjunto. Sus alcances se relacionan con incrementar los índices de competitividad de los destinos y para lograrlo se requiere del trabajo de los funcionarios turísticos en cualquiera de los niveles gubernamentales - federal, estatal y municipal-. Acotación importante realiza Wallingre (2014) respecto al desempeño y perfil que se esperan de un funcionario en turismo, al referir que: “se requiere, posea de pertinentes niveles de formación, como condición necesaria para abordar los desafíos de una gestión eficiente del destino, liderazgo para trabajar por proyectos consensuados con comunidad, empresarios e inversionistas”.

Por lo anterior, es que las funciones que desempeñan los organismos de la gestión pública del turismo son importantes porque permiten la participación colectiva entre diferentes sectores de la sociedad, funcionan como ejes de liderazgo en diversos ámbitos, ya que no se limitan a atender asuntos directamente del turismo sino que inciden en otras actividades las cuales permitan de manera indirecta “asegurar” su funcionamiento para posicionar turísticamente el destino y que éste se desarrolle adecuadamente, por ejemplo, aspectos tales como: de seguridad, de accesibilidad de caminos, de conectividad terrestre, de tratamiento de residuos, de recolección de basura, la señalética vial, de reducir la contaminación visual y auditiva, de protección al medio ambiente, de inocuidad en establecimientos de alimentos y bebidas, entre otros, con lo anterior, Caldera (2012) manifiesta que la mayoría de los servicios en los destinos orientados a los turistas son utilizados también por la población residente.

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN LA HUASTECA POTOSINA

El turismo en la Huasteca Potosina se desarrolló debido a los esfuerzos emanados de una estrategia de gobierno bipartita de orden federal y estatal accionada en el 2006, a través del Programa Regional de Desarrollo turístico

(PRODETUR) financiado con el Fondo Nacional del Turismo (FONATUR). Se constituyó la marca Huasteca Potosina (HP) como un producto turístico que inicialmente enmarcó la participación de 12 municipios de los 20 municipios que conforman territorialmente a la región huasteca. En el 2006, se formalizó a través del convenio de colaboración celebrado entre “el Gobierno del Estado de San Luis Potosí y los municipios de: Aquismón, Axtla de Terrazas, Ciudad Valles, El Naranjo, Huehuetlán, Tamasopo, Tamazunchale, Tampacán, Tamuín, Tancanhuitz, Tanlajás y Xilitla”, (DOF, 27 de julio 2006).

A partir de la implementación de PRODETUR, es como se inicia gradualmente la instalación de las direcciones de turismo en los ayuntamientos de la huasteca. Las funciones conferidas a estas estructuras organizacionales se encuentran plasmadas en la Ley y Reglamento de Turismo Federal, así como en los Bandos de Policía y Buen Gobierno correspondientes. Los funcionarios o directores de turismo son los responsables de administrar el patrimonio turístico de los municipios. En este mismo sentido, como parte de un programa anunciado y formalizado en el Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018, se aprobó en el Diario Oficial de la Federación el “Programa de Desarrollo de Productos Turísticos de la Huasteca, Estado de San Luis Potosí”, a cargo de FONATUR; el cual constituye el segundo estudio de orden Federal para fortalecer y posicionar en forma ordenada la actividad turística a nivel regional, (FONATUR, s.r).

Actualmente, con la presente administración estatal de gobierno 2021- 2027 en el Plan de Desarrollo ha quedado de manifiesto, la consecución del Proyecto Integral de Desarrollo Turístico de la Huasteca Potosina, el cual enmarca el impulso a proyectos de turismo comunitario sostenible orientados a la naturaleza. Asimismo, se refieren acciones de nivel federal, encaminadas a la construcción del nuevo aeropuerto de la HP y la realización de las consultas indígenas en los veinte municipios que integran el proyecto, (SECTUR, 2020:78, SECTUR, 2022:53). De esta forma, se esboza la importancia que este programa tiene a mediano y largo plazo ya que visualizarse en esos escenarios implica crear esquemas de mejoramiento de servicios, infraestructura y competitividad que contribuyan al

ordenamiento territorial, a la preservación del patrimonio y al desarrollo turístico sustentable de manera integral.

