

POSGRADO EN GESTIÓN DE TURISMO  
REGIONAL SUSTENTABLE

“LA DINÁMICA TURÍSTICA DEL ESTADO DE TLAXCALA EN  
EL PERIODO 1999-2016: UN ANÁLISIS DESDE LOS  
ACTORES LOCALES DEL TURISMO”

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL GRADO  
DE  
MAESTRO EN GESTIÓN DE TURISMO REGIONAL  
SUSTENTABLE PRESENTA:  
**ERÉNDIRA MOLINA MACÍAS**

DIRECTOR: DR. SERAFÍN RÍOS ELORZA

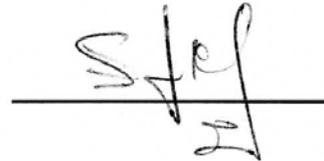
San Pablo Apetatitlán, Tlax., Junio, 2021.

La presente tesis titulada “La dinámica turística del estado de Tlaxcala en el período 1999-2016: un análisis desde los actores locales del turismo”, fue realizada por Eréndira Molina Macías; ha sido aprobada como requisito parcial para obtener el grado de:

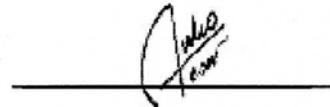
MAESTRO EN GESTIÓN DE TURISMO REGIONAL SUSTENTABLE

Bajo supervisión del siguiente Comité Tutorial:

Director Dr. Serafín Ríos Elorza



Revisor Dr. Julio Cesar González Morales



Revisor Dr. Ángel David Flores Domínguez



Revisor Dr. Luis Fernando Salazar Monsalve



## DEDICATORIAS

Esta investigación se la dedico a las personas más importantes en mi vida y quienes son el motor que genera mi energía para seguir luchando por ser cada día mejor:

Jorge, gracias por convencerme de aprovechar esta oportunidad, por tu paciencia, apoyo y palabras de aliento; por estar siempre a mi lado y caminar juntos, pero, sobre todo, por ese cariño; recuerda que eres y serás por siempre, el “Amor de mi vida”.

A Dana y Marijo, mis dos milagros de vida, por saber esperar, por su cariño y apoyo; esta investigación significa un logro más pensando en ustedes, ya que como lo hemos platicado, la preparación es muy importante para un crecimiento personal y profesional y se debe llegar hasta el final para cumplir nuestros objetivos de vida. Las amo con todo mi corazón y doy gracias a Dios por darme la oportunidad de ser su mamá.

Quiero dedicar especialmente este logro a Joel Molina Ramírez, mi héroe, al luchador social, al hombre que me enseñó a amar y respetar mi tierra, mis raíces y mis valores; a quien me enseñó que, si quiero algo, debo luchar y trabajar fuerte para conseguirlo, a quién siempre me repetía que lo más importante es ayudar a las personas; al gran hombre que se ha ido y con él la posibilidad de un Tlaxcala más incluyente, pero tengo fe en que, en poco tiempo, lo que con tanto esfuerzo y dedicación sembraste, pronto rendirá frutos.

Amado padre, gracias por tus palabras y regaños, porque, aunque te era difícil expresar tus sentimientos, siempre supe del gran amor que me tuviste, de lo importante que fui en tu vida y de lo orgulloso que estuviste de mí. Aunque ya estás en otro lugar, para mí estarás siempre en mi corazón y a mi lado. Te Amo, respeto y admiro infinitamente.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por la vida, porque a pesar de la complejidad existente en todo el mundo, los tiempos tan difíciles por lo que me ha tocado transitar, el dolor que no podrá sanar nunca porque una parte de mí se ha ido; me ha otorgado una nueva oportunidad para entender que existen los milagros, los ángeles, la fe, la sensibilidad y el amor.

Gracias a mis tres amores por estar en todo momento a mi lado, por su paciencia, cariño y palabras, por regalarme ese tiempo, para poder culminar mis estudios de maestría. Jorge, Dana Karol y María José, los amo sobre todas las cosas y recuerden que todo lo que hago es pensando en ustedes, porque son lo más importante en mi vida.

A mi madre, gracias por la vida, las enseñanzas, los valores inculcados, la fortaleza y porque siempre has estado ahí para demostrar que todo se puede lograr con trabajo, esfuerzo y dedicación. Te amo, respeto y admiro por siempre.

Doctor Serafín Ríos Elorza, reconozco su capacidad, inteligencia, trayectoria, trabajo, pero sobre todo su sensibilidad y apoyo en los momentos más difíciles de mi vida; gracias por motivarme a culminar este gran proyecto, por sus palabras, acompañamiento y dirección, pero sobre todo por su amistad. Para usted mi admiración y respeto.

Quiero agradecer al Colegio de Tlaxcala, por la oportunidad de pertenecer a esta gran comunidad estudiantil; así como a todos y cada uno de los Doctores que impartieron clases durante dos años de maestría.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por la beca que me otorgó, misma que me permitió concluir satisfactoriamente con mis estudios

A ti, papá, por tu ejemplo, tus enseñanzas, tu fortaleza, lucha y trabajo; porque eres un ser maravilloso que siempre habitará en mi corazón y en el de todos lo que te conocieron, estiman y admiran. Gracias. Siempre serás mi héroe.

# ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I. ESTRUCTURA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Antecedentes del turismo.....	4
1.1.1 Historia del Turismo en México.....	5
1.1.2 El turismo en Tlaxcala.....	7
1.2 Antecedentes de la investigación.....	10
1.3. Problemática.....	26
1.4 Justificación.....	30
1.5 Preguntas de investigación.....	35
1.5.1 Pregunta principal.....	35
1.5.2 Preguntas particulares.....	35
1.6 Objetivos.....	35
1.6.1 Objetivo General.....	35
1.6.2. Objetivos específicos.....	35
1.7 Premisa de investigación.....	36
1.8 Marco Metodológico.....	36
1.8.1 Descripción de la metodología.....	40
1.8.2 Técnicas de investigación.....	41
1.8.3 Instrumentos.....	44
<b>CAPITULO II. MARCO CONTEXTUAL DEL ESTADO DE TLAXCALA</b>	
2.1. Contexto Histórico .....	47
2.2. Contexto Geográfico.....	47
2.3. Contexto Económico .....	49
2.4. Contexto Cultural.....	49

### **CAPITULO III. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

3.1. Desarrollo Local, Endógeno, Económico y Territorial .....	52
3.1.1 Desarrollo Local.....	53
3.1.2 Desarrollo Endógeno .....	54
3.1.3 Desarrollo Económico Local.....	55
3.1.4 Desarrollo Local Territorial.....	56
3.2 Teoría del Actor Red.....	59
3.3 Teoría Política .....	62
3.4 Conceptos principales .....	64
3.4.1 Los actores turísticos.....	64
3.4.2 Políticas públicas.....	66
3.4.3 Política turística.....	67

### **CAPITULO IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

4.1 Las capacidades de los actores del turismo en Tlaxcala.....	69
4.1.1 Análisis de las Capacidades Organizacionales de los actores locales.....	70
4.1.2 Análisis de las Capacidades Instrumentales de los actores locales.....	72
4.1.3 Análisis de las Capacidades Sistémicas de los actores locales.....	74
4.2 Perfil del actor gubernamental por sexenio.....	76
4.3 Análisis de la actividad turística.....	77
4.4 Entrevistas a actores empresariales y gubernamentales.....	88
4.5 Análisis FODA.....	99

<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>108</b>
---	------------

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>113</b>
--------------------------	------------

<b>ANEXOS.....</b>	<b>120</b>
--------------------	------------

## INDICE DE FIGURAS

Fig 1. Propuesta Metodológica .....	45
Fig 2. Bases Teóricas y Conceptuales.....	68

## INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Presupuesto, Inversión y Derrama económica 1999 a 2016.....	80
Gráfica 2. Afluencia turística de 1999 a 2016 .....	81
Gráfica 3. Promoción turística .....	82
Gráfica 4. Capacitación turística de 1999 a 2016.....	3

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Capacidades de los actores.....	38
Cuadro 2. Características generales de los entrevistados .....	43
Cuadro 3. Capacidades Organizacionales de los actores locales del turismo .....	72
Cuadro 4. Capacidades Instrumentales de los actores locales del turismo.....	4
Cuadro 5. Capacidades Sistémicas de los actores locales del turismo.....	75
Cuadro 6. Programas y Servicios turísticos por sexenio.....	85
Cuadro 7. Concentrado de indicadores turísticos de 1999 a 2016.....	86
Cuadro 8. Resultados por sexenio .....	87
Cuadro 9. Resumen de entrevistas a actores gubernamentales.....	97
Cuadro 10. Resumen de entrevistas al actor empresarial.....	99

## INDICE DE MAPAS

Mapa 1. Localización del Estado de Tlaxcala .....	46
Mapa 2. Programa Regional “En el Corazón de México” .....	106
Mapa 3. Programa Regional “Ruta de los Dioses” .....	107

## ACRÓNIMOS Y SIGLAS

### A

#### AAV

Asociación de Agencias de Viajes, 71

#### AHMET

Asociación de Hoteles y Moteles del Estado de Tlaxcala, 16,21,43,44,71,106,19

### C

#### CANIRAC

Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, 16,21,43,44,71,93,96,106,109

#### CCTE

Consejo Consultivo Turístico del Estado,10,12,70,71

#### CEPAL

Comisión Económica para América Latina, 52

#### COLTLAX

El Colegio de Tlaxcala, 16

#### CONACYT

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, 15,16

#### COVID-19

Coronavirus, 31

#### CPTM

Consejo de Promoción Turística de México, 12,19,24

### D

#### DATATUR

Sistema Nacional de la Información estadística del Sector Turismo de México, 31,79,85

#### DOF

Diario Oficial de la Federación,10

### F

#### FIT

Feria Internacional Turística (Argentina), 13,20

#### FITUR

Feria Internacional de Turismo (España), 13,18,23

#### FODA

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, 3,37,44,69,99,100,102,103,108

#### FOGAPETT

Fondo de Garantía para la Pequeña Empresa Turística de Tlaxcala, 10

#### FONATUR

Fondo Nacional de Fomento al Turismo, 6,10,17,21

#### FIRCO

Fideicomiso de Riesgo Compartido, 19, 70

### I

#### IED

Inversión Extranjera Directa, 49

#### IMSS

Instituto Mexicano del Seguro Social, 9

**INAFED**

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, 32,48

**INADEM**

Instituto Nacional del Emprendedor, 25,79,104

**INEGI**

Instituto Nacional de Estadística y Geografía,46,49,118

**IPN**

Instituto Politécnico Nacional, 9

**N****NOM**

Norma Oficial, 25

**O****OCDE**

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 30

**ONU**

Organización de las Naciones Unidas, 52

**OMT**

Organización Mundial del Turismo, 1,230

**P****PAN**

Partido Acción Nacional, 11

**PED**

Plan Estatal de Desarrollo,11,20,21,73

**PET**

Programa Estatal de Turismo, 11,12,16,29,72,73,101,103,104,105,109,110

**PIB**

Producto Interno Bruto,46,49

**PICCT**

Programa Integral de Capacitación y Competitividad, 25

**PNT**

Programa Nacional de Turismo, 6,

**POE**

Periódico Oficial del Estado,9,10

**PRD**

Partido de la Revolución Democrática, 11

**PRI**

Partido Revolucionario Institucional, 11

**PRODERETUS**

Programa para el Desarrollo Regional Turístico Sustentable, 24

**PRODERMAGICO**

Programa de Desarrollo Regional Turístico Sustentable y Pueblos Mágicos, 24,104

**RTC**

Radio, Televisión y Cinematografía,12,72,101

**PST**

Programa Sectorial de Turismo, 6,7

## R

### RAT

Resultados de la Actividad Turística, 31

## S

### SECTUR

Secretaría de Turismo  
1,9,10,12,20,21,22,23,29,74,75,83,84,90,91,  
94,97,101,102,103,104

### SECTURE

Secretaría de Turismo del Estado  
7,9,10,11,14,16,18,20,26,29,43,52,71,72,75,76,77,78  
82,84,85,91,92,94,95,96,97,99,100,101,102,103,  
105,109

### SEDECO

Secretaría de Economía,9,22,26,29,71,75,76,77,  
78,89,91,94,105

### SEPE

Secretaría de Educación Pública del Estado,10

### SETYDE

Secretaría de Turismo y Desarrollo  
Económico,22,26,29,71,75,76,77,78

### SRA

Secretaría de la Reforma Agraria, 6

## INTRODUCCIÓN

El turismo es uno de los sectores económicos más dinámicos en el mundo, tanto por sus niveles de inversión en infraestructura pública y privada, incremento de divisas, empleos directos e indirectos, como por su capacidad para generar economías de escala, en destinos turísticos y áreas de influencia donde se instala. Su importancia radica también en su dimensión humana, que incluye intercambios culturales y sociales entre residentes y visitantes, no exentos de efectos negativos en comunidades anfitrionas, entre los que destacan gentrificación de centros históricos, inseguridad, contaminación y precarización del empleo, incremento del costo de los servicios, entre otros. Al respecto, Castellanos et al (2013), citado en Orgaz y Moral (2016) indican que los recursos culturales, naturales y patrimoniales forman parte de una red de valor y riqueza, que deben promocionarse y comercializarse de forma sostenible, con el propósito de mejorar el desarrollo socioeconómico de las poblaciones locales en los destinos y la conservación de los recursos.

La Organización Mundial del Turismo (OMT, 2003), considera que este sector puede contribuir, directa o indirectamente, al cumplimiento de los objetivos del milenio, concretamente, en aspectos relacionados con crecimiento económico inclusivo y sostenible. Lo anterior podrá lograrse, sí las naciones maximizan las conexiones con la economía local y se reducen las fugas, a través de las relaciones de cooperación entre las comunidades, el sector privado y el sector público. Es decir, bajo esas condiciones esta actividad puede configurarse como parte integral de un desarrollo sostenible equilibrado y brindar beneficios a todos los actores turísticos de un destino.

Para México, Mercado y Palmerín (2012), afirman que el turismo es una actividad relevante, sus beneficios no solo se reflejan al generar empleo y desarrollo regional, sino que se ha convertido en un factor de difusión de atractivos culturales y naturales del país. En sintonía con la Secretaría de Turismo (SECTUR, 2018), que afirma que la actividad turística, representa, además, una gran oportunidad para aquellas regiones que pueden encontrar en el turismo una opción que, a diferencia

de la industria y el comercio, crea mayores vínculos intersectoriales y puede contribuir a sostener la economía local.

En relación al Estado de Tlaxcala la Agenda de Competitividad para el Estado de Tlaxcala (Secretaría de Turismo, 2013), refiere que la actividad turística estatal, tiene diversas limitaciones políticas, educativas y de infraestructura, entre otras, que han impactado en una dinámica de altibajos en el sector y en el desarrollo de su potencial turístico. Lo anterior ha impedido la consolidación de Tlaxcala como destino turístico, a pesar de contar con ventajas competitivas, para posicionarse como un destino de turismo cultural y rural, entre las que destacan: cercanía a la Ciudad de México (el centro económico, político y cultural más importante del país) y atributos propios relacionados con riqueza cultural mesoamericana y colonial tangible e intangible, patrimonio natural relevante, atractivos turísticos posicionados, infraestructura turística y vías de comunicación, entre otros.

El interés de esta investigación está orientado al análisis de la dinámica de la actividad turística, entendida como un sistema donde interactúan actores locales del turismo, incluyendo gubernamentales, empresariales y sociales, quienes participan en la gestión de recursos, atractivos e infraestructura turística en favor del desarrollo económico, social y cultural dentro de los destinos.

En este contexto, para coadyuvar a la comprensión de las causas que han impedido que el turismo tlaxcalteca se erija en factor de oportunidades de desarrollo para el Estado de Tlaxcala, acorde al potencial enunciado, se analiza el rol que desempeñaron los actores del turismo, con el propósito de comprender la dinámica de altibajos, que caracterizó a la actividad turística tlaxcalteca en tres periodos de gobierno, comprendidos de 1999 a 2016, a partir del análisis correlacionado de: a) las capacidades organizacionales, instrumentales y sistémicas de los actores turísticos gubernamentales y empresariales (Vargas, 2006); b) indicadores turísticos relacionados con presupuesto, inversión, derrama económica, afluencia turística, promoción, capacitación, estructura, programas, entre otros, y c) análisis de factores internos y externos que caracterizaron a la actividad turística y como incidieron en el comportamiento de esta.

Esta tesis, se estructura de cuatro capítulos, en el primero se aborda el diseño de la investigación, conformada por: Antecedentes del turismo y características generales de la actividad turística por sexenio, complementan la situación problemática (problema de investigación y justificación), las preguntas de investigación, el objetivo general, la premisa de investigación y concluye con el marco metodológico.

En el segundo capítulo, se aborda el marco contextual del estado, se describen los contextos: histórico, geográfico, económico, cultural y turístico de Tlaxcala. El tercer capítulo presenta las bases teóricas y conceptuales que sustentan esta investigación, las cuales están dadas por las teorías del desarrollo local, en sus vertientes endógena, local-regional y local-territorial; la teoría del actor red y la teoría política. El capítulo cuatro incluye la discusión de resultados, basado en el análisis correlacionado de capacidades organizacionales, instrumentales y sistémicas de los actores gubernamental y empresarial del turismo tlaxcalteca, de indicadores turísticos y una matriz FODA que permitió integrar las características más relevantes por sexenio, partiendo de factores internos y externos, de los cuales se derivaron estrategias que enriquecen de manera importante los aportes de la investigación; finalmente se plantean las conclusiones y recomendaciones que se considera aportan elementos para que en el Estado de Tlaxcala y la región, la actividad turística se convierta en factor generador de oportunidades de desarrollo, partiendo de un modelo alternativo, planificado y consensuado por los actores gubernamental, empresarial y social, basado en recursos y capacidades locales con un enfoque regional.

## CAPITULO I. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1. Antecedentes del turismo

La palabra *turismo* tiene su origen etimológico en el verbo latino *tornare* que significa girar, como sinónimo de viaje circular. En francés existe la palabra *tour* como una raíz más del verbo *tornare*, así el origen de la palabra *turismo* fue tomada del francés *tour*. Cabe aclarar que en el siglo XVIII esta misma palabra aparece como galicismo en el idioma inglés, aplicada para designar los viajes que por diversos motivos se realizaban y que tenían como destino final el mismo punto de partida (Acerenza, 2001).

Según Ramírez (2006), el siglo XIX llamado el “*siglo de las luces*”, se caracterizó por notables avances tecnológicos que permitieron el desarrollo de las comunicaciones y, como consecuencia, el progreso económico de los individuos, generando la necesidad de conocer, de saber y necesidad de estatus que podía satisfacer el turismo. El uso del vapor como fuerza motriz aplicada a los barcos permitió el traslado masivo de personas y mercancías de manera más rápida y económica de lo que había sido hasta entonces. Por otro lado, quien dio el impulso definitivo al desplazamiento de viajeros fue el ferrocarril, ya que convertía los traslados en viajes cómodos y seguros, popularizándose la transportación. Así, surge el turismo de masas, como un modelo propio de la sociedad industrial, cuyas características principales son, entre otras, un turismo de gran escala, concentrado desde el punto de vista de la oferta y masificado desde el punto de vista de la demanda (Zamorano, 2002). Desafortunadamente, en la corta historia sobre los desarrollos turísticos se han generado una serie de impactos perjudiciales en el ámbito ecológico y sociocultural (Ibáñez, 2007).

Hablar de turismo es pensar en visitar un lugar motivado por sus atractivos, en visitas ya sean familiares y/o con amigos, por descanso, salud o bien acudir a un congreso o reunión de trabajo, ello fuera del lugar de residencia habitual, por un periodo de tiempo determinado. Esta actividad se relaciona con el movimiento de personas, y la creación de negocios para satisfacer las necesidades de los turistas,

generando una dinámica económica, que gestionada de manera adecuada, puede crear oportunidades para los habitantes de un lugar, región o país.

### **1.1.1. Historia del turismo en México**

El turismo desempeña un papel preponderante en la economía mexicana, siendo de interés tanto para prestadores de servicios como para los gobiernos, de ahí que éste último haya creado desde el inicio de la actividad organismos públicos encargados de dirigir las actividades turísticas nacionales (Ramírez, 1981).

Según Ibáñez y Cabrera (2011) los antecedentes históricos del turismo en México se dividen en tres etapas: *1° etapa, nacimiento* de 1920 a 1940, que se caracterizó por el surgimiento de las primeras corrientes turísticas extranjeras. Siendo el gobierno del General Lázaro Cárdenas del Río, quien promulga el Decreto que reglamentó la Fracción XXX, del artículo 2°, de la Ley de Secretarías de Estado, creando la Comisión Nacional de Turismo. En 1937 se regula el oficio de guía de turistas y la actividad de las agencias de viajes. Así también se crea el Departamento de Turismo, órgano de la Secretaría de Gobernación encargado de desarrollar las actividades relacionadas con esta materia; finalmente el 9 de diciembre de 1939 se promulga la Ley que crea el Consejo Nacional del Turismo.

La *2° etapa, de desarrollo*, comprende de 1940 a 1958 y se caracteriza por el inicio de un desarrollo acelerado del fenómeno turístico. En materia de servicios se crean los grandes hoteles, se multiplican las agencias de viajes, aparecen los transportes turísticos y los guías especializados. Durante el régimen del General Manuel Ávila Camacho (1940-1946), con motivo de la Segunda Guerra Mundial, México declara la guerra a las potencias del eje, por lo que el turismo se estanca y descende. En el periodo del licenciado Miguel Alemán Valdés (1946-1952), la industria turística tiene un lugar privilegiado en la planeación del desarrollo social y económico del país, surgen los grandes centros turísticos. Durante los años 1949 y 1952 se internaron al país 306 mil, 384 mil, 425 mil y 443 mil turistas respectivamente.

La 3° etapa, *la tecnificación*, iniciada en 1958, se caracteriza por analizar al fenómeno del turismo, desde un punto de vista técnico. El 1° de marzo de 1961, se publica la Ley Federal del Turismo para darle una cimentación jurídica y asegurar un desarrollo estable de la actividad turística. En 1974 surge la Ley de Turismo Social con el propósito de integrar a la población mexicana a esta actividad, fomentando el turismo popular, así se crea el fideicomiso denominado Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR), cuyo objetivo sería asesorar y financiar los programas turísticos a nivel nacional. El 13 de febrero de ese mismo año se crea la Secretaría de Turismo, como órgano del Poder Ejecutivo de la Federación, encargado de la actividad turística nacional, debiendo organizar, coordinar, vigilar y fomentar la actividad, protegiendo los medios que proporcionan los servicios al turista. En la época del Lic. José López Portillo (1976-1982) se promulgó la Ley Federal de Turismo, con el propósito de que la dependencia del ramo en coordinación con la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA), promoviera la creación de empresas y desarrollos turísticos comunales o ejidales, en entidades federativas y zonas interesadas en el desarrollo turístico nacional, estableciendo las bases del turismo rural actual. Así también se expidió el Plan Nacional de Turismo. Los gobiernos de Miguel de la Madrid, Salinas de Gortari y Zedillo Ponce de León continuaron con la inercia turística generada por sus antecesores.

Ya en el siglo XXI, con Vicente Fox Quesada (2001-2006), se puso en marcha un nuevo Programa Nacional de Turismo (PNT), el cual estuvo conformado por un conjunto de programas de alcance estatal y/o regional, como estrategia para hacer de México, uno de los destinos turísticos más importantes a nivel mundial. Los programas partían de cuatro ejes rectores: a) el desarrollo de la actividad turística, como un asunto de prioridad nacional; b) generar turistas totalmente satisfechos; c) desarrollar destinos sustentables y d) fomentar y consolidar la existencia de empresas. Estos programas debido a su éxito comercial, fueron adoptados por la administración de su sucesor Felipe Calderón Hinojosa, quién implementó el Programa Sectorial de Turismo (PST) 2007-2012, que buscaba incrementar el flujo de turistas a México y consolidarlo como potencia turística mundial, a través del aprovechamiento de los atractivos naturales y culturales, bajo un esquema de

desarrollo sustentable. El PST, se caracterizó por la presencia y colaboración de diversos sectores de la sociedad y por los actores turísticos, quienes participaron en la promulgación de una nueva Ley en 2009, que fuera acorde con la dinámica actual del sector y que permitió un desarrollo más ágil y eficiente de la actividad turística.

La implementación del Programa Sectorial de Turismo (2013-2018), en el sexenio del presidente Enrique Peña Nieto, tuvo como objetivo aprovechar el potencial turístico de México para generar una mayor derrama económica en el país, este se fundamentaba en cuatro estrategias: 1) Ordenamiento y transformación sectorial para promover una amplia y eficaz coordinación con los diferentes órdenes de gobierno; 2) Innovación y competitividad para concentrar los esfuerzos en consolidar los destinos existentes, aprovechar sus fortalezas en infraestructura, conectividad, tecnología y personal calificado para revitalizarlos y asegurar su competitividad en los mercados mundiales; 3) Fomento a la inversión y promoción para que el gobierno siga siendo un aliado y facilitador de los empresarios y emprendedores; y 4) Sustentabilidad y beneficio social, para preservar el patrimonio natural, histórico y cultural de nuestro país, para que las próximas generaciones puedan también acceder y disfrutar de esa riqueza que le pertenece a todos los mexicanos. Con este programa, se sentaron, a decir del gobierno, las bases para lograr un desarrollo sustentable acompañado del mejoramiento de los niveles de bienestar de quienes viven y trabajan en cada uno de los destinos turísticos.

### **1.1.2. El turismo en Tlaxcala**

El turismo en Tlaxcala según los datos de la SECTURE (2014), tiene su origen en el periodo de gobierno de Isidro Candia, el 26 de mayo de 1937, quién decreta la creación de la Oficina de Turismo, y que funcionaba en colaboración con la Delegación Federal de Turismo, entre sus actividades destacaban la cooperación para el fomento del Turismo Nacional y la promoción mediante la distribución del folleto: Apuntes geográficos e históricos del Estado de Tlaxcala. Durante la administración del gobernador Manuel Santillán (1941-1944), la oficina de turismo

pasó a depender del Gobierno del Estado como Departamento de Turismo, Acción Cívica y Propaganda.

Siendo Gobernador Felipe Mazarraza de la Torre (1951-1957), se crea el Departamento de Cultura, Acción Cívica y Turismo, para brindar atención a visitantes con guías de turistas. En junio de 1954, se crea la Comisión Estatal de Turismo, designando como director a Crisanto Cuellar Abaroa, quien presenta un plan de trabajo para la integración de un patronato llevando a cabo una activa propaganda turística de la entidad. En 1956, el Patronato Estatal de Turismo, realiza la impresión de la guía turística del estado de Tlaxcala y el organismo encargado del turismo en el estado se llamó Departamento de Cultura y Acción Cívica de Turismo.

Durante el sexenio de Joaquín Cisneros Molina (1957-1963), se imprimen postales de los edificios coloniales y de las Zonas Arqueológicas, distribuyéndose dentro y fuera del país. Se solicitó al presidente de la República, la construcción de la Casa de Cultura de Tlaxcala, de casetas a la entrada de la entidad y la donación de una radio patrulla de turismo para la Capital.

En el mandato de Anselmo Cervantes Hernández (1963-1969), se distribuyeron mapas dentro y fuera del país y se diseña el cartel *Tlaxcala espera tu visita* y *Tlaxcala colonial*. Se propone la creación de una escuela de guías de turistas.

En la gestión de Ignacio Bonilla Vázquez (1969-1970), se cooperó en la coordinación del seminario de turismo, organizado por la Asociación Mexicana de Caminos, se protegieron las zonas arqueológicas y sitios históricos. Se continuó con la elaboración del Manual Turístico, así como con la adquisición de fotografías para la impresión de folletería y la promoción audiovisual del Santuario de Ocotlán y el Ex Convento de San Francisco.

Durante el Gobierno de Luciano Huerta Sánchez (1970-1974), se participó en el Salón Mexicano Turístico 1972.

Siendo gobernador Emilio Sánchez Piedras (1975-1981), se realizó la remodelación y restauración de las ciudades de Tlaxcala, Zacatelco, Apizaco, Huamantla, Tlaxco, Calpulalpan y de la comunidad de San Miguel del Milagro. Se invirtió en la construcción del Centro Turístico Ejidal de Zacatelco. En colaboración con un grupo de maestros, se coadyuvó a la fundación del Centro de Estudios Turísticos del Estado, cuyo principal objetivo, fue la preparación de técnicos en turismo, edecanes y recepcionistas.

En el sexenio de Tulio Hernández Gómez (1981-1987), se propuso la construcción y mejoramiento de la calidad de los servicios de hospedaje en los municipios de Chiautempan, Huamantla, Apizaco y Tlaxcala. En 1982 fueron inaugurados los centros recreativos Albergue la Malintzi y el Centro Vacacional La Trinidad, pertenecientes al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS); en 1986 es construido el Hotel Misión Tlaxcala. Adicionalmente se establecen diversos convenios con el Instituto Politécnico Nacional (IPN) para la elaboración de proyectos de investigación turística. Durante este periodo la Secretaría de Desarrollo y Fomento Económico (SEDECO) era la encargada de este sector, a través de la Dirección de Turismo.

El 14 de enero de 1987, se crea la Secretaría de Turismo, por Decreto publicado en el Periódico Oficial del Estado (POE), su objetivo primordial fue dar a conocer a propios y extraños, la riqueza y belleza turística que posee Tlaxcala, mediante acciones conjuntas entre los gobiernos estatal y federal, se consideró al turismo como una opción real para el descanso y la recreación.

En la gestión de Beatriz Paredes Rangel (1987-1992), la actividad turística toma mayor impulso con la elaboración del programa de identificación del corredor turístico de Cacaxtla. Se realiza la campaña publicitaria: *Tlaxcala, anfitrión por tradición*, por medio de folletos, videos, reportajes en revistas, audiovisuales y exposiciones fotográficas. La SECTURE, imparte cursos de capacitación conjuntamente con la SECTUR Federal. Se instalan la señalética para acceso a la Zona Arqueológica de Cacaxtla y se construye la Unidad de Servicios Turísticos.

Se firma el convenio entre la SECTUR, el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR) y la Banca, para la creación del Fondo de Garantía para la Pequeña Empresa Turística de Tlaxcala (FOGAPETT). En 1989, se elabora el Programa Estatal de Turismo 1989-1993 y se elaboran los estudios de factibilidad y rentabilidad del Hotel Posada San Francisco propiedad del gobierno estatal. En 1991, es habilitado el Hotel Posada San Francisco y al año siguiente es puesto en operación. En 1990, se organiza la presentación de la Fundación Cacaxtla, A.C., y se realiza una campaña publicitaria, en apoyo en la promoción de fiestas y ferias, congresos y seminarios.

Durante el mandato de José Antonio Álvarez Lima, el 13 de septiembre de 1993, en la ciudad de Tlaxcala, es firmado el Acuerdo para la descentralización de funciones entre la Secretaría de Turismo Federal y la Secretaría de Turismo del Estado, el cual fue publicado el 4 de febrero de 1994 en el Diario Oficial de la Federación (DOF) y el 9 del mismo mes en el Periódico Oficial del Estado (POE). El 18 de marzo de 1994, se publica en el Periódico Oficial del Estado, el Decreto para la Constitución del “*Consejo Consultivo Turístico*” (CCTE), cuya función principal es promover activamente el desarrollo del turismo en la entidad.

A iniciativa de la Secretaría de Turismo de Tlaxcala, el 14 de octubre de 1994 se creó el programa regional “*Ruta de Cortés*” en coordinación con los estados de Puebla, Estado de México, Veracruz y el Distrito Federal. Este programa, permitió promover a nivel regional, nacional e internacional la riqueza cultural e histórica de las entidades participantes. Posteriormente, el programa se denomina *Ruta de los Dioses* y los estados participantes fueron Puebla, Oaxaca, Veracruz, Distrito Federal y Tlaxcala. En julio de 1995, se firma el Acuerdo de Coordinación entre la SECTURE y Secretaría de Educación Pública del Estado (SEPE) para el establecimiento, revisión y aprobación de programas de estudios en materia turística.

## **1.2. Antecedentes de la investigación**

Esta investigación al tener como propósito el análisis del rol de los actores gubernamentales y empresariales del turismo en Tlaxcala en el comportamiento de

la actividad turística estatal, durante tres periodos de gobierno caracterizados por la alternancia política: 1999-2005, Partido de la Revolución Democrática (PRD), 2005-2011, Partido Acción Nacional (PAN) y 2011-2016, Partido Revolucionario Institucional (PRI), se establece como punto de partida el conocimiento general de la actividad turística y sus actores en el periodo, a partir de la revisión de información documental, lo anterior debido a la ausencia de estudios académicos específicos al respecto. A continuación, se presentan los perfiles, actividades y resultados más importantes por periodo de gobierno.

**Periodo 1999-2005**, Gobernador: M.V.Z. Alfonso Sánchez Anaya y Secretario de Turismo. Arq. Eduardo Valdespino y León

Con el propósito de dar cumplimiento al Plan de Desarrollo Estatal (PED), que proponía hacer del turismo una actividad económica prioritaria para los tlaxcaltecas, la Secretaría de Turismo del Estado (SECTURE), elaboró el Programa Estatal de Turismo 1999-2005 (PET), y teniendo como referencia el Programa Nacional de Desarrollo 1995-2000 (PND), establecieron como objetivo general crear acciones que permitieran promover al sector turismo como un factor de impulso del desarrollo estatal, así como un medio para propiciar la inversión y generación de empleos, haciendo del turismo una causa común en beneficio de la sociedad Tlaxcalteca, para convertirlo en un detonante de desarrollo económico.

El PET planteaba las siguientes líneas de acción: a) trabajar en el equipamiento turístico como la señalización y colocación de cédulas en atractivos de la entidad; b) creación de proyectos de inversión para el incremento de hoteles, haciendas, un centro de convenciones, campo de golf, entre otros con la finalidad de aumentar la afluencia turística y aumentar la estadía en la entidad a dos días como mínimo; c) editar la cartilla turística estatal, cursos, pláticas y talleres a prestadores de servicios, personal de contacto, instituciones educativas y personal de la SECTURE, y mejorar la calidad de los servicios; d) contar con un sistema del comportamiento de la actividad turística; e) creación de la página Web con un padrón de servicios, operativos de verificación así como el apoyo a las cámaras y asociaciones para tener una mayor participación dentro del sector; f) continuar con

la gestión ante la SECTUR-Federal de campañas de tiempos oficiales de Radio, Televisión y Cinematografía (RTC); g) la consolidación de programas regionales; h) participación en exposiciones, viajes de familiarización, caravanas a nivel regional y nacional, i) impresión de material promocional y j) posicionar la marca “*Te Queremos en Tlaxcala*”.

### **Actividades realizadas**

Este periodo de gobierno, contó con un instrumento de planeación, el Programa Estatal de Turismo (PET) para el periodo comprendido de 1999 a 2005. Así también, se creó un andamiaje institucional para darle certeza a la actividad turística destacando la aprobación por el Congreso del Estado de la Ley Estatal de Turismo; creación del Fideicomiso de Desarrollo Turístico (FDT) como instrumento financiero para la creación de nuevas empresas turísticas, y la reactivación del Consejo Consultivo Turístico del Estado (CCTE).

El informe de actividades 1999-2004, señala las siguientes acciones y actividades como relevantes:

1. Se obtienen de la Secretaría de Turismo (SECTUR), recursos federales, mediante convenios de colaboración, los cuales se aplicaron en los proyectos siguientes: a) rescate de la imagen urbana del Centro Histórico de la Ciudad de Tlaxcala; b) Parador Turístico de San Pablo del Monte; c) recursos para el Eco-Hotel Campamento Piedra Canteada para la construcción de cabañas en su primera etapa, así como para el Centro Ecoturístico Buenavista, ambos en Nanacamilpa, y d) Promoción del estado a través del Consejo de Promoción Turística de México (CPTM) y medios electrónicos como: Viaja por México.com y Terra.com.
2. Creación del primer portafolio de inversión turística para el estado integrado por 10 proyectos soportados con estudios de pre factibilidad con los que se participó en la Bolsa Mexicana de Inversión Turística y el Congreso Nacional de Desarrolladores Turísticos. Destacan entre estos,

la construcción del Centro de Convenciones de Tlaxcala, de un campo de golf y la comercialización y venta de la Ex hacienda de Santa Águeda.