Datos oficiales de la Secretaría de Turismo del Estado –SECTURE– (2019), muestran que la capacidad hotelera instalada para el servicio de alojamiento en la huasteca potosina contribuye con el 30% de la oferta total disponible en el estado, esto, representa 3532 cuartos disponibles en diferentes categorías. Por lo tanto, existe en la huasteca, un crecimiento de 21.8% en la oferta hotelera al pasar de 2762 cuartos ofertados en 2017 a 3532 en 2019. El flujo de visitación turística hospedada en la Huasteca Potosina representó el 19.1% del total del estado, cifra que posiciona a la región como la segunda región más visitada después de la zona Centro, por consiguiente, la derrama económica generada por estadía o pernocta hotelera ascendió a 509 300 mdp, cifra que representa un incremento del 6.9 % respecto al 2018. El segmento de visita está orientado a la práctica del turismo de naturaleza, principalmente en actividades de turismo de aventura y ecoturismo. El segmento de mercado que mayormente frecuenta el destino turístico en estudio, es el de los jóvenes en un rango promedio de 28 a 34 años de edad. El comportamiento histórico de llegada de turistas al estado, registra un índice promedio de crecimiento anual de 2.13%, por lo que la tendencia es positiva consolidando así el desarrollo turístico regional (SECTURE, 2019).

Por tanto, es de reconocer que debido a la gran diversidad cultural y natural que posee la región, permitió que con el tiempo se consolidará el turismo como una actividad alterna e importante para las comunidades receptoras. En este sentido, se reconoce el posicionamiento de la región a nivel nacional e internacional por los atributos de los principales sitios ancla de la región, tales como; el jardín escultórico de Edward James ubicado en Xilitla Pueblo Mágico, la cascada de Tamul y el Sótano de las Golondrinas en el recientemente declarado Pueblo Mágico de Aquismón. Los esfuerzos de promoción iniciados a más de una década, tanto por el sector público y el sector privado fueron acciones que permitieron el incremento de los flujos de visitación de manera constante a pesar del decremento registrado en el año 2011 ocasionado por los sucesos de inseguridad en el país y en el 2020 derivado de la pandemia por COVID.

Con la integración de la Secretaría de Turismo del Estado en el 2004 es que se detona la necesidad de conformar las direcciones de turismo a nivel municipal. Esta conformación en inicio requirió el compromiso de los municipios para designar espacio y recursos a la nueva dependencia, fortaleciendo poco a poco el sector turístico que ya comenzaba a desarrollarse con algunos empresarios locales que atendían las necesidades de recreación de los visitantes, principalmente brindando servicios básicos como alojamiento, transportación, guianza y acompañamiento, servicios de alimentos y bebidas. Desafortunadamente, dentro del tema de la administración pública del turismo en la región, se ha visto que uno de los grandes problemas es el perfil de quien representa una dirección de turismo o en su caso una Secretaría de Turismo, la dinámica de reclutamiento no siempre coincide con lo que el cargo requiere para su nombramiento. Este hecho permite que la eficiencia y eficacia logrados en la administración pública no sean los esperados o se tornen lentos debido al tiempo que se requiere para involucrarse en el área. No obstante, aunque no sea determinante, el perfil profesional del funcionario en turismo, puede marcar el éxito o fracaso en las estrategias o acciones de desarrollo turístico regional.

METODOLOGÍA

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se aborda un estudio descriptivo- exploratorio centrado en cinco municipios con marcada afluencia turística; Ciudad Valles como centro de estadía, El Naranjo, Tamasopo, Xilitla y Aquismón, éstos dos últimos con declaratoria de Pueblos Mágicos. El objetivo fue conocer e identificar la percepción del funcionario público respecto a sus funciones, acciones y resultados desempeñados en su gestión administrativa.

Se empleó el análisis bibliográfico en fuentes de consulta digital –Creativa, Google Académico y Redalyc–, así como libros en formato físico – artículos académicos, revistas especializadas, guías, leyes y reglamentos –. Por otra parte, se realizó búsqueda de información estadística en, informes, reportes, diagnósticos y otros documentos de contenido estadístico actualizado y pertinente, producto de

investigaciones de dependencias oficiales y organismos no gubernamentales. – INEGI, SECTUR, SECTURE, OMT–.

En lo que refiere a las técnicas de investigación de campo, se aplicaron de manera individual 8 entrevistas semiestructuradas a directores de turismo. Para el diseño de las entrevistas se establecieron 9 variables de análisis contenidas en las entrevistas dirigidas a directores de turismo. El seguimiento de análisis de las entrevistas realizadas, se llevó a cabo primeramente a través de la transcripción y después de la clasificación de la información, posteriormente se dio tratamiento sistemático utilizando el software SPSS –Statistical Package for Social Sciences– utilizando el método de análisis de tablas cruzadas. El tratamiento estadístico bajo estos modelos se permitió realizar cruces de información relevante, dada la cantidad de variables de estudio.

Tabla 1. Diseño de la investigación

Instrumento	Dirigida a	Objetivo	Variables
Entrevistas semiestructuradas a directores y exdirectores de turismo. Periodos de gestión entre 2012- 2022	Directores y ex directores de turismo de los municipios de: Aquismón, Ciudad Valles, Tamasopo, El Naranjo y Xilitla.	Conocer la percepción del funcionario público respecto de las actividades y logros desempeñados en su gestión administrativa, además de identificar los retos y / u oportunidades a los que se enfrenta la administración pública del turismo.	Planeación turística Recursos humanos Redes de participación. Percepción del destino. Entes gestores. Autoevaluación de desempeño Experiencia directiva Capacitación. Legislación y normativa

Fuente: Elaboración propia.

DISCUSIÓN Y RESULTADOS

Dentro de las cuatro vertientes bajo las cuales se ha desarrollado el turismo en diferentes naciones, la OMT (2006) clasifica las acciones de competencia turística para la administración pública en cuatro categorías: 1) *Las políticas turísticas*, 2) *Planificación*, 3) *Desarrollo* y 4) *Regulación*. En este orden de

importancia, se consideró como variable de estudio la *planeación* turística, -entiéndase como el conjunto de actividades y métodos que realiza para fomentar el desarrollo turístico local-; como resultado se obtuvo que, los funcionarios trabajan sobre la base de un programa de desarrollo turístico, documento importante para llevar a cabo la planeación de actividades durante el periodo de su gestión, sin embargo, las evidencias mostraron que sólo el 37.5% cumplían con la información adecuada referente al tema, el 62.5% restante presentaron solo un listado de prestadores y servicios turísticos, por lo que se deduce que existe confusión de términos en relación a estos dos documentos y se infiere que el 37.5% del total de los entrevistados carece de formación profesional especializada en turismo. Asimismo, el estudio arrojó que el personal de la Dirección, se encarga del levantamiento de información estadística de perfil del visitante mediante una encuesta determinada por la Secretaría de Turismo Estatal, misma que no procesan, solo aplican; por ende no cuentan con un registro estadístico; los únicos datos que están disponibles para consulta son los recabados en el libro de registro de visitantes, los cuales solo se puede obtener datos de procedencia, número de acompañantes y lugares visitados. Lo anterior, permite destacar la importancia de lo que Ospina (1993) refiere respecto a la gestión pública del turismo donde la aplicación de conocimientos y técnicas disciplinares contribuyen de manera integral a una reflexión sistémica de la práctica profesional en el ámbito turístico.

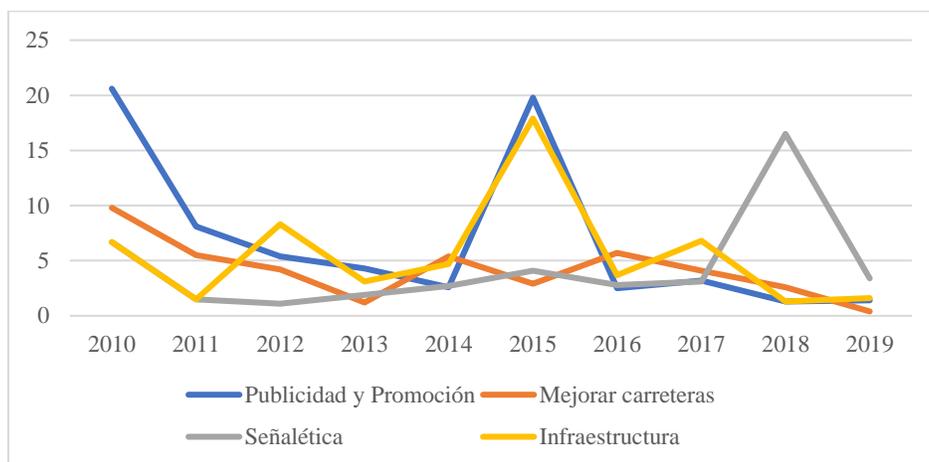
Otra categoría de acción de competencia turística para la administración pública citada líneas arriba por la OMT (2006), es la de *Desarrollo*. En este rubro, el estudio arrojó que, se gestionaron proyectos de inversión turística de colaboración tripartita, 5 de 8 funcionarios, que representa el 62.5% del total, refieren que tuvieron un proyecto desarrollado e implementado en su gestión, 2 de 8 funcionarios, equivalente al 25%, implementaron dos proyectos durante su gestión, y sólo un municipio 12.5% no logró gestión de proyectos de esta naturaleza durante los tres años de su periodo. En este sentido, se aprecia el contraste de los funcionarios de acuerdo a los resultados obtenidos al final de su periodo. En efecto, se refrenda lo que Castelazo (2010) sostiene, al señalar que el funcionario al ingresar al servicio

público, tiene dentro de sus funciones el lograr resultados de gran alcance que pueden afectar positiva o negativamente en distintos sectores de la sociedad.