3. Se desarrollaron los segmentos de turismo: taurino (ruta taurina), prehispánico, colonial, tradicional, haciendas, ecoturismo, de aventura, artesanal, gastronómico y cultural
4. Estudios de apoyo para la actividad turística, sobresaliendo: a) elaboración de un estudio sobre desarrollo turístico sustentable, el cual zonifica el espacio territorial aplicando líneas de acción, para impulsar proyectos detonadores, incorporando componentes de equidad social, desarrollo económico y equilibrio ecológico; b) programa de señalización turística, colocando más de quinientas señales en carreteras y accesos, se colocaron mapas turísticos en espectaculares, localizados en las principales entradas al estado y se realizó un programa de identificación de monumentos históricos colocando setenta cédulas de información turística en todo el estado y c) se diseñó y promovió la ruta taurina, integrando cinco ganaderías de reses bravas: Tenexac, La Laguna, García Méndez, Rancho Seco y Atlangatepec, esta se comercializó en 2004.
5. La administración trabajó en aspectos promocionales con la editorial México Desconocido y revistas especializadas para la inserción de espacios para el estado de Tlaxcala a nivel nacional como: *Tlaxcala, ¿Cómo? y ¿Dónde?*, *Tip's de Aeroméxico*, *Tlaxcala Desconocido*, *Recetario de cocina de Tlaxcala*, así como el video y el Cd-Room de Tlaxcala.
6. A nivel nacional e internacional el sector turístico tlaxcalteca participó en eventos turísticos, destacando el Tianguis Turístico en Acapulco y eventos de relevancia en Puebla, Hidalgo, Veracruz, Querétaro, Chihuahua y Nuevo León. A nivel internacional estuvo presente en la Feria Internacional de Turismo (FITUR) en Madrid, España, FIT en Argentina y las presencias de Tlaxcala en Portland y en McAllen, Texas, EUA.

7. Asistencia a diversos eventos y sitios, destacando: a) las 16 Delegaciones del entonces Distrito Federal y en Representaciones Estatales, b) Pabellón Altavista, en el Festival de Gastronomía y Cultura Mexicana (AMBROSIA), c) publicidad en pizarrones del metro y en manteletas de los restaurantes Portón y Palacio de Hierro y, d) firma de un Convenio de Reasignación de recursos en materia de Promoción y Desarrollo Turístico. Apoyos por parte de la SECTURE a eventos como el Carnaval de Tlaxcala, equinoccios de primavera, semana santa, y remembranza de la salida de las 400 familias durante la Colonia, para poblar el norte del país, entre otros.
8. Inversión, la inversión privada inició en 1999 con 12.6 millones de pesos y finalizó la administración con más de 90 millones invertidos para la construcción y remodelación de nuevos establecimientos de servicios turísticos e infraestructura; finalmente se capacitaron a 15 mil personas, entre prestadores de servicios, personal de contacto y personal de la propia Secretaría de turismo y se invirtieron 28 millones de pesos en materia de promoción turística.

### ***Principales resultados***

En cuanto a indicadores del comportamiento de la actividad turística, destacan: a) derrama económica que al inicio de la administración fue de 157 millones de pesos, y en el último año superó los 730 millones de pesos; b) generación de empleos, este período inició generando 2,767, finalizando con un saldo mayor a los 3,900; c) llegada de turistas nacionales y extranjeros, se tuvieron 325,160 en 1999 y para culminar el sexenio se recibieron más de 500 mil visitantes, y d) el coeficiente de ocupación aumentó más de 13 puntos, ya que inició la administración con un coeficiente del 42 por ciento, finalizando con más del 50 por ciento.

Para apuntalar la promoción turística del estado, gestionaron: a) uso de tiempos oficiales de radio y televisión con la transmisión de 26 mil 212 impactos en televisión y 531 mil 212 spots en radio para la promoción de ferias y eventos especiales, donde el gobierno se ahorró 92 millones 439 mil 200 pesos, b)

realización de viajes de familiarización a fotógrafos, de prensa especializada, agencias de viajes y tour-operadores turísticos, c) se brindó apoyo a producciones para la grabación y filmación de comerciales y películas, d) financiamiento para la organización del certamen Nuestra Belleza México 2000, con transmisión en cadena nacional de 521 impactos en televisión, 5 transmisiones directas, 7 enlaces en noticieros y 16 publicaciones en prensa, con una promoción directa a más de 20 millones de personas, e) se diseñó la campaña publicitaria “*Te Queremos en Tlaxcala*”, la cual consolidó la imagen de Tlaxcala como destino turístico a nivel regional y nacional; f) diseño y edición de material promocional impreso como la guía turística en español e inglés, agendas de colección, mapas turísticos, carteles alusivos a los segmentos turísticos, calendarios, programas para la promoción y difusión de eventos, entre otros.

A nivel regional se consolida la participación del estado de Tlaxcala en los programas regionales “*En el Corazón de México*” conjuntamente con los Estados de México, Morelos, Hidalgo, Guerrero y el Distrito Federal (actualmente Ciudad de México); y “*Ruta de los Dioses*”; con los Estados de Puebla, Oaxaca, Veracruz y el Distrito Federal, participando en: a) Tianguis Turístico, b) Expo Aventura y Ecoturismo en el World Trade Center, c) Expo mundial de Turismo en el Centro Banamex en la Ciudad de México y d) Feria Internacional de Turismo y Viajes en Montreal, Canadá, entre otros.

En materia de capacitación se otorgaron 15 distintivos M, 5 distintivos H, entrega del Premio estatal de calidad e higiene en el servicio de alimentos y bebidas y d) se realizaron los Congresos estatales de meseros y camaristas, ubicando a Tlaxcala como el único estado en efectuar este tipo de eventos.

Destaca la consolidación de las Mesas directivas de las Asociaciones de Agencias de viajes y de Hoteles y Moteles del estado, lo que fortaleció al sector.

El Gobierno del estado signó un convenio de Calidad con la UNAM y se conformó el programa de Fondos Mixtos CONACYT-Gobierno del Estado de Tlaxcala, para financiar investigaciones en beneficio de diversos sectores

productivos del estado, entre ellos el turismo. Se emitió la primera y única convocatoria de FOMIX-CONACYT para realizar investigaciones en beneficio del sector, apoyando la investigación *Potencial turístico del Estado de Tlaxcala con énfasis en la región centro de Tlaxcala. Hacia un programa de generación de empleo (2003-2005)*, realizada por investigadores del Coltlax.

En materia de cultura turística: a) se diseñó e imprimió la Cartilla Turística Escolar en coordinación con la Secretaría de Educación Pública, b) se efectuaron concursos nacionales de cultura turística infantil y c) se conformó la policía turística estatal y municipal, integrada por 20 elementos de vialidad y seguridad pública.

Se contó a finales del año 2004 con la siguiente oferta turística: 139 establecimientos de hospedaje, 205 de alimentos y bebidas, 17 discotecas, 19 agencias de viajes, 15 transportadoras, 3 arrendadoras, 12 balnearios y 35 guías de turistas; con lo que el incremento del último año respecto al primero fue del 14.3 por ciento, con un incremento promedio de 2.8 por ciento.

En este periodo se observó interés por parte del gobierno por apoyar al turismo y convertirlo en un detonante de la economía en Tlaxcala, esto se evidencia en acciones tales como: 1) se realizó una planeación de la actividad turística a través del Programa Estatal de Turismo (PET), el cual se alineó al Plan de Desarrollo Estatal y al Programa Nacional de Desarrollo 1999-2005. Con este programa, se lograron crear acciones para el impulso de la actividad turística en Tlaxcala y, 2) se alcanzó una participación activa de los actores empresariales, lideradas por las autoridades turísticas, que permitió la consolidación de las cámaras gremiales (CANIRAC y AHMET), así como del Consejo Consultivo Turístico (CCT).

En síntesis, se favoreció la operación de la SECTURE, mediante: a) incremento al presupuesto para la operación de la secretaría, lo que permitió la contratación de personal con el perfil idóneo, b) manejo de una campaña promocional en radio, televisión y medios impresos, apoyada por una marca que se posicionó a nivel nacional; c) concreción de alianzas estratégicas que se hicieron con otros estados del país para conformar programas regionales, que posicionaron

al estado como un destino turístico regional atractivo y d) trabajo coordinado con la Secretaría de Turismo Federal.

### **Periodo de 2005 a 2011**

Gobernador: Lic. Héctor Ortiz Ortiz y Secretario de Turismo: Lic. Daniel Herrera Murga

En el Plan Estatal de Desarrollo (PED), el gobierno del estado planteó diversas acciones a ejecutar como parte de su estrategia turística durante el sexenio, entre las que destacaban: a) consolidación del complejo arqueológico Cacaxtla-Xochitécatl; b) consolidación de las visitas a los centros históricos, así como a las ciudades coloniales de Tlaxcala y Huamantla, dotándolas de servicios y oportunidades de estancia y adquisición de artesanías; c) en asociación con FONATUR e inversionistas privados se planeó construir un hotel de cinco estrellas en Santa Cruz del Porvenir perteneciente al municipio de Ixtacuixtla y en la ex hacienda de Santa Águeda en el municipio de Tetlatlahuca, así como el montaje de un tráiler Park en el Parque Nacional Malintzi; d) ampliación de los servicios de guías e información turística; e) establecimiento de un parque temático en materia de patrimonio colonial o cultura taurina; f) desarrollo en el municipio de Tlaxco de los Llanos de Teopan en materia de turismo de aventura; g) implantar una estrategia de restauración, consolidación y promoción de dos rutas turísticas con base en arte sacro asociadas al patrimonio construido, música de cámara, moteles, representaciones religiosas, poesía, etc., h) elaboración de un programa intensivo de difusión; i) diseño de circuitos turísticos en todo el territorio de la entidad; j) oferta de paquetes turísticos a diversos sectores (empresas, colegios profesionales e instituciones públicas o privadas); k) impulso de un programa estratégico de mercadotecnia con reingeniería turística, relaciones públicas, promoción, mercadeo y publicidad nacional e internacional; l) coordinación entre Gobierno del Estado, federación, estados y municipios e iniciativa privada para impulsar el desarrollo turístico del estado y, m) atención especializada a la conservación de altos estándares de calidad de los servicios turísticos y a la capacitación de recursos humanos en el ramo.

### **Actividades realizadas**

De acuerdo a los informes de gobierno de 2005 a 2010, entre las principales acciones concretadas en este periodo sobresalen:

1. Implementación del Programa de Rescate de la Imagen Urbana de los Centros Históricos y de Proyectos de Desarrollo Turístico del Estado, lo que permitió a Tlaxcala contar con una imagen ordenada y estética de las principales ciudades de la entidad, así como con diferentes opciones de turismo alternativo para visitantes internacionales, nacionales y locales.
2. Promoción de los atractivos, con producción y distribución de promocionales, reportajes y entrevistas en diversos medios de comunicación, exposiciones nacionales e internacionales, así como la grabación de comerciales y filmaciones de películas.
3. Participación en las ferias turísticas como el Tianguis Turístico de México en Acapulco, la Feria Internacional de Turismo FITUR en Madrid, España, entre otras.
4. Promoción de eventos, fiestas, ferias, aniversarios y celebraciones por medio de folletería impresa que se distribuyeron en agencias de viajes, invitados especiales y exposiciones nacionales e internaciones.
5. Realización de viajes de familiarización con reporteros y fotógrafos de prensa especializada nacionales y extranjeros, así como agentes de viajes y tour operadores.
6. Gestión de permisos necesarios para la realización de comerciales y películas. Se tuvo presencia gastronómica, cultural y turística en el restaurante Arroyo de la ciudad de México.
7. Inserciones de artículos en las revistas especializadas National Geographic, México Desconocido, Grandeza de México, entre otras y en los periódicos El Universal, Reforma y el Financiero. Elaboración de un folleto de ecoturismo y un kit porta trípticos y separadores magnéticos.
8. Por primera vez en el Estado, la SECTURE asume la presidencia del patronato de la *Feria de Tlaxcala*.

9. Se organiza el evento *Pamplona en Tlaxcala*.
10. En coordinación con dependencias estatales y municipales, se ejecutaron verificaciones a hoteles, restaurantes, agencias de viajes, discotecas y balnearios, con el propósito de proteger al turista.
11. Se apoyaron los principales eventos turísticos en el Estado, tales como el Carnaval de Tlaxcala, los Equinoccios de primavera, la salida de las 400 familias, así como a las ferias municipales más importantes a través de la impresión de sus programas o posters alusivos.
12. Inversión, en lo que se refiere a la Inversión pública, esta fue de más de 68 millones; la derrama económica ascendió a 600 millones de pesos en el último año de gestión, y se invirtieron 8 millones de pesos en promoción turística.

Se trabajó en coordinación con los gobiernos federal y municipal, durante los seis años de gobierno, logrando una inversión total por 393 millones de pesos, correspondiendo para el último año 68.4 millones, aplicando los recursos en: a) mejoramiento de la infraestructura turística del Municipio de Tlaxcala y su área conurbada; b) mejoramiento de infraestructura de la zona arqueológica de Cacaxtla-Xochitécatl y su área de influencia en Nativitas y Nopalucan; c) ejecución de la tercera etapa del programa *Pueblo Mágico* en Huamantla; d) ejecución de segunda fase del Recinto Ferial de la Capital del Estado; e) proyecto de Desarrollo Ecoturístico en Teolochocho perteneciente al Parque Nacional la Malinche y f) el Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO), aplica recursos por 6.7 millones de pesos para favorecer el desarrollo de cuatro proyectos turísticos en áreas rurales en los municipios de Atlangatepec, Ixtacuixtla de Mariano Matamoros y Nanacamilpa de Mariano Arista; g) en materia de capacitación a prestadores de servicios, las acciones realizadas tuvieron una inversión de 700 mil pesos y, h) se ejecutaron los programas: Integral de Capacitación Turística y de Mejora de Procesos administrativos, por un monto de 1.1 millones de pesos. Durante los seis años de la administración, se signaron convenios con el Consejo de Promoción Turística de México (CPTM), para efectuar campañas nacionales e internacionales

en medios especializados de televisión, radio, prensa y revistas, donde la inversión convenida ascendió a 8 millones de pesos en el último año.

### **Resultados**

Se proporcionó atención a 82,300 turistas en los módulos de información instalados en diferentes puntos de la entidad, a grupos e invitados especiales y por medio del Programa de Turismo Social. La afluencia turística fue de 265,165 visitantes.

Se promovió la capacitación a prestadores de servicios a través de la realización de 77 cursos, a los que asistieron 1,396 personas y se reconoció a 28 empresas a través del Programa Moderniza, así como 75 más con el distintivo “H”.

Otorga la SECTUR a Huamantla la denominación de “*Pueblo Mágico*”.

La SECTURE, diseñó y promovió la marca: *Tlaxcala con... sentido*, y edita materiales impresos que se distribuyen en las principales ferias turísticas a nivel nacional e internacional.

Participación coordinada con los estados que conforman los programas regionales *En el Corazón de México* y *Ruta de los Dioses*, en eventos como: a) Feria Internacional en Canadá, Feria Internacional de Turismo en Argentina (FIT), b) Tianguis Turístico, Expo Aventura y Ecoturismo y Expo Mundial de Turismo; y c) seminarios de comercialización, producción de DVD promocional en inglés y español: Calidad cinematográfica, elaboración de posters, folletos genéricos y temáticos, así como la impresión de *souvenirs*.

La oferta turística a finales del sexenio estuvo compuesta por 207 establecimientos de hospedaje, 232 de alimentos y bebidas, 4 discotecas, 12 agencias de viajes, 12 balnearios y 35 guías de turistas.

A manera de síntesis, en este sexenio, la SECTURE, se rigió por las acciones planteadas en el Plan Estatal de Desarrollo (PED), como parte de su estrategia turística. Sin embargo, quedó pendiente la elaboración de su plan o programa de

trabajo, mismo que anunciaron se haría en coordinación con la Secretaría de Turismo Federal. Al hacer el análisis de lo planeado contrastado con lo realizado, quedaron pendientes varias acciones que no se ven plasmadas en las actividades realizadas.

Se observa que no se efectuó una revisión de los programas o proyectos del sexenio anterior que fueron exitosos tales como el trabajo coordinado con empresarios turísticos en particular con organizaciones gremiales y colegiadas como la CANIRAC y AHMET y el Consejo Consultivo Turístico (CCT) respectivamente. No se dio continuidad a los programas regionales durante los seis años de este sexenio, al ya no contar con el apoyo económico de SECTUR-Federal.

Esta administración realizó una mayor inversión en comparación con el sexenio anterior, sin embargo, los resultados en relación a afluencia de turistas, derrama económica y empleos generados fue menor. Así también es importante destacar que en este periodo se presentaron dos crisis: una en Estados Unidos (crack financiero del 2008) y el brote de la influenza H1N1 en 2009 a nivel mundial, externalidades que indudablemente influyeron en el comportamiento del turismo en Tlaxcala.

### **Periodo 2011 a 2016**

Gobernador: Mariano González Zarur

Secretarios de turismo (3): Lic. Marco Antonio Mena Rodríguez, Lic. María Adriana Moreno Durán y Lic. Kathya Elizabeth Torres Vázquez.

Las líneas de acción planteadas por el Plan Estatal de Desarrollo (PED) en materia turística para este periodo fueron las siguientes: a) posicionar a Tlaxcala como un destino turístico sustentable, mediante trabajo conjunto con los prestadores de servicios, a partir de sus principales mercados potenciales (Distrito Federal, zona conurbada de Puebla y estados del centro del país); b) impulsar convenios y acuerdos de colaboración con el Fondo Nacional de Promoción turística (FONATUR) para la obtención y aprovechamiento de asistencia técnica

especializada; c) promover convenios de coordinación y reasignación de recursos con la federación y los gobiernos municipales con la finalidad de fortalecer al sector turismo; d) promover proyectos turísticos que coadyuven al crecimiento económico y desarrollo social en la entidad; e) fortalecer rutas y productos turísticos en la entidad, fomentando la participación de las asociaciones de hoteleros, restauranteros, operadores turísticos y otros prestadores de servicios en las actividades turísticas; g) impulsar proyectos de señalización turística en el estado; h) impulsar la capacitación permanente a prestadores de servicios, así como del personal de contacto con turistas, para elevar la calidad de los servicios que se proporcionan a los turistas nacionales y extranjeros; i) estimular la participación de las instancias federales, estatales y municipales en los proyectos y programas de capacitación de la SECTUR; j) certificar a los trabajadores del sector turístico, con el sistema de competencias laborales; k) promover una cultura turística entre la población de la entidad; l) incentivar la creación de productos turísticos para el cabal aprovechamiento del patrimonio cultural y de los atractivos naturales del estado; m) fortalecer los sistemas de medición e indicadores turísticos; n) formular estrategias diferenciadas de corto, mediano y largo plazos para la promoción de los atractivos, destinos y productos turísticos del estado; o) coordinar los esfuerzos de promoción a favor de turismo cultural, arqueológico, gastronómico, fiesta taurina, turismo rural (haciendas, ecoturismo, turismo religioso, así como turismo de fin de semana o de puente); p) intensificar las acciones de promoción, con puntos de contacto y de venta, publicidad, relaciones públicas y eventos; q) estimular la participación de los agentes turísticos en las ferias nacionales y, r) crear un ambiente turístico armónico en el estado, fomentando la participación del sector privado y del sector social.

### ***Actividades realizadas***

Los eventos más sobresalientes en esta administración fueron:

1. Fusión de la Secretaría de Turismo con la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO), creando la SETyDE.

2. Participación en la Feria Internacional de Turismo FITUR en Madrid, España; contando con un espacio en el pabellón de México en el que se exhibió la riqueza cultural, histórica, arquitectónica y de tradiciones de Tlaxcala.
3. Presencia de Tlaxcala en la sala de exposiciones del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, en el Club France (Club de la comunidad franco-mexicana), cadenas de tiendas Sanborn's, lobby de la Secretaría de Turismo Federal y el restaurante Arroyo.
4. Modernización de las Escalinatas de la ciudad de Tlaxcala, la pavimentación del acceso a la zona Arqueológica de Tepeticpac y el equipamiento del acceso al Santuario de las Luciérnagas en San Felipe Hidalgo, municipio de Nanacamilpa, con el propósito de ofrecer mejores condiciones para el disfrute del producto turístico ecológico.
5. Promoción de atractivos turísticos como el Carnaval, en medios como CNN México, New York Times, San Francisco Chronical, National Geographic, Reforma y El Universal, varios de estos medios fueron invitados conjuntamente con operadores turísticos a viajes de familiarización, para que conociesen y difundieran los atractivos turísticos tlaxcaltecas, se realizaron durante este periodo un total de 66 recorridos.
6. Se participó en los Tianguis turísticos donde operadores turísticos locales presentaron sus productos y servicios, entre los que se encontraban: Experiencias Oactli, México Viejo Tours, Paseos San Francisco y Tranvía Tlaxcallán.
7. Destaca el recorrido realizado en 2016 con diplomáticos de 19 naciones.
8. Organización del 13er Concurso Nacional de Cultura Turística 2015-2016 *Cocina Tradicional Dime que comes y te diré de dónde eres*, categoría universitaria en la que participaron estudiantes de turismo y gastronomía con cortometrajes.
9. En mayo de 2016, se montó la exposición Tlaxcala y su Cultura en la sede de la SECTUR, en la Ciudad de México, donde se tuvo una afluencia de más de dos mil visitantes, en ésta se contó con participación de artesanos.

10. Inversión, entre las principales inversiones sobresalieron las relacionadas con: a) firma de dos convenios de coordinación con la Secretaría de Turismo Federal para el subsidio del Programa de Desarrollo Regional Turístico Sustentable y del Programa de Pueblos Mágicos y Destinos Prioritarios por 58.5 millones de pesos en 2015 y 15.8 millones de pesos en infraestructura turística en el marco del Programa PRODERMÁGICO en 2016; b) Programa para el Desarrollo Regional Turístico Sustentable (PRODERETUS), para mejorar la imagen urbana de Apizaco, Nanacamilpa y la zona arqueológica Cacaxtla-Xochitécatl con obras de drenaje, pavimentación, cableado subterráneo de los servicios, ampliación de las banquetas y guarniciones; c) en coordinación con el Consejo de Promoción Turística de México (CPTM), se invirtieron 41 millones de pesos entre los años 2011 a 2016 en la promoción del Estado, mediante la publicación de revistas, periódicos, spots de radio y televisión, banners de internet y publicidad móvil. Asimismo, se invirtieron 6.8 millones de pesos para promocionar los principales eventos y ferias locales, así como 543 mil pesos en la realización de viajes de familiarización para prensa especializada y turoperadoras y, d) el sector de alimentos y bebidas, reportó una inversión realizada a lo largo del sexenio por un monto de más de 100 millones de pesos, por concepto de apertura de nuevos restaurantes, cafeterías y bares con categoría turística.

## **Resultados**

En lo que respecta a la afluencia turística en la entidad, ésta se incrementó en un 9 por ciento del 2015 al 2016; el gasto promedio de visitantes en un 24.1 por ciento, la afluencia de turistas extranjeros aumentó en un 726 por ciento y la ocupación hotelera en un 9 por ciento.

Se registró una derrama económica de 430 millones de pesos, un aumento del 80 por ciento en la recaudación de impuestos sobre el hospedaje, así como la creación de 29 nuevos establecimientos de hospedaje, 360 nuevas habitaciones y 189 establecimientos de alimentos y bebidas.

Se capacitaron a prestadores de servicios turísticos a través del Programa Integral de Capacitación y Competitividad Turística (PICCT) por medio del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), a un total de 4 mil 952 personas entre 2011 y 2016.

Con la implementación y renovación de 352 Distintivos “H”, y 440 Distintivos “M”, a lo largo de la administración se posicionó en segundo y tercer lugar respectivamente a nivel nacional.

La Secretaría de Turismo Federal le otorga al Municipio de Tlaxco la denominación de *“Pueblo Mágico”*.

Tlaxcala ocupó el tercer lugar a nivel nacional en certificaciones en Guías de Naturaleza y de Aventura bajo la NOM-09, logrando la certificación de 39 guías de turismo de naturaleza y 35 de aventura.

En relación a la promoción se realizó una importante inversión en coordinación con el Consejo de Promoción Turística y se tuvieron acciones relevantes. Cabe mencionar que la propuesta de marca turística para el estado la hicieron los prestadores de servicios.

En materia de certificaciones y distintivos se logra un mayor número en comparación con otros sexenios y estados, se da la apertura de más turoperadoras turísticas locales que planean productos turísticos que comercializan a nivel nacional e internacional, así como un mayor número de guías de turistas especializados en turismo alternativo.

Apertura del Santuario de las Luciérnagas en San Felipe Hidalgo, con el propósito de ofrecer una alternativa para los visitantes que llegan al estado en busca de mejores experiencias turísticas. Este atractivo brindó en este periodo de gobierno una amplia derrama económica, logrando posicionarse como uno de los principales atractivos del estado, registrando cifras históricas de afluencia durante las temporadas de avistamiento. Según el secretario de turismo de Tlaxcala Roberto Núñez Baleón en entrevista del 8 de junio 2019 en el Sol de México, “se pasó de 4 mil visitantes en el 2012 a más de 91 mil locales, nacionales y extranjeros en 2016,

que dejaron una derrama económica de 33.6 millones de pesos. Indicó que en promedio la capacidad de carga de los centros de avistamiento es de 120 a 500 personas, de ahí que recomendó a los visitantes respetar el fenómeno natural de las luciérnagas.

Este sexenio fue complicado para el sector turístico de la entidad, debido a la fusión que se realiza de la Secretaría de Turismo con la de Desarrollo Económico (SEDECO), aunado al nombramiento de tres secretarios de turismo en un mismo periodo, ocasionando que los prestadores de servicios no tuvieran una participación relevante, al no haber continuidad, ni interlocución con el gobierno, necesaria para un trabajo conjunto. Se destinaron recursos importantes para la SETyDE, sin embargo, la atención hacia este sector fue menor, debido a la prioridad que tiene el industrial para el estado. Es evidente que la inversión en infraestructura turística realizada en el sexenio, no fue suficiente para lograr incrementar la llegada de visitantes, ni el promedio de pernocta en el Estado, dos de los problemas más sensibles del turismo tlaxcalteca, y que han sido reiterados en documentos como la Agenda de Competitividad Turística (SECTURE, 2013).

### **1.3. PROBLEMÁTICA**

Según Quintero, el turismo es considerado actualmente como un factor de transformación estructural de un país, territorio, región o localidad determinada. Lo anterior debido a que los efectos que genera son el resultado de una compleja interacción de fenómenos, que se manifiestan en el vínculo que se genera entre los turistas, el área de destino y su población (Quintero, 2004), quién también asegura, que de ésta surge la llamada “capacidad de carga”, que es el umbral o límite de tolerancia más allá del cual se saturan las instalaciones (física), disminuye el bienestar del visitante (perceptual o psicológica), la población residente siente malestar por el aumento excesivo de turistas (social) o se degrada el medio ambiente (ambiental).

Lo anterior, evidencia que el turismo tal y como se está realizando actualmente no es sustentable, debido a un enfoque capitalista que impulsa la masificación de la actividad en busca de beneficios económicos inmediatos sin importar que, con ello se destruyan los recursos y se contribuya al cambio climático (González, 2019).

Por otra parte, González (2019, p.17) manifiesta la existencia de una contradicción actual entre dos tendencias para concebir y organizar el turismo: una tradicional utilitaria y otra emergente alternativa, la primera con una mayor fuerza depredadora y la segunda basada en un turismo comprometido con la sustentabilidad, con una visión más compleja, humana y ecológica. Esta última corriente alternativa que se ha desarrollado en algunos países, posiciona a los integrantes de las comunidades receptoras en los protagonistas de esta actividad, tomando el rol de actores sociales, defensores de su patrimonio e identidad cultural, al considerar al turismo como un “fenómeno educativo, humano, intercultural y espiritual, además de económico”.

En lo que se refiere al turismo en el Estado de Tlaxcala, a pesar de sus innegables ventajas competitivas relacionadas con su riqueza cultural, arquitectónica y natural, posición geográfica estratégica (120 km de la Ciudad de México, principal destino turístico del país) y conectividad; no ha logrado posicionarse como una actividad de relevancia para la economía del estado, debido, entre otras causas, al modelo de un turismo tradicional y estandarizado, que centraliza las decisiones en el actor gubernamental, excluyendo de manera recurrente a los actores empresariales y sociales del turismo del proceso de toma de decisiones, sin que existan contrapesos a ese centralismo.

En el estado de Tlaxcala no se observa una interacción de los diferentes actores sociales, empresariales y gubernamentales, en torno a objetivos comunes, que como indica Alburquerque (2004), es condición para propiciar el bienestar colectivo y una gestión estratégica incluyente y participativa. Así también, se debe indicar, que los actores turísticos individuales o grupales, no han mostrado la capacidad y disposición de asumir roles vinculados con la conducción de la actividad turística en Tlaxcala (González, 2018).

Por lo referido, esta investigación parte de que la dinámica de la actividad turística, depende no solo de los recursos patrimoniales, turísticos y financieros, sino principalmente de las capacidades y acciones concertadas de los actores locales del turismo: gubernamentales, empresariales y sociales. Siendo los actores gubernamental y empresarial, quienes deben asumir roles complementarios, el gubernamental como cabeza del sector y el empresarial como responsable de los servicios y productos, para conjuntamente crear consensos que permitan acciones armónicas y concertadas. Cabe aclarar que la participación del actor social en el sector turístico de Tlaxcala fue intrascendente durante el periodo de análisis.

En este contexto, este estudio analiza el rol desempeñado por los actores gubernamentales y empresariales del turismo, para comprender la dinámica que caracterizó a la actividad turística en tres periodos de gobierno, comprendidos entre 1999-2016, que permita fundamentar recomendaciones orientadas a lograr que el turismo se erija en el estado como un factor generador de oportunidades de desarrollo, acorde a sus recursos y capacidades locales y/o regionales.

Se parte de la descripción de antecedentes del desempeño de las administraciones gubernamentales y en específico de la Secretaría de Turismo, así como de los actores empresariales en cada uno de los tres periodos analizados. Lo anterior para determinar las causas del comportamiento de altibajos que la actividad turística en Tlaxcala durante tres periodos continuos de gobierno de 1999 a 2016, desde la perspectiva de los actores gubernamentales y empresariales del turismo, sin considerar a los actores sociales, debido a que el rol que estos desempeñaron en el sector turístico durante el periodo de análisis fue irrelevante. La pertinencia de esta investigación radica en detectar las causas para corregirlas, debido a las implicaciones que esta situación conlleva, tanto en pérdida de oportunidades del negocio turístico en general, para finalmente entender la relevancia que el turismo representa para el desarrollo del estado.

Así tenemos que en el periodo de 1999 a 2005, se tuvo un auge de la actividad turística a nivel nacional e internacional, al contar con un programa Estatal de Turismo (PET), alineado con la política turística establecida por el entonces

governador quien pertenecía al Partido de la Revolución Democrática. En este sexenio, lograron una coordinación armónica los actores turísticos con un liderazgo de la SECTURE, tanto al interior del sector (prestadores de servicios) como hacia el exterior del estado (SECTUR federal y estados vecinos), lo que permitió el establecimiento de sinergias, siendo evidente el apoyo del ejecutivo estatal a la actividad turística al considerarla como un mecanismo de desarrollo para Tlaxcala.

En el caso del periodo de 2005 a 2011, se notó un aumento de la inversión en materia de turismo, sin embargo, esto no se reflejó en mayor afluencia de turistas al estado, fue evidente la exclusión del sector empresarial en las decisiones en materia turística, provocando una descoordinación en el sector, esto corroborado en entrevistas con actores empresariales, realizadas como parte del trabajo de campo. No hubo seguimiento a programas que resultaron exitosos en la administración anterior. Destaca en base a evidencias acopiadas en entrevistas a los actores gubernamentales y empresariales: a) escaso apoyo por parte del titular del ejecutivo al sector turístico, evidenciado en la ausencia de un PET, b) designación de funcionarios sin el perfil para el puesto y c) discrecionalidad de apoyos al empresariado provocando divisionismo, entre otros aspectos. Lo anterior, aunado a factores externos como la crisis de 2008 que se generó en Estados Unidos y al brote de la influenza A H1N1 (2009) influyó en el comportamiento del turismo estatal.

El periodo de 2011 a 2016, fue marcado por dos eventos: 1) fusión de la Secretaría de Turismo (SECTURE) con la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) formando la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico (SETyDE), y 2) la secretaría tuvo a tres diferentes titulares. A pesar de contar con mayor presupuesto la nueva secretaría, la mayor parte de este se orientó al sector industrial, prioritario para la administración estatal. Así también los cambios de titular de la secretaría, impidió una coordinación armónica con los actores empresariales. Destaca en este periodo la salida del estado de Tlaxcala de los programas turísticos regionales: En el Corazón de México y Ruta de los Dioses, que en el pasado le habían permitido cierto posicionamiento.

## 1.4. JUSTIFICACIÓN

La Organización Mundial del turismo (OMT, 2013), propone poner en contexto la trascendencia que la actividad turística puede representar para el desarrollo, a partir de transitar de un modelo de turismo convencional, estandarizado, hacia un modelo donde el argumento central es ver ¿Cómo? y ¿En qué medida? las capacidades institucionales de coordinación, colaboración y cooperación pueden utilizarse eficientemente como una práctica de gestión para la mejora de sistemas de información turística, para contribuir a transformar necesidades en soluciones y oportunidades en beneficio de la actividad turística.

Lo anterior permitirá aprovechar la situación actual de la economía mundial, caracterizada por una creciente clase media en las economías emergentes, avances tecnológicos, nuevos modelos de negocio, costos de viajes asequibles y la simplificación del régimen de visados, lo que ha permitido que las llegadas de turistas internacionales crecieran un 5 por ciento en 2018, hasta alcanzar los 1,400 millones. Al mismo tiempo, los ingresos por exportaciones generados por el turismo aumentaron hasta los 1,7 billones de dólares, lo que convierte al sector en una verdadera locomotora mundial de crecimiento económico y desarrollo, que ha ayudado a mejorar la vida de millones de personas y transformado comunidades enteras (OMT, 2019).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2017), en la revisión de la política turística de México, recomendaba: a) fortalecer la gobernanza del turismo mediante un enfoque de política más estratégico e integrado; así como la conectividad aérea desde mercados emisores con alto potencial para apoyar su diversificación; b) desarrollar un sistema de transporte más integrado que facilite la movilidad del turista en el interior del país; c) adaptar el modelo de desarrollo turístico para responder a las nuevas tendencias para distribuir de mejor manera los beneficios del turismo y promover el crecimiento incluyente, y d) diversificación de producto y desarrollo de los destinos, al tiempo de enfocar recursos de financiamiento a proyectos turísticos innovadores con alto potencial, incluyendo empresas pequeñas y microempresas. Propuesta que sigue siendo

válida en la era post COVID-19, que lleva a replantear las formas de hacer turismo en México y el mundo.

En México, los Resultados de la Actividad Turística (RAT), registran que la llegada de turistas internacionales de enero a diciembre de 2019, fue de 45 millones; el ingreso de divisas internacionales ascendió a 24 mil 563 millones de dólares, lo que representó un incremento de 9.0 por ciento; en el cuarto trimestre de 2019, la población ocupada en el sector turismo de México fue de 4 millones 438 mil empleos, cifra que marca un máximo histórico desde 2006, y que representó el 8.9 por ciento del empleo total en el país; asimismo esta actividad, aportó el 8.7 por ciento del Producto Interno Bruto (DATATUR, 2020).

Para México, el turismo es una actividad relevante, sus beneficios no solo se han visto reflejados como generador de empleo y desarrollo regional, sino que se ha convertido en un factor de difusión de atractivos culturales y naturales de nuestro país.