Por otro lado, también dentro de la categoría de *Desarrollo*, se tiene que, 75% de los funcionarios afirman que de las comunidades receptoras, atienden principalmente solicitudes de apoyo con relación a la mejora de caminos, en especial a temas de señalética suficiente y adecuada; un 12.5% refieren que las comunidades solicitan apoyo de las corporaciones policiacas y de protección civil para abatir los problemas de inseguridad vial, delictiva y de accidentes que se suscitan en los principales sitios turísticos de la localidad principalmente en temporadas altas como Semana Santa y Verano y el otro 12.5% de los funcionarios entrevistados manifiestan que se requiere mejorar el servicio de limpieza y recolección de basura de los sitios turísticos, ya que por logística de operación se encuentran muy alejados y no existe el servicio de manera frecuente como se requiere en temporadas altas. De esta manera, se denota cómo efectivamente el municipio crea vínculos y comunicación estrecha con la ciudadanía, en este caso, para los turistas y prestadores de servicios turísticos, el municipio es la autoridad mas cercana a sus demandas y necesidades.

De la misma forma, ahora enfocado hacia las demandas que los turistas realizan a las direcciones de turismo y con base en los estudios de perfil del visitante en la región -2010- 2019-, que la SECTURE lleva a cabo, se hizo una revisión de variables en las que constantemente los turistas identifican áreas de atención, que deberían trabajarse para mejorar la experiencia en el destino; con ello se obtuvo que las principales demandas que se realizan año con año se enfocan en tres aspectos: 1) la publicidad y promoción de los sitios, 2) el mejoramiento de caminos e infraestructura y, 3) la instalación y mejora de señalética a lo largo del recorrido vial y de las rutas turísticas más frecuentadas. Aunado a lo anterior, las oficinas de turismo municipal afirman que los turistas solicitan servicios turísticos de buena calidad, servicios de guianza, conectividad y mayor cobertura de redes de telefonía e internet, mayor oferta de servicios turísticos y estacionamientos públicos.

Figura 1. Principales demandas del turista

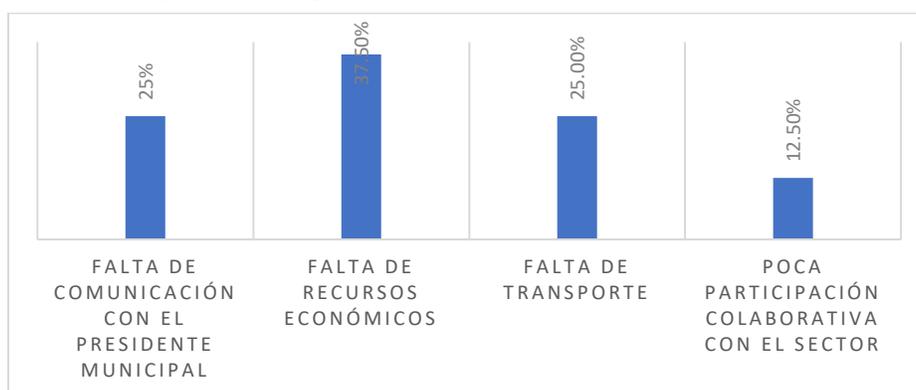


Fuente: Elaboración propia.

Basada en información de perfil del visitante SECTURE 2010 – 2019

Siguiendo con la categoría de *Desarrollo*, en lo que respecta a las problemáticas al interior de la organización municipal, los funcionarios se enfrentan a distintas situaciones que les impiden lograr los resultados que esperan, el estudio arrojó que, el 37.5 % de los funcionarios señalaron que, el bajo o nulo presupuesto económico para las direcciones a cargo, es el principal obstáculo al que se enfrentaron durante su gestión, la poca o nula presupuestación a su departamento dificulta la proyección de proyectos de impacto, por lo que deben trabajar con incluso lo más mínimo que requiere una oficina de turismo; 25% considera que es importante contar con transporte para trasladarse a los diferentes sitios turísticos principalmente en periodos de alta visitación; otro 25% manifiesta que la poca comunicación con el presidente municipal interfiere para dar continuidad a su trabajo e incluso para la toma de decisiones y otro 12.5%, respecto al apoyo que obtiene con diferentes actores turísticos de la sociedad, alude que la apatía y la poca participación de los diferentes prestadores turísticos dificulta y hace lento el desarrollo de acciones turísticas con beneficio común.

Figura 2. Principales obstáculos como director de turismo



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, cabe destacar que las principales demandas que realizan los prestadores de servicios turísticos a las direcciones de turismo, son principalmente: equipamiento e infraestructura turística, capacitación constante y pertinente con las necesidades actuales del sector, promoción turística, conectividad y acceso a las TICs.