El contexto pos COVID-19, representa una oportunidad para México, ya que habrá una mayor dinámica del turismo doméstico, se priorizarán los viajes cortos por carretera, la visita a sitios turísticos poco concurridos y la realización de actividades en espacios abiertos, lo que abre una oportunidad para destinos como Tlaxcala, cuya oferta se basa en las modalidades cultural y en espacios rurales (aventura y de naturaleza) (Ríos, 2020). Lo enunciado abre perspectivas favorables para esta actividad en nuestro estado, ya que es una de las entidades con mayor historia y cultura en el país, destacando por su riqueza patrimonial tangible (pirámides, ex haciendas, ganaderías, centros históricos, ex conventos, iglesias, capillas y ranchos) e intangible (fiestas tradiciones, gastronomía, artesanías, carnaval, tauromaquia) y un patrimonio natural donde destacan bosques de pino, sobre los macizos topográficos que se elevan en el altiplano tlaxcalteca del volcán Malintzin, Cerro las Mesas, el Peñón, elevaciones localizadas en los municipios de Calpulalpan y Mariano Arista, así como en Terrenate, Alzayanca y el Carmen Tequexquitla (INAFED, 2010). Cuenta también con bosques de encino, de junípero, matorral xerófito, pastizales, páramo de altura, vegetación acuática y subacuática.

Tlaxcala ha transformado sitios históricos y culturales en atractivos turísticos, los cuales constituyen su principal oferta turística, destacando en la modalidad de turismo cultural, la capital del estado con la Plaza de la Constitución, el Palacio de Gobierno, la Catedral de la Virgen de la Asunción, la Basílica de Ocotlán, las Escalinatas de los Héroes, la Plaza de Toros. Los museos de Arte, de la Memoria, de Artesanías, el Miguel N. Lira, el Regional, de Artes y Tradiciones Populares. Cabe mencionar la presencia de imponentes zonas arqueológicas, tales como Cacaxtla-Xochitécatl, Tecoaque, Ocotelulco y Tepectipac. Los Pueblos Mágicos de Huamantla y Tlaxco, que ofrecen una gran variedad de atractivos y servicios turísticos dignos de ser visitados. Entre sus fiestas patronales más importantes, destacan la bajada de la Virgen de Ocotlán, el Carnaval, las ferias de Apizaco, Contla, Huamantla, Santa Ana Chiautempan, Huamantla, Tlaxco, San Miguel del Milagro y la Feria de Tlaxcala, entre otras.

En cuanto al arte popular de los tlaxcaltecos, este es uno de los más ricos de México, destacando: la alfarería (mayólica, barro vidriado, bruñido y tipo talavera), textiles (industrial y artesanal), madera tallada (figuras religiosas, bastones y máscaras de carnaval); salterios; títeres, alebrijes, cuadros de semillas y los famosos tapetes de flores y alfombras de aserrín, entre otras manifestaciones.

La gastronomía es un atractivo relevante, mezcla de influencia prehispánica, enriquecida con ingredientes españoles, lo que da forma a una gran variedad de sabores, aromas y colores de una auténtica cocina mestiza, con presencia actual de importantes cocineras tradicionales.

Destacan en cuanto a turismo rural ex haciendas y ganaderías con oferta de servicios turísticos (hospedaje, alimentación y visitas guiadas) y eventos sociales, algunas sumando a su oferta, paseos en globo aerostático, cabalgatas y montañismo. La ex fábrica de la Trinidad ofrece servicios de alojamiento y restauración con albercas y áreas verdes.

En relación a turismo de naturaleza, se realizan actividades de senderismo y montañismo en la ANP de la Malinche, donde se localiza un hotel con zona de

campamento el Centro Vacacional La Malintzi. En la segunda semana de junio y hasta los primeros días de agosto, se presenta un espectáculo de luces naturales en el Bosque de las Luciérnagas en el municipio de Nanacamilpa, este representa actualmente el atractivo turístico emergente más importante del estado.

Geográficamente, Tlaxcala cuenta con una posición privilegiada en términos turísticos, ya que se ubica a 120 km de la Ciudad de México, principal emisor del turismo en el país y a 20 minutos de la ciudad de Puebla. Cabe destacar que es una de las entidades mejor comunicadas y su ubicación en la región centro, le otorga oportunidades que deberán considerar los actores del turismo tlaxcalteca al momento definir de manera colectiva el tipo de turismo que quieren para el estado, así como aprovechar el enfoque regional que por su ubicación le otorgaría una ventaja competitiva relevante al estado. La integración territorial de Tlaxcala a la región Centro de México, considerada la de mayor dinámica social, económica y geográfica del país, constituyen un entorno favorable, para impulsar y consolidar el turismo como un factor de desarrollo para el estado.

Debido a las oportunidades que la actividad turística genera en los territorios donde se instala, y considerando las ventajas competitivas y comparativas del estado de Tlaxcala en términos turísticos ya evidenciadas, esta investigación parte de la necesidad de comprender, cuáles han sido los factores que han impedido la consolidación de la actividad turística en Tlaxcala, para ello se ha determinado partir del análisis del rol, actitudes, capacidades y perfiles de los actores gubernamentales y empresariales del turismo tlaxcalteca, considerando revisión documental de planes, programas y proyectos, elaborados y/o implementados en los periodos de 1999 a 2016 y entrevistas a actores clave. Lo anterior para conocer cuál fue el rol de los actores, como factor explicativo del comportamiento de altibajos que tuvo la actividad turística durante el periodo de análisis.

Por otra parte, en la revisión de literatura relacionada, se observó una ausencia de estudios específicos que hubieran analizado el rol de los actores del turismo en Tlaxcala, como factores que expliquen el comportamiento de altibajos en

la actividad turística durante el periodo de 1999 a 2016. El vacío de conocimiento ha provocado:

- Imposibilidad de aprovechar responsablemente los atributos patrimoniales y turísticos que alberga el estado.
- Pérdida de oportunidad al no aprovechar el dinamismo económico que caracteriza a la actividad turística en beneficio del desarrollo de la entidad.
- Desaprovechamiento del conocimiento y experiencia acumulada por parte de los actores locales en beneficio del turismo tlaxcalteca.

La relevancia radica en la necesidad de reorientar de manera fundamentada la actividad turística de Tlaxcala, hacia un turismo alternativo que coadyuve al desarrollo estatal, a partir de paradigmas relacionados con:

- El desarrollo local, donde las capacidades de cooperación y concertación estratégica de los actores locales, sirvan para la construcción de proyectos comunes (Vargas, 2006).
- Enfoques holísticos, sistémicos y recursivos que coadyuven a la formulación de un nuevo paradigma dinámico y sistémico que permita comprender el desarrollo y sus diferentes dimensiones económica, social, humana, local y global (Boisier, 1999).

## **1.5. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. Pregunta principal**

¿Cuál fue el rol que desempeñaron los actores turísticos en el comportamiento inconsistente de la dinámica del turismo en el Estado de Tlaxcala, durante los tres periodos de gobierno, comprendidos entre 1999 a 2016?

### **1.5.2. Preguntas particulares**

1. ¿Cuáles fueron las características y condiciones de la oferta y la demanda turística en los periodos de 1999 a 2016?
2. ¿Cuáles fueron las causas que propiciaron un insuficiente desarrollo turístico en el estado de Tlaxcala en los periodos de 1999 a 2016?
3. ¿Cómo se explica desde la experiencia de los actores turísticos la dinámica de altibajos del sector turístico en los periodos de 1999 a 2016 en el estado de Tlaxcala?
4. ¿Qué elementos aporta la investigación para coadyuvar a la solución de la problemática del turismo en Tlaxcala?

## **1.6. OBJETIVOS**

### **1.6.1. Objetivo General**

Analizar los factores que determinaron el comportamiento inconsistente de la actividad turística en el estado de Tlaxcala, en tres periodos de gobierno, comprendidos de 1999 a 2016, a partir del rol que desempeñaron los actores gubernamentales y empresariales, para aportar elementos que coadyuven al diseño de un plan de desarrollo turístico estatal viable y de largo plazo.

### **1.6.2. Objetivos específicos**

1. Caracterizar la dinámica turística estatal en los periodos de 1999 a 2016, a partir del análisis de la oferta y la demanda.

2. Examinar planes, programas, proyectos, resultados y capacidades de los actores del turismo para la determinación de las causas que propiciaron un deficiente desarrollo turístico en Tlaxcala en los periodos de 1999 a 2016.
3. Analizar desde la experiencia de los actores gubernamentales y empresariales del turismo el resultado de las políticas y programas implementados en los periodos de 1999 a 2016.
4. Integrar resultados de investigación que aporten elementos que fundamenten el diseño de un plan de desarrollo turístico estatal viable de largo plazo.

### **1.7. PREMISA DE INVESTIGACIÓN**

Las capacidades, actitudes y recursos de los actores gubernamentales y empresariales del turismo en Tlaxcala, son factores determinantes en el comportamiento de la actividad turística estatal.

### **1.8. MARCO METODOLOGICO**

En esta investigación se determina utilizar una metodología con un enfoque cualitativo, ya que nos permite comprender la compleja y cambiante realidad humana y social (Vasco,1994). En este sentido, se busca entender la vida social como la creatividad compartida de los individuos, que a su vez denota una realidad percibida como objetiva, viva, cambiante, mudable, dinámica y cognoscible para todos los participantes en la interacción social (Galeano, 2007).

Esta investigación considera el análisis correlacionado de tres aspectos: 1) las capacidades organizacional, instrumental y sistémica de los actores turísticos, propuesta por Vargas (2006), estas permitirán conocer las capacidades de los actores, formas de relación e interrelación y los efectos de ello reflejado en el comportamiento de la actividad turística en cada uno de los tres periodos de análisis, comprendidos de 1999 a 2016; 2) análisis específico de la actividad turística por sexenio considerando las variables turísticas de presupuesto, inversión, derrama económica, afluencia turística, promoción, capacitación, estructura turística,

programas y perfiles, y 3) análisis integrado de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA), que permite identificar y correlacionar factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas) para identificar externalidades y determinar estrategias.

Para dar sustento a la metodología antes propuesta, se consideraron dos etapas:

- 1) La primera, orientada al acopio de información de gabinete de la actividad turística en el estado de Tlaxcala, comprendiendo los tres periodos de gobierno (1999 a 2016), procediendo a la revisión documental de informes, planes de desarrollo turístico, bibliografía relacionada con el desarrollo histórico del turismo a nivel nacional y estatal. Así también, se analizaron datos sobre presupuestos ejercidos, inversión, derrama económica, afluencia turística, promoción, capacitación, servicios entre otros, con el propósito de conocer el comportamiento de la actividad turística del estado de Tlaxcala en los periodos comprendidos de 1999 a 2005; de 2005 a 2011 y del 2011 al 2016. De manera previa se realizó una revisión del estado del arte y definición de teorías que permitieran la comprensión del fenómeno analizado.
- 2) la segunda etapa, comprendió el trabajo de campo, con aplicación de entrevistas semiestructuradas a actores clave, gubernamentales tales como ex funcionarios y funcionarios en activo que han desempeñado un rol específico dentro de la actividad turística en Tlaxcala ya sea en alguno de los periodos de análisis o bien en los tres, así como empresarios turísticos clave. El objetivo de las entrevistas permitió comprender capacidades, actitudes y recursos de los actores gubernamentales y empresariales del turismo en Tlaxcala. Para el análisis se consideraron las capacidades sistémicas, instrumentales y organizacionales de los actores referidas por Vargas (2006), aunado a las actitudes (disponibilidad al trabajo coordinado) y los recursos (presupuestos del sector e inversiones públicas y privadas).

En relación a las capacidades de los actores (ver cuadro 1), dentro del método cualitativo, se parte de que para que exista un desarrollo dentro de un territorio, éste deberá darse en función de las capacidades locales y los instrumentos que planteen para el logro de objetivos comunes, que les permita generar sinergias. Para fortalecer sus condiciones de vida; se debe pensar en una mejora continua de sus propias capacidades, partiendo de reconocer sus limitaciones para poder superarlas y lograr los objetivos que se propongan para lograr un desarrollo de los territorios (Vargas, 2006). Así las capacidades de los actores locales (ver cuadro 1), serán entendidas como todas aquellas posibilidades de acción, habilidades y recursos que son inherentes a ellos mismos, en función de tres aspectos: a) organizacionales (por objetivos comunes); b) instrumentales (los adecuados para lograr los objetivos planteados) y, c) sistémicas (conocimiento y visión en un contexto más amplio).

**Cuadro 1. Capacidades de los actores**

<b>Organizacional</b>	<b>Instrumental</b>	<b>Sistémica</b>
Multiplicadores	Planeación	Concepto de su territorio
Sostenibles	Concertación	Vinculación de actores regionales
Incluyentes	Gestión	Acceso a nuevas tecnologías
Perdurables	Comunicación	
Adaptables		

Fuente: construido a partir de Vargas (2006).

En torno a las capacidades enunciadas, estas se deben entender como:

1. Capacidad organizacional, en esta los actores locales proponen acciones, recursos y esfuerzos coordinados con un mismo fin, encaminados a mejorar la calidad de vida de una comunidad. Este tipo de organización, puede ser formal y legal, o por acuerdo verbal, pero comprometiéndose a colaborar

conjuntamente. Los compromisos que se adquieren es el de trabajar colectivamente para mejorar las condiciones actuales y que sean sostenibles. Es fundamental identificar a personas de la comunidad que tengan la capacidad de convocatoria y liderazgo y que sepan trabajar por beneficios comunes y no personales. Asimismo, deben generarse proyectos que consideren aspectos económicos, sociales, ambientales y culturales. Los elementos que deben considerarse son: a) multiplicadores, es decir, se relacionan con los aspectos económicos que generen alternativas para lograr un desarrollo de la localidad; b) sostenibles, tomar en cuenta el uso racional de los recursos para no alterarlos; c) incluyentes, deben integrarse la mayor parte de la población en este proceso y finalmente, d) perdurables y adaptables, debe planearse de una forma flexible para adaptarse a los cambios dentro de la comunidad.

2. Capacidad instrumental, integra los recursos y habilidades de los actores locales para desarrollar un proyecto, considera: instrumentos de planeación, concertación, gestión y comunicación. Deben tenerse objetivos claros, estrategias y planes a seguir con tareas y responsabilidades para el trabajo en equipo y que facilite su operación. Debe trabajarse en armonía y en una misma dirección, así como realizar acuerdos comunes y gestionar los recursos necesarios para concretar proyectos. Finalmente, la comunicación es fundamental que se desarrolle de una forma fluida entre los integrantes del proyecto y hacia la comunidad para informar lo que se planea hacer.
3. Capacidad sistémica, se refiere a la relación que se genera entre los actores locales y la comunidad con el territorio en el que se encuentran incluidos. Es vital saber cómo se reconocen los actores locales y su percepción hacia el interior; también, debe reconocerse las relaciones hacia el exterior, ya que podrían generarse relaciones en beneficio de la comunidad. Por otra parte, es importante el acceso que se tenga a las Tecnologías de la Información y Comunicación (Tic's), con el propósito de conocer lo que se hace en otros territorios y que podrían apoyarles en el logro de los objetivos.

Finalmente, con el propósito de analizar los resultados de las capacidades descritas por Vargas (2006), se toman como base los cuadros de trabajo de Quiñones citado por Garza (1996, p.256), los cuales nos apoyarán a la preparación de gráficas para una mayor claridad y comprensión.

### **1.8.1. Descripción de la metodología**

El método y técnicas de investigación a utilizar en esta investigación son de tipo cualitativo, considerando que la indagación cualitativa, explora las experiencias de la gente en su vida cotidiana, lo que permite comprender los fenómenos que ocurren en este tipo de investigación, posibilita y accede a múltiples fuentes de datos, así como a la utilización de diversas técnicas interpretativas que permiten descubrir, traducir y sintetizar el significado de los hechos (Mayan, 2001) y (García, 1998).

Así también la investigación cualitativa busca la comprensión e interpretación de la realidad humana y social, con un interés práctico, es decir con el propósito de ubicar y orientar la acción humana y su realidad subjetiva; por lo que en los estudios cualitativos se pretende llegar a comprender la singularidad de las personas y las comunidades dentro de su propio marco de referencia y en su contexto histórico-cultural. Se busca examinar la realidad tal como otros la experimentan, a partir de la interpretación de sus propios significados, sentimientos, creencias y valores. (Sampieri et al., 2010; Galeano, 2007).

Esta investigación al tener como objetivo la explicación de la dinámica de altibajos de la actividad turística tiene como eje la relación del turismo y a sus actores, siendo necesario la comprensión de conductas particulares, interacción colectiva, así como acciones, recursos y resultados relevantes. Por lo anterior se estableció la siguiente propuesta metodológica:

1. Revisión documental de antecedentes turísticos; planes, programas, proyectos, reglamentos y leyes del periodo de estudio a nivel nacional y estatal.
2. Análisis y clasificación de los elementos teóricos relacionados con el fenómeno turístico planteado, por lo que se determinó considerar a las

Teorías del Desarrollo Local, la Teoría de Redes y las Capacidades del Actor como apoyo teórico de este estudio.

3. Recopilación de información en fuentes primarias, aplicación de 13 entrevistas semi estructuradas a actores cualificados por su conocimiento y vinculación con la actividad turística, mismos que desempeñaron o desempeñan cargos dentro de la Secretaría de Turismo del Estado en uno o más periodos de gobierno; representantes de cámaras o asociaciones y prestadores de servicios.
4. Sistematización de aspectos relacionados con las siguientes variables turísticas: a) presupuesto, b) inversión, c) derrama económica, d) afluencia, e) promoción, f) capacitación, g) estructura turística, h) programas, i) perfiles de titulares, entre otros, lo que nos permitirá evaluar y comprender la realidad y dinámica de altibajos que se ha tenido en la actividad turística en el estado de Tlaxcala, tomando como referencia los tres periodos de gobierno.

### **1.8.2. Técnicas de investigación**

Las técnicas utilizadas en esta investigación, son la observación participante y entrevistas semi estructuradas. En lo que concierne al primer elemento, Taylor y Bogdan (1984), aseguran que la observación científica constituye el primer paso del método científico, para el cual existe un fin, hay una planificación sistemática, un plan previo, se registra el fenómeno observado y se evalúa la observación para verificar su validez y fiabilidad. Esta técnica, permite adentrarse en un grupo social determinado, ya sea de forma directa, durante un período de tiempo relativamente largo, en su medio natural, estableciendo una interacción personal con sus miembros para describir sus acciones y comprender, mediante un proceso de identificación, sus motivaciones (Corbetta, 2007, citado por Batthyány y Cabrera, 2011, p. 88).

Por su parte (Mayán, 2001), identifica cuatro tipos de observación participante:

- El observador completo, éste observará la situación sin interactuar con las actividades diarias.

- El observador como participante primordialmente observará la situación, pero estará involucrado en la actividad en un segundo plano.
- El participante como observador estará completamente involucrado en las actividades cotidianas, pero tendrá tiempo para registrar las observaciones.
- El participante completo estará completamente inmerso en el escenario y no será reconocido en el ambiente como el investigador.

Para esta investigación, el investigador desempeñó el rol tres, siendo observador completamente involucrado en las actividades cotidianas, con tiempo para registrar las observaciones (durante dos sexenios) y un segundo rol orientado al aprovechamiento de su capital relacional en el sector, que facilitó el acceso a información e informantes clave.

En cuanto a las entrevistas, estas fueron semi estructuradas, que a decir de Hernández Sampieri (2010), se basan en una guía de asuntos o preguntas donde el entrevistador puede introducir preguntas adicionales con el propósito de precisar conceptos y obtener mayor información sobre los temas deseados (preguntas predeterminadas).

Por tanto, las entrevistas semi estructuradas, son más informales, más flexibles y se planean de manera tal, que pueden adaptarse a los sujetos y a las condiciones. Los sujetos tienen la libertad de ir más allá de las preguntas y pueden desviarse del plan original (Díaz-Bravo et al., 2013). En esta técnica, el entrevistador es un instrumento más de análisis, explora, detalla y rastrea por medio de preguntas, cuál es la información más relevante para los intereses de la investigación, por medio de ellas se conoce a la gente lo suficiente para comprender qué quieren decir, y con ello, crear una atmósfera en la cual es probable que se expresen libremente (Taylor y Bogdan, 1990).

El número de entrevistados fue de 13, y se seleccionaron, considerando: a) rol de funcionario y/o empresario; b) experiencia en el sector; c) reconocimiento en el sector y d) profesionalismo, de forma que pudieran proporcionar información relevante acerca de la actividad turística del estado de Tlaxcala.

Se seleccionaron únicamente a actores gubernamentales y empresariales, sin considerar al actor social, debido a que, de acuerdo al análisis realizado previamente, su participación durante el periodo de análisis fue marginal. No obstante, el actor social actualmente ha adquirido un mayor desempeño y relevancia dentro de la actividad turística estatal y deberá ser incluido en futuras investigaciones (ver cuadro 2).

**Cuadro 2. Características generales de los entrevistados**

Actor	Nombre	Empresa/organismo	Periodo
Gubernamental	Jorge González Lanzagorta	Secretaría de Turismo	1999-2005 y 2005-2006
Gubernamental	Domingo Galaviz Rodríguez	Secretaría de Turismo	1999-2005 y 2005-2006
Gubernamental	Alfredo Luna Ruíz	Secretaría de Turismo	1999-2016
Gubernamental	René Delgado Castañeda	Secretaría de Turismo	1999-2016
Gubernamental	Janet López Hernández	Secretaría de Turismo	1999-2016
Gubernamental	Nadia Nava Pérez	Secretaría de Turismo	2005-2016
Gubernamental	Martha Romero Hernández	Secretaría de Turismo	2005-2016
Gubernamental	Jorge Caballero Román	Secretaría de Turismo	1999-2016
Empresarial	Consuelo Rodríguez Díaz	Restaurantera y operadora turística, ex presidenta de CANIRAC-Tlaxcala y representante de CANIRAC-México	1999-2016
Empresarial	Guillermo Castillo Flores	Restaurantera y operador turístico, ex presidente de la CANIRAC	1999-2016
Empresarial	Javier Zamora Ríos	Hotelero, ex-funcionario de la SECTURE, y actual presidente de la CANIRAC	1999-2016
Empresarial	Juan Carlos Hernández Whaibe	Hotelero y presidente actual de la AHMET	1999-2016

Empresarial	Hérika Carrasco Barrios	Operadora turística	1999-2016
-------------	-------------------------	---------------------	-----------

Fuente: elaboración propia.

### 1.8.3. Instrumentos

Para obtener información detallada sobre los aspectos recopilados en cada uno de los tres periodos de gobierno analizado, se estructuraron tres guiones de entrevista: el primero dirigido a actores gubernamentales, el segundo a empresariales (informantes clave) y el tercero a representantes de CANIRAC y de la AHMET.

Debido a la estrecha familiarización, vinculación e interés de los entrevistados con el objeto de estudio, contestaron las preguntas establecidas en cada guion y se explayaron más allá de este. Las entrevistas se concertaron en función de la disponibilidad de los informantes y el registro de información se efectuó a través de la grabación de las mismas. Una vez efectuadas, se ha realizado el análisis y sistematización respectiva.

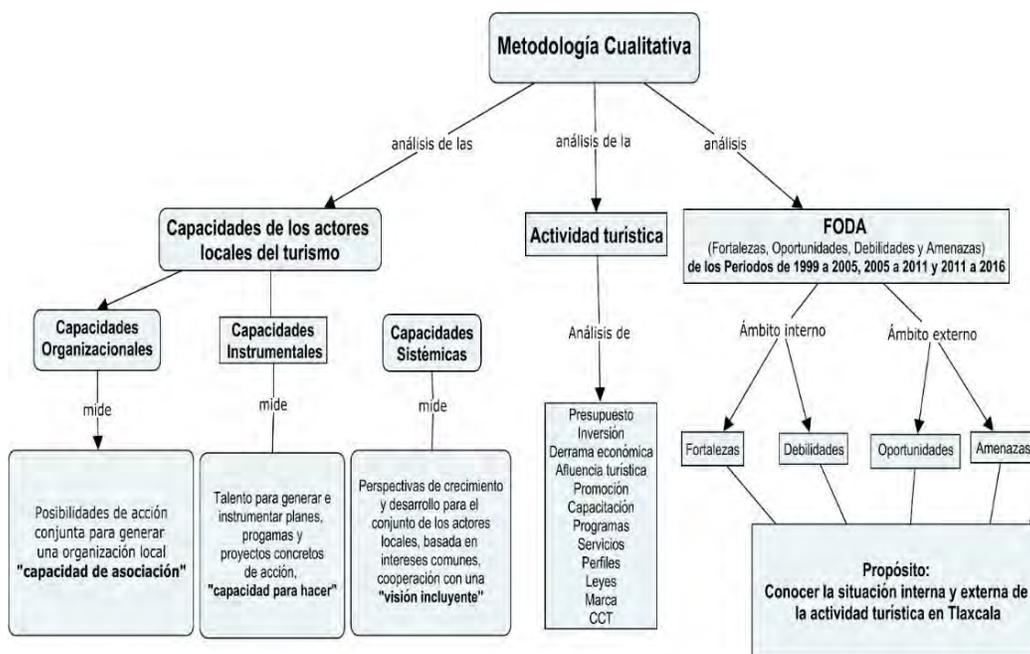
Para analizar los resultados y comportamiento de la actividad turística, se recopiló información relacionada con indicadores turísticos tales como: presupuesto, inversión, derrama económica, afluencia turística, promoción, capacitación, estructura turística, programas, perfiles, etc. Lo anterior permitió contrastar resultados cuantificables que aunados a los cualitativos nos permitieron evaluar y contrastar capacidades con el comportamiento de la actividad.

Con el propósito de incorporar un análisis integrado de factores internos (Fortalezas y debilidades) y factores externos (Oportunidades y Amenazas) se incorporó la matriz FODA, al diseño metodológico, la cual de acuerdo con Ponce (2007, p.114), consiste en realizar una evaluación de los factores internos (fuertes y débiles) que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como la evaluación de factores externos (oportunidades y amenazas). En este sentido, se realizará un análisis matricial de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de los tres sexenios de gobierno comprendidos en el estudio: 1999 a 2005, 2005 a 2011 y 2011 a 2016, con el propósito de conocer la situación interna

y externa de la actividad turística en Tlaxcala y plantear líneas estratégicas derivadas del análisis, como parte de las aportaciones de la investigación.

La propuesta metodológica se resume en el siguiente esquema (ver figura 1):

**Figura 1. Propuesta metodológica**

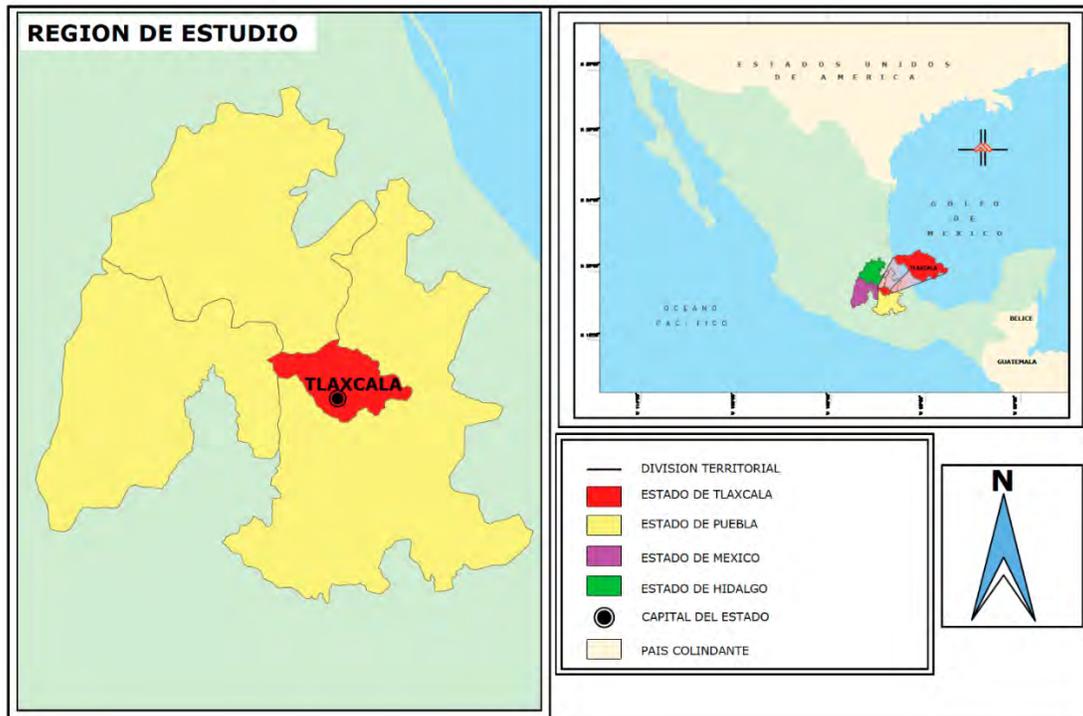


Fuente: elaboración propia

## CAPITULO II. MARCO CONTEXTUAL DEL ESTADO DE TLAXCALA

Tlaxcala es el estado más pequeño de la República Mexicana, representa 0.2% de la superficie del país. Tiene una extensión territorial de 3,997 km<sup>2</sup>, colinda al norte, sur y este con Puebla; al oeste limita con el Estado de México y al noroeste con Hidalgo; está dividida en 60 municipios con 794 localidades, la población total es de 1, 272, 847 personas, de las cuales el 51.7 por ciento son mujeres y el 48.3 por ciento hombres, según Encuesta Intercensal 2015 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015). En cuanto al Producto Interno Bruto de Tlaxcala en 2017, este representó el 0.6 por ciento del PIB nacional, ocupando el lugar 32, con respecto al total nacional (SE, 2019).

**Mapa 1. Localización del Estado de Tlaxcala**



Fuente: elaboración propia.

## **2.1 Contexto Histórico**

Tlaxcala ocupa un lugar privilegiado en la historia de la nación, ya que en su territorio acontecieron eventos que dieron origen al mestizaje, por lo que es conocido como “Cuna de la Nación”. En tiempos prehispánicos, fue una de las naciones que logró mantener su independencia ante el imperio Mexica.

Se encontraba dividida por cuatro señoríos: Tizatlán, Tepeticpac, Ocotelulco y Quiauitlán. La ciudad colonial de Tlaxcala fue fundada en 1520 por Hernán Cortés. Se le otorgó el privilegio de nombrarle sede del Primer Obispado de la Nueva España, asignándole un Escudo de Armas con el título de “Ciudad muy Noble y Muy Leal”, el significado de Tlaxcala es derivado del náhuatl Tlaxcallan “Lugar de tortillas”.

## **2.2 Contexto Geográfico**

Según Ramírez (2004) Tlaxcala forma parte del Eje Neovolcánico que atraviesa como un cinturón, parte del México central y se extiende de oriente a poniente hacia el mar. Limita al oeste con la Sierra Nevada, caracterizada por sus imponentes volcanes: Popocatepetl e Iztaccihuatl; hacia el este, con el macizo montañoso que va desde el Cofre de Perote hasta el Pico de Orizaba.

Sus grandes llanos atrapados por las altas sierras volcánicas están cortados por cañadas y barrancas, y tiene en la Malintzin un volcán situado en la parte sur del estado, se eleva a 4 640 metros sobre el nivel del mar, siendo este un símbolo distintivo del Estado.

La topografía de su territorio se conforma por sierras, mesetas y lomeríos que se alteran con pequeños valles. Las zonas montañosas del estado son: la sierra de Tlaxco, cuya altura oscila entre los 2 mil 800 m.s.n.m. y la sierra nevada, con una altura promedio de 3 mil m.s.n.m., se caracteriza por presentar elevaciones aisladas como los cerros del Cuatlapanga y del Jalapazco.

Su clima es templado, moderadamente húmedo, con régimen de lluvias en verano, con excepción del Área Natural Protegida (ANP) la Malinche, donde es frío y llueve en abundancia. La época de lluvias va de abril hasta fines de octubre.

El principal río, es el Zahuapan, cuyo cauce atraviesa la entidad a partir de la zona norte, pasando por el occidente y por el sur para unirse al Atoyac en el vecino estado de Puebla. Así también cuenta con diversos cuerpos de agua superficiales como lagos, lagunas, presas y jagüeyes.

El estado de Tlaxcala queda inscrito dentro de la provincia florística denominada provincia de la altiplanicie, la cual se extiende desde Chihuahua y Coahuila hasta Jalisco, Michoacán, Estado de México, Tlaxcala y Puebla. De esta manera se han reconocido para el estado nueve tipos de vegetación. Los bosques de pino son relativamente pobres en especies y de extensión limitada. Los pinares hoy en día solo se encuentran sobre los macizos topográficos que se elevan en el altiplano tlaxcalteca del volcán la Malintzin, Cerro las Mesas, el Peñón, elevaciones localizadas en los municipios de Calpulalpan y Nanacamilpa de Mariano Arista, Terrenate, Alzayanca, y el Carmen Tequexquitla (INAFED, 2010). Los bosques de abetos u oyameles se encuentran en pequeñas porciones situadas sobre las laderas de los cerros el Rey, el Peñón, Huitlapitzio y cerros aledaños en el municipio de Terrenate y Emiliano Zapata, así como en la barranca de la Malintzin. También se pueden encontrar bosques de encino, junípero, matorral xerófito, pastizales, páramo de altura, vegetación acuática y subacuática y otras comunidades vegetales.

Actualmente, Tlaxcala cuenta con el 17 por ciento de su superficie cubierta de vegetación natural, y el resto está destinada a cultivos agrícolas, asentamientos humanos y a otro tipo de actividades. En las áreas naturales se tienen identificadas 280 especies de aves de las cuales 35 son aves canoras y de ornato. La más alta riqueza de fauna se encuentra en la región de la Malintzin y en la noroeste del estado (INAFED, 2010).

## **2.3 Contexto Económico**

Tlaxcala se ha convertido en un lugar privilegiado para la inversión, debido a su ubicación en el centro del país y conectividad terrestre, siendo el estado mejor conectado con sus 2400 kilómetros de carreteras y sus casi 400 kilómetros de vías ferroviarias que permiten transportar mercancías a través de todo México (INEGI, 2017).

Según la Secretaría de Economía, en su Informe Económico Estatal (SE, 2019), entre las principales actividades económicas del estado, se encuentran: servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles (17.3 %); comercio al por menor (9.4%); construcción (7.9 %); transportes, correo y almacenamiento (7.0 %); y servicios educativos (6.1 %). En conjunto representan el 47.7 por ciento del PIB estatal. Los sectores estratégicos son: autopartes, textil y confección, turismo y agroindustria, a futuro se espera la incorporación de los sectores: plástico y químicos. Por grupo de actividad económica, las actividades primarias y terciarias aumentaron 9.9 y 0.4 por ciento respectivamente, en tanto las secundarias registraron un incremento de -9.5 por ciento. De acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, Tlaxcala cuenta con 73,151 Unidades Económicas, lo que representa el 1.4 por ciento del total de nuestro país.

En el rubro de infraestructura productiva, el estado cuenta con trece parques y/o corredores industriales y/o tecnológicos en operación y dos en desarrollo. De enero a septiembre de 2018, la entidad atrajo una Inversión Extranjera Directa (IED) de 91.3 millones de dólares, lo que representó el 0.4 por ciento del total nacional. Con respecto a las remesas, alcanzó un total de 254.6 millones de dólares durante enero-diciembre de 2018, lo que significó un crecimiento de 2.0 por ciento respecto al año anterior y concentró el 0.8 por ciento del total nacional.

## **2.4 Contexto Cultural**

El estado de Tlaxcala destaca por su patrimonio cultural tangible e intangible, en el primero sobresalen: a) la arquitectura mesoamericana, con las zonas arqueológicas de Cacaxtla, Xochitécatl, Tecoaque, Tepectipac, Ocotelulco, Tizatlán y menores

como Los Cerritos y Los Magueyes; b) arquitectura colonial con sus centros históricos, museos, ex haciendas, ganaderías de toros de lidia, ranchos, iglesias, ex conventos y capillas y c) Arquitectura contemporánea como plazas de toros, lienzos charros, entre otros.

En cuanto a patrimonio intangible, Tlaxcala se distingue por sus tradiciones y costumbres, las cuales se manifiestan en la vida cotidiana de los tlaxcaltecas, a través de las artesanías, música, danza, gastronomía, fiestas y ferias. Entre las más importantes manifestaciones culturales destacan la Huamantlada y la Noche que nadie duerme, celebrada en el Pueblo Mágico de Huamantla durante los meses de julio y agosto, como parte de las fiestas en honor a la Virgen de la Caridad. Son de destacar también la Feria de Tlaxcala capital, el Día de Muertos, las fiestas del Carnaval, el Festival Internacional de Títeres Rosete Aranda y la bajada de la Virgen de Ocotlán.

En Tlaxcala, la tradición culinaria y gastronómica guarda una relación con la cocina prehispánica y la colonial que han dado a la comida tlaxcalteca un particular sello que la ha colocado entre las mejores del país, a partir del uso de los derivados de la tierra, así como la importación del cerdo, el pollo, el caprino y la res han permitido una evolución de una cocina rica en sabores, olores y texturas propias. Entre las artesanías, destacan las elaboradas en los municipios de Alzayanca, donde se fabrican los salterios; Españita con elaboración de figuras de hoja de maíz; en Ixtacuixtla la Trinidad Tenexyecac con su tradición alfarera y Popocatepetl con la elaboración de alebrijes, máscaras, piñatas e imágenes de santos; San Bernardino Contla donde elaboran los famosos sarapes con tintes naturales; San Isidro Buensuceso con bordado de telas en máquina; en el municipio de Tlaxcala, San Sebastián Atlahapa con producción de los patos rojos de barro y Tizatlán elaboración de artesanías en madera tallada; El Carmen Tequexquitla, con elaboración de sillas de hoja de tule y cuadros de popotillo; Tlatempan máscaras de carnaval; Tlaxco, sobresale la platería, conservas y lácteos; Tzompantepec alfarería; San Pablo del Monte, que sobresale por la elaboración de la talavera, ónix

y popotillo; Xaltocan elaboración de figuras de cantera y Huamantla con el arte efímero representado por tapetes de flores y las alfombras de aserrín.

### **CAPITULO III. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL**

Las bases teóricas y conceptuales que sustentan esta investigación están dadas por las teorías del desarrollo, teoría del Actor Red y la teoría Política (Fig. 2). En relación a la teoría del desarrollo, para esta investigación el desarrollo es considerado como el conjunto de interacciones económicas, políticas y sociales de actores locales, dentro de una sociedad, que al coordinarse logran propósitos comunes de bienestar, calidad de vida y convivencia para los integrantes de un territorio determinado. En cuanto a la teoría del desarrollo local, como alternativa al modelo dominante, se analizan diversas vertientes de este, destacando el desarrollo local, el desarrollo endógeno, el desarrollo económico local y el desarrollo local territorial. Lo anterior en la búsqueda de la comprensión de vínculos entre la actividad turística y el desarrollo, a partir de los efectos que esta produce dentro de una sociedad, para valorar su eventual contribución al desarrollo nacional, regional o estatal. Así también, se incorpora al abordaje teórico la del Actor Red para analizar características de relación-colaboración-cohesión que establecen los actores locales. El concepto de red se plantea como clave para el buen funcionamiento de los sistemas turísticos. Por tanto, ésta, permitirá analizar las relaciones y redes entre actores locales del turismo en Tlaxcala en los periodos de 1999 a 2016. Lo anterior permitirá abonar a la comprensión del comportamiento inconsistente de la actividad turística en el estado durante el periodo de estudio, a partir de estas relaciones.

Complementariamente, se analizarán de manera específica las capacidades del actor, considerando según Vargas (2006) las capacidades sistémicas, instrumentales y organizacionales de los actores gubernamentales y empresariales de la actividad turística en Tlaxcala, como factor para comprender y explicar el comportamiento de esta, durante el periodo de estudio (1999-2016). Finalmente se abordará la Teoría Política, considerada de particular relevancia, al estar la actividad

turística, basada en decisiones tanto de política (el ¿Qué?) como de políticas públicas (el ¿Cómo?), donde la participación del gobierno estatal y del actor gubernamental (SECTURE), son en su carácter de cabeza de sector, determinantes para promover y regular esta actividad.

### **3.1. Desarrollo local, Desarrollo endógeno, Desarrollo económico local y Desarrollo local territorial**

El concepto de desarrollo ha variado a través de la historia, desde el siglo XVII con el término relacionado primero con riqueza, para más tarde incorporar conceptos como evolución, progreso y crecimiento. Dentro de los siglos XX y XXI se le agregaron otras disciplinas, además del rubro económico, al incorporar aspectos sociales, ambientales, culturales y territoriales, posteriormente le siguieron los conceptos de desarrollo humano, sustentable y a escala humana; para finalmente concebir al desarrollo con una visión multidisciplinaria (Mujica y Rincón, 2010).

Después de la Segunda Guerra Mundial, al quedar divididas las naciones en dos mundos, uno occidental o capitalista y el otro oriental o socialista, se fijan como propósito la reconstrucción de una sociedad maltratada por la guerra. Al resto de los países se les denominó del tercer mundo, para éstos se utilizó la palabra sub desarrollo, cuya finalidad fue la de seguir una línea evolutiva para lograr una conversión a sociedades industrializadas (Arocena, 2002).

El término desarrollo, recibe un fuerte impulso cuando la Organización de las Naciones Unidas (ONU) lo incorpora en sus diferentes programas e instituciones, a través de las comisiones regionales, como la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) y el aporte de teóricos reconocidos que identifican al crecimiento económico como desarrollo.

En esta perspectiva se puede concebir al desarrollo como “un proceso que abarca el crecimiento económico y la modernización económica y social, consistente ésta en el cambio estructural de la economía y las instituciones (económicas, políticas, sociales y culturales) vigentes en el seno de la sociedad,

cuyo resultado último es la consecución de un mayor nivel de desarrollo humano y una ampliación de la capacidad y la libertad de las personas (Escribano, sf.).

Se puede concluir que el desarrollo es el surgimiento de alternativas de abajo hacia arriba, construidas desde, con y para las comunidades o lugares, comprometidas con el mejoramiento de las condiciones de bienestar de la sociedad, por ello el paradigma del que parte esta investigación, se fundamenta en el análisis de las teorías del desarrollo local, local endógeno, local económico y local territorial.

### **3.1.1 Desarrollo Local**

Díaz y Ascoli (2006), mencionan que el origen del desarrollo local, se da en Europa en los ochentas como respuesta de los agentes locales a los desafíos que presentan los procesos de reestructuración, ajuste económico e integración europea en el marco de las transformaciones del sistema capitalista y la fragilidad de los sistemas productivos y sociales locales. La promoción de este desarrollo se originó por las demandas y necesidades de los desempleados y los excluidos del mercado formal de trabajo. Los criterios aplicados exitosamente fueron: la cooperación entre los agentes económicos y sociales locales; consenso en el plan estratégico general; un sistema abierto de consulta y discusión; programas operativos con presupuesto asignado e instrumentos de aproximación y análisis de la realidad. El desarrollo local se refiere a una localidad, a un marco territorial determinado, a un ámbito territorial inmediato, donde se impulsan procesos de cambio para el mejoramiento del bienestar colectivo. La localidad se concibe inserta en un espacio geográfico mayor, denominado región; en dicho proceso se comparten objetivos y visiones de largo plazo en un escenario cotidiano que facilitan las concertaciones y alianzas entre actores, así como la planificación y gestión participativa.

Barroso y Flores (2010), afirman que el desarrollo local se formula como un conjunto de actuaciones concretas que definen los distintos agentes sociales, económicos, públicos o privados de la zona, para reconducir los cambios estructurales que necesita un territorio concreto, en la búsqueda de solucionar su problemática

mediante sus propios recursos productivos, naturales y humanos y los posibles que se puedan atraer hacia él.

Para Barreiro (2002), el Desarrollo Local, tiene que ver con las decisiones tomadas desde el territorio, donde incrementan la creación de valor, mejoran las rentas, aumentan las oportunidades de empleo y la calidad de vida de los habitantes de la localidad. Menciona, además que estos objetivos no pueden ser abordados exclusivamente por la acción de las instituciones políticas, sino que son el resultado de la multiplicidad de acciones del conjunto de actores (económicos, sociales, políticos, tecnológicos) que operan y toman decisiones estando dentro o fuera del territorio.

Existen otras teorías como la de Boisier (1999), sobre capital sinérgico y desarrollo territorial, donde menciona que entender el desarrollo requiere de enfoques holísticos sistémicos y recurridos, a lo que aportan Morin, Prigogyne, Capra, Drucker, Fukuyama, Habermas, Maturana y otros, coadyuvando a la formulación de un nuevo paradigma dinámico y sistémico que permite comprender en mejor forma el desarrollo y sus diferentes dimensiones económica, social, humana, local y global (Díaz y Ascoli, 2006).

### **3.1.2 Desarrollo Endógeno**

El desarrollo endógeno, es un concepto según Boisier (1999) donde la endogeneidad se manifiesta en: a) *el plano político*, primero con una creciente capacidad (territorial), para tomar las decisiones centrales respecto a diferentes opciones de desarrollo; b) *en el plano económico*, refiriéndose en este caso a la apropiación y reinversión in situ de parte del excedente a fin de diversificar la economía del territorio, dándole al mismo tiempo una base de sostenibilidad en el tiempo; c) *en el plano científico y tecnológico*, como la capacidad interna del sistema para generar sus propios impulsos tecnológicos de cambio, capaces de provocar modificaciones cualitativas en el sistema, y d) *en el plano de la cultura*, como una suerte de matriz generadora de identidad socio territorial. Estas múltiples formas de

endogeneidad del desarrollo, fortalecen el potencial de innovación territorial y son el resultado de la sinergia del sistema social

En cuanto al desarrollo regional es también, según Boissier (1999) por definición un desarrollo endógeno, ya que este concepto se encuentra referido a personas y no a categorías abstractas; es decir, se debe de ampliar la libertad personal de los individuos generando oportunidades en el entorno cotidiano.

Uno de los principales teóricos del desarrollo endógeno, Vázquez Barquero (2000) afirma que este: "...Es un proceso de crecimiento y cambio estructural donde la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio, conduce a la mejora del bienestar de la población de una localidad o región. Así tenemos que cuando la comunidad local es capaz de liderar el proceso de cambio estructural, la forma de desarrollo se puede convertir en desarrollo local endógeno" (p. 5-6). Complementa al afirmar que la endogeneidad tiene como objetivos el desarrollo y la reestructuración del sistema productivo, el aumento del empleo local y la mejora del nivel de vida de la población. Asimismo, que los agentes de esa política no son la administración del estado y/o la gran empresa urbana sino los gestores públicos y los empresarios locales.

### **3.1.3 Desarrollo Económico Local**

El desarrollo económico local según Rodríguez (2001), será entendido como un proceso de desarrollo participativo que fomenta acuerdos de colaboración entre los actores público y privado de un territorio, posibilitando el diseño de una estrategia de desarrollo común, a base de aprovechar los recursos y ventajas competitivas locales en el contexto global, con el propósito de crear empleo y estimular la actividad económica. En sintonía tanto con Albuquerque (2004) que indica que el desarrollo económico local se trata de un proceso de crecimiento económico y cambio estructural, como con Tello (2006) que afirma que este es "...El proceso de la dinámica social y política de un área geográfica específica, dentro de las fronteras de una economía resultante del comportamiento, acciones e interacciones de los agentes económicos, políticos y sociales que residen en el área

geográfica y que tiene la finalidad de incrementar sostenida y sosteniblemente el nivel y la calidad de vida de los habitantes de dicha área geográfica usando plena y eficientemente los recursos humanos y no humanos. Se resalta la participación de los agentes políticos, económicos y sociales para que se fomente un desarrollo económico local en un territorio” (p. 73).

Caicedo (2008) complementa al aludir al desarrollo económico local como la capacidad que tiene la comunidad para liderar el proceso de cambio estructural. Este enfoque, busca generar empleo, mediante el aprovechamiento del potencial de un territorio, ya sea capital humano, de recursos naturales o ubicación geográfica.

Por su parte Balastrieri (1997), aporta a la discusión teórica, al considerar el desarrollo económico local como proceso opuesto a la globalización, promotor de un desarrollo con base local, que no se rige por la racionalidad económica hegemónica, sino que constituye una apuesta a la economía solidaria y a la inclusión de los sectores marginados a través de emprendimientos micro productivos. En tanto para la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2008), el desarrollo económico local es un proceso de desarrollo participativo que promueve la cooperación entre los principales actores públicos y privados de un territorio particular para la creación y aplicación de una estrategia de desarrollo común.

En síntesis, las principales aportaciones que ha generado el desarrollo económico local al paradigma alternativo de desarrollo, se orientan a la necesidad de una construcción colectiva del desarrollo con un enfoque estratégico, teniendo como ejes el aprovechamiento racional de los recursos y la participación sistemática y comprometida de los actores locales.

### **3.1.4 Desarrollo Local Territorial**

Para Vargas (2008), el desarrollo local se refiere a las condiciones de vida de la población, evaluadas a partir de: a) indicadores cuantitativos de empleo, ingreso y acceso a satisfactores individuales y colectivos, b) dinamización de las economías por parte de los gobiernos, c) a las acciones de organizaciones sociales en

respuesta a la ineficiencia de las políticas gubernamentales, ante todo y, d) las diversas formas de articulación de esfuerzos públicos, privados y sociales, en torno a objetivos comunes.

La aportación al enfoque territorial la hace Galliccio (2002) al indicar que: "...El desarrollo local supone una visión estratégica del territorio, la existencia de actores locales con iniciativa; una identidad cultural como palanca de desarrollo y la articulación de los actores públicos y privados, en la elaboración de planes que les permitan sumar esfuerzos y compatibilizar objetivos" (p.4). La conceptualización de este autor, indica que para que en un territorio se impulse el desarrollo local territorial, se deben considerar a actores claves, los cuales son los que participan en la formulación de políticas, programas y acciones encaminadas a impulsar el desarrollo de un territorio.

Por su parte, Clemente (2006), considera que: "...El desarrollo local es un proceso de crecimiento concertado de una sociedad territorialmente delimitada dentro de un contexto histórico y político, y en donde se genera bienestar para el conjunto de sus integrantes a partir de potenciar las capacidades territoriales (recursos humanos, institucionales y económicos). Este enfoque teórico es un proceso que busca fomentar el desarrollo de un territorio, a través de la concertación de actores claves en la formulación de estrategias y políticas (p.169-182).

En la misma línea de pensamiento, Mota y Sandoval (2006), afirman que el desarrollo local territorial "...Toma como unidad de actuación principal al territorio o ámbito de una determinada comunidad; se basa en la movilización y participación de los actores territoriales públicos y privados como protagonistas de las iniciativas y estrategias de desarrollo local; se refiere a territorios y actores reales, no solo a tendencias generales que ayudan poco al diseño de políticas de actuación en los diferentes ámbitos territoriales; y supone el abandono de las actitudes pasivas, ya que se basa en la convicción del esfuerzo y decisión propios para establecer y concertar localmente la estrategia de desarrollo" (p. 807-808)

En este contexto para Albuquerque (2004), el desarrollo local con un enfoque territorial, se centra en la necesidad de fomentar un cambio en la gestión pública que incorpore cambio social, institucional y cultural, en el que la concertación entre los diferentes actores sociales territoriales sustituya la anterior práctica centralista e incluya políticas de desarrollo económico territorial en las estrategias nacionales de desarrollo.

Es importante considerar lo indicado por Di Prieto (2001), quien cuestiona que el desarrollo local: “Es aún una práctica sin teoría”. Jalomo (2009) complementa enunciando que el desarrollo local al surgir como una ruta diferente y alternativa de desarrollo ante el modelo económico dominante de la globalización, deberá asumirse que en la actualidad es una línea de pensamiento que está en proceso de construcción. Por tanto, se deberá continuar trabajando para robustecer su campo teórico-práctico.

Así el enfoque territorial y el tradicional, se diferencian porque el modelo tradicional se inclina hacia un desarrollo polarizado con una visión funcional y sectorial, mientras que el territorial se inclina hacia un crecimiento económico y de empleo (Arocena, 2002).

En este apartado se puede observar que los autores Demazière (1999), Cárdenas (2002), Di Prieto (2001), Galliccio (2002), Clemente (2006), Mota (2006) y Jalomo (2009), coinciden en que el desarrollo local territorial, se relaciona con la búsqueda de equidad ante la desigualdad territorial, representando una alternativa ante la crisis del modelo dominante, considerando que para lograrlo debe existir una coordinación entre los gobiernos, empresarios y población, sometiendo a revisión las políticas gubernamentales actuales. Es decir, en la concreción de procesos de desarrollo local territorial, localmente debe proponerse un cambio de estrategia en la gestión pública, partiendo de liderazgos sociales y colectivos, para supeditar los intereses de los gobiernos a los intereses de los territorios.

Por lo referido, esta investigación utilizará como referente al paradigma del desarrollo local territorial, considerando las posturas de Galliccio (2002),

Albuquerque (2004), Clemente (2006) y Vargas (2008), ya que permiten una mejor comprensión del fenómeno turístico analizado, a partir de las tres premisas del desarrollo local territorial: 1) fomento al desarrollo dentro de los territorios, 2) articulación y cooperación de los actores públicos y privados y 3) que las iniciativas de desarrollo deben responder a las necesidades de los actores locales del territorio. Estos elementos servirán de base para analizar y comprender el comportamiento de la actividad turística en Tlaxcala, durante el periodo de estudio.

### **3.2 Teoría del Actor Red**

La teoría del actor red ha tenido un desarrollo vertiginoso a partir de los años ochenta, como consecuencia del estudio de la formación de redes en la gestión de negocios; conceptualmente, las redes son sistemas organizados definidos por un tipo específico de relación que los vincula. Es una teoría Sociotecnológica de la ciencia y la técnica, desarrollada en la década de los ochenta, siendo sus principales precursores Bruno Latour, Michel Callon y Jhon Law (Pozas, 2015)

Como sostiene Szarka (1994), para que el concepto sea operativo deben darse dos condiciones: 1) la existencia de un conjunto de personas, objetos o hechos, lo que permite describir el tipo de red y 2) la forma en que se constituye, es decir su comportamiento. La lógica de interacción y la dinámica de aprendizaje, son los que permiten surgir organizaciones de tipo reticular, redes, a partir de las relaciones de cooperación entre los actores.

En el proceso de desarrollo, se pueden identificar una lógica territorial que señala interdependencias en el propio ámbito, en cuyo caso las empresas desarrollan redes de cooperación e intercambio en el territorio en el que se localizan. El territorio no es un soporte pasivo de la localización potencial sino el medio activo en el que se originan la innovación y la creatividad (Szarka, 1994).

Por su parte, Albuquerque (1999), señala en el contexto de mercados abiertos, que las empresas pequeñas pueden tener ventajas competitivas, si avanzan en su especialización, concentrándose en algún aspecto específico

tecnológico, organizacional o comercial y operan en un contexto de cooperación y redes, lo que permitirá la cohesión del conjunto.

La creación de redes, permite según Artesi (2003), potenciar el carácter endógeno del desarrollo y solo es posible en un contexto de descentralización del poder territorial, con una fuerte participación de los actores involucrados en el diseño de estrategias, así como en su gestión y evaluación, para permitir aprovechar las oportunidades de creación de nuevas actividades y empleo, generando un medio emprendedor en el que se relacionen las administraciones territoriales, las agencias de desarrollo, distintas organizaciones de capacitación y formación, universidades, centros de investigación, empresas, organizaciones no gubernamentales, etcétera.

Para que se logre el fortalecimiento de las redes, se requiere del apoyo del gobierno, con iniciativas o acciones sobre capacitación y promoción que les permita darlas a conocer a nivel nacional e internacional, con el propósito de lograr un desplazamiento de turistas para promover oportunidades de desarrollo dentro del territorio.

La aportación de la teoría del actor red a esta investigación, permite analizar la posible existencia de redes generadas por los actores gubernamentales y empresariales del turismo en Tlaxcala, durante los tres periodos de gobierno. La relevancia de ésta, radica en que la integración de actores en torno a iniciativas locales, se erigen en una herramienta que puede coadyuvar o acotar procesos de desarrollo local territorial como el que sería deseable construir para el estado, a partir del turismo.

### **3.2.1. Capacidades del actor**

Los cambios estructurales y el dinamismo de los territorios, así como la institucionalidad local, adquieren un papel central en la búsqueda del desarrollo local, el cual se entiende de acuerdo a Vargas y Mochi-Alemán, (2008) como el “resultado de la conjugación de las capacidades de los individuos para articular iniciativas y diseñar instrumentos que les permitan mejorar su calidad de vida, según

sus propias percepciones, lo cual se encuentra determinado precisamente por el marco institucional en el que se desenvuelven los actores locales” (p.392).

Barreiro Cavestany (2000), apunta que el “desarrollo no es solo un proceso económico, sino ante todo un proceso político, de acción concertada de actores públicos y privados -económicos, sociales, políticos, tecnológicos- que operan y toman decisiones en el territorio o que inciden en él” (p. 1). La acción colectiva en el territorio cobra una importancia fundamental, puesto que da cuenta de la existencia de una sociedad local que constituye la base social del proceso.

En este sentido, la clave del desarrollo, radica en la articulación provechosa de los recursos y las capacidades locales, potencial que Boisier denomina capital sinérgico: “la capacidad societal de promover acciones de conjunto dirigido a fines colectivos y democráticamente aceptados, con el fin de obtener un resultado donde el producto final sea mayor que la suma de las partes” (Boisier, 2000).

Vargas, citado en Vargas y Mochi-Alemán (2008), menciona que las capacidades de los actores locales a las que se hace referencia, se constituyen por sus posibilidades de acción, habilidades y recursos en función de tres vertientes: 1) la organización en torno a un objetivo común, de mejoramiento permanente de las condiciones de vida de la sociedad local; 2) la generación de instrumentos adecuados y útiles para conseguir el objetivo señalado y 3) el conocimiento y visión de la posición que mantiene el ámbito local en un contexto más amplio, el de la globalización.

Vargas (2006), identifica tres capacidades fundamentales de los actores locales, a las que denomina: organizacional, instrumental y sistémica, donde: 1) la capacidad organizacional, se refiere a las habilidades, posibilidades de acción y recursos que utilizan los actores locales para organizarse en torno a un objetivo en común, de transformación cualitativa y sostenida de las condiciones de vida de una sociedad local; 2) capacidad instrumental, corresponde a las habilidades y posibilidades de los actores locales para generar los instrumentos concretos que les permitan conseguir los objetivos de desarrollo local que pretenden, así como realizar

las acciones específicas con la finalidad de afrontar cambios en su entorno, manifestada por la existencia de instrumentos de planeación, concertación, gestión y de comunicación social y 3) la capacidad sistémica, alude al conocimiento e interpretación que hacen los actores local del complejo esquema de relaciones y factores exógenos que inciden en la configuración de la sociedad y la economía local, e incluye los ámbitos regional, estatal, nacional e internacional y, puede inferirse adicionalmente, por la existencia de vínculos específicos con actores externos, así como por el acceso y uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación para apoyar sus iniciativas o proyectos de desarrollo. Esta capacidad está en función de las cualidades de agentes específicos, del conocimiento que tengan, de la lógica de actuación, de los actores involucrados, así como del marco institucional que les rige y del contexto nacional e internacional en que se insertan.

### **3.3. Teoría Política**

Venegas (2010), menciona que los antecedentes de la política se inician con las aportaciones de los primeros intelectuales con grandes obras al pensamiento político como Aristóteles, Platón, Maquiavelo, Bodino y Montesquieu, entre otros, al evidenciarse el inicio en la separación de los problemas subjetivos y el análisis objetivo de la realidad, haciéndose énfasis en la observación como el método de investigación primordial. Estas aportaciones pilares fundacionales de esta disciplina en el siglo XIX. En este mismo siglo surgen nuevos estudiosos que la establecen como una ciencia autónoma, destacando Tocqueville con el uso del método de la observación directa de los hechos; Comte, sentó las bases objetivas del método científico y Karl Marx, quien aportó la explicación del fenómeno del poder en general. Para finales de este siglo, se posiciona la teoría política en el ámbito académico, siendo los Estados Unidos donde se multiplican los estudios sobre las fuerzas políticas, las elecciones, temáticas relacionadas con la distribución del poder, entre otros.

Después de 1945 con la culminación de la Segunda Guerra Mundial, ante los progresos en las libertades y derechos políticos evidenciados a nivel mundial, alcanza un carácter internacional y se posiciona en el contexto intelectual. No

obstante, enfrentó la resistencia de algunas instituciones tradicionalistas que se oponían a la búsqueda de nuevas formas de dirección y administración del poder, la política y la reconstrucción de los partidos políticos (Venegas, 2010).

Zamitis (1999), menciona que los filósofos Isaiah Berlín, Eric Williams y Ricarda Wollheim, definieron su teoría en función a la filosofía; mientras que Henri Lefebvre, Bertrand de Jouvenel y Anthony Downs, explican la teoría política a partir de una doctrina diferente entre sí o en función de la teoría con otras ciencias sociales, en particular la economía. Por su parte Giovanni Sartori, citado en Zamitis (1999), parte de la premisa de que *“la política es el hacer del hombre”*, que más que ningún otro, afecta e involucra a todos. Este está precedido por tres antecedentes: la filosofía política, la ciencia o conocimiento empírico de la política y el discurso común u ordinario sobre la política. Torreblanca (2006), citado en Venegas (2010), manifiesta que al no haberse logrado una teoría general que explique los fenómenos políticos, se recurre a “enfoques” o aproximaciones y visiones parciales de la realidad política, destacando: el Marxista, el Institucional, el Conductista o Behaviorista, el Estructural-Funcional, el Sistémico, y el Cibernético.

Finalmente, López (2010), menciona que, en relación a enfoques, resaltan las aportaciones de Harold Lasswell, Herbert Simón, Charles Lindblom y David Easton; quienes desarrollan cinco marcos de análisis: la economía del bienestar, la elección pública, la estructura social, el procesamiento de la información y la filosofía política.

Existen diferentes posturas en relación a la Ciencia Política, no obstante, la multiplicidad de criterios, la mayoría concuerda en que la disciplina se encarga de estudiar *“el ejercicio, la distribución y organización del poder dentro de una determinada sociedad”* (Venegas, 2010).

Lo anterior en el marco de esta investigación tiene relevancia al incluir planes, programas, actitudes de autoridades gubernamentales sexenales, frente al tema turístico en el estado, durante el periodo de estudio.

### **3.4. Conceptos principales**

#### **3.4.1 Los actores turísticos**

El ser humano dentro del sector turismo asume diferentes roles como actor, determinados por el papel general o específico que este ejerce dentro de la sociedad, considerando actividades o conductas relativas a una posición que este asume en un entorno social determinado (red de interacción); los roles son desempeñados dentro de cualquier grupo y se construye y lo adapta cada uno a sí mismo (Barreiro, 2002). La actividad turística, provoca efectos, por lo que el desempeño de los actores como actores sociales, económicos, institucionales, etc., tiene consecuencias en el desarrollo del territorio.

Para Albuquerque (2003), los actores operan bajo tres dimensiones: la social, individual y espacial, ya que desempeñan un importante rol, dentro de un territorio, el cual constituye un elemento primordial para proponer estrategias e iniciativas, para ser escuchados y desempeñarse en función al rol que les corresponda. Así, el territorio está vinculado a la heterogeneidad estructural, y el grado de desarticulación productiva interna, es la unidad de actuación principal de los actores que se basa en la movilización y participación de los actores territoriales, públicos y privados, como protagonistas principales de las iniciativas y estrategias de desarrollo local.

Long (2007), concibe al actor como individuo, pero también como colectividad, con características diferentes como lo es el que tengan una agencia humana, que al mismo tiempo poseen capacidad de saber y de actuar, que intentan resolver problemas y con la capacidad para transformar su realidad. Complementa indicando que el actor es protagonista en un territorio, en el cual establece vínculos de cooperación y comunicación y que “la acción social no es un afán únicamente individual, centrado en el ego, sino que tiene lugar en redes de relaciones en las que intervienen componentes humanos y no humanos” (p. 108).

Una forma de definir a un actor es relacionándolo con la escena social en la que desarrolla su acción ya sea individual, grupal o institucional cuyo sistema de

acción, coincide con los límites (intereses) de la sociedad local. Arocena (2002) afirma que: “Se determinan tres categorías de actores, los cuales se definen en función del sistema de acción específico, éstas son: a) actor Político-administrativo, se refiere a los organismos que integran la administración local y su relación con el sistema nacional, están ligados a la toma de decisiones públicas; b) actor socio-territorial, se integra por las Organizaciones no Gubernamentales, Organizaciones de base e iniciativas de la sociedad. Se desarrolla según la lógica territorial y se orienta a responder a necesidades básicas de las comunidades locales, y c) actor Empresarial: compuesto por empresarios y trabajadores, miembros de organizaciones patronales y sindicales (p.9).

La relación que hace este autor del actor local con la escena donde se desenvuelve la acción, lo identifica como precursor del desarrollo local, incitado por estímulos e intereses hacia propósitos comunes de y con otros actores locales en un escenario definido. Así también, menciona que el actor local, en función de protagonista en el territorio es un agente del desarrollo (actor-agente); específicamente en el campo político, económico, social y cultural, portadores de propuestas que tienden a capitalizar mejor las potencialidades locales (Delgado, 2018).

Por su parte, García (2007), destaca que el actor es un individuo o colectivo que participa en los procesos del desarrollo con sus intereses, motivaciones, percepciones y creencias; que posee la capacidad, disposición y organización; dispuesto a la resolución de conflictos y la construcción de consensos, con la capacidad de construir y establecer sus criterios sobre las realidades y problemas que le ocupen, otorgándole una identidad particular a su pensamiento y acción.

Desde este marco, se define al actor local, como un individuo o colectivo responsable, pensante y actuante dentro de un contexto. Asimismo, se debe rescatar la subjetividad del actor local desde la complejidad de sus interrelaciones particulares, no solo en la relación colectiva sino en su individualidad, con intereses y motivaciones que lo incorporan al desarrollo de forma protagónica dentro de una comunidad (Delgado, 2018).

Por otra parte, Delgado (2017), aporta su visión sobre el rol que debe desempeñar el actor local dentro de un territorio: "...el desarrollo está relacionado con las capacidades y actuaciones de transformación de los factores humanos sobre el territorio, más allá de las potencialidades culturales, ambientales, económicas, sociales y tecnológicas. En este caso, el factor humano no sólo acude con sus capacidades, competencias y habilidades, sino que se incorpora como parte de la comunidad de interesados en el desarrollo, exigiendo capacidad de organización, de participación, poder de influencia, creatividad, pensamiento estratégico, ética ambiental y cultural bajo la égida de la sustentabilidad y la responsabilidad social" (p.88).

Por lo antes mencionado, el desarrollo territorial, constituye una nueva forma de ver y actuar en un territorio donde se involucran los distintos actores que conviven en la localidad, convirtiendo la participación social protagónica en un factor clave en el propósito de diagnosticar juntos, construir visiones compartidas, diseñar propuestas de transformación (competencias y habilidades).

Para efectos de esta investigación, se tomará la definición del actor local expuesta por Arocena (2002) y Delgado (2018), ya que además de definir los tipos de actores que convergen dentro de un territorio, menciona que éstos deben ser protagonistas y agentes de desarrollo dentro de una localidad, rescatando su subjetividad desde la complejidad de sus interrelaciones individuales o colectivas.

### **3.4.2. Políticas públicas**

Se puede entender a la política pública en dos sentidos: 1) disciplinar, que surge de las sociedades industrializadas en la década de los cincuenta, especialmente en Estados Unidos e Inglaterra y como tal, se enfoca a estudiar los problemas considerados públicos, así como los procesos de toma de decisión por parte de las autoridades públicas; 2) conceptual, es el que hace referencia la política gubernamental o de alguna organización de la sociedad civil, en una jurisdicción política, cuando cumple ciertas características (Nateras, 2006: 254). Asimismo, las políticas públicas son concebidas por Lasswell con una orientación

multidisciplinaria, ya que por su naturaleza conlleva aspectos políticos, económicos, administrativos, culturales, entre otros (Nateras, 2006).

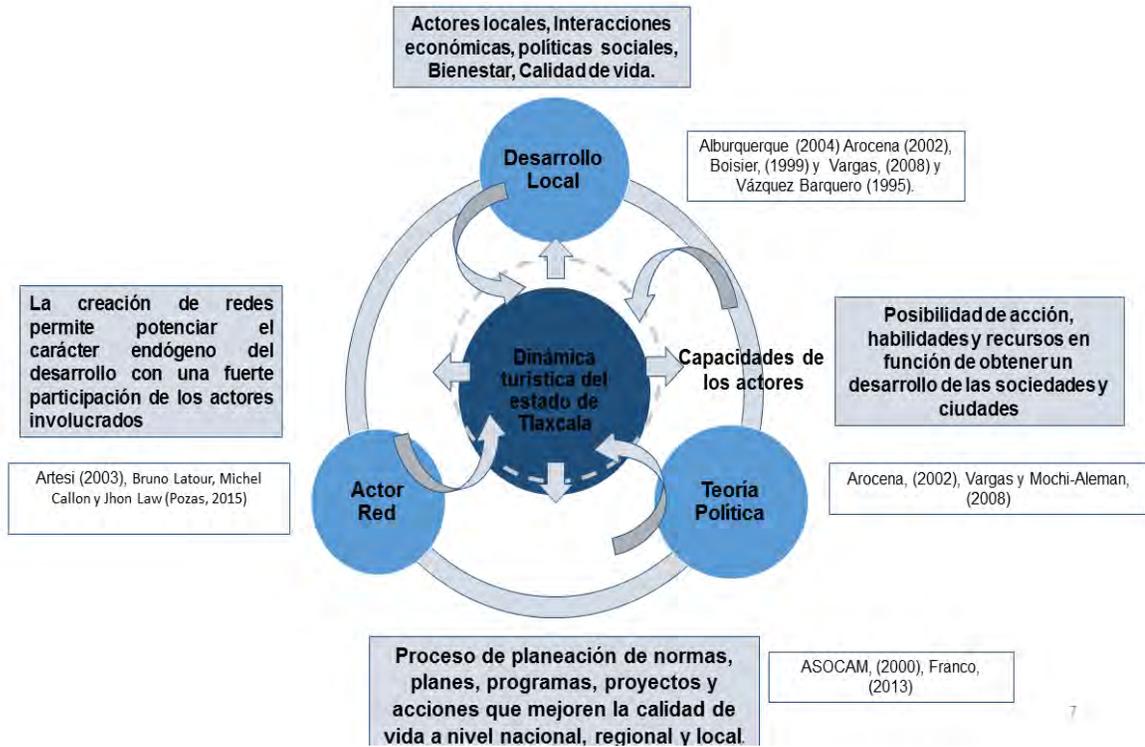
Así, las políticas públicas, para esta investigación serán entendidas como todas las decisiones y regulaciones que emanan de actores públicos con soluciones específicas que se concreten en normas, organizaciones o instituciones, planes, programas, proyectos, acciones, presupuestos e inversiones fiscales (Asocam, 2008). Para Franco (2013), el actor principal en la formulación de políticas, programas o acciones que impulsen el desarrollo de un territorio es el gobierno, pero sin dejar a lado la participación de la población como sujeto de estas.

### **3.4.3. Política turística**

Actualmente las políticas turísticas se originan de las políticas económicas, las cuales se constituyen de diversas áreas de actuación y se establecen como políticas macro y microeconómicas. En el marco de la política económica, el proceso de decisión combina las políticas instrumentales con las sectoriales y estas últimas atienden a una parcela concreta de actividad económica, siendo aquí donde enmarca la política turística. Por lo tanto, al derivarse de la política económica general, la política turística mantiene elementos comunes con ésta y persigue actuar o incidir en un ámbito concreto de la esfera productiva de una economía (Monfort, 2000).

En este contexto, Castillo y Vargas (2007), afirman que las políticas turísticas son un conjunto de actitudes y estrategias que una colectividad organizada adopta ante el fenómeno turístico, por lo que permiten una reflexión sobre la conformación de los compromisos políticos para una recomposición social. Los objetivos de la política turística, según Monfort (2000), son divergentes para cada zona, región o país; además dependerán de los productos turísticos existentes y de las motivaciones y directrices de las autoridades responsables de institucionalizar dicha política turística.

**Figura 2. Bases teóricas y conceptuales que sustentan la investigación y que apoyan en el análisis del comportamiento de la actividad turística en Tlaxcala**



Fuente: Elaboración propia-

## **CAPITULO IV. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Los resultados se derivan del análisis correlacionado de tres aspectos principales que caracterizaron los tres sexenios analizados: a) las capacidades organizacionales, instrumentales y sistémicas de los actores del turismo, b) la actividad turística, considerando indicadores turísticos, tales como presupuesto, inversión, derrama económica, afluencia turística, promoción, capacitación, estructura turística, programas y perfiles, y c) análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), integrado por factores internos (Fortalezas, Debilidades) y factores externos (Oportunidades y Amenazas).