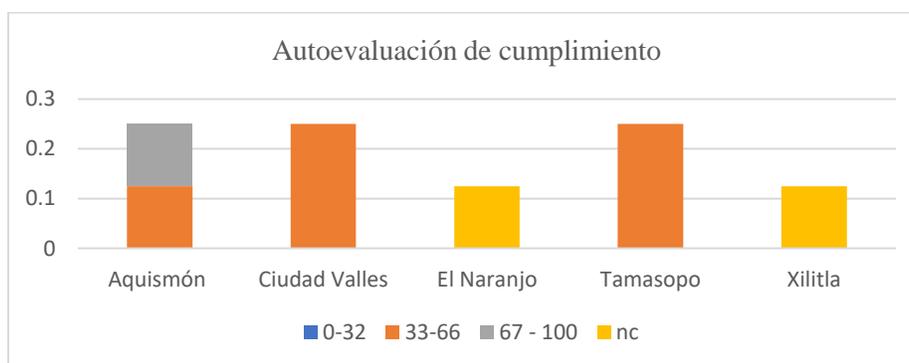
Por otro lado, los directores de turismo coinciden que desarrollar nuevos productos turísticos aminoraría los problemas de congestión turística que se están presentando en algunos sitios, es por ello, que de manera general coinciden que una opción es ampliar en cantidad y calidad los atractivos que actualmente se encuentran en la huasteca potosina. Cada funcionario identificó los sitios turísticos con mayor grado de consolidación y en los que comienzan a tener problemas de operatividad por la gran afluencia turística que se está registrando en la región. Por tanto, se presentan los principales sitios turísticos que han hecho que la Huasteca Potosina sea la segunda región más visitada en el estado y tenga reconocimiento a nivel nacional e internacional (SECTURE, 2019). 1) Aquismón Pueblo Mágico con sus atractivos ancla que son: –Sótano de las Golondrinas, Cascadas de Tamul y Sótano de las Huahuas-; 2) Ciudad Valles, con sus atractivos más visitados – Cascadas de Micos y El Sidral- 3) Para el caso de Tamasopo, los atractivos consolidados son: – Puente de Dios, Cascada de Tamasopo y El Aguacate, 4) Para Xilitla, pueblo mágico con su atractivo con reconocimiento internacional – Jardín escultórico Edward James y el centro de Xilitla con el ex convento de San Agustín

y el Museo Leonora Carrington y, por último 5) El Naranjo con sus atractivos más visitados que son: – Las cascadas de Minas Viejas, El Salto y el Meco.

De igual manera, cada director de turismo hizo mención de los sitios turísticos con potencial de desarrollo para su municipio son: 1) Aquismón – Cuevas de Mantetzulel, Puente de Dios, El mirador la Mesa, El Aguacate y su medicina tradicional y El Naranjito, 2) Ciudad Valles – Rivera del Río Valles, Presa la Lajilla y Gruta de Los Sabinos; 3) Para Tamasopo – Aguabuena, El Trampolin, San Nicolás de los Montes; 4) Para Xilitla – Ahuacatlan y El Naranjal; en el caso del municipio El Naranjo, no se tuvo referencia de potencial turístico identificado para ampliar la oferta turística.

En un ejercicio de autoevaluación de cumplimiento de objetivos, se les preguntó a los funcionarios cuál considerarían era su promedio de avance de cumplimiento, ya sea de la gestión en turno o de quiénes ya habían concluido su periodo. Las respuestas se muestran en la figura, 4. En Aquismón, un funcionario refiere un alcance promedio de 12.5 % dentro del rango 33 – 66, mientras que en Tamasopo (25%) y Ciudad Valles (25%), refieren un alcance promedio dentro del rango 33 – 66. Para el rango de cumplimiento de objetivos - entre 67 – 100- en el municipio de Aquismón un funcionario (12.5%) afirma que cumplió satisfactoriamente, en tanto que los funcionarios de El Naranjo y Xilitla (25%), prefirieron no dar respuesta a esta pregunta.

Figura 3. Autoevaluación de cumplimiento por municipios



Fuente: Elaboración propia

En otro orden de ideas, respecto a la variable de Recursos Humanos, el estudio arrojó que el 62.5% de las direcciones de turismo municipal tienen una plantilla de trabajadores a su cargo que va en promedio de 1 a 3 colaboradores en el área, y el 37.5% restante, cuentan con una plantilla laboral en promedio de 4 a 7 colaboradores, de los cuales, el 75 % de ellos cumplen con la experiencia y el perfil para desempeñarse en su puesto de trabajo. Los funcionarios refieren que la mayor parte de su personal asignado es sindicalizado y llevan varias administraciones trabajando en la misma área, lo cual, ayuda a los directores de turismo a conocer el historial de trabajo y a involucrarse en las funciones, porque lo cierto es que, la mayor parte de rotación de personal en las direcciones de turismo se da precisamente en el caso de “directores de turismo”, ya que son asignados cada tres años o menos si es que existen “movimientos” o renunciaciones.