Lo anterior permitió comprender y explicar los factores que determinaron la dinámica de altibajos de la actividad turística en el estado de Tlaxcala en tres periodos de gobierno ejercidos de 1999 a 2016, objetivo principal de esta investigación.

### **4.1. Las capacidades de los actores del turismo en Tlaxcala en los periodos de 1999 a 2016**

El análisis y sistematización de información surgida del proceso de revisión documental, observación y entrevistas realizadas a los actores del turismo en Tlaxcala durante el periodo de estudio, permitió conocer por sexenio las principales capacidades, actitudes y relaciones de los actores locales del turismo en Tlaxcala.

Para propósitos de esta investigación, se clasificó a los actores locales del turismo en: gubernamentales y empresariales, mismos que serán evaluados, según Vargas (2006), a partir de sus capacidades: a) organizacionales, entendidas como posibilidades de acción conjunta, habilidades y recursos de los actores locales para generar una organización local “capacidad de asociación”; b) instrumentales, concebidas como el talento para generar e instrumentar planes, programas y proyectos concretos de acción, “capacidad para hacer” y, c) capacidades sistémicas, entendidas como perspectivas de crecimiento y desarrollo para el conjunto de los actores locales (autoridades-empresarios y comunidad receptora), basada en intereses comunes, cooperación con una “visión incluyente”.

En este apartado el análisis de las capacidades de los actores gubernamentales y empresariales, incluye por sexenio un cuadro con fines explicativos, cuyo diseño se basa en Quiñones citado por Garza (1996, p.256), donde se otorga una calificación a las capacidades de los actores por sexenio, acorde a características y desempeño, donde: Alta, indica que las condiciones relacionadas con disposición, perfil de actores y recursos fueron idóneas; Media, donde las condiciones relacionadas con disposición, perfil de actores y recursos presentaron algunos vacíos, y 3) Baja, cuando las condiciones relacionadas con disposición, perfil de actores y recursos fueron deficientes

#### **4.1.1. Análisis de las Capacidades Organizacionales de los actores locales del turismo por periodo**

En relación a las capacidades organizacionales del actor (ver cuadro 3), se puede concluir de acuerdo a Vargas (2006) que en el primer periodo de análisis se localizan las más altas capacidades organizacionales del actor gubernamental al contar con un andamiaje institucional que le da certeza a la actividad turística, caracterizado por: a) el incremento del presupuesto b) se crean programas institucionales de apoyo al turismo como el Fideicomiso de Desarrollo Turístico, c) participación activa del sector empresarial, d) aprobación de la primera Ley de Turismo, y e) la reactivación del Consejo Consultivo Turístico (CCTE)<sup>1</sup>.

Por lo que respecta al segundo periodo, se aprueba la Ley de Turismo para el Estado de Tlaxcala y su Reglamento, se apoya la actividad en una instancia de financiamiento federal, el Fideicomiso de Riesgo compartido (FIRCO). Sin embargo, no se da continuidad a programas anteriores, a pesar de su éxito. Así también, se observó un bajo perfil de los funcionarios del turismo, escasa disponibilidad para relacionarse con el sector empresarial y no se da seguimiento al Consejo Consultivo Turístico (CCTE).

---

<sup>1</sup> Órgano colegiado de consenso, consulta y toma de decisiones, en el primer periodo fungió como un instrumento de coordinación en el que se lograba una participación más activa de los miembros del sector turístico, atendiendo temas de interés común.

En el tercer periodo de gobierno, se promulga la Ley para el fomento y desarrollo del turismo del estado de Tlaxcala y su Reglamento, la Ley de protección y conservación de monumentos y edificios del estado de Tlaxcala, pero tampoco se da seguimiento a programas anteriores que funcionaron con relativo éxito. Cabe destacar que la rotación de secretarios de turismo (tres titulares), aunado a la fusión de la SECTURE con la SEDECO para crear la SETyDE, propició que no se tuviera una vinculación con los actores empresariales del turismo, debido a la falta de condiciones para construir las.

En relación al actor empresarial, en el primer periodo se logra una alta capacidad organizacional al consolidarse la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC); la Asociación de Hoteles y Moteles (AHMET), la Asociación de Agencias de Viajes (AAV) y el Consejo Consultivo Turístico del Estado (CCTE), lo que permitió fortalecer el sector turístico.

En el segundo periodo se genera divisionismo en el gremio turístico, provocando el debilitamiento de las organizaciones gremiales (CANIRAC, AHMET y CCTE), los actores empresariales trabajan de manera individual, debido a la desconfianza hacia el actor gubernamental, lo que no permite dar certeza a la actividad turística en Tlaxcala.

En el tercer sexenio, continúa el divisionismo al interior del sector, se trabaja por objetivos individuales; en el caso de las cámaras gremiales, la Asociación de Hoteles y Moteles es la única que se mantiene activa y trabajan coordinadamente para gestionar recursos del fondo Pyme (Secretaría de Economía Federal) para el diseño de la marca: "Tlaxcala, ni te imaginas... Descúbrelo". En el caso de la Cámara de restauranteros y de Agencias de Viajes, no se logra su reactivación, por lo que se acentúa el ambiente de incertidumbre en el sector.

**Cuadro 3. Capacidades organizacionales de actores locales del turismo**

CATEGORÍAS/SUBCATEGORÍAS	PERIODOS		
	1999-2005	2005-2011	2011-2016
<b>ACTOR GUBERNAMENTAL</b>			
1. Disposición gubernamental de apoyo	Alta	Media	Bajo
1.1. Presupuesto	Alta	Alto	Alto
1.1.1. Marco legal y operativo	Alta	Bajo	Medio
1.1.2. Programa de desarrollo turístico	Alta	Bajo	Bajo
1.1.3. Capacidad de gestión de la SECTURE (local, regional nacional)	Alta	Baja	Media
<b>2. ACTOR EMPRESARIAL</b>			
2.1. Disposición de participar	Alta	Baja	Baja
2.2. Liderazgos individuales	Alto	Baja	Medio
2.3. Organización gremial	Alto	Baja	Bajo
2.4. Organismos empresariales de segundo nivel	Alto	Baja	Bajo
2.5. Inversiones	Baja	Alto	Alto

Fuente: elaboración en base a Quiñones, citado por Garza (1996).

#### **4.1.2. Análisis de las Capacidades Instrumentales de los actores locales del turismo**

En lo que se refiere a las capacidades instrumentales del actor gubernamental (ver cuadro 4), tenemos que en el primer periodo se nota una mayor capacidad instrumental del sector turístico de Tlaxcala, evidenciado en: a) instrumentación del Programa Estatal de Turismo (PET), b) operación de programas estatales y regionales con participación de los actores empresariales, c) campañas de promoción turística a nivel nacional a través de tiempos oficiales de radio y televisión (RTC), d) consolidación de la marca “Te Queremos en Tlaxcala”, a nivel nacional, y e) se diversificó la oferta turística de Tlaxcala.

En el segundo periodo no se tuvo un Programa Estatal de Turismo (PET) sexenal, con el que se pudiera orientar la actividad turística, se tomó como referencia el Plan

Estatad de Desarrollo (PED) que como se sabe es muy general. Se tuvo un decrecimiento de la actividad, ya que, aunado a los factores internos descritos, se presentaron externalidades negativas como la crisis inmobiliaria en Estados Unidos (2008) y la pandemia del AH1N1 (2009), que afectaron la llegada de turistas al estado. Sin embargo, se realizó la mayor inversión en estructura turística en comparación con los otros dos periodos.

El tercer periodo, no contó con un Programa Estatal de Turismo, la actividad se rigió por el Plan Estatal de Desarrollo (PED), se aplicó gran inversión en estructura turística. Se aumentó la llegada de turistas como consecuencia de la apertura del atractivo emergente Santuario de las Luciérnagas en el municipio de Nanacamilpa.

Por lo que respecta a las capacidades instrumentales del actor empresarial, se nota en el primer periodo una cultura empresarial colaborativa, que les permitió ser más competitivos. En el segundo y tercer periodo no hubo trabajo coordinado entre actores gubernamental-empresarial, debido al ambiente de desconfianza que generó divisionismo al interior del gremio empresarial, lo que impactó negativamente en la actividad turística estatal.

**Cuadro 4. Capacidades instrumentales de actores locales del turismo**

CATEGORÍA/SUBCATEGORÍAS	PERIODOS		
	1999-2005	2005-2011	2011-2016
<b>ACTOR GUBERNAMENTAL</b>			
1.1. Planeación	Alta	Baja	Baja
1.2. Capacidad de gestión y concreción.	Alta	Baja	Media
1.3. Concertación y comunicación	Alta	Baja	Media
<b>2. ACTOR EMPRESARIAL</b>			
2.1. Planeación	Media	Baja	Media
2.2. Capacidad de gestión y concreción	Media	Baja	Media
2.3. Concertación y comunicación	Media	Baja	Media

Fuente: elaboración en base a Quiñones, citado por Garza (1996).

#### **4.1.3. Análisis de las Capacidades sistémicas de los actores locales del turismo**

El desarrollo de las capacidades sistémicas del actor gubernamental se observan fortalecidas en el primer periodo al interior del estado, favorecidas por a: 1) una política incluyente y una visión compartida para promover la actividad turística al interior del estado, logrando al exterior concretar trabajos conjuntos con la SECTUR federal en materia de inversión, capacitación y promoción turística, así como la formalización de alianzas estratégicas con estados vecinos, a través de los programas regionales “En el Corazón de México” y Ruta de los Dioses”, lo que propició que se ofertaran productos turísticos diferenciados y campañas de promoción a nivel regional, nacional e internacional, lo que favoreció el desarrollo del turismo estatal.

En el segundo periodo se observa ausencia de mecanismos de cooperación entre los actores del turismo, lo que genera un estancamiento de la actividad

turística de Tlaxcala, a pesar de haber una mayor inversión en el sector. Al exterior se continuó con los programas regionales hasta el segundo periodo, ya que no se les dio continuidad al abandonar la SECTUR Federal la coordinación del programa. En contraparte un gran logro, fue que el estado se incorpora al programa de “Pueblos Mágicos”, con el nombramiento de Huamantla como Pueblo Mágico, lo que representa una promoción a nivel nacional e internacional y la aplicación de recursos al municipio o comunidad acreditada.

Respecto al tercer periodo, se careció de mecanismos de cooperación entre los actores turísticos, debido a la fusión de la SECTURE con la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO), creando la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico (SETyDE) y la rotación de tres secretarios de turismo durante el sexenio, lo que generó incertidumbre y desconfianza entre los actores empresariales, frenando las posibilidades de avance del sector. Al exterior se manifestaron relaciones interesantes de cooperación con la SECTUR-Federal, no así con otros estados, lo sobresaliente fue la incorporación de Tlaxco al programa de “Pueblos Mágicos” (Ver cuadro 5).

**Cuadro 5. Capacidades sistémicas de los actores locales del turismo**

CATEGORÍA/SUBCATEGORÍAS	PERIODOS		
	1999-2005	2005-2011	2011-2016
<b>ACTOR GUBERNAMENTAL</b>			
1.1. Identificación con el territorio	Alto	Bajo	Bajo
1.2. Relaciones con actores del sector	Alto	Bajo	Bajo
1.3. Capital relacional externo	Alto	Bajo	Bajo
1.4. Uso de TIC's	Alto	Bajo	Bajo
<b>2. ACTOR EMPRESARIAL</b>			
2.1. Identificación con el territorio	Media	Bajo	Bajo
2.2. Relaciones con actores del sector	Media	Bajo	Bajo
2.3. Capital relacional externo (relaciones externas)	Media	Media	Media

2.4. Uso de TIC's	Media	Bajo	Media
-------------------	-------	------	-------

Fuente: elaboración propia en base a Quiñones, citado por Garza (1996).

#### **4.2. Perfil del actor gubernamental por sexenio**

Con el propósito de contar con un conocimiento pormenorizado del perfil del actor gubernamental, se presenta una breve reseña de los mismos por sexenio por la relevancia del rol que desempeñaron.

En el primer periodo, el puesto de Secretario de turismo lo ocupó el Arquitecto Eduardo Valdespino y León, quien jugó un rol importante dentro de la actividad turística, ya que tuvo el interés y liderazgo para desarrollar estrategias que beneficiaron el desarrollo de este sector en Tlaxcala, al lograr integrar a los empresarios turísticos; manejó una política incluyente, que generó oportunidades que fortalecieron el turismo en el estado, evidenciadas en los resultados presentados.

En el segundo sexenio, Licenciado Daniel Herrera Murga, fue nombrado titular de la SECTURE, sin embargo, no logró acercamiento efectivo con los prestadores de servicios, debido al otorgamiento de apoyos condicionados y discrecionales a algunos empresarios, en este periodo se desarticulan algunas cámaras y asociaciones, no se observó disposición e interés del actor gubernamental por impulsar el sector turístico.

El tercer periodo sobresale porque el puesto de secretario de turismo es asumido en un sexenio por tres personas de diferente perfil, el primero Licenciado en Política Pública Marco Antonio Mena Rodríguez, seguido por la Licenciada en Economía María Adriana Moreno Durán y finalizando la Licenciada en Negocios Internacionales Kathya Elizabeth Torres Vázquez. La problemática generada por los constantes cambios, aunada a la fusión de la SECTURE y la SEDECO para crear la SETyDE, derivó en la ausencia de coordinación con actores empresariales, lo que condicionó el comportamiento de la actividad turística en Tlaxcala.

Lo descrito, cobra relevancia, debido a que esta investigación, toma como referencia la directriz de Vargas (2006), que menciona la importancia de que los actores locales desarrollen capacidades organizacionales, instrumentales y sistémicas, como clave dentro de una organización, para poder alcanzar un desarrollo de los territorios. Después del análisis de los sexenios 1999-2005, 2005-2011 y 2011-2016, se determina que las capacidades organizacionales, instrumentales y sistémicas de los actores gubernamentales y empresariales del estado de Tlaxcala, durante el primer periodo se caracterizaron por un nivel alto, debido a la conjunción de capacidades organizacionales, evidenciadas en la articulación de iniciativas y diseño de instrumentos y disponibilidad, que permitió una relación armónica entre actores gubernamentales y empresariales del turismo, logrando trabajar por objetivos comunes, evidenciado en: a) la mayor afluencia turística en la historia de Tlaxcala; b) generación de empleo; c) mayor derrama económica; d) promoción e inversión, dando como resultado la generación de oportunidades de desarrollo para el estado.

En tanto en el segundo y tercer periodo, las capacidades se encuentran en un nivel bajo, debido a que la actividad turística en esos periodos, estuvo condicionada por las acciones y decisiones subjetivas del actor gubernamental e indiferencia y desconfianza del actor empresarial. De manera particular tenemos que el segundo sexenio fue agravado por dos eventos externos, debido el crack financiero en Estados Unidos (2008) y la pandemia H1N1 (2009). En tanto en el tercero, dos eventos internos determinaron el comportamiento de la actividad: a) fusión de la SECTURE con la SEDECO, dando origen a la SETyDE, y b) rotación de tres secretarios de turismo.

#### **4.3. Análisis de la actividad turística**

Este análisis, se integra por 10 variables, que permiten conocer el comportamiento de la actividad turística del estado de Tlaxcala en los sexenios comprendidos de 1999 a 2005; de 2005 a 2011 y del 2011 al 2016. Esta información se integró a partir de revisión documental de informes de gobierno sexenales, relacionados con presupuestos ejercidos, inversión, derrama económica, afluencia turística,

promoción, capacitación, servicios entre otros, mismos que se refieren a continuación.

#### **4.3.1. Presupuesto**

El presupuesto ejercido para el sector turismo, en la gestión de Alfonso Sánchez Anaya (1999-2005) ascendió en promedio a casi 10 millones de pesos; en el mandato de Héctor Ortíz Ortíz (2005-2011), se invirtieron 24 millones de pesos y en el último año de Mariano González Zarur (2011-2016), se ejercieron 113 millones de pesos, debido a la fusión de la SECTURE y la SEDECO, que dio origen a la SETyDE.

El presupuesto ejercido durante los tres periodos fue variable, siendo en el primer sexenio donde se aplica la menor cantidad de recursos y en contraparte donde se logró un mayor crecimiento turístico. Al iniciar el primer gobierno, se contaba con una estructura básica de personal, equipo e instalaciones. Se aprueba mayor presupuesto que permite crear direcciones y departamentos, cuyas plazas son ocupadas por profesionales del sector o relacionados con este. Es importante destacar el apoyo que recibió la SECTURE por parte de empresas tanto turísticas como de otros servicios por concepto de patrocinios.

En el segundo periodo, se continúa con la misma estructura, pero se realiza un relevo de la mayoría de los trabajadores de la SECTURE, el presupuesto se incrementa un 100% en relación al sexenio anterior, pero no se logra impulsar a la actividad turística al no integrar a los actores empresariales y que el actor gubernamental ejerció el presupuesto de manera unilateral.

En el tercer periodo se observa un incremento de recursos para la SECTURE, debido básicamente a la fusión que hace el gobernador del Estado con la SEDECO, dando lugar a la SETYDE. La mayor parte de los recursos se aplican al sector industrial, y una parte menor al turístico; desaparecen algunas direcciones y departamentos y otros se fusionan con la reubicación de personal.

### **4.3.2. Inversión pública**

En lo que se refiere a la Inversión pública, en el periodo de 1999 a 2005 se invirtieron 90 millones de pesos en la rehabilitación de diversos servicios; de 2005 a 2011 393 millones y en el periodo de 2011 a 2016, 100 millones para la construcción y rehabilitación de la estructura e infraestructura turística.

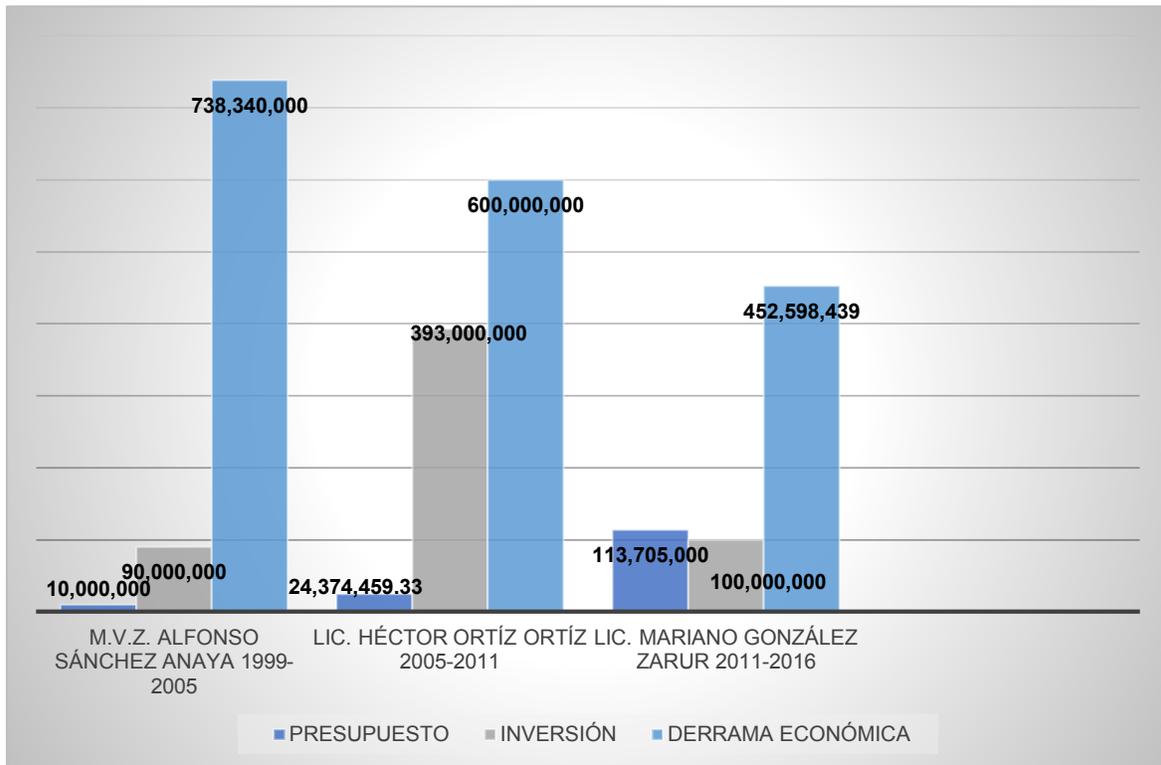
Es en el segundo y tercer periodo donde se ejecuta una mayor inversión en la rehabilitación de servicios turísticos, cabe hacer mención que ésta fue tripartita entre los gobiernos federal, estatal y municipal en los tres periodos. En el tercer periodo opera en coordinación con la federación, el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) en apoyo al emprendimiento estatal, logrando apoyos importantes en financiamiento para proyectos y capacitación.

### **4.3.3. Derrama económica**

La derrama económica por concepto de la actividad turística, durante las tres administraciones, también muestra una gran variación, en el primero, hubo una derrama por \$ 738. 340 millones de pesos, en el segundo por 600 millones de pesos y en el tercero de \$ 452. 598 millones de pesos.

La derrama económica por concepto de la actividad turística, muestra que es en el primer sexenio, donde se obtuvieron las mejores cifras. Para realizar el cálculo de la derrama económica, Datatur considera las variables: llegada de turistas al hotel, estadía, gasto promedio diario por tipo de hospedaje y distribución del visitante por tipo de hospedaje (ver grafica 1).

**Gráfica 1. Presupuesto, inversión y derrama económica de Tlaxcala de 1999 a 2016**

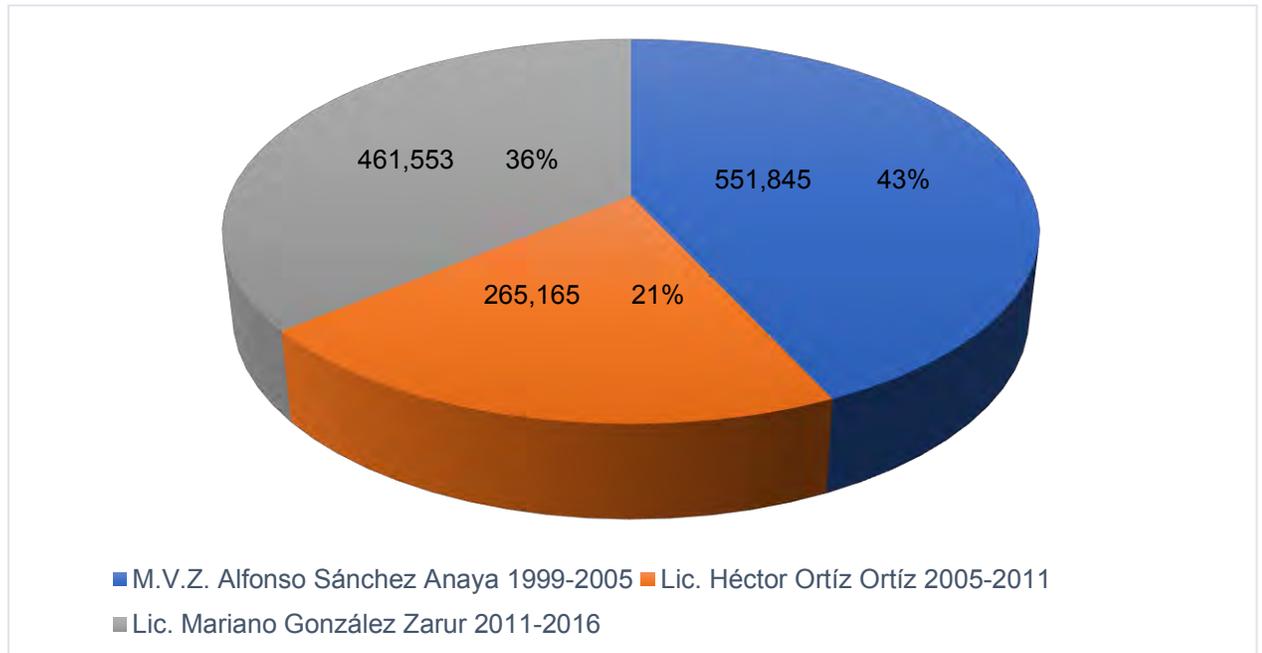


Fuente: elaboración propia con base en los datos de Informes de Gobierno.

#### 4.3.4. Afluencia turística

En relación a la afluencia turística, variable que marca el comportamiento de la actividad, muestra que en el primer periodo se contabilizaron 500 mil turistas, en el segundo bajó a 265,165, para ascender de 2011-2016 a 461,553. Lo anterior, se debe a que en el primer periodo se lanzó una campaña de promoción a nivel regional, la cual fue diseñada por una empresa profesional de mercadotecnia, se imprimieron una gran cantidad de folletería por parte de la Secretaría de Turismo del Estado, así como por patrocinadores. Así también, fue determinante la participación de Tlaxcala conjuntamente con otros estados en los programas regionales “En el Corazón de México” y “Ruta de los Dioses”, lo que permitió tener una mayor presencia a nivel nacional e internacional (Ver gráfica 2).

**Gráfica 2. Afluencia Turística de 1999 a 2016**

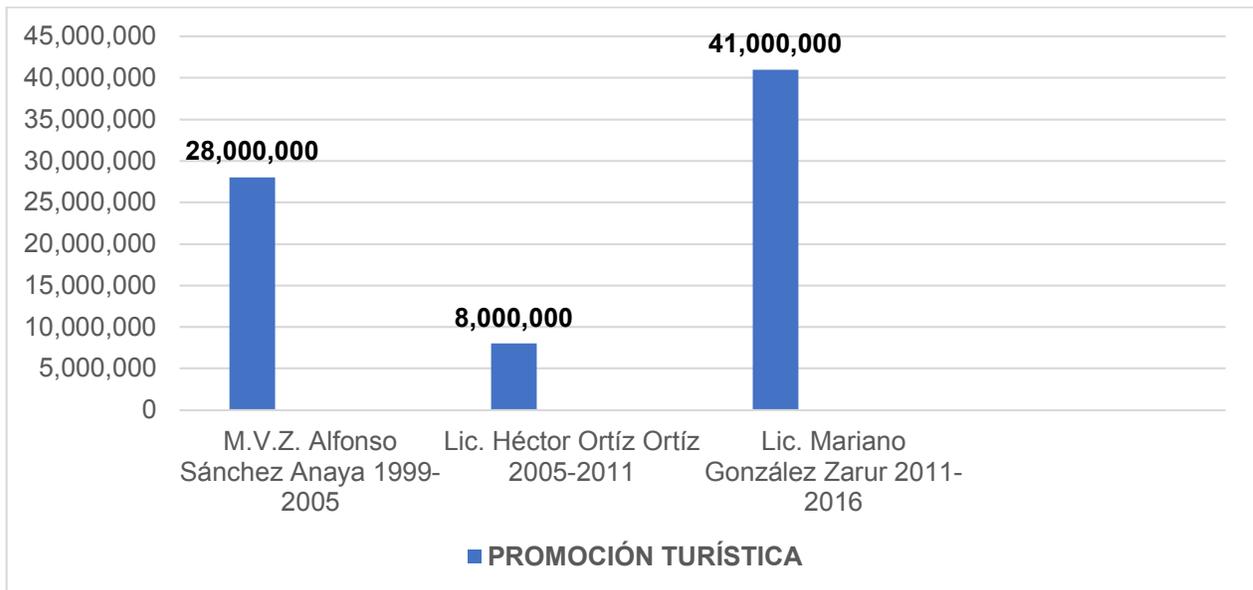


Fuente: elaboración propia con base en datos de los informes de Gobierno.

#### **4.3.5. Promoción turística**

Los programas regionales que caracterizaron y fueron eje de la propuesta turística estatal en las dos primeras gestiones: *En el Corazón de México* y *Ruta de los Dioses*, desapareciendo en el periodo de 2011 a 2016, para dar cabida al programa de los Pueblos Mágicos. Los presupuestos que se otorgaron para promoción en el primer periodo fueron de 28 millones de pesos, en el segundo se aplicaron 8 millones de pesos y en tercero 41 millones de pesos. En este rubro, es en el tercero donde se aplica un presupuesto mayor, sin embargo, es en el primero, donde los beneficios fueron más evidentes, debido a que la campaña de promoción posicionó a Tlaxcala como destino turístico, favorecido lo anterior por la participación del estado en las dos rutas regionales, debido a la promoción colectiva del estado a nivel nacional Internacional como parte de una región turística (Ver gráfica 3).

**Gráfica 3. Promoción turística de 1999 a 2016**

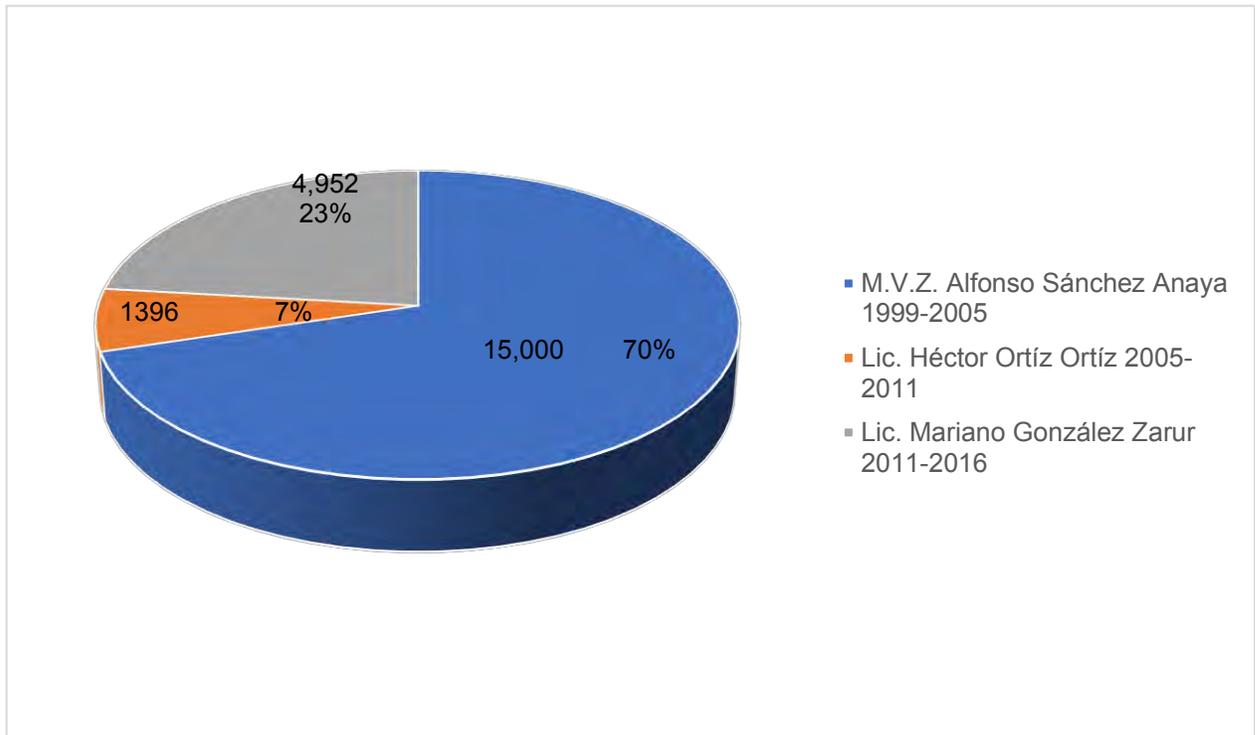


Fuente: elaboración propia con base en datos de los Informes de Gobierno.

#### **4.3.6. Capacitación**

La capacitación, es parte fundamental para otorgar un servicio de calidad al turista, ésta presentó en el periodo de análisis importantes diferencias; en la primera gestión de gobierno se capacitaron a 15 mil personas; en la segunda a 1,396 prestadores de servicios turísticos y en la tercera a 4,952 (ver grafica 3). La variación del primer periodo con los dos siguientes es debido a que, en el primero se tuvo como objetivo capacitar masivamente a prestadores de servicios relacionados directa e indirectamente con la actividad turística, por ello incluyó tanto a prestadores de servicios, como a taxistas, boleros, personal de contacto, estudiantes de nivel primaria, policías y personal de la SECTURE.

**Gráfica 4. Capacitación turística de 1999 a 2016**



Fuente: elaboración propia con base en datos de los Informes de Gobierno

#### **4.3.7. Programas**

Con el propósito de posicionar a Tlaxcala como un destino integrado y diferenciado, en el primer periodo, se crean por iniciativa de la SECTUR-federal los programas regionales, cuyo objetivo era posicionar internacionalmente a la región centro de México como un destino turístico regional integrado y diferenciado con productos novedosos desarrollados con base en la investigación de mercado y técnicas de mercadotecnia para garantizar el incremento de turistas, divisas, inversión y empleo. La promoción del estado como parte de estos programas regionales alcanzó proyección nacional e internacional, debido a las sinergias con los estados participantes, que permitió obtener y conjuntar esfuerzos, talentos y recursos económicos extras para promoción, evitando duplicidades.

Lo anterior favoreció el desarrollo de la actividad turística principalmente en el primer periodo. Los programas regionales más importantes durante esta gestión fueron “*En el Corazón de México*”, conformado por el Distrito Federal (hoy Ciudad de México y los estados de Guerrero, Hidalgo, México, Morelos y Tlaxcala; así como “*Ruta de los Dioses*”, integrado por el Distrito Federal, Oaxaca, Puebla, Tlaxcala y Veracruz, éstos contaron con aportaciones económicas tanto de los estados que participaban como de la SECTUR-federal, destacando de manera particular en el caso de Tlaxcala la gestión de patrocinios de particulares por parte del actor gubernamental. Cabe destacar como parte de la promoción el evento de *Nuestra Belleza México* por parte del Gobierno Estatal, que debido a su cobertura fue un escaparate nacional e internacional para el estado. En este periodo se creó la marca “*Te Queremos en Tlaxcala*”, la cual contó con una fuerte imagen corporativa y de posicionamiento en el mercado, considerándose fundamental en el desempeño del sector durante el periodo.

En cuanto al periodo de 2005 a 2011, se continúa con los programas regionales; la Secretaría de Turismo organizó la feria de Tlaxcala y organizó el evento denominado “Pamplona en Tlaxcala” durante los seis años de gobierno, con relativo éxito; surge el programa “Pueblos Mágicos”, otorgándole SECTUR federal la denominación de Pueblo Mágico a Huamantla. En cuanto a la marca, esta administración decidió no darle continuidad a la marca *Te queremos en Tlaxcala*, lo que significó pérdida de recursos invertidos y el posicionamiento de marca logrado, se propuso e implementó la marca: “*Tlaxcala, turismo con...sentido*”, misma que no tuvo la fuerza mediática ni el tiempo para posicionarse, esta fue diseñada por la propia SECTURE.

En el tercer periodo de 2011 a 2016, se da seguimiento a las alianzas con otros estados, solo en el primer tercio del gobierno, se le otorga la denominación de Pueblo Mágico a Tlaxco y se da a conocer el “Santuario de las Luciérnagas” a nivel nacional. En cuanto a la marca turística, un grupo de prestadores de servicios interesados en que el estado contara con una imagen que lo identificara como destino turístico, deciden desechar la anterior, y se unen para gestionar recursos

del fondo Pyme (Secretaría de Economía Federal) concretando el diseño de la marca: *“Tlaxcala, ni te imaginas...Descúbrelo”*. Ésta, fue adoptada por la SECTURE, instancia que a la fecha la sigue manejando dentro de su plan de promoción, siendo importante destacar su continuidad.

#### 4.3.8. Servicios

El conjunto de empresas que conforman la industria turística, deben responder a las necesidades de servicios que requieren los turistas que se desplazan a un destino turístico, por lo que es importante contar con los servicios necesarios, tanto en calidad como suficiencia para proporcionar una atención adecuada a los visitantes. En cada uno de los periodos analizados, se tienen incrementos importantes de servicios turísticos. En el tercero, se observa que hubo mayor apertura de los servicios de hospedaje, alimentos y bebidas, agencias de viajes, operadoras y guías de turistas en comparación con los dos primeros sexenios (Ver cuadro 6).