Finalmente, dentro de la categoría de *Normatividad y Políticas públicas* indicadas por la OMT (2006), como acciones de competitividad para la acción turística, el estudio indicó que el espacio formal para hacer políticas turísticas consensuadas es el Consejo de Turismo Municipal o en el caso de los Pueblos Mágicos, el espacio son los Comités Ciudadanos de Pueblos Mágicos, figura colegiada enmarcada en las reglas de operación del Programa de Pueblos Mágicos y en el Reglamento de la Ley General de Turismo, Capítulo V, art. 18. (DOF, 2015). En este sentido, se obtuvo que: sólo el 37.5% de los municipios (Ciudad Valles, Xilitla y Aquismón) cuentan con un Consejo Consultivo de Turismo o Comité Ciudadano de Pueblos Mágicos como medio para fortalecer las relaciones sociales y productivas de quienes conforman el sector en lo local. Es así, como se puede coincidir con lo que Acerenza, 2006; Velasco, 2014 y Miralbell, 2010, sostienen: la legitimidad de las políticas turísticas, se da en: “el proceso de intercambio de opiniones, acuerdos, consensos y compromisos en los que participan los diferentes actores involucrados para compatibilizar sus intereses y la política sea el resultado que el Estado busca en beneficio común sectorial”, sin embargo, en el caso de estudio, se muestra que aunque es la mejor vía para hacer política pública y tomar decisiones que impliquen bien común hacia el desarrollo, no siempre se cumple en la realidad, de ahí la importancia de destacar del director de turismo su capacidad

de liderazgo, negociación y cabildeo para gestionar de manera oportuna e inteligente sus proyectos.

CONCLUSIONES

Se hace evidente que el desarrollo local turístico, requiere de políticas públicas claras, planeación con visión y una adecuada estructura administrativa gubernamental que sea el soporte para fomentar a través del turismo regiones y comunidades. El presente estudio, esbozó los retos a los que se enfrentan los servidores públicos o también llamados funcionarios públicos, en las encomiendas que se les atribuyen al ingresar a una institución gubernamental. El compromiso que demanda el turismo sostenible y la responsabilidad que tienen los gobiernos dentro de la gestión pública del turismo, demanda altos grados de habilitación profesional, valores, liderazgo y resultados visibles que puedan percibirse no solo para la institución sino para todo un colectivo o sociedad.

Desde la perspectiva teórica del desarrollo local y de las políticas públicas relacionadas con el turismo, se planteó una base conceptual que argumenta la importancia que tiene la acción de gobernar, y más aún a nivel municipal. La toma efectiva de decisiones para la hechura de políticas turísticas demanda procesos estructurados, sistematizados, medibles, con alto grado de eficiencia, eficacia y legitimidad. La eficiencia referida a la capacidad de respuesta en la toma efectiva de decisiones y acciones, la eficacia procurando optimizar los recursos disponibles en el cargo público y la legitimidad entendida como las negociaciones, cabildeo, asociacionismo y trabajo colaborativo que el encargo debe de desempeñar. Estos elementos hacen posible que los resultados en la gestión pública sean positivos y que generen impactos en diferentes sectores de la sociedad, en este caso, el sector turístico, parafraseando a Albuquerque (1997), se busca el desarrollo local a través del dinamismo económico y la cohesión social a través de las actividades productivas.

Este estudio, permite la reflexión sobre la capacidad que tienen los diferentes actores dentro del entramado sistema turístico, aquellos que toman decisiones para beneficio común y permiten el dinamismo participativo utilizando la estructura organizacional de la administración pública.

Los resultados de la investigación demuestran apenas un sorbo de lo acucioso que puede ser el estudio de la administración turística municipal. Para la Huasteca Potosina, representa las áreas de oportunidad en las que puede orientarse la profesionalización de los servidores públicos en turismo, a mayor habilitación y especialización en turismo, mayor logro de objetivos en común, mayor implementación de proyectos planeados y consensuados políticamente. Esto es, la calidad profesional individual relacionada con la habilitación profesional, permite que los resultados sean medibles en su ejecución y desempeño, a partir de los objetivos institucionales que se esperan recibir del funcionario, para lo cual, se requiere también que el funcionario sea consciente de sus propias capacidades y sus saberes en el cargo, de lo contrario, se obtiene como resultado, ineficiencia, ineficacia, improvisación, bajo desempeño, que no aporta valor ni a la institución, y mucho menos al colectivo que representa.