**Cuadro 6. Programas y servicios turísticos por sexenio**

<b>Programas/Servicios</b>	<b>M.V.Z. Alfonso Sánchez Anaya (1999-2005)</b>	<b>Lic. Héctor I. Ortíz Ortíz (2005-2011)</b>	<b>Lic. Mariano González Zarur (2011-2016)</b>
Hospedaje	145	199	344
Cuartos	2993	3724	5110
Alimentos y bebidas (se incluyen: Bares, cafeterías, franquicias, y discotecas)	199	251	382
Agencias de viajes	19	22	33
Arrendadoras de autos	3	3	3
Operadoras turísticas	0	4	5
Centros de Convenciones	1	1	1
Guías de turistas	35	23	98

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Datatur 2005, 2011 y 2016.

#### 4.3.9. Indicadores turísticos por sexenio

En el cuadro 7, se muestra el concentrado del análisis descrito anteriormente, donde se presentan los indicadores que determinan la dinámica de la actividad turística en Tlaxcala, sus tendencias y su relevancia en la economía estatal.

**Cuadro 7. Concentrado de indicadores turísticos de 1999 a 2016**

CATEGORÍA/ SUBCATEGORÍAS	PERIODOS		
	1999-2005	2005-2011	2011-2016
1. INDICADORES TURÍSTICOS			
1.1.PRESUPUESTO	10,000,000	24,374,459	113,705,000
1.2.INVERSIÓN	90,000,000	393,000,000	100,000,000
1.3.PROMOCIÓN	28,000,000	8,000,000	41,000,000
1.4.CAPACITACIÓN (personas)	15,000	1,396	4,952
1.5.AFLUENCIA TURÍSTICA (turistas)	551,845	265,165	461,553

Fuente: elaboración propia con base en datos de Informes de Gobierno.

Finalmente, el cuadro 8 nos muestra los resultados de las inversiones que se realizaron en los tres periodos de análisis, observándose lo siguiente: el primer sexenio muestra una inversión de 90 millones de pesos en la remodelación y construcción de estructura turística, así como en infraestructura, logrando una afluencia de 551,845 turistas; ésta es la mayor afluencia en comparación con la lograda en los siguientes periodos. Lo anterior, muestra que el índice de competitividad turística en el primer sexenio, se aprecia alto, representando el turismo un importante valor agregado a la economía del estado, resultado de las estrategias estatales implementadas, mismas que generaron un importante dinamismo del sector y relevancia dentro de la economía del estado.

En el segundo periodo se observa una inversión de 393 millones de pesos en el mismo rubro, con una afluencia turística de 265,165 turistas que visitaron

Tlaxcala; a pesar de tener una importante suma en este rubro, se tuvo un bajo nivel de competitividad turística y se generó poco valor agregado, lo que significa que las políticas implementadas por el gobierno estatal no generaron el dinamismo esperado, quedando lejos de los logros del sexenio anterior, a pesar de tener una mayor inversión. Cabe destacar que en ese periodo se presentaron dos externalidades, el crack financiero en Estados Unidos (2008) y la epidemia de la influenza HH1N1 (2009) que afectaron negativamente la economía en todo el mundo, eventos que afectaron al turismo nacional y tlaxcalteca, y que deben considerarse como factores de la baja afluencia lograda.

En el tercer periodo, se tuvo una inversión de 100 millones de pesos en este mismo indicador, logrando una afluencia de 461,553 turistas, lo que representa un nivel de competitividad más alto en comparación con el segundo periodo. Así también, se observa el esfuerzo realizado en éste, ya que logró recuperar el crecimiento del sector y su relevancia dentro de la economía. Debe mencionarse, que gran parte de la llegada de turistas al estado, fue consecuencia del atractivo turístico emergente del Santuario de las Luciérnagas en el municipio de Nanacamilpa, cuya promoción efectiva derivó en una afluencia masiva de visitantes, que ha puesto en riesgo el ecosistema.

**Cuadro 8. Resultados por sexenio**

SEXENIO	ACTORES DEL TURISMO	RECURSOS EJERCIDOS TOTALES	AFLUENCIA
1999-2005	Gubernamentales y empresariales	90,000,000.00	551,845
2005-2011	Gubernamentales y empresariales	393,000,000.00	265,165
2011-2016	Gubernamentales y empresariales	100,000,000.00	461,553

Fuente: elaboración propia

#### **4.4. Entrevistas a actores empresariales y gubernamentales**

En este apartado, se hace una recopilación de las opiniones emitidas por los actores empresariales y gubernamentales que se relacionaron con la actividad turística en los periodos de 1999 a 2016, mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas, que posibilitaron a los entrevistados tener libertad de abundar en sus respuestas, lo que permitió conocer aspectos relevantes para los intereses de esta investigación.

A continuación, se presentan dos entrevistas, realizadas a los actores empresarial y gubernamental. Estas fueron seleccionadas considerando su relevancia como informantes clave, debido a su participación activa en los tres sexenios, cada uno en su área de competencia. El resto de las entrevistas pueden consultarse en el anexo correspondiente.

##### **Lic. Juan Carlos Hernández Whaibe (actor empresarial)**

Actualmente es el encargado de la Asociación de Hoteles y Moteles del Estado de Tlaxcala (AHMT), es propietario del hotel Albergue de la Loma; nos mencionó que, a partir de 2004, fue nombrado como presidente de la asociación, sin embargo, ha continuado dentro del cargo debido a que ninguno de los hoteleros ha querido asumir esa responsabilidad. Asimismo, comentó que este gremio inició con 6 prestadores y actualmente cuenta con 60 agremiados de hoteles de 3 y 4 estrellas a nivel estatal.

Se inició la entrevista preguntando *¿Cómo ha sido la participación de los agremiados dentro de la actividad turística en Tlaxcala?, a lo que el entrevistado comentó: "...que esta ha sido activa, ha costado trabajo incentivarlos, estaban muy mal acostumbrados de que el gobierno era el responsable de que hubiera ventas; por eso había mucha queja; se pensaba que turismo no hacía su trabajo. Actualmente se ha fomentado dentro de la Asociación, que la participación es indispensable para trabajar en pro de la actividad turística".*

Prosiguiendo informó *"...que los proyectos más relevantes de la Asociación son: un Estudio mercadológico para detectar áreas de oportunidad para mejora de los hoteles, participaron 40 empresas; inversión de infraestructura y equipamiento,*

*se apoyó con el 70% de la inversión (19 participantes); capacitación en calidad en el servicio; sin embargo, tiene que ver mucho la intención del empresario para participar, porque algunos no han comprendido los beneficios”. Asimismo, “...se crea la marca “Estado de Tlaxcala, ni te imaginas...Descúbrela” con apoyo del gobierno federal y de los empresarios, se tiene página web y se hicieron campañas de promoción para beneficiar a hoteleros y restauranteros, haciendas, cabañas, turoperadores, artesanos, artistas; se llegaron a tener dentro de la página a casi 200 empresas, pero no todos participaban igual. Actualmente hay de 150 a 170 empresas que operan y cooperan; pagan su membresía y se publicitan sus negocios y promociones a través de ese medio; Desarrollo Económico (SEDECO) apoyó en la primera campaña de promoción, aunque después analizaron que hubiera sido mejor el retomar la marca del periodo de Sánchez Anaya, ya que estaba muy bien posicionada. También se han desarrollado “...proyectos de infraestructura de promoción, con apoyo de gobierno federal y estatal. La marca es el proyecto más importante que ha obtenido reconocimiento, confirmó que es la única Asociación que siguió trabajando aun y con crisis. Por otra parte, mencionó que se desarrollaron más de 20 proyectos con más de 50 millones de pesos de inversiones, no se han beneficiados a todos, pero sí alrededor de 200 establecimientos.”*

*Confirmando que “...siempre ha habido trabajo coordinado con turismo en dos periodos excepto con el de Ortíz (2005-2012); se tuvieron proyectos en donde solo se desarrollaron dos etapas: en la 1ª se compró equipo para calentar agua a través de energía solar, y 2da etapa: celdas fotovoltaicas para generar electricidad los apoyaron con el 60%”.*

Continuando con la entrevista, se le preguntó: ¿A qué se debe la falta de participación de los empresarios?, a lo que nos respondió “...que en términos empresariales la no participación es por actitud, falta de interés, apatía, y corresponsabilidad; tiene que ver con la concientización, esfuerzo educativo, el promover y desarrollar una cultura participativa que tiene que hacerse entre el gobierno y empresarios”.

En relación a los periodos que se están analizando, se le preguntó: ¿Qué opinión tiene de los periodos de gobierno de 1999 a 2016?, respondiendo: *“...Sánchez Anaya apoyó; Héctor Ortiz, fue un sexenio complicado, sin embargo, con el gobierno federal si se trabajó y en el caso de Mariano González Zarur: a Mena (Secretario de Turismo Estatal), se le presentó el proyecto para difundir a los prestadores de servicios y se utilizó también para promover al estado; el gobierno asumió la marca; se trabajó con recursos de los empresarios. Sin embargo, enfatizó que, en la época de Sánchez Anaya, hubo buenos números, hubo el mayor porcentaje de ocupación, fue del 42% y la derrama económica creció, pero el gasto promedio por turista lo tomaron en ese periodo en 1500.00 pesos, en la época de Mena se determinó que era 670 nacional y 690 internacional el gasto promedio del turista”.*

Asimismo, se le preguntó: ¿Si observó liderazgo por parte de SECTUR en los periodos de 1999 a 2016?, respondiendo *“...que la relación ha sido buena con los gobiernos, los proyectos contenían valor, el gran problema es la visión política de cada uno. El actual gobernador maneja que en su gobierno se establecerá la gobernanza, y es interesante ya que se marcan tres fases: el primer nivel es cuando se quiere desarrollar, y es el gobierno el que tiene que moverse, si tienes un sector apático que no sabe cómo moverse o es apático el gobierno tiene que integrarlos; segundo nivel: ya los empresarios deben actuar a través de los proyectos pero no han logrado pasar al tercer nivel, el cual se maneja en forma conjunta, se deben tomar decisiones, porque finalmente los gobiernos hacen su plan estatal; el reciente tomo en cuenta a los empresarios para su elaboración pero ellos son los que toman las decisiones al final de cuentas”.*

Con Sánchez Anaya (primer periodo) *“...se hicieron cosas interesantes, se convocaba al Consejo Consultivo del Estado (CCET), pero solo era para informar, los empresarios iban, pero no proponían nada, el Consejo nunca ha funcionado como tal. Con Ortiz no hubo nada ni convocatoria; en el caso de Mariano: se modificó la ley que nadie la pela, se conforma en el último año el Consejo Consultivo, pero no se logra nada”.*

Continúa “...si se quiere ir a una gobernanza en donde se tomen decisiones con el gobierno del estado, todavía no hay nada. Hay falta de productos por parte de la iniciativa privada, porque el gobierno tiene la mira en otra cosa. Si se tuviera buenos productos, se podría aumentar la pernocta del turismo en Tlaxcala; aumentaría la afluencia; sin embargo, no aumenta el porcentaje de ocupación. En la época de Sánchez Anaya había menos habitaciones de hotel y llegaban más turistas. Con Mariano aumentan las habitaciones, pero no la llegada de turistas. Lo que se anhela es que en un futuro se pueda trabajar en conjunto con el gobierno del estado”.

También se preguntó: ¿Cuál considera que debería ser el rol que debe asumir la SECTUR?, en este sentido, aseveró que “... la SECTUR debe asumir el rol de aglutinar a todos los actores. El gobierno tiene que cumplir con su función, dependiendo de la circunstancia y del status que tenga el empresario en ese momento. Desarrollar políticas públicas, participación ciudadana y crear consejos consultivos turísticos”.

En relación a: ¿Cuáles deben ser los perfiles adecuados de los funcionarios de turismo?, mencionó que “...los perfiles de los secretarios de turismo han influido: son más políticos, son pagos de factura, de qué sirve tener un perfil ideal si el entorno político, no le permite desenvolverse. El secretario de turismo puede ser cualquier persona que tenga sensibilidad, capacidad de relación, competencias, que conozca el medio, que sea proactiva, que conozca de planeación de proyectos, etcétera”.

Se le pregunta: ¿Qué opinión tiene sobre la fusión de la SECTURE con la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO)?, confirmando que “...la fusión no fue mala, porque desde la perspectiva de los hoteleros, ya era más fácil obtener los recursos que se solicitaban. Peo no fue funcional porque el trabajo era mucho para una sola persona, la intención era reducir presupuesto; sin embargo, por la importancia que tiene la actividad turística en Tlaxcala le corresponde tener una Secretaria de Turismo y tener una relación transversal con la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO). Todo es cuestión de intereses”.

Siguiendo con la entrevista, se le preguntó si: *¿Debe darse seguimiento a programas que fueron exitosos?, a lo que respondió que “...se deben dar seguimiento a todos los proyectos o programas que han sido exitosos, si los empresarios no hacen nada para que se tenga continuidad, los nuevos gobiernos no lo harán. Pero no es posible por los cambios que se hacen políticamente en la SECTURE. Es lo más razonable que debería hacerse, pero se ve difícil”.*

Finalmente, en relación a *¿Cuál es el mayor reto para la actividad turística en Tlaxcala?*, el Lic. Whaibe enfatizó que *“...se debe alcanzar una participación ciudadana en conjunto con el gobierno del estado, que realmente se pueda hacer un trabajo colegiado y una toma de decisiones, está establecido en el plan, pero no se revisa y no se sabe hasta donde se cumple; que haya participación ciudadana; hace falta capacitación, falta vocación turística, que el prestador promueva su destino; los Proyectos de la iniciativa privada y del gobierno deben alinearse y formar uno solo (gobernanza)”.*

En cuanto al actor gubernamental, se presenta la entrevista realizada al **Lic. René Delgado Castañeda**, actualmente se desempeña como **Jefe del Departamento de Atención al Turista de la SECTURE**; ha trabajado durante 32 años en esta dependencia.

Se inició la entrevista preguntando: *¿Cómo ha sido la actividad turística en Tlaxcala?*, a lo que respondió que *“...a partir de que se crea la SECTURE en 1987, empieza la actividad turística, se crea el pro-patronato de Cacaxtla, con Beatriz Paredes y Joaquín Cisneros. Desde 1946 hubo una oficina de turismo, pero solo promovía la zona arqueológica de Tizatlan y Apizaco, que era por donde pasaba el tren, el director fue el sr. Salazar Monroy, dueño del palacio de Cortés que se localiza en Acuitlapilco. Álvarez Lima, aportó a la consolidación de Tlaxcala, promovió el turismo a través de la cultura, su esposa apoyó trayendo a grupos de otros países, la estrategia fue promover los atractivos con los grupos culturales y al interior del estado ya que los llevaban a las comunidades a las iglesias y plazas (turismo interno), se trabajó con Relaciones exteriores promoviendo Cacaxtla, así como con el Instituto Matías Romero”.*

En relación a ¿Cómo fueron los sexenios de 1999 a 2016?, el entrevistado mencionó *“...en el primer periodo, se hicieron caravanas con los estados de Veracruz, Puebla, Tlaxcala y Ciudad de México en Texas, se visitaron cinco ciudades promoviendo “La ruta de Cortés”, hubo mucho apoyo, promoción masiva, se diseñó: una guía a colores, la campaña promocional Te queremos en Tlaxcala, era una marca institucional y algunos empresarios se sumaron, también se hizo una guía para niños. Fue uno de los mejores momentos de la actividad turística en Tlaxcala; hubo capacitación, pero el mayor presupuesto se manejó para promoción. Con el programa En el Corazón de México, el flujo económico era constante y por eso se tuvo muy buena promoción. En cuanto a la Infraestructura, Tlaxcala es un territorio pequeño, no ha querido crecer, se consideraba un lugar estratégico porque lo que les importaba era que se respetara la integridad territorial, por eso se mantuvo unida. Con el desarrollo del turismo, se tiene más visitantes, lo que permite una mayor derrama económica, pero es momentánea, y como Puebla tiene el mayor desarrollo de hoteles no ha permitido que crezca el Estado, no hay buenos hoteles, pero sí moteles, algunos mejores que los hoteles. En ese periodo había más oferta de alimentos y bebidas que de hospedaje; se apoyó a los integrantes de Piedra Canteada para la construcción de sus cabañas”*.

Continuó *“...En el caso del segundo periodo de Ortiz, fue un poco difícil, no había tiros de precisión, no había mucho orden, se promovieron con espectaculares en autobuses de pasajeros, en México y Puebla lo que detonó un poco de turistas a Tlaxcala; la inversión privada fue muy limitada, la prioridad fue la industria en ese gobierno y el turismo pasó a tercer plano no hubo desarrollo, se debilitó el rubro de hospedaje, así como las organizaciones como CANIRAC, la Asociación de hoteles y moteles como que el interés fue que estuvieran desorganizados. No sé si era la línea que tenían, pero así se percibió. En el sexenio de González Zarur, el mayor problema que se tuvo fue la fusión, ya que no hubo consolidación completa, porque se tenía más recursos, pero son cosas diferentes, no había mucho recurso para los eventos de turismo. La estrategia de ese gobierno fue hacer más con menos. Fue bueno y malo, pero lo más importante fue la consolidación de uno de los principales*

*atractivos como lo es el santuario de las luciérnagas, se apoyó mucho la imagen urbana, se dio apoyo a San Felipe Hidalgo, en Nanacamilpa y a los pueblos mágicos de Huamantla y Tlaxco”.*

En cuanto a la pregunta de si: *¿Considera que los perfiles de la SECTURE fueron idóneos?, aseveró que “...en el primer periodo, a lo mejor no era el personal ideal, pero con el secretario te alineabas, la mayor parte del personal tenía el perfil, arquitectos, ingenieros, guías, de turismo, iban empatados la necesidad con el personal a cargo. En el segundo, fue un desorden o descontrol porque entraron personas que no tenían que estar ahí, pusieron a personas que solo estaban como premio de consolación, no tenían idea del desarrollo del turismo; en ese sexenio quedo muy dañada la actividad turística. En el tercer periodo hubo mucha rotación de personal por lo que no se pudo consolidar tampoco la actividad. En cuanto al perfil de los tres secretarios, considero que el primero reactivó la participación de la iniciativa privada, la segunda tenía más perfil industrial, fue difícil el trabajo porque tardó en entender la forma de trabajar, tenía inexperiencia, pero disposición de aprender, y la última no sabía nada, con la tercera se vino para abajo el poco trabajo que se había logrado”.*

Continuando con la entrevista, se le preguntó *¿Qué piensa de la fusión de la SECTURE con SEDECO?, afirmó que “...al principio fue un acierto, pero no se pudo desarrollar como lo tenían programado, la idea era promover la industria y el turismo a la par, pero siempre estuvieron separados, se tenían actividades y presupuesto separado por lo que se resintió mucho en comparación con el sexenio anterior, finalmente se perdió la idea original”.*

Se le preguntó: *¿Cómo ha sido la relación de la SECTURE con los empresarios?, respondió que “...en el primer periodo fue muy buena, se les permitía la participación hasta cierto nivel para no perder autoridad; en el segundo sexenio no había nada de relación y en el tercero, fue difícil porque tuvieron que retomar las relaciones; actualmente se está viviendo lo que tuvo que trabajarse en el gobierno anterior”.*

Asimismo, en relación a *¿Cómo fue la relación de la SECTUR con la SECTURE?, enunció que “...el primer periodo fue una relación muy buena, pero se*

*tuvo mayor apoyo por parte de la SECTUR de la Ciudad de México, posiblemente por ser del mismo color había cierta empatía. En el segundo como que la secretaria les decía tenemos esto y lo hacían, pero no había un acercamiento con proyectos serios. Y en el tercero se empieza a picar piedra para que los recursos llegaran a Tlaxcala, el gobernador metió mucho las manos, por su experiencia lo que hizo que los recursos llegaran al estado. Por otra parte, consideró importante comentar que a principio del segundo periodo cortan los programas regionales, los cuales eran muy importantes para la llegada de turistas a Tlaxcala; en el caso del programa de Pueblos Mágicos, ha sido buen proyecto, el problema es que no se ha sabido desarrollar, las personas que han estado a cargo, no han hecho nada, no hay una iniciativa, supervisión, exigencia por las personas a cargo (SECTURE)”.*

Al preguntar: *¿Se observó un liderazgo por parte de la SECTURE en cada sexenio?, nos respondió que “...en el primero sí, en el segundo no, y en el tercero sí pero solo con el primer secretario”.*

En relación a que si *¿La SECTURE integró a los empresarios para trabajar por fines comunes?, René Delgado indicó que “...en el primero sí, en el segundo no, en el tercero al principio, pero después se disgregó cuando se fusionó con economía por lo que consideró que se dio una inestabilidad muy fuerte”.*

Al indagar *¿Quedaron pendientes en los periodos de estudio? Nos confirmó que “... en el primero dejó pendiente el continuar con la misma marca, la registraron desde el punto de vista comercial, pero quien realizó el diseño la registró y quiso cobrar para que SECTURE la utilizara; del segundo periodo, quedo pendiente todo, se perdió el norte, ni para atrás ni para adelante, lo único bueno fue el nombramiento de Huamantla como pueblo mágico; del tercero, faltó la consolidación de las organizaciones, el gobierno debe dar la directriz, pero debe participar la iniciativa privada. Asimismo, aseveró que el pendiente de los tres es la falta de oferta de hospedaje, por lo mismo que no hay actividades y no hay nada que hacer en Tlaxcala”.*

Por otra parte, también comentó que *“...la iniciativa privada en el tercer periodo propuso la marca, empezó bien y terminó siendo un desastre, no estaban todos los empresarios de acuerdo, no se les llamaba a las reuniones, esa marca no*

*tiene un impacto visual y supuestamente se hizo un estudio e investigación para saber si gustaba. La realidad es que los turistas no la recuerdan; los prestadores que pagan pueden utilizar la marca los que no, pues no; hubo reclamos por parte de la iniciativa privada porque no todos podían utilizarla, considero que todo se convirtió en un negocio, lo que se considera un factor por el que no tienen confianza en sus asociaciones, hubo discrepancia e inestabilidad muy fuerte”.*

*Además, afirmó que “...las cosas las disfrazan mucho y confunden a las personas, hay desinterés por parte de las empresas, piensan que pueden solos y no les interesa ser apoyados por la SECTURE y las asociaciones aprovechan esa desinformación para hacer de las suyas, el detalle es que no aprovechan y no crecen, ahí se quedaron, hasta el momento no hay una turoperadora seria, no cuentan con la infraestructura, se manejan de manera independiente, no hay alianzas. El problema de las turoperadoras es que son todólogos, piensan que pueden ofrecer todo, dicen que consiguen todo y quedan mal, no tienen seriedad, apenas se están uniendo. Finalmente aseveró que hay poca vocación turística, no se han dado cuenta los empresarios que pueden vivir del turismo”.*

*Al preguntar si ¿Debe darse continuidad o programas que fueron exitosos?, nos indicó que “...la continuidad es la salvación de todo lo bueno, debe ser de forma coordinada entre el gobierno y la iniciativa privada, pero no se logran poner de acuerdo, el gobierno es quien debe marcar la directriz”.*

*Finalmente, al preguntar ¿Qué falta para lograr un desarrollo turístico en el estado?, reveló que “...hace falta mucha sensibilización, que la gente sepa que puede vivir del turismo, tratar bien al turista, para hacer que Tlaxcala surja, el estado tiene historia, turismo e identidad. Se tiene a la Ciudad de México, como mercado potencial. Hace falta contar con la recaudación del 2 por ciento de impuesto al hospedaje, sin embargo, no se puede recuperar por culpa del congreso, ya que hay desinterés por este sector; falta liderazgo entre los empresarios; por parte del encargado de la asociación de hoteles, él mismo no se considera un líder; en el caso de la CANIRAC, hace falta dejar atrás los intereses personales del actual presidente, ya que normalmente solo toma en cuenta a sus amigos y para lograr la unión se requiere de mucho trabajo pero de todos los restauranteros; hace falta más*

*recursos y orientación para saber qué hacer; falta vocación empresarial, que asuman su responsabilidad. Considero que el mayor reto en Tlaxcala es el consolidar las alianzas con otros estados, solo no se va a poder, deben hacerse alianzas con turoperadoras de Puebla y México para traerse a los turistas a Tlaxcala, colocar módulos de información, la promoción regional va a ayudar mucho. En el caso de los prestadores de servicios el reto es que se quiten de ideas raras, que se agrupen y que trabajen elaborando proyectos primero entre ellos y después con la SECTURE, porque a veces no tienen nada o se los sacan de la manga, conque cada quien se agrupe, y presenten propuestas en documento, no es necesario un estudio profesional”.*

Las demás entrevistas que se realizaron se muestran en el apartado de Anexos. A continuación, se presentan dos cuadros donde se resumen de resultados de las entrevistas semi estructuradas a actores del turismo en Tlaxcala (Cuadro 9 y 10).

**Cuadro 9. Resumen de entrevistas a actores gubernamentales**

<b>Preguntas</b>	<b>Periodo 1999-2005</b>	<b>Periodo 2005-2011</b>	<b>Periodo 2011-2016</b>
-¿Cómo se encontraba la actividad turística al iniciar cada administración?	Incongruencia en la estructura organizacional, humana y presupuestal.	Barreras políticas, desorganización y personal que no tenía el perfil.	Actividad muy dañada, se empezó a recuperar, pero los cambios ya no permitieron dar continuidad.
-¿Fueron idóneos los perfiles del personal?	El secretario de turismo fue el idóneo, con visión y con personal capacitado.	El secretario no tenía el perfil, era más político.	Solo el primer secretario, tenía visión, personal cuenta con el perfil.
3. ¿Vinculación SECTURE-empresarios turísticos?	Muy buena.	Mala.	Difícil.

4. ¿Relación SECTUR-SECTURE?	Muy buena.	Faltó mayor acercamiento.	Mejóro la relación que se tenía.
5. ¿Existió liderazgo por parte de la SECTURE?	Líder con visión y profesionalismo.	No hubo liderazgo.	Solamente con el primer secretario.
6. ¿Debe darse seguimiento a programas o proyectos?	Sí	Sí	Sí
7. ¿Pendientes que quedaron en la administración?	Registrar la marca para darle continuidad.	Integrar a los actores empresariales.	Integrar a los actores empresariales.
8. ¿Qué falta para lograr un verdadero desarrollo en Tlaxcala?	Fortalecer cultura empresarial Menos centralización de decisiones	Trabajo coordinado entre el sector gubernamental y empresarial. Fortalecer cultura empresarial.	Trabajo coordinado entre el sector gubernamental y empresarial. Fortalecer cultura empresarial.
9. ¿Cuál es el mayor reto para la actividad turística actual en Tlaxcala?	Centralizar menos las decisiones, ser más incluyente con actores empresariales.	Integrar a los actores del turismo en torno a un programa consensuado de turismo.	Integrar a los actores del turismo en torno a un programa consensuado de turismo.

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas con actores gubernamentales.

**Cuadro 10. Resumen de entrevistas al actor empresarial**

<b>Preguntas</b>	<b>Periodo 1999-2005</b>	<b>Periodo 2005-2011</b>	<b>Periodo 2011-2016</b>
-¿Opinión de los periodos de gobierno de 1999 a 2016?	Se sentaron las bases para el desarrollo del turismo en Tlaxcala.	El turismo no fue prioridad.	Se dio prioridad a la industria y no al turismo.
-¿Fueron idóneos los perfiles del personal de la SECTURE?	Sí	No	Únicamente el primer secretario.
¿Vinculación SECTURE-empresarios turísticos?	Se tomaban en cuenta a los empresarios.	No hubo acercamiento, se generó desconfianza.	Se dio un acercamiento al inicio de la administración.
¿Existió liderazgo por parte de la SECTURE?	Sí	No	Solo con el primer secretario.
5. ¿Debe darse seguimiento a programas?	Sí	Sí	Sí
6. ¿Qué falta para lograr un verdadero desarrollo en Tlaxcala?	Mayor cohesión de actores empresariales.	Trabajo conjunto entre actores locales y empresariales.	Trabajo conjunto entre actores locales y empresariales.
7. ¿Cuál es el mayor reto para la actividad turística actual en Tlaxcala?	Integrar a los actores turísticos.	Disposición para involucrar a los actores del turismo	Mayor compromiso y participación empresarial.
8. ¿Qué opina de la fusión SECTURE-Economía?			Negativa

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas con actores empresariales.

#### **4.5 Análisis FODA**

La matriz FODA según Ríos (2014:154), nos permite interpretar de manera esquemática, tanto factores internos (Fortalezas y Debilidades), como factores externos (Oportunidades y Amenazas), posibilitando la fundamentación de líneas estratégicas orientadas a potenciar las fortalezas, eliminar debilidades, aprovechar las oportunidades y atenuar las amenazas. La matriz parte de: a) ubicar ¿Dónde estamos?, b) visualizar la actividad en el tiempo y c) plantear estrategias ¿Cómo lograrlo?

Para esta investigación la matriz FODA, parte del análisis integrado de factores internos y externos, lo que aportara elementos para una mejor comprensión de aspectos generales del turismo en Tlaxcala y de manera específica de aquellos

relacionados con el rol de los actores gubernamentales y empresariales del turismo estatal, que determinaron la inconsistencia del comportamiento de la actividad turística durante el periodo de estudio, para concluir con las estrategias orientadas a potenciar (Fortalezas), eliminar (Debilidades), aprovechar (Oportunidades) y atenuar (Amenazas).

## **FODA Periodo 1999-2005**

### **Factores internos**

**Fortalezas:** a) Interés de gobierno estatal en el sector; b) liderazgo de actor turístico gubernamental; c) coordinación entre actores gubernamental y empresarial; d) apoyo presupuestal e inversiones; c) Programa de Turismo Estatal (PTE); d) Perfil y compromiso de actores gubernamentales; e) capacidades organizacionales, instrumentales y sistémicas del actor gubernamental.

*Estrategias para potenciar:* a) Promover capacitación empresarial a propietarios y mandos medios de Mipymes relacionadas con capacidades organizacionales, instrumentales y sistémicas; b) Realizar Planeación Turística participativa de largo plazo

**Debilidades:** a) Centralización de decisiones por parte de la SECTURE.; b) Actitud reactiva del actor empresarial; c) Ausencia del actor social dentro de la actividad; d) Sobrecarga de trabajo del personal de la SECTURE, sin remuneración adicional; e) Omisión legal (no registro de la marca “*Te queremos en Tlaxcala*”) y f) la recaudación del impuesto al hospedaje no se utiliza para la creación del Fondo de Promoción turística del estado.

*Estrategias para eliminar:* a) Promover la emergencia de liderazgos empresariales colectivos; b) Promover capacidades de gestión y autogestivas en el actor empresarial; c) Promover servicio civil de carrera en el sector gobierno y d) Programa de estímulos a personal de contacto y funcionarios en base a desempeño.

## **Factores externos**

**Oportunidades:** a) Disposición de la SECTUR-federal, por impulsar proyectos en conjunto con la SECTURE (promoción, capacitación, inversión, imagen urbana, entre otros).; b) Participación en los Programas regionales “En el Corazón de México y “Ruta de los Dioses ; c) Disposición de la prensa nacional por apoyar con inserciones gratuitas; d) Organización del certamen “Nuestra Belleza México, en coordinación con Televisa; e) Posibilidad de asistir a Ferias y exposiciones turísticas nacionales e internacionales, y f) Viajes de familiarización con tour operadoras y prensa nacionales e internacionales.

*Estrategias para aprovechar:* a) Disposición de apoyo de programas federales, previo análisis colectivo local; b) Institucionalizar programas y/o proyectos exitosos; c) Crear un observatorio turístico independiente; d) Diseñar un Programa Turístico estatal de corto, mediano y largo plazo y e) Conocer y aprovechar los marcos legales de programas federales de apoyo al turismo.

**Amenazas,** a) Dependencia de los programas de la SECTUR federal para promocionar al estado a nivel nacional e internacional; b) Dependencia de los tiempos oficiales de RTC para publicidad; c) Presupuesto excesivo para la realización del evento Nuestra Belleza México, que conlleva a observaciones por parte de órganos fiscalizadores; d) Dependencia de turoperadoras foráneas para comercialización de productos turísticos estatales.

*Estrategias para atenuar:* a) Fortalecer las capacidades organizacionales, instrumentales y sistémicas del actor empresarial y social en el estado; b) Consolidar organizaciones empresariales gremiales; c) Promover capacidades autogestivas del actor empresarial y d) Revisión colectiva del actor gubernamental y empresarial del Programa Estatal de Turismo (PET).

## **FODA Periodo 2005-2011**

### **Factores internos**

**Fortalezas:** a) Mayor presupuesto; b) Formalización de turoperadoras locales y c) Aumento en la oferta turística.

*Estrategias para potenciar:* a) Analizar programa de administraciones anteriores; b) Promover capacitación empresarial a propietarios y mandos medios de Mipymes relacionadas con capacidades organizacionales, instrumentales y sistémicas y c) Realizar Planeación Turística participativa de largo plazo

**Debilidades:** a) Centralización de decisiones en la SECTURE; b) Desinterés del ejecutivo por promover el turismo; c) Falta de continuidad de programas anteriores, previa revisión; d) Ausencia de un programa estatal de turismo; e) Ausencia de liderazgo por parte del actor gubernamental y empresarial; f) Desarticulación de cámaras gremiales y g) Divisionismo entre los empresarios turísticos.

*Estrategias para eliminar:* a) Fortalecer la unidad del gremio empresarial con promoción de liderazgos individuales y colectivos; b) Participación activa del actor empresarial en las decisiones relacionadas con el sector; c) Promover el dialogo y la coordinación entre los actores y d) Realizar un PET de turismo que guie el rumbo de la actividad.

### **Factores externos**

**Oportunidades:** a) Disposición de la SECTUR-federal por financiar proyectos en conjunto con el gobierno del estado relacionados con: promoción, capacitación, inversión, imagen urbana, entre otros; b) Presencia de programas regionales “En el Corazón de México” y “Ruta de los Dioses”; c) Programa federal de Pueblos Mágicos (otorgamiento de Pueblo Mágico por parte de la SECTUR a Huamantla) y d) Apertura para participar en Ferias y exposiciones nacionales e internacionales.

*Estrategias para aprovechar:* a) Promover el conocimiento y capacidad de gestión de actores gubernamental y empresarial; b) Institucionalizar programas y/o proyectos exitosos; c) Crear un observatorio turístico independiente; d) Diseñar un

Programa Turístico estatal de corto, mediano y largo plazo y e) Conocer los programas y marcos legales nacionales para gestionar apoyos.

**Amenazas:** a) Epidemia de la influenza A H1N1 y la Crisis inmobiliaria de Estados Unidos; b) Dependencia estatal de programas de la SECTUR federal en materia de inversión, promoción y capacitación, c) Crisis económicas y/o de salud.

*Estrategias para atenuar:* a) Fortalecer las capacidades organizacionales, instrumentales y sistémicas del actor empresarial y social en el estado; b) Consolidar organizaciones empresariales gremiales, c) Promover capacidades autogestivas del actor empresarial y d) promover la coordinación entre actores gubernamental y empresarial.

## **FODA Periodo 2011-2016**

### **Factores internos**

**Fortalezas:** a) Mayor presupuesto; b) Importante inversión en estructura e infraestructura turística; c) Se otorgaron una gran cantidad de distintivos y certificaciones a empresas estatales; d) Incremento en la oferta turística; e) Apertura del Santuario de las Luciérnagas en Nanacamilpa, a través de una intensa campaña de promoción turística; f) Aumento de tour operadoras locales de turismo de naturaleza y aventura y g) El actor empresarial propone y opera la marca *Tlaxcala ni te imaginas...Descúbrelo*.

*Estrategias para potenciar:* a) Promover capacitación empresarial a propietarios y mandos medios de Mipymes relacionadas con capacidades organizacionales, instrumentales y sistémicas; b) Realizar Planeación Turística participativa y concretar un PET de corto, mediano y largo plazo, y c) Organizar y diversificar la oferta turística

**Debilidades:** a) Fusión de la SECTURE con Economía; b) Ausencia de un Programa Estatal de Turismo; c) Ausencia de liderazgos gubernamental y empresarial; d) Monopolio en la toma de decisiones por parte de la SECTURE; e)

Rotación de titulares de la SECTURE; f) Divisionismo entre los actores empresariales; g) Falta de calidad en la prestación de servicios turísticos; h) Desinterés por participar del actor empresarial, y) Nula participación del actor social.

*Estrategias para eliminar:* a) Fortalecer la SECTURE, b) Generar colectivamente un PET de corto, mediano y largo plazo; c) Promover la emergencia de liderazgos empresariales y apoyar los actuales; d) Realizar trabajo coordinado con el actor empresarial, delegando y respetando atribuciones; e) Promover la unidad en el gremio empresarial; f) Incluir al actor social en la toma de decisiones.

### **Factores externos**

**Oportunidades:** a) Disposición de la SECTUR, por impulsar proyectos en conjunto con la SECTURE (promoción, capacitación, inversión, imagen urbana, entre otros); b) Participación en Ferias y exposiciones nacionales e internacionales; c) Programa Pueblos Mágicos (Denominación de Tlaxco como “Pueblo Mágico”) y d) Apoyo a Mipymes turísticas a través del INADEM (Instancia federal).

*Estrategias para aprovechar:* a) Desarrollar capacidades de gestión (conocer lineamientos de programas federales para concretar proyectos); b) Institucionalizar programas y/o proyectos exitosos; c) Crear un observatorio turístico independiente; d) Diseñar un Plan Turístico estatal de corto, mediano y largo plazo y e) Conocer y aprovechar los marcos legales nacionales y estatales

**Amenazas:** a) Dependencia de los programas de la SECTUR federal; b) No cumplir con la normativa del programa PRODERMAGICO, para mantener las denominaciones de Pueblos Mágicos (Huamantla y Tlaxco) y c) Falta de recursos para mejorar la imagen de los dos Pueblos Mágicos en ausencia de apoyos federales.

*Estrategias para atenuar:* a) Fortalecer las capacidades organizacionales, instrumentales y sistémicas del actor empresarial y social en el estado; b) Consolidar organizaciones empresariales gremiales, y c) Promover capacidades autogestivas del actor empresarial y gubernamental para gestiones apoyos.

Sintetizando la información analizada por periodo, tenemos que en el primero se crearon condiciones internas que favorecieron el desarrollo del turismo en Tlaxcala, destacando: a) disposición gubernamental de apoyo al sector (leyes, reglamentos, perfil de funcionarios y presupuesto); b) liderazgo del actor gubernamental; c) un Programa Estatal de Turismo (PET); d) relaciones armónicas entre actores gubernamental y empresarial; e) proyectos estatales alineados con la federación; g) política turística incluyente, e) oportunidades de inversión, promoción y capacitación, y f) externalidades positivas: apoyo de la federación y participación en programas regionales: “En el Corazón de México” y “Ruta de los Dioses”(ver mapa 2 y 3).

En el segundo periodo, el turismo no fue prioridad para la administración gubernamental, lo anterior evidenciado en: a) falta de apoyo al sector; b) mayor presupuesto, pero ejercido sin consenso con actores empresariales; c) perfil político del secretario de turismo; d) desinterés por trabajo coordinado entre actor gubernamental y empresarial; c) ausencia de un programa Estatal de Turismo (PET); e) trabajo intermitente con la federación; f) el actor empresarial trabajó por objetivos individuales y no grupales, y f) las externalidades negativas que afectaron el entorno turístico internacional, nacional y local: Epidemia de H1N1 y crack financiero en USA. En cuanto a las externalidades positivas, dadas por apoyo de la federación y pertenencia a programas regionales: “En el Corazón de México” y “Ruta de los Dioses” no fueron aprovechadas en favor del turismo tlaxcalteca, debido a la ausencia de coordinación entre los actores gubernamental y empresarial.

En cuanto al tercer periodo analizado, la actividad turística fue relegada a un plano secundario, destacando: a) ausencia de recursos directos de apoyo al sector; b) fusión de la SECTURE con Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO); b) se dio prioridad al sector industrial, relegando a segundo término la actividad turística, c) rotación de secretarios de turismo (3 durante el sexenio); d) falta de coordinación entre actor gubernamental y empresarial; e) ausencia de un Programa Estatal de Turismo (PET); f) relación intermitente con la federación y g) ausencia de

organismos gremiales (CANIRAC-Tlaxcala) y escasa participación de la Asociación de Hoteles y Moteles (AHMET).

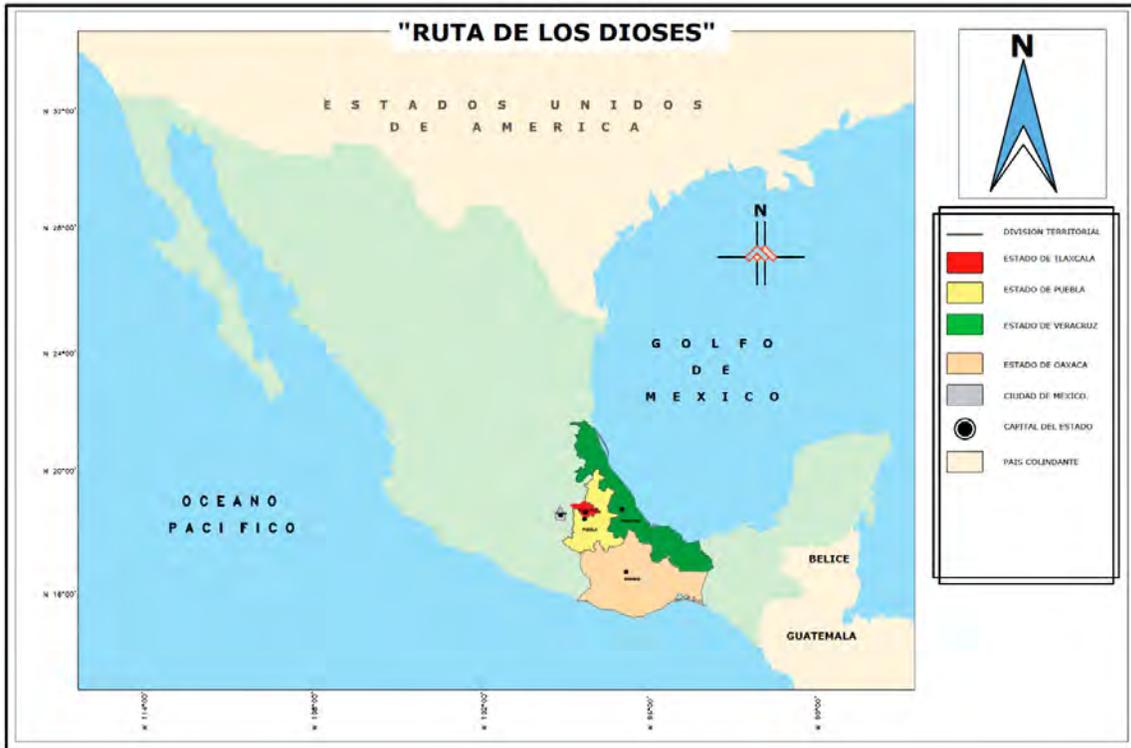
En cuanto a las externalidades positivas, destaca el apoyo de la federación a través del programa de “Pueblos Mágicos”.

**Mapa 2. Programa regional “En el Corazón de México”**



Fuente: elaboración propia.

Mapa 3. Programa regional "Ruta de los Dioses"



Fuente: elaboración propia.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Esta investigación concluye que los factores que determinaron el comportamiento inconsistente de la actividad turística en el estado de Tlaxcala en tres periodos de gobierno, comprendidos de 1999 a 2016, estuvo dado por el rol que desempeñaron los actores gubernamentales y empresariales en cada uno, a partir de las capacidades y disposición para el trabajo coordinado que observaron. Lo anterior fundamentado en el análisis correlacionado de: 1) las capacidades organizacionales, instrumentales y sistémicas de los actores gubernamentales y empresariales, definidas estas según Vargas (2006) como posibilidades de acción, habilidades y recursos en función de tres tipos de capacidades: organizacional (organización en torno a objetivos comunes para buscar el mejoramiento permanente de las condiciones de vida de la sociedad local; instrumental (generación de instrumentos adecuados y útiles para conseguir los objetivos) y capacidad sistémica (conocimiento y visión de la posición que mantiene el ámbito local en un contexto más amplio, el de la globalización); 2) Análisis de la actividad turística, integrada por 10 variables, que permiten conocer el comportamiento de la actividad turística del estado de Tlaxcala en los periodos comprendidos de 1999 a 2005; de 2005 a 2011 y del 2011 al 2016, a través de revisión documental de informes de gobierno, estadísticas turísticas por periodo (presupuestos ejercidos, inversión, derrama económica, afluencia turística, promoción, capacitación, servicios entre otros), y 3) Análisis FODA, este instrumento, permitió contar con un análisis integrado de factores internos (fortalezas y debilidades de actores y de la actividad turística) y factores externos (oportunidades y amenazas, considerando externalidades positivas y negativas que influyeron en el comportamiento de la actividad) relacionados con la investigación.

El análisis correlacionado nos permite concluir, teniendo como referencia el primer periodo de análisis (1999-2005) cuyos logros fueron evidentes, que los factores determinantes del comportamiento positivo de la actividad turística en Tlaxcala durante el periodo de estudio fueron las capacidades organizacional, instrumental y sistémica de los actores del turismo (Vargas, 2006) sustentadas en:

a) Disposición gubernamental de apoyo, evidenciada en: marco legal, presupuesto, programa de desarrollo turístico estatal y capacidad de gestión del actor gubernamental y b) disposición del actor empresarial, sustentada en interés por participar, liderazgo individual y gremial e inversiones. Así, la disposición de los actores del turismo, generaron condiciones para una coordinación armónica y constructiva en favor del turismo estatal.

Al correlacionar las capacidades de los actores, con los resultados de la actividad turística por sexenio, se hace evidente la relevancia de las acciones coordinadas realizadas, que tuvieron como eje un Programa Estatal de Turismo (PET), apoyado en un andamiaje institucional, con liderazgo, capacidad de gestión interna y externa, disposición al trabajo colectivo y presupuesto propio. Los principales logros en el primer periodo, debido al trabajo coordinado actor gubernamental-empresarial, fueron evidenciados en indicadores como: la mayor afluencia y derrama turística en la historia de Tlaxcala, debido a programas de promoción e inversión estatal y federal. Siendo factores determinantes para los logros obtenidos: a) contar con un PET que orientó la actividad del sector, b) contar con liderazgo del actor gubernamental con capacidad de gestión interna y externa, y c) disposición del sector empresarial por participar.

En cuanto a los aspectos negativos detectados en el sexenio de referencia, destacó la centralización de las decisiones en el actor gubernamental (SECTURE), debido a la actitud reactiva del actor empresarial, lo que generó dependencia, evidenciada en los sexenios posteriores, propiciando: a) falta de continuidad de programas y dinámica de trabajo; b) pérdida de la marca *Te queremos en Tlaxcala*, y c) división al interior del sector y debilitamiento de los gremios turísticos (CANIRAC, AHMET y AAVV). Por lo referido el actor empresarial, deberá asumir en el futuro el rol protagónico que le corresponde, evitando dejar el destino de la actividad en el actor gubernamental, cuyo periodo es transitorio.

Así, en el estado de Tlaxcala, el comportamiento de altibajos de la actividad turística, observado durante el periodo de análisis, tuvo como factores condicionantes: 1) Disponibilidad del gobierno estatal por apoyar el sector; 2)

Liderazgo y capacidad de gestión interna y externa por parte del actor gubernamental y empresarial; 3) Coordinación entre los actores gubernamental y empresarial; 4) contar con un Programa Estatal de Turismo (PET) de corto plazo (sexenal), que resta continuidad de programas y proyectos. Estos aspectos deberán ser analizados colectivamente por los actores gubernamental y empresarial, para evitar en el futuro las inconsistencias del sector observadas en esta investigación.

Lo referido es condición, si se pretende que la actividad turística se convierta en factor de desarrollo local territorial para el estado, ya que se deberá garantizar el involucramiento comprometido de las capacidades de los actores y la utilización responsable de los recursos del sector turístico estatal. Lo anterior reforzado en las posturas de Albuquerque (2004), Arocena (2002), Boisier (1999), Galliccio (2002), Vargas (2008), y Vázquez Barquero (1995), que coinciden en afirmar que el desarrollo local territorial es una estrategia que puede generar oportunidades de desarrollo, solo si los actores públicos, privados y sociales: a) comparten objetivos y visiones de largo plazo; b) concretan alianzas; c) desarrollan y fortalecen capacidades organizacionales, instrumentales y sistémicas, y d) cuentan con políticas públicas que consideren las condiciones económicas, sociales y culturales de los territorios en cuestión. Así también, es de especial relevancia la construcción de redes colaborativas entre los actores, que según Szarka (1994), para que el concepto sea operativo debe incluir, la existencia de un conjunto de personas, objetos o hechos, para describir el tipo de red y la forma en que se constituye, es decir su comportamiento y relación con el territorio, donde las empresas desarrollan redes de cooperación e intercambio, generando innovación y creatividad colectiva. Así, la lógica de interacción y la dinámica de aprendizaje, permiten el surgimiento de organizaciones de tipo reticular, a partir de las relaciones de cooperación entre los actores.

Por lo referido, el desarrollo del turismo en Tlaxcala, estará condicionado a: 1) Fortalecimiento de las capacidades de los actores gubernamental y empresarial, necesarias para lograr una organización armónica entre los actores del turismo en Tlaxcala (generadora de redes colaborativas), considerando que el turismo no debe

ser impulsado en función del actor gubernamental, sino que debe partir de una política estatal, en torno a un plan de turismo consensuado, integrador de esfuerzos, recursos y capacidades de los actores gubernamental, empresarial y social del turismo tlaxcalteca, como condición para lograr ubicar a Tlaxcala en el lugar que le corresponde, acorde a sus capacidades y recursos culturales, naturales y turísticos.

Finalmente, se recomienda que los actores del turismo, que asuman la responsabilidad y compromiso de posicionar la actividad turística como factor generador de oportunidades de desarrollo para los residentes de Tlaxcala y la región, deberán considerar, a partir de los resultados de esta investigación: a) definir colectivamente entre los actores gubernamental, empresarial y social un plan de desarrollo turístico estatal de corto, mediano y largo plazo, con un enfoque alternativo al modelo actual, que parta del aprovechamiento racional de recursos y capacidades locales, procurando el bienestar de los residentes de comunidades, municipios y regiones del estado; b) considerar a los actores del turismo en Tlaxcala, en el diseño de leyes y reglamentos; c) seleccionar funcionarios (actor gubernamental) con perfil para el puesto (conocimiento de la actividad, liderazgo empático y capacidad de negociación); d) fortalecer la organización interna de los actores empresariales, tanto a nivel individual como gremial, para no generar dependencia del actor gubernamental, que asuma el rol protagónico que les corresponde en beneficio de la actividad turística del estado; e) promover la cooperación pública-privada con el propósito de generar sinergias, que incrementen los efectos multiplicadores de la actividad turística (productividad, y competitividad); f) los programas y proyectos deben supeditar los intereses de la sociedad a los intereses del sector; g) fortalecer las capacidades autogestivas y de agencia de los emprendedores turísticos; h) el actor empresarial debe cambiar su enfoque de negocio actual, basado en la precarización del empleo, debiendo invertir en procesos de mejora continua y en mejora de condiciones laborales en general; i) retomar las alianzas con otros estados para fortalecer un desarrollo turístico con enfoque regional, mediante la reactivación de rutas regionales como “en el Corazón de México” y “Ruta de los Dioses” u otras, con el propósito de ofrecer productos diferenciados y alternativos más competitivos, promoviendo economías de escala;

j) recuperar la gestión de la recaudación del 2% del impuesto al hospedaje para la creación de un Fondo de Promoción Turística Estatal, promotor del sector turístico local; k) Promover un turismo planificado, incluyente, con un enfoque regional, comprometido con una gestión responsable de recursos y capacidades locales y l) Establecer un sistema de organizaciones empresariales que se encuentren abiertas al aprendizaje para la construcción de nuevos criterios que enfatizen un servicio personalizado y humano.

Es necesario que en México y Tlaxcala, se concrete un cambio de paradigma turístico, para apostar por un turismo alternativo incluyente, comprometido con la sustentabilidad, basado en una gestión responsable de recursos y capacidades de los actores locales del turismo (gubernamental, empresarial y social), complementado con un enfoque regional, considerando que el turismo contemporáneo, debe ser planificado, debido a su horizontalidad y dinámica, más allá de límites o intereses político administrativos, para lograr que su capacidad dinamizadora de regiones y territorios, incida en oportunidades de desarrollo para Tlaxcala y la región.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acerenza, M. (2001). Administración del Turismo. Vol. 1. Editorial Trillas. México
- Alburquerque, F. (1999). Desarrollo Económico Local en Europa y América Latina, Consejo Superior de Investigaciones Científicas, pp. 21-28. Madrid, España.
- \_\_\_\_\_ (2003). "Teoría y práctica del enfoque del desarrollo local". Instituto de Economía y Geografía. Consejo Superior de Investigaciones Científicas, 24-30 de agosto. Madrid, España.
- \_\_\_\_\_ (2004). El enfoque del desarrollo económico local. Revista de la CEPAL. No. 82.
- \_\_\_\_\_ (2007). Teoría y práctica del enfoque del desarrollo local. Observatorio Iberoamericano del desarrollo local y la economía social. Revista académica, EUMED.NET de la Universidad de Málaga, Año 1, Núm. 0, Abril Mayo, junio, pp.39-61.
- Arocena, J. (2002). *El desarrollo local. Un desafío contemporáneo*. 2º ed. Uruguay: Taurus-Universidad Católica.
- Arocena, J. (1997). Globalización, integración y desarrollo local. Apuntes para la elaboración de un marco conceptual. En: Persona y Sociedad. ILADES, Santiago de Chile.
- Artesi, L. (2003). Desarrollo local y redes: El turismo. El caso El Calafate Universidad Nacional de la Patagonia, Austral. Unidad Académica, Río Gallegos.
- Balasteri, A. (1997). Turismo y lugar: un contrapunto a la Globalización. En aportes y transferencias. Centros de Investigaciones Turísticas. UNMP. Año 1, Vol. 2, pp.65-78.
- Batthyány, K. y Cabrera, M. (2011). Metodología de la investigación en Ciencias Sociales. Apuntes para un curso inicial. Universidad de la República: Uruguay.
- Barreiro, F. (2000). Desarrollo desde el territorio. A propósito del Desarrollo Local. Colección de documentos, Instituto Internacional de Gobernabilidad, Barcelona, España.
- Barroso, D. (2010). Teoría y estrategias de Desarrollo Local. Universidad Internacional de Andalucía. Sevilla, España. pp. 41 -63.
- Boisier, S. (1999). El desarrollo territorial, a partir de la construcción del capital sinérgico. Instituciones y actores del desarrollo territorial en el marco de la globalización. CEPAL/ILPES. Ediciones UBB. Santiago de Chile.

- Caicedo, C. (2008), Políticas e instituciones para el desarrollo económico-territorial en América Latina y el Caribe. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Santiago de Chile, Chile.
- Castillo, M. y Vargas, E. S. (2007), "Breve recuento de la modernización de la política turística mexicana", *Teoría y Praxis*, 3 (3), UQROO, Cozumel, pp. 9-34.
- Clemente, A. (2006). "Desarrollo local y ajuste estructural. Una suma base cero", en *Desarrollo local. Una revisión crítica del debate*, Buenos Aires, Espacio Editorial, pp. 169–182.
- Crouch, G. & Ritchie, J. (1999). Tourism, Competitiveness and Societal Prosperity. *Journal of Business Research*, 44 (3), 137-152.
- Delgado J. (2018). La dimensión social del actor local en el talento territorial. *Revista TELOS*, vol. 20, núm. 1. Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, Venezuela. Pp. 29-57.
- Demazière, C. (1999). ¿Tiene un sentido el desarrollo local en el contexto metropolitano? Un enfoque europeo. *Economía, Sociedad y Territorio*, vol. II, núm. 6, julio-diciembre, 1999, pp.213-238. El Colegio Mexiquense, A.C. Toluca, México.
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M. y Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación. Investigación en Educación Médica*, vol. 2, núm. 7, julio-septiembre, pp.162-167. UNAM.
- Díaz, J.C. y Ascoli, J.F. (2006). Reflexiones sobre el desarrollo local y regional. Universidad Rafael Landívar, 1ª. edición, Guatemala, Guatemala.URL-KFW Editores.
- Di Pietro, P. (2001). *Hacia un desarrollo integrador y equitativo; una introducción al desarrollo local*, Buenos Aires, Argentina.
- Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México (INAFED, 2010). El estado de Tlaxcala.
- Escribano, G. (s.f.). Concepto y Teorías Fundamentales del Desarrollo. Recuperado de: [Dialnet-LaInteraccionEntrePoliticaEconomicayPoliticaExteri-826758.pdf](#)
- Esser, K. (1996). Competitividad Sistémica: Nuevo Desafío para las Empresas y la Política. *Revista de la CEPAL*, No. 59, agosto, pp. 39-52.
- Galeano, M. E. (2007) *Estrategias de investigación social cualitativa*. La Carreta Editores, Medellín.
- Galliccio, E. (2002). Teorías del desarrollo y desarrollo local en América Latina, Documento temático no. 2. En *El Sitio del Desarrollo Local en América Latina*.[www.desarrollolocal.org](http://www.desarrollolocal.org).

- García, de León. (2007). El concepto de competitividad sistémica. Revista Universidad de Sonora, núm. 25, pp. 29-31. Sonora, México.
- García, E. (2007). El concepto de actor. Reflexiones y propuestas para la ciencia política. Revista Andamios, vol. 3, No. 6. México, junio 2007.
- Garza, A. (1996). Manual de Técnicas de Investigación para estudiantes de Ciencias Sociales, 6ª. Edición, El Colegio de México, pp. 255-259.
- González, J.C. (2016). La formación de la Competencia Emprendedora en actores locales del turismo. Un camino educativo para el desarrollo. Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Políticas y Valores. Año IV, número: 1, artículo no. 17, periodo: Junio-septiembre, 2016.
- González, J.C. “Turismo Regional y Actores Locales”, El Colegio de Tlaxcala A.C., Apetatitlán, Tlaxcala. Apuntes de clase 2018.
- Gurría Di-Bella, M. (1991). Introducción al turismo, México, Editorial Trillas. pp. 136.
- Ibáñez R. y Cabrera C. (2011). Teoría general del turismo: un enfoque global y nacional. Universidad Autónoma de Baja California, Centro Empresarial, gastronómico y hotelero S.C. La Paz, B.C.S.
- Jalomo, F. (2009), “Desarrollo local en contextos metropolitanos” en Revista Polis, núm. 22, pp. 1-12, Universidad Bolivariana, Chile.
- Jiménez, M. (2005). Una aproximación a la conceptualización del turismo desde la teoría general de sistemas. México, Universidad del Caribe.
- Long, N. (2007). Sociología del desarrollo. Una perspectiva centrada en el actor. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social 1ª Ed. México.
- López, S. (2010). Reseña de “Políticas: una introducción a la teoría y la práctica de las políticas públicas” de Wayne Parsons. Política y Cultura, núm. 33, pp.185-190. UAM-Unidad Xochimilco, México.
- Mayan M.J. (2010). Una introducción a los Métodos Cualitativos: Módulo de entrenamiento para estudiantes y profesionales. Qual Institute Press. International Institute for Qualitative Methodology.
- Mercado, H. y Palmerín, M. (2012). El turismo y su impacto en la economía de México y el estado de Michoacán. Turismo y Desarrollo, vol. 5, Núm. 12, jun-jul, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Mota, L., Sandoval E. (2006), “El rol del capital social en los procesos de desarrollo local, límites y alcances en grupos indígenas”, Economía, sociedad y territorio, núm. 020, pp. 781-819, El Colegio Mexiquense, A.C. Toluca, México.

- Monfort, Vicente Mir (2000), "La política turística: una aproximación", *Cuadernos de turismo*, 6, Universidad de Murcia, España, pp. 7-27.
- Mujica N, Rincón S. (2010). El concepto de desarrollo: posiciones teóricas más relevantes. *Revista Venezolana de Gerencia*, Vol. 15, núm. 50, abril-junio, 2010, pp. 294-320.
- Narváez, M., Fernández, G. & Henríquez, A. (2013) Competitividad de empresas turísticas. Un análisis desde el enfoque sistémico. En: *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*.
- Nateras, M. (2006), "Las Políticas públicas: ¿discurso o realidad?" En *Revista Espacios Públicos*, núm. 17, pp. 252-274, México.
- Organización Internacional del Trabajo (2008), *Desarrollo económico local, Empleo, material para promotores*, Ginebra, Suiza.
- Organización Mundial del Turismo (2013), *Gobernanza para el sector turismo y su medición, Programa de Estadísticas y CST de la OMT Serie de Documentos Temáticos*. Madrid.
- Organización Mundial del Turismo (2003). *Tendencias de los Mercados Turísticos: Panorama Mundial y Actualidad del Turismo*. Madrid: Organización Mundial del turismo.
- Orgaz, F y Moral, S. (2016). El turismo como motor potencial para el desarrollo económico de zonas fronterizas en vías de desarrollo. Un estudio de caso. *El Periplo Sustentable*, vol. 31, p.2. UAEM.
- Ponce, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación Psicológica*, vol.12, núm. 1, enero-junio, pp.113-130. Xalapa, México.
- Porter, M. (1990) *La ventaja competitiva de las naciones*. Vergara, Buenos Aires.
- Pozas, M. Á. (2015). En busca del actor en la Teoría del Actor Red. I Congreso Latinoamericano de Teoría Social. Instituto de Investigaciones Gino Germani. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos, Argentina.
- Quintero J.L. (2004). Los impactos económicos, socioculturales y medioambientales del turismo y sus vínculos con el turismo sostenible. Universidad Complutense de Madrid.
- Ramírez, M. (1981). *Teoría General del Turismo*, Editorial Diana, México, D.F.
- Ramírez, M. (2004). *El estado de Tlaxcala*, Ediciones Nueva Guía, S. A. de C.V., 3° edición. México, D.F.

- Ríos, S. (2014). Turismo rural de ex haciendas vinculado al desarrollo local. La región Zacatlán-Chignahuapan-Tlaxco, Tesis doctoral. El Colegio de Tlaxcala A.C., Apetatitlán, Tlaxcala.
- Ríos S., Pérez, A.M., González, J.C. y Flores, A.D. (2019). Manual para el diseño de emprendimientos turísticos Sustentables. Secretaría de Turismo, El Colegio de Tlaxcala, A.C. 1ª. Edición, Tlaxcala, Tlaxcala.
- Ríos, S. (2020). Panel virtual en opinión de 8 investigadores, "El día después para el turismo en México, organizado por el Instituto de Competitividad Turística ICTUR-SEC, 18 de mayo Facebook live.
- Rodríguez, A. (2001), El papel de la OIT en la puesta en práctica de estrategias de Desarrollo económico local en un mundo globalizado. Departamento de Geografía y Medio Ambiente (LSE). Londres.
- Salazar, L.F., (2018). Turismo en territorios rurales como estrategia de desarrollo regional: Caso región Audi, Tesis doctoral. El Colegio de Tlaxcala A.C., Apetatitlán, Tlaxcala.
- Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). "Metodología de la investigación", Mc Graw Hill, México, D.F.
- Szarka, J. (1994). Las redes y la pequeña empresa, en Desarrollo y Gestión de PYMES: Aportes para un debate necesario, Hugo Kantis Editores, Universidad Nacional General. Sarmiento, Buenos Aires.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1984). Introducción a los métodos cualitativos de investigación, Barcelona, Paidós.
- Tello, M. (2006), Las teorías del desarrollo económico local y la teoría y práctica del proceso de descentralización en los países en desarrollo, Departamento de Economía y Centrum Católica Julio, 2006. Perú.
- Vargas, J.A. (2006). El desarrollo local en el contexto de la globalización. Tres casos de estudio en el Estado de México: San Mateo Atenco, Valle de Bravo y Villa Guerrero, INAP-UAEM-GEM, México.
- Vargas, J.A. y Mochi-Alemán P.O. (2008). Estrategias que favorecen u obstaculizan el desarrollo local en el marco de la globalización. Economía, Sociedad y Territorio, vol. VIII, núm. 26, 2008, pp. 381-413. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Vasco, C. (1994). Tres estilos de trabajo en las Ciencias Sociales. Bogotá, CINEP.
- Vázquez Barquero, A. (1995), "Desarrollo económico: flexibilidad en la acumulación y regulación del capital", Desarrollo económico local en Europa, B.A.

Vásquez, B. A. y Garofoli, G. (compiladores.), Madrid, Colegio de Economistas de Madrid.

Vázquez A. (2000): Desarrollo económico local y Descentralización: Aproximación a un marco conceptual. Proyecto CEPAL/GTZ de Desarrollo económico local y Descentralización, CEPAL, Santiago de Chile.

Venegas, L.M. (2010). La ciencia política en las ciencias sociales. En Revista-Reflexiones, vol. 89, núm. 1, pp.179-183, Universidad de Costa Rica. San José de Costa Rica.

Zamorano, F. M. (2002). Turismo Alternativo: Servicios turísticos diferenciados: animación, turismo de aventura, turismo cultural, ecoturismo, turismo recreativo, editorial Trillas, México. Pág. 150.

Zamitz, H. (1999). Origen y Desarrollo de la Ciencia Política: Temas y problemas, Convergencia. Revista de Ciencias Sociales, vol. 6, núm. 20, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México.

## **DOCUMENTOS**

DATATUR, (2019). Resultados de la Actividad Turística, diciembre 2019, Subsecretaría de Planeación y Política Turística.

Gobierno del Estado de Tlaxcala. (2007). Tercer Informe de Gobierno. Tlaxcala.

Gobierno del Estado de Tlaxcala (2010). Sexto Informe de Gobierno. Tlaxcala

Gobierno del estado de Tlaxcala (2011). Presupuesto de egresos para el ejercicio fiscal 2011, el día 29 de diciembre de 2010 Publicado en el Periódico oficial Numero 52, Tlaxcala, México.

Gobierno del Estado de Tlaxcala (2016). Sexto Informe de Gobierno.

Gobierno del estado de Tlaxcala (2016). Publicado en el Periódico oficial Num.1 extraordinario el 30 de diciembre de 2016. México.

INEGI, (2017). Anuario estadístico y geográfico de Tlaxcala Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México.

OCDE, Estudios en turismo. (2017). Estudio de la Política Turística en México, Resumen ejecutivo, evaluación y recomendaciones. Secretaría de Turismo.

Secretaría de Economía, (2019). Información económica y estatal de Tlaxcala. Informe de labores, Delegación Tlaxcala, pp. 1-18.

Secretaría de Turismo del Estado de Tlaxcala (2000). Programa Estatal de Turismo 1999- 2005. Tlaxcala, Tlax. Recuperado de <http://www.cedocvirtual.sectur.gob.mx>

Secretaría de Turismo del estado de Tlaxcala (2005). Informe de actividades 1999-2004. Tlaxcala.

Secretaría de Turismo (2013). Agenda de competitividad del destino Tlaxcala, 2013-2018. México.

Secretaría de Turismo (2018). Nuestro Turismo, el gran motor de la economía nacional. Primera edición: noviembre, 2018. Secretaría de turismo.

Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Tlaxcala 2017-2021, Gobierno del Estado.

## **INDICE DE ANEXOS**

Anexo 1. Guion de entrevistas semi estructurada actor gubernamental

Anexo 2. Guion de entrevistas semi estructuradas actor empresarial (dirigente de cámara empresarial)

Anexo 3. Guion de entrevista semi estructurada a actor empresarial (informante clave)

Anexo 4. Entrevistas a actores gubernamentales

Anexo 5. Entrevistas a actores empresariales (dirigente de cámara empresarial)

Anexo 6. Entrevista semi estructurada a actor empresarial (informante clave)

Anexo 7. Cuadro resumen de entrevistas a actores gubernamentales

Anexo 8. Cuadro resumen de entrevistas a actores empresariales

## ANEXOS

### Anexo 1. Guion de entrevista semi estructurada actor gubernamental



#### Datos generales

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

Cargo: \_\_\_\_\_

Periodo de gobierno en el que laboró: \_\_\_\_\_

#### Cuestionario

1. ¿Cómo se encontraba la actividad turística al momento de asumir la nueva administración?
2. ¿Podría mencionar los principales programas implementados en la administración? (Oferta de atractivos y productos turísticos, infraestructura, capacitación y promoción)
3. ¿Cuáles fueron los programas o actividades más exitosas? y ¿Por qué?
4. ¿Cuáles considera que fueron los principales factores de éxito?
5. ¿Cómo calificaría la actividad turística durante el periodo de gobierno en que laboró?
6. ¿Considera que los perfiles del personal que laboró en la SECTURE durante ese periodo fueron los idóneos?
7. ¿Cómo era la vinculación de la SECTURE con los empresarios turísticos del Estado (individual y colectivamente)? ¿Cómo calificaría la vinculación? (Muy Buena, Buena, regular, mala o muy mala) ¿Por qué?
8. ¿Cuáles fueron las actividades colectivas más importantes?
9. ¿Cómo era la relación de la SECTURE con la SECTUR Federal? (Muy Buena, Buena, regular, mala o muy mala)
10. ¿Cuáles fueron las principales actividades colectivas que realizaron con SECTUR?
11. ¿Qué opina de las rutas turísticas regionales?
12. ¿Qué pendientes considera quedaron en la administración o administraciones donde participó?
13. ¿Qué considera hace falta para lograr un verdadero desarrollo turístico en el Estado?
14. ¿Cuál es el mayor reto para la actividad turística actual en Tlaxcala?
15. Desde su experiencia ¿Qué recomendaría a los actores del turismo en Tlaxcala?
16. ¿Qué Opina de la fusión de la Secretaría de Turismo con la de Economía? ¿hubo beneficio o retroceso?

## Anexo 2. Guion de entrevista semi estructurada actor empresarial (dirigentes de cámaras empresariales)



### Datos generales

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

Cámara o asociación: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Periodo \_\_\_\_\_

### Cuestionario

1. ¿Cuántos agremiados y establecimientos conformaban su organización?
2. ¿Cómo era la participación de sus agremiados?
3. ¿Podría hablarme sobre los proyectos o programas que realizó su cámara o asociación?
4. ¿Considera que hubo actividades o programas exitosos? Si, No ¿Podría explicarme las causas?  
4.1. ¿Podría hablarme de los principales factores de éxito?
5. ¿Cuál considera fue el rol más importante que su gremio desempeñó en la actividad turística estatal?
6. ¿Cómo fue la relación de su gremio (CANIRAC o AHMT) con la SECTURE?
7. ¿Cómo calificaría el desempeño de la SECTURE durante su administración?
8. ¿Considera que la Secretaría de Turismo asumió el liderazgo como cabeza de sector?  
Sí\_\_ No\_\_ ¿Por qué?
9. ¿Realizaron actividades colectivas la CANIRAC o AHMT con la SECTURE? Si, No, ¿Podría comentarnos al respecto?
10. ¿Qué opina de las rutas turísticas regionales?
11. ¿Qué pendientes considera dejó su gestión?
12. ¿Qué considera hace falta para lograr un verdadero desarrollo turístico en el Estado?
13. ¿Cuál es el mayor reto para la actividad turística actual en Tlaxcala?
14. Desde su experiencia ¿Qué recomendaría a sus representados y a la SECTURE?

### Anexo 3. Guion de entrevista semi estructurada a actor empresarial (informante clave)



#### Datos generales

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

Cámara o asociación: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ periodo (s) \_\_\_\_\_

#### Cuestionario

1. ¿Qué opinión tiene sobre el trabajo que ha desempeñado la Secretaría de Turismo de Tlaxcala durante los periodos de 1999 a 2016?
2. ¿Considera que debe darse continuidad a programas que se establecieron en sexenios anteriores?
3. ¿Recuerda los programas o proyectos que hayan sido relevantes en alguno de los periodos que se está estudiando y que considere deberían retomarse?
4. ¿La Secretaría de Turismo tomó en cuenta a su organización para establecer una planeación a corto, mediano y largo plazo?
5. ¿Qué opinión tiene del trabajo de coordinación entre SECTURE y empresarios en cuestiones de planeación y/o ejecución de programas o actividades turísticas?
6. ¿Cuál considera debe ser el rol que deben asumir los actores del turismo para lograr el desarrollo turístico de Tlaxcala?
7. ¿Qué opina del perfil de los funcionarios turísticos que han encabezado la SECTURE en Tlaxcala? ¿Cuál sería el idóneo?
8. ¿Considera que los actores turísticos empresariales y gubernamentales de Tlaxcala, están organizados? Sí\_\_ No\_\_ ¿Por qué?
9. ¿Cómo fue la fusión de la Secretaría de Turismo con la SEDECO? ¿hubo un beneficio o un retroceso?
10. ¿Cuál es el mayor reto para la actividad turística actual en Tlaxcala?
11. ¿Qué considera hace falta para lograr un verdadero desarrollo turístico en el Estado?
12. Desde su experiencia ¿Qué recomendaría a la SECTURE y al gremio empresarial del turismo en Tlaxcala?