Respecto a los municipios considerados en el caso de estudio de la Huasteca Potosina, se identificaron aspectos que es necesario fortalecer desde la base estructural de la administración pública y desde las capacidades de actuación de los encargados en las direcciones de turismo. Tales aspectos son:

- Planear la administración turística municipal a través del Plan de Acción Turística o Programa de Desarrollo turístico municipal.
- Utilizar metodologías propias del turismo para gestionar eficientemente el patrimonio municipal. Diagnósticos, evaluación de potencial turístico, inventarios turísticos, estimaciones de capacidad de carga, estadísticas de perfil del visitante, comportamiento del turismo municipal, indicadores de gestión para evaluación de cumplimiento y reingeniería de procesos, entre otros.
- Actualización del marco normativo municipal con incidencia en temas de índole turístico.

- Se hace necesario, que la dirección de turismo realice acciones de supervisión de servicios turísticos que permitan regular las actividades dentro del cumplimiento del marco jurídico municipal y normativa turística aplicable.
- Se hace necesario que el director de turismo, genere espacios de encuentro y fomente las redes de colaboración con prestadores de servicios, de tal manera que surja el paternariado entendidas éstas como las relaciones de colaboración pública/privada que constituyen una cadena de valor generadora de cambios relevantes en la gestión pública.
- Mejorar la calidad y distribución de la información turística como actividad esencial en las direcciones de turismo.
- Acompañamiento turístico en las comunidades, puesto que ahí se encuentra el patrimonio natural y cultural que puede tener potencial para la diversificación de la oferta.
- Mejorar la coordinación y asociacionismo en la participación colaborativa dentro de los Comités de turismo, esto permite eficientar la toma de decisiones para la implementación de políticas públicas.

Por último, lo anterior permite avizorar las áreas de oportunidad en la mejora de los funcionarios públicos del turismo de la huasteca potosina, el objetivo de la profesionalización de los funcionarios dentro de la estructura organizacional del municipio no solo permite la integración de conocimientos técnicos en el área para la toma de decisiones, sino además permite que se desarrollen habilidades, aptitudes y actitudes propias que contribuirán a sortear de mejor manera las complejas situaciones del sector turismo en orden de aprovechar los recursos que la sociedad pone a su disposición.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acerenza. M. (2006). Política Turística y Planificación del turismo. México. Trillas.
- Aguilar, L. (1992). El estudio de las políticas públicas. México. Miguel Ángel Porrúa.
- Aguilar, L. (2006). Gobernanza y Gestión Pública. México. Fondo de Cultura Económica.
- Aguilar, L. (2010). Política Pública. México. Editorial Siglo XXI.

- Alburquerque, F. (1997). Desarrollo Económico Local y Distribución del Progreso Técnico, Cuadernos del ILPES N° 43, ILPES, Santiago de Chile.
- Alburquerque, F. (2006). Teoría y práctica del enfoque del desarrollo local. Instituto de Economía y Geografía Consejo Superior de Investigaciones Científicas c/. Pinar 25. Madrid.
- Antón, S. (2011). Planificación territorial del turismo. España. Editorial UOC.
- Aranibar, M. (2010). Gobernanza Global y Democracia. En Gobernanza, Globalización y Nueva Gestión Pública en América Latina. México. Editorial Miguel Ángel Porrúa.
- Arocena, J. (1995). El Desarrollo Local: un desafío contemporáneo. Centro Latinoamericano de Economía Humana. Universidad Católica de Uruguay. Edit. Nueva Sociedad. Caracas.
- Barbini, B; Biasone, A. y Cacciuto, M. (2011). Gobernanza y Turismo: Análisis del Estado del Arte". Ponencia presentada en el Simposio Internacional Gobernanza y Cambios Territoriales: experiencias comparadas de migración de amenidad en las Américas, Pucón, Chile. 20 al 22 de octubre.
- Boisier, S. (2002). El desarrollo en su lugar capítulo 2: Desarrollo local: ¿de qué estamos hablando? Instituto de Geografía, Pontificia Universidad Católica de Chile, Serie GEOLIBROS, Santiago de Chile.
- Boullón, R. (2004). Planificación del Espacio Turístico. México. Trillas.
- Cabrero, E. (1999). Estudio introductorio. Gerencia Pública. Su situación actual en México. B. Bozeman. México. Fondo de Cultura Económica.
- Cabrero, E. (2000). Usos y costumbres en la hechura de las políticas públicas en México. Límites de la *Policy sciences* en contextos cultural y políticamente diferentes. En Revista Gestión y Política Pública, vol. IX, núm 2, segundo semestre de 2000.
- Cabrero, E. (2007). Para entender el federalismo en los Estados Unidos Mexicanos. México. Nostra ediciones.
- Cabrero, E. y Nava, G. (1999). Gerencia pública municipal. Conceptos básicos y estudios de caso. Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. México. Editorial Miguel Ángel Porrúa.

- Caldera, A. (2012). De la Administración Pública a las Políticas Públicas. Ensayos desde la Ciencia Política. México. Miguel Ángel Porrúa.
- Canto Chac, M. (2002). Introducción a las Políticas Públicas. En Participación Ciudadana y Políticas Públicas en el municipio. Movimiento Ciudadano por la Democracia. México.
- Capellà, (2010). Instrumentos de gestión turística de la Administración. Capítulo de libro Gestión Pública del Turismo. Ed. UOC. España. pp 191-240.
- Castelazo, J. (2010). Profesionalización de la Administración pública. Capítulo 9. Libro. Administración pública, una visión de Estado. Instituto Nacional de Administración Pública. Disponible en:
<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/7/3361/14.pdf>
- Diario Oficial de la Federación. (2006). Secretaría General del Gobierno de San Luis Potosí. Publicado el día miércoles 27 de julio de 2006. Edición Extraordinaria. México.
- Diario Oficial de la Federación. (2009). Secretaría de Turismo. Ley General de Turismo. Publicado el día miércoles 17 de junio de 2009. México.
- Fondo Nacional de Fomento al Turismo (s. f.). Programa de desarrollo de productos turísticos de la Huasteca. Estado de San Luis Potosí [en revisión para su publicación]. Secretaría de Turismo de Gobierno del Estado de San Luis Potosí.
- Franco, J. (2012). Diseño de Políticas Públicas. Una guía práctica para transformar ideas en proyectos viables. México. IEXE editorial.
- Gómez, D. (2002). Ordenación territorial. España. Editorial Agrícola Española, S.A.
- Guerrero, O. (2004). Principios de Administración Pública. Charles – Jean Bonnin. Compilación y estudio introductorio. Fondo de Cultura Económica. México.
- Hernández – González, G., Bojórquez-Vargas, A.R y Pedraza-Gómez,C. (2020). Gestión pública del turismo: un enfoque de gobernanza local en la Huasteca Potosina (México). *Turismo y Sociedad*. 27, (may 2020), 77-94 DOI:<https://doi.org/10.18601/01207555.n27.04>.

- Lanuza, D. (2013) Los altibajos de los “gobiernos locales” y sus “políticas”. Arquitectura del Municipalismo Institucional Mexicano. México. H. Congreso de la Unión. Cámara de Diputados, LXII Legislatura.
- Madoery, O. (2001). Actores territoriales y política de desarrollo endógeno. Aportes para el estado y la administración gubernamental. Publicación de la Asociación de Administradores Gubernamentales. Buenos Aires, año 8 – número 18. Pp 81-95.
- Madrid, F. (2014). Gobernanza turística=destinos exitosos: el caso de los Pueblos Mágicos de México. México. Universidad Anáhuac México-Norte.
- Mainero, C. (2000). La administración pública mexicana. México. Editorial Tercer Milenio.
- Merino, M. (2006). La profesionalización municipal en México. Centro de Investigación y Docencia Económicas CIDE. Disponible en:
https://cide.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1011/80/1/000069734_documento.pdf
- Miralbell, O. (2010). Gestión pública del turismo. Barcelona, España. Editorial UOC.
- OMT (1999). Agenda para planificadores locales: Turismo sostenible y gestión municipal. España.
- OMT (2006). Guía para responsables políticos. Por un turismo más sostenible. España. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y Organización Mundial del Turismo.
- Ospina, S. (1993). Gestión, política pública y desarrollo social: hacia la profesionalización de la gestión pública, en Gestión Pública y Política Pública, núm.1, vol. II. México. CIDE.
- Sánchez-Ramos, M.A., Espejel-Mena, J., Moreno-Espinosa, R., Cedillo -Delgado, R. y Cortés-Padilla, R. (2019). Gobierno y gobernanza en el Estado mexicano. UAMEX. Juan Pablos Editor.
- Sancho, A. (2006). Introducción al Turismo. Organización Mundial del Turismo. Ministerio de Comercio Industria y Turismo. España.
- SECTUR (2020). Segundo Informe de Labores. Secretaría de Turismo 2019 – 2020.

- SECTUR (2022). Cuarto Informe de Labores. Secretaría de Turismo 2021 – 2022.
- SECTURE a (2019). Comportamiento del Sector turístico. Secretaría de Turismo del estado de San Luis Potosí. Recuperado en: <https://slp.gob.mx/sectur/Paginas/Comportamiento-del-sector.aspx> (11/11/2022).
- Suárez, J. (2001). Gestión Pública y Governance. Toluca, México. Instituto de Administración Pública del Estado de México.
- Velasco, M. (2014). Gobernanza turística. ¿Políticas públicas innovadoras o retórica banal? Caderno Virtual de Turismo. Edição especial: Hospitalidade e políticas públicas em turismo. Rio de Janeiro, v. 14, supl.1, s.9-s.22, nov. 2014.
- Wallingre, N. (2014). Turismo, territorio y municipio. Faces. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Año 20, No. 42-43. Argentina. UNMdP.