#### **Anexo 4. Entrevistas a actores gubernamentales**

**Jorge González Lanzagorta**, se desempeñó como, Jefe de Capacitación en el periodo del Lic. José Antonio Álvarez Lima, Director de Servicios Turísticos en el periodo del M.V.Z. Alfonso Sánchez Anaya y un año en del sexenio del Lic. Héctor Ortíz Ortíz en la misma área.

*“...Quisiera iniciar por comentar que, en cada gobierno, se hace lo que cada gobierno se plantea, en Tlaxcala en lo que se refiere a turismo, siempre llegamos tarde a la cita, porque a nivel nacional, siempre lo dejan al final”.*

¿Cómo se encontraba el turismo al incorporarse Usted a la SECTURE? *“...Había poco recurso, personal, vehículos, instalaciones, los sueldos eran muy bajos, las instalaciones estaban en mal estado”.*

¿Se le dio al turismo la importancia que se merecía en los periodos que laboró? *“...El Dr. Anaya hizo muy buen trabajo, el arquitecto Valdespino, como secretario, se puso la camiseta todos trabajaban por cariño porque buenos sueldos no había. Hay que ver al turismo por su importancia, económica, social e históricamente. El turismo es una pasión, quien lo entiende difícilmente lo deja. En Tlaxcala siempre llegamos tarde a la cita, a nivel nacional siempre lo dejan al final. En la época de Anaya si se le dio la importancia porque estuvo al frente alguien que verdaderamente se preocupó por dar presencia a nivel nacional e internacional a Tlaxcala. Todos hicieron lo que en su momento les correspondió, se hizo lo que cada gobierno se plantea y se le da la importancia que cada uno quiere. Es una falsedad lo que dicen los políticos sobre que el turismo es una prioridad.*

¿Los perfiles del personal que laboró en turismo fueron idóneos? *“...Hubo gente muy valiosa trabajando en ese periodo; sin embargo, un 60% del personal debe tener el perfil de licenciado en turismo y el secretario de turismo debe ser alguien del gremio. Estaban bien constituidas las cámaras de restauranteros, de hoteleros, asociación de agencias de viajes, mesa de guías de turistas, y asociación de transportistas”.*

¿Identifica programas o actividades exitosas? *“...Se hicieron los congresos estatales de meseros y camaristas, la policía turística, cursos de guías de turistas, se tenía el Consejo Consultivo turístico en donde participaban los empresarios, municipios y escuelas de turismo, se hizo la Ley estatal de turismo, se hicieron trabajos de imagen urbana en varios Municipios, se ha ido avanzando. No se debe de destruir el santuario de la luciérnaga, el municipio con más potencial turístico es San miguel del milagro por sus zonas arqueológicas, el santuario, su fiesta, está muy bien comunicado. Se tenían los viajes a Cacaxtla-Xochitécatl, todos los domingos, el club med, traía viajes cada fin de semana”.*

Programas exitosos de promoción: *“... las rutas de los Dioses y en el Corazón de México, les dio presencia a Tlaxcala, España estaba muy interesada en la ruta de Cortés. Los tianguis turísticos de antes eran mejores, porque se hacía el post tianguis, hubo mucho material promocional, se hicieron las guías turísticas en español e inglés, la cartilla turística estatal, etcétera”.*

¿Cómo fue la relación de la SECTURE con los prestadores de servicios? *“...Los prestadores de servicios han hecho lo más que han podido, pero profesionalmente les falta mucho; se promovió en ese sexenio que sacaran sus mesas y ahora se pelean por un metro. La relación fue muy buena con los prestadores. Los prestadores eran un poco reacios, pero se logró integrarlos al trabajo que se desempeñaba en el sector. Sería interesante que los prestadores de servicios tomaran la batuta para reactivar la actividad turística, ellos deben manejarlo. El turismo va creciendo más por necesidad que por planeación, y se puede revertir con la preparación y que los que estudian turismo se queden y se apropien del sector, que los puestos de la SECTURE los tengan los que estudiaron, así como en los establecimientos turísticos. Los empresarios están trabajando por su cuenta, hay lucha de intereses, existe desconfianza en las cámaras y en SECTURE; no hay un líder que los integre y cohesione para trabajar por un fin común.*

¿Existió liderazgo por parte de la SECTUR en ese periodo? *“...No hay un líder, deben darse agentes de cambio, un líder no es suficiente. Han surgido los líderes, pero con el cambio de gobierno, se pierden. Se debe orientar toda la capacitación y*

*ganas al turista, cómo se va a ser feliz en Tlaxcala. Nunca debe perderse de vista al turista. La gente que trabaja en gobierno deben ser facilitadores; todos fuimos mejores en cada uno de sus momentos; las relaciones internas fueron buenas; se tenía un gran líder en esa época: Valdespino, con visión y profesionalización. Ya es necesario que un licenciado en turismo esté como secretario”.*

*¿Cómo fue la relación con SECTUR Federal? “...Fue excelente con Sánchez Anaya, hubo muchas tablas por parte de Valdespino, son políticos de estirpe; Murga sin comentarios”.*

*¿Qué opina de la fusión de la SECTURE con Economía? “...La fusión en turismo y la rotación de personal afecta a la organización, la fusión hizo que se cargara a lo económico y dejaron atrás al turismo. Había proyectos donde se incorporaban a empresarios, gobierno y sociedad”.*

*¿Considera que quedó algún pendiente en las administraciones donde laboró? “...Tlaxcala no ha tenido el impacto que se tuvo en el primer gobierno; santo que no es visto no es adorado; se tiene que trabajar con los niños, para que entiendan la importancia del turismo. Que faltó por hacer: el aeropuerto, que venga el progreso, pero con consenso y conciencia”.*

*¿Qué falta para lograr un desarrollo en Tlaxcala? “...Infraestructura, faltan parques temáticos, calidad en el servicio (capacitación, profesionalización), protección a las joyas o atractivos de Tlaxcala. Las empresas son familiares, se necesitan empresas corporativas, franquicias, se debe dar el brinco de empresario familiar por el profesional. Turismo también debe de ir cambiando. Se debe inculcar el arraigo y la importancia de la historia de Tlaxcala a los niños a través de una cartilla estatal”.*

*¿Qué recomendaría a los prestadores de servicios? “...Cariño y amor por Tlaxcala, entender que la profesionalización y preparación va a ayudar mucho, salir y ver otros destinos para compararnos y poder avanzar, imitar lo bueno a nuestra manera para poder despegar”.*

¿Cuál es el mayor reto para la actividad turística actual? *“...El gobierno debe cumplir su papel de facilitador, debe asumir su rol de liderazgo, debe buscar que en turismo esté gente de turismo, zapatero a tus zapatos, hay que confiar en la academia.*

¿Debe darse seguimiento a programas y proyectos? *“...Se debe analizar qué programas o proyectos fueron buenos y darles seguimientos para que la actividad no baje su ritmo”.*

**Lic. Domingo Galavíz Rodríguez**, se desempeñó como Jefe de Promoción en el periodo de gobierno del Lic. José Antonio Álvarez Lima; Director de Promoción en el periodo del M.V.Z. Alfonso Sánchez Anaya y permaneció dos años en el periodo de Héctor Ortíz Ortíz.

¿Cómo se encontraba la actividad turística al momento de asumir la nueva administración? *“...En la administración de Álvarez Lima, se tuvo el último año un presupuesto de aproximadamente 325,000 pesos y el secretario en ese momento, regresó como 25,000; el primer reclamo fue, que había un trabajo e imagen deficiente, pero se sorprendieron al darse cuenta de que se había logrado trabajar con poco presupuesto. El M.V.Z Alfonso Sánchez Anaya le dio totalmente el apoyo al sector turístico, con personal, imagen, se dieron uniformes, muchos cursos de capacitación, tuvo un auge y creció hasta en un 82 por ciento la actividad, los datos los daban los hoteleros, y con esos datos se calculaban los indicadores. Los que estuvieron inmersos en esa dinámica, tuvieron muchos sacrificios porque no había descanso por atender a todos los grupos que llegaron en ese periodo. El último año se editaron 3 millones de materiales promocionales, se contaba con apoyo de tiempos fiscales, se tenía presencia en 40 radiodifusoras con 40 spots diarios durante 30 días, se contó con apoyo de SECTUR Federal, se sacaron revistas de México desconocido, de gastronomía, la revista de Aeroméxico, todo se realizó con apoyo también de patrocinios.*

*La promoción actual por ejemplo del carnaval, las ferias de Huamantla, Tlaxcala, Apizaco, Tlaxco ha sido nula, no han tenido el impacto como se tenía antes. Se apoyaba en la filmación de películas, se hizo la ruta taurina. Toda esa dinámica permitió involucrar a la iniciativa privada. Había menos hoteles y mayor cantidad de turistas. No se tiene espectáculos en la noche y si hay no hay estacionamientos hasta tarde, los servicios son deficientes en hospedaje y alimentación, no hay una atención adecuada para el turista, no hay profesionalización, los restaurantes cierran temprano y muchos prefieren irse a restaurantes de cadena que actualmente se han establecido que, aunque la comida no es muy buena, no tienes problema para estacionarte y te dan una buena atención. Hay una total desvinculación del sector, han tenido conflictos entre ellos, los actuales dueños son sus hijos y no han podido cristalizar los proyectos. El gobierno federal, ha ido cambiando su pauta, porque precisamente el impuesto del hospedaje se creó para cubrir ese rubro, lamentablemente se va para programas sociales. Hace años el gobierno sentó las bases para crear un organismo que lograra fortalecer a la iniciativa privada y que ellos mismos tuvieran el apoyo y las riendas de la actividad turística como en otros estados. La dinámica que se traía en los gobiernos fue el apoyarse en patrocinios; esto permitió que se pudiera hacer publicidad de todos los eventos que había en Tlaxcala y que nunca faltara folletería en los módulos de información turística”.*

*¿Cuáles han sido los factores de éxito de la primera administración? “...El éxito fue desde el formular un plan de trabajo bien dirigido y contar con el total apoyo y los recursos por parte del gobernador del estado. La dinámica y el equipo que se tuvo para aprovechar las relaciones públicas para la organización y atención de viajes de familiarización con los medios de comunicación. Relaciones con las principales revistas con cobertura a nivel nacional e internacional como Proceso, Contenido, Novedades y otras que publicaron reportajes de Tlaxcala. Lo más importante fue el impacto que se tuvo en tiempos fiscales, que actualmente se ve que están restringidos, que debe gestionarse como funcionarios; básicamente, debe verse qué ofrece la federación y aprovechar los programas o proyectos. Se tenía buena relación con la SECTUR de la ciudad de México y permitieron que se colocaran posters en el metro, en las delegaciones políticas, otorgan tiempos en*

*radiodifusoras, se asistían a las ferias a las que nos invitaban, en todas estas acciones se involucraba a la iniciativa privada. El Consejo Consultivo Turístico solo era un foro para informar, pero fue por la apatía de la iniciativa privada, nadie quería proponer ni hacer nada, Se reactivó y fue lo importante. Se hizo un planeador de viajes, el cual se les daba a conocer a los operadores de la ciudad de México, ellos venían a Tlaxcala, checaban los servicios, las rutas, la lista de guías y los operaban. La SECTURE, fue la primera operadora turística en Tlaxcala”.*

*¿Cómo fue la relación SECTUR-SECTURE? “...Fue buena, se lograron muchas cosas en conjunto, lo último fue la determinación de destinar el 2% de impuesto al hospedaje para la promoción del estado a través de la instalación de un fondo de promoción turística. Lamentablemente el gobierno decidió destinarlo para otro tipo de obras; y, la falta de unión y apatía de la iniciativa privada no exigió el que se llevara a cabo dicha acción”.*

*¿Cómo fue la relación de la SECTURE con los empresarios? “...Fue una relación buena de apoyo mutuo, los más beneficiados fueron los del área central y los que se pusieron las pilas. Ya no existe el mismo interés de antes, los dueños han cambiado, actualmente son los hijos quienes están al frente. Se han dejado de dar cursos de capacitación, pero los mismos prestadores no quieren capacitar a su gente porque saben que no permanecerán por mucho tiempo sus empleados”.*

*¿Se ha observado un liderazgo por parte de la SECTURE en los periodos de 1999 a 2016? “...Si, lo hubo en el primer periodo únicamente, en el sentido del aglutinamiento, hubo convocatoria, trabajaron de la mano en medida de sus posibilidades con el sector privado”.*

*¿Los perfiles del personal de la SECTURE fueron los idóneos? “...Muchas veces no es que tengan el perfil, sino las ganas de trabajar. No coincido en que es indispensable que el personal de la Secretaría de Turismo sea únicamente del área. Un ejemplo muy claro es el Arq. Eduardo Valdespino, quien, sin tener el perfil logró hacer muchas cosas, tenía visión y ganas de trabajar”.*

¿Ha sido prioridad el turismo en Tlaxcala? *“...En el primer periodo todo tenía prioridad, pero el gobernador dio mucho apoyo a la actividad turística porque estaba convencido de la importancia del sector”.*

¿Cómo ha sido la relación interna en la SECTURE? *“...Como en todo, como toda familia hay buenas y malas relaciones, pero siempre se cumplían las metas. Siempre hay envidias profesionales en la Secretaría que no permite que las personas crezcan o se hagan más cosas. La ideología o afinidad al partido en el gobierno influye mucho, es lo que pasó en la administración de Héctor Ortiz Ortiz, ya que llegaron a correr gente sin importarles si habían hecho bien o mal su trabajo”.*

¿Hubo algún pendiente por cumplir? *“...Llevar carnaval a Bellas artes”.*

¿Debe darse continuidad a programas o proyectos que fueron exitosos? *“...Si debe darse, la iniciativa privada debe adoptar esos proyectos, para no perder la continuidad. Lamentablemente, se mueven muchos intereses que hacen que en cada sexenio haya cambios. En cuanto a los programas regionales, todas las administraciones sexenales deciden hacer cambios y quitan o cambian nombres a lo que ya había. Cada programa tuvo su etapa, y el estado los aprovecho muy bien. Actualmente, los tiempos son diferentes se les tendría que preguntar a los turoperadores, que son los que manejan los productos y que serían los encargados de operarlos”.*

¿Qué falta para lograr un verdadero desarrollo turístico en el estado? *“...Que se fortalezca el sector privado, que haya congruencia entre ellos mismos. hay que olvidarse del gobierno, ellos se van y los prestadores se quedan”.*

¿Cuál es el mayor reto para la actividad turística? *“...Debe hacerse un diagnóstico para saber quiénes son las personas adecuadas para que tomen la batuta y las riendas del sector, mientras no lo hagan, es un reto, pero no es imposible, los empresarios jóvenes deben hacerlo”.*

**Alfredo Luna Ruíz**, se incorporó como jefe de área administrativa en el sexenio del M.V.Z. Alfonso Sánchez Anaya y en el periodo del Lic. Héctor Ortíz Ortíz; Director Administrativo con el Lic. Mariano González Zarur y actualmente de la SEDECO (1999-2020).

¿Cómo estaba la actividad turística cuando ingreso a la SECTURE? *Había poca personal humano, vehículos y equipamiento, por lo que se tuvieron que realizar adecuaciones a las instalaciones, y solicitar más recursos para poder trabajar”.*

¿Identifica programas implementados en las administraciones que ha laborado? *“...Imagen urbana, programas regionales, intercambios entre todos los prestadores turísticos, lo que provocó un buen repunte. El detalle más importante es que todos los servidores públicos que entraron fueron evaluados para que tuvieran el perfil de acuerdo al puesto. Esa misma plataforma la utilizó Ortíz y Mariano. Hubo repunte en la época de Sánchez Anaya, se abarcaron la mayoría de los municipios, todos los años se hizo. Los programas regionales los desaparece la federación, por situación política. La recesión económica no afectó la actividad turística en Tlaxcala. Sánchez Anaya manejó muchos programas que ayudaron a que la actividad turística creciera. No se da seguimiento por cuestiones políticas, la visión de cada gobierno es que no le interesa la actividad turística. En el caso de la marca: solo ha tenido continuidad en el periodo de Mariano con Mena. Se debe dar continuidad a los programas porque ya se invirtió, sino se pierde todo ese recurso. Los recursos de capacitación son los mismos, solo que no se les da continuidad a los proyectos”.*

¿Cómo fue la relación de la SECTURE con los empresarios? *“...Se hizo trabajo coordinado con prestadores y sector en la época de Sánchez Anaya; se tuvieron varias reuniones con los prestadores para realizar un trabajo conjunto y propuestas. Es muy difícil agrupar a los prestadores de servicios, porque están desintegrados, por la competencia que existe entre ellos. La relación de la Secretaría con los prestadores de servicios: en el primer periodo fue buena, se lanzaron muchos programas, los prestadores se acercaban a turismo, se interesaron en que se capacitaran los empleados, había más demanda. En los otros periodos hubo menos interés de los prestadores porque ya tenían que pagar los empresarios algunos*

*programas. Los prestadores quieren todo gratis, siguen teniendo ese mal habito, están esperando que gobierno les de todo. Hay desinterés, falta de conocimiento, acercamiento y de capacitación por parte de los prestadores de servicios. No se tiene la costumbre de investigar los programas que existen y que los pueden beneficiar. Las cámaras o las asociaciones pueden bajar ellos mismos los recursos, pero son pocos los que lo hacen.*

*¿Se observó un liderazgo por parte de la SECTURE en los tres periodos? “...Sí hubo liderazgo en los tres periodos, el problema es que los prestadores no se acercan por ideologías políticas. No hay liderazgo entre los prestadores de servicios, Turismo siempre ha tenido apertura, pero ellos no se dejan integrar, no se dejan ayudar”.*

*¿Qué rol debe desempeñar la SECTURE dentro del sector? “...La SECTURE debe tener el rol de aglutinar a los prestadores en un grupo que trabaje por un mismo fin, sin embargo, no lo ha asumido”.*

*¿Qué opinión tiene de la fusión de la SECTURE con Economía? “...La fusión con economía no fue una buena idea, porque cada una tiene sus propias áreas de aprovechamiento. No se le dio la atención como tenía que haber sido, no fue la adecuada, aunque no se descuidó. Se pudo haber avanzado un poco más en turismo”.*

*¿Cómo considera que han sido los perfiles de los funcionarios que han encabezado la SECTURE? “...En el caso de Alfonso Sánchez Anaya, el arquitecto, fue muy bueno, tubo la visión adecuada para desarrollar los programas que se propusieron, tenía experiencia en imagen urbana, lo pusieron en el puesto idóneo. En el periodo de Héctor Ortíz Ortíz, el Lic. Murga, fue negociador, es bueno y tubo facilidad de negociación con los prestadores. En el sexenio de Mariano González Zarur, Marco Mena fue bueno, tenía también visión para querer desarrollar el turismo en Tlaxcala; Moreno Durán, le dio seguimiento a lo que se estaba haciendo con Mena, era una líder que logró muchas cosas y la Lic. Kathya también fue buena ya que dio seguimiento a todos los programas que se estaban desarrollando”.*

¿Qué falta para lograr un verdadero desarrollo en Tlaxcala? *“...Falta cultura emprendedora por parte de los empresarios, dejar de ser conformistas”.*

**Nadia Nava Pérez**, es Encargada del área de estadísticas y normatividad en los sexenios del Lic. Héctor Ortíz Ortíz, Lic. Mariano González Zarur y en la actual administración.

¿Cómo encontró el sector al momento de integrarse a la SECTURE? *“...Con el cambio de Anaya a Ortiz se nota un declive en la actividad turística ya que para ese periodo no fue prioridad el turismo. Los programas turísticos no se canalizaron en beneficio de la actividad, hubo desinterés por las direcciones encargadas, hubo fallas para implementarlos. Con Mariano se dio un repunte al tomar las riendas Marco Mena, al darle auge al santuario de las luciérnagas, se vuelven a gestionar los programas federales. Pero afectó el cierre del hotel Misión en las llegadas de turistas”.*

¿Cómo califica los periodos de Héctor Ortíz Ortíz y Mariano González Zarur? *“...El periodo de Mariano, lo considero bueno porque hubo repunte en la llegada de turistas, se mejoraron los indicadores de la actividad, la tendencia se vuelve positiva, se tiene estabilidad. En el caso del sexenio de Héctor Ortíz, fue un gobierno malo, ya que después de Anaya se bajó la llegada de turistas a Tlaxcala”.*

¿Cómo califica los perfiles del personal que laboró en la SECTURE? *“...La mayoría que trabaja tiene el perfil turístico (operativos) los directivos no, ya que llegan en esos puestos por cuestiones políticas”.*

¿Cómo es la relación interna dentro de la SECTURE? *“...La relación interna dentro del sector fue buena, pero en el cambio de Anaya a Ortiz hubo muchos despidos, en el cambio del sexenio de Mariano ya no se hicieron tantos”.*

¿Debe darse un seguimiento de los programas que fueron exitosos? *“...Solo se ha dado a Pueblos mágicos, a programas de capacitación y certificación; depende de la persona no del partido, el que se quiera impulsar la actividad turística”.*

¿Se observó un liderazgo en esos periodos por parte de la SECTURE? *“...Me incorporé a la SECTURE casi al finalizar el sexenio de Sánchez Anaya, y por lo poco que pude observar, considero que el Arq. Valdespino si fue un líder; en cambio en el periodo de Ortiz no se observó; en el caso del González Zarur, Marco Mena, si tuvo un acercamiento con los empresarios, pero se perdió al momento de irse; por otro lado, para las titulares que le siguieron no les interesó el turismo y se pierde el liderazgo, se manejaba un 70% de presupuesto para la industria y un 30% para el turismo. No se avanzó en el turismo en ese periodo”.*

¿Cómo ha sido la relación de la SECTURE con los empresarios? *“...Valdespino crea la imagen de Te queremos en Tlaxcala, al cambiarla los empresarios lo reclamaron por no tener continuidad, hubo folletería promoción, capacitación, cuando llega Ortiz quitó todo y ya no había nada, se perdieron las asociaciones; en la época de Mariano la marca fue peleada y al final de cuentas se la dieron a la asociación de hoteles y los empresarios reclaman que no existe, porque solo la manejan unos cuantos, hay descontento por eso. Hace falta profesionalización e interés por parte de los prestadores de servicios; depende de las dos partes, si ninguno de los dos exige, entonces es una culpabilidad compartida”.*

¿Qué hace falta para lograr un verdadero desarrollo turístico? *“...Hace falta que los prestadores de servicios se involucren más dentro de la actividad turística; éstos no tienen interés, les hace falta profesionalización. Hay lucha de intereses entre las turoperadoras y no se ponen de acuerdo, cada quien trabaja por su lado”.*

¿Han quedado pendientes en alguna administración en la que ha laborado? *“...Ha quedado pendiente en las tres administraciones en esta área el estudio del perfil del turista, no se sabe cuáles son las características de los visitantes, de donde nos visitan, intereses; falta contar con registros de muchos turistas que han llegado, falta un estudio para saber hacia dónde dirigir las campañas de promoción. Se necesitan rutas que hagan que los turistas se queden por más tiempo, hoteles con mayor calidad y vida nocturna”.*

¿Cuál sería el mayor reto para la actividad turística? *“...Que cada quien haga su trabajo, SECTUR que de acuerdo a la ley tiene funciones que cumplir, que se coordine con los prestadores para que trabajen coordinadamente. Los prestadores, que den un servicio de calidad, que capaciten a sus empleados. Si los empresarios tienen una idea que la compartan a la Secretaría para que se analice si puede llevarse a cabo, que el gobierno gestione recursos y programas que beneficien a la iniciativa privada, que exista apoyo de las dos partes”.*

**Dra. Martha Romero Hernández**, se incorporó en el sexenio del Lic. Héctor Ortiz Ortiz, continuó trabajando en el periodo del Lic. Mariano González Zarur y actualmente se desempeña como directora del área de capacitación.

¿Cómo se encontraba la actividad turística al incorporarse a la SECTURE? *“...Existen barreras para trabajar en Tlaxcala, hay cuestiones políticas muy fuertes; es clave tenga perspectiva, es decir, que el secretario de turismo tenga el conocimiento para poder avanzar o generar proyectos en pro de la actividad turística. No se han generado buenos ante proyectos, se necesita gente experta en los temas; no se definen áreas claves o específicas con personal en esa formación para impulsar al turismo. No hay un desarrollo de producto como tal, hay un intento por realizar turismo experiencial, se debe desarrollar producto bien consolidado y que se ofrezca al turista con profesionalización lo que podría generar pernocta y mejor calidad de estancia. El turismo se mantiene porque se tiene la infraestructura y la oferta, pero falta integrar a los actores que forman parte del turismo (bolero, cartero, tendero, policía turístico, personal de contacto). La dirección es otro elemento clave con el que debe contar un secretario de turismo para poder desarrollar sus actividades”.*

¿Ha observado un liderazgo por parte de los titulares en los periodos que ha laborado? *“...Sí, pero selectivo, lo que no permite que no se dé la cohesión, entre los diferentes actores del sector, mientras haya selección de uno, habrá inconformidad de los otros. En el periodo de Mariano se observó un liderazgo por parte de Marco Mena, sabía cómo integrar a los prestadores, tenía un carácter noble*

*e integró a quien tenía que integrar sin ser selectivo, lo que ayudó a repuntar la actividad turística, se aumentó hasta un 10%; con la fusión se da un desequilibrio, se tenía la visión pero más enfocada a la actividad industrial, se trataba de intercalar industria con turismo, se notaban las preferencias hacia la industria; la tercera titular también se inclinó más por el área industrial”.*

*¿Cómo considera que fue la relación de la SECTURE con los empresarios? “...El sector empresarial: se observa que aún se manejan por usos y costumbres, lo que frena que, aunque los gobiernos les acerquen los programas y puedan ser beneficiados no permiten la entrada de consultores certificados que les digan cómo se deben hacer las cosas; muchas de las empresas son familiares, son celosos de integrar a personal capacitados de otros lados por celos, cierran su puerta, y prefieren dejar ir los apoyos y no mejorar su empresa. Estos detalles frenan la entrada a la modernidad o globalidad, este detalle frena a Tlaxcala... su forma de pensar, hay quienes si aceptan los cambios y beneficios que pueden obtener, se ha tenido avances, actualmente ya piden que los capaciten, ya hay interés por cambiar y por mejorar sus servicios”.*

*¿Cómo considera que ha sido la relación SECTUR-SECTURE? “...En el periodo de Ortiz, faltó acercamiento, había interés, pero no iba la persona adecuada para defender los proyectos, faltó trabajar bien los anteproyectos. Se requiere de experiencia y dominio de los temas. La federación también tiene intereses políticos, se observaba que había estados con mayor preferencia. Tlaxcala no elaboraba bien los proyectos y por ende no sabían defenderlos. En el periodo de González Zarur, hubo mayor empuje para que los titulares tuvieran mayor interacción con proyectos federales”.*

*¿Qué piensa de la fusión de la SECTURE con Economía? “...La fusión se hizo para reducir gastos a nivel estatal para inyectar recursos a otros rubros, se reduce a menos de la mitad de personal, se reducen sueldos, hay mucho personal que ocupa lugares sin dar resultados, hay quienes hacen mucho, quienes medio hacen y quienes intentan hacer, pero no hacen nada y no hay resultados. Se detectó que requería inyectar a otras áreas como la de salud. Considero que no se debió*

*fusionar la Secretaría de Turismo, ya que de los sectores que despuntan, está el sector turismo, tal vez tenían que fusionar otras dependencias”.*

*¿Considera que debe darse seguimiento a programas que fueron exitosos? “...La marca es uno de los programas que se le tuvo que dar seguimiento para que únicamente se manejara una desde el periodo de Sánchez Anaya al actual, pero políticamente hablando cada quien decide qué es mejor para su estado. Llegué a Tlaxcala al final del sexenio de Anaya, pero esa marca era muy sonada. Considero que debería mantenerse la primera, ya que tuvo un gran impacto. Lamentablemente, las administraciones que llegan, no se dan a la tarea de analizar que tanto impactó esa marca, se define por los elementos que se tienen en el estado no porque suene bonito, cambiaron de marca por cuestiones políticas porque no les gustó, desde su percepción no integraba los elementos que definen al estado. Aunque haya buena información si no es del parecer de la nueva administración, borran todo, cada persona que entra tiene diferentes visiones, básicamente políticas. En el caso de los programas regionales, se acabaron tajantemente en el periodo de Héctor Ortíz, por decisiones que toman los titulares máximos. Es muy importante que se trabaje en forma transversal e intersectorial, no todos los estados tienen los elementos que un turista busca. Los programas eran adecuados, pero son los estados quienes deciden o definen si los siguen o los dejan. Debe darse seguimiento a los programas regionales y que los propios estados sean quien les den seguimiento. Es muy importante el ofertar rutas de manera conjunta con estados colindantes, ya que se diversifican los productos, cruzándolo o entrelazándolo con otros estados.*

*¿Considera que han quedado pendientes en las administraciones en las que ha laborado? “...No hay pendientes, de acuerdo al programa operativo anual todo debe cumplirse, se han concretado todos los proyectos algunos con un poco más de tiempo del que se había previsto”.*

*¿Qué hace falta para lograr un verdadero desarrollo turístico en el estado? “...La promoción, debe ser dirigida, a la fecha, no se ha observado ningún estudio del perfil del turista, porque debe hacerlo una empresa experta, no se tiene el personal*

*capacitado para hacerlo. La promoción se ha dado, pero por partes, y no debe hacerse así por separado, una Iglesia, unos Murales, Exconvento, etc.; no debe hacerse de manera separada, se está promocionando al aire, porque se debe hacer de acuerdo al perfil del turista que se tiene. Hay un gran sesgo porque no se ha sabido dirigir la promoción. Pero también sé, que sí se ha hecho, pero no ha sido una promoción dirigida, se hace al aire; definitivamente se necesita un buen estudio del perfil del turista que visita Tlaxcala”.*

*¿Cuál es el mayor reto para la actividad turística en Tlaxcala? “...Contar con un buen competidor para que se vean los empresarios en la necesidad de cambiar un poco las tradiciones, debe haber mayor competencia en hotelería. Definir bien los proyectos a trabajar año con año, con estudios de uso de suelo, estudio de mercado que permita detectar si es viable o no. Hace falta un buen hotel de cadena que permita ofertar el segmento de congresos y convenciones. Diferentes franquicias restauranteras, para que los del estado se pongan la camiseta y mejoren sus servicios. Ofrecer productos turísticos desarrollados, que opere para ofrecerlos de uno a 100 personas. Hay necesidad de crecer que lleguen cadenas importantes al estado”.*

**Janet López Hernández**, se ha desempeñado como secretaria del área de Promoción en los periodos del M.V.Z. Alfonso Sánchez Anaya, Lic. Héctor Ortíz Ortíz, Lic. Mariano González Zarur y la actual administración.

*¿Cuáles han sido los principales programas que se implementaron en las administraciones de 1999 a 2016? “...En el periodo de Sánchez Anaya, se hicieron varios proyectos y exposiciones, se manejó mucho material impreso, inserciones en revistas y los programas: En el Corazón de México y Ruta de los dioses, se hacían reuniones técnicas; los tiempos oficiales de ferias fueron importantes para el estado; la empresa Origen del arte elaboró la marca, posters, la guía turística en inglés y español, la cartilla turística, la agenda, etc. Para el sexenio de Héctor Ortíz Ortíz, desaparecen los tiempos oficiales y las rutas porque aparece el CPTM (2005), se*

*firmaron convenios para la promoción. Los programas regionales desaparecen porque los quita directamente la federación. La pamplonada en Tlaxcala fue un gusto para el secretario Murga, aprovechó su salida a FITUR para contactar a los organizadores de la pamplonada y le dieron la idea de hacerla en Tlaxcala; La feria tuvo auge económicamente solo para él; tenía la visión de hacer turismo de una forma muy diferente y sin éxito, lo que les interesaba era ver de dónde se sacaba más dinero para sus intereses; se tuvo presencia en el restaurante Arroyo, se hicieron folletos en diferentes idiomas, etc. Se gastó el dinero en otras cosas, no hubo material promocional suficiente, se apoyaban de los patrocinios, se dedicaban más a campañas políticas. Durante el periodo de González Zarur, se continúa con el convenio con el CPTM, se empiezan a trabajar con muchos proyectos, se da mucho apoyo a los empresarios. Se manejaron spots de radio y televisión, espectaculares, publicidad en el metro, metrobús, medallones en autobuses, inserciones en la revista México desconocido, hubo presencia en el aeropuerto, Sanborns, Relaciones Exteriores, Punto México (SECTUR); en Puebla en los restaurantes Mi Viejo Café; con Moreno Durán se siguió trabajando y se compaginó con la industria, se realizaron inserciones en la revista Food and Travel, no se ha elaborado una guía, solo con Sánchez Anaya, se han hecho folletos en diferentes idiomas; la Lic. Kathy apoyó más a la industria solo dio seguimiento a lo que ya se tenía planeado”.*

*¿Considera que debe darse seguimiento a programas o proyectos que fueron exitosos? “...Cada sexenio cambia marcas o proyectos y no se les da seguimiento y al final no se posicionan las cosas; las personas que llegan no tienen un programa definido. Considero que el de Anaya fue un sexenio bueno, el de Ortiz, malo y el de Mariano bueno, la fusión ayudó a la dinámica de la secretaría, depende mucho la afinidad que se tiene con el gobernador, Moreno Duran lograba obtener el recurso para la organización de eventos, porque ya no se tenía en presupuesto”.*

*¿Considera que los perfiles del personal de la SECTURE han sido los idóneos? “...No, porque depende del plan de gobierno que traigan, son muy diferentes los que llegan lo hacen con mucha gente, todo llega de arriba”.*

¿La relación interna era buena en la SECTURE? *“...Nunca ha habido buenas relaciones entre las direcciones, siempre un director es el consentido del secretario”.*

¿Cómo ha sido la relación entre la SECTUR y la SECTURE? *“...La relación con la federación, en la época de Ortíz no fue muy buena; en los periodos de Sánchez Anaya y González Zarur, fue muy buena. De los principales programas que se tuvieron fueron las rutas turísticas regionales, el proyecto era bueno, sí generaron la llegada de turistas a Tlaxcala, trataron de generar rutas, pero no han sido funcionales”.*

¿Considera que quedaron pendientes por hacer? *“...No, todo se cumplió en cada sexenio”.*

## **Anexo 5. Entrevistas a actores empresariales (dirigentes de cámara empresarial)**

**Javier Zamora Ríos**, actualmente se desempeña como presidente de la CANIRAC, es empresario, gerente de la hacienda Soltepec y dueño de Santa Bárbara; en el periodo de gobierno de Mariano González Zarur trabajo en la SECTURE como director de Operación Turística.

¿Cómo se encontraba la actividad turística al momento de asumir la nueva administración? *La actividad turística estaba caída, estaba muy baja al inicio de la administración de González Zarur.*

¿Cuáles fueron los principales programas implementados durante esa administración (2011-2016)? *“...Inversión de 20 millones de pesos en señalética a los principales puntos turísticos para que las personas pudieran desplazarse sin problema; Capacitación: se innovó con muchos cursos, se retomó lo de las luciérnagas (operativos), imagen urbana en San Felipe Hidalgo; en relación a la promoción sí se atendió, se invirtió en espectaculares, asistencia a ferias, visita a Sanborns y El programa de imagen urbana”.*

¿Cómo califica la actividad turística en ese momento? *“...Fue buena, porque luciérnagas fue un acierto, se incrementó fuertemente la actividad turística; se reactivaron los dominios de la página de internet”.*

¿Los perfiles del personal de la SECTURE fueron idóneos? *“...En el caso del gobierno de González Zarur: Mena, es una persona preparada, y le ayudó que el gobernador puso a directores con los perfiles idóneos, sin embargo, las otras dos direcciones no sabían nada de turismo. En el periodo de Sánchez hubo perfiles idóneos”.*

¿Cómo fue la relación SECTURE-SECTUR? *“...La relación con SECTUR federal, fue buena porque era PRI-PRI, pero era lamentable el grado de corrupción que se observó”.*

¿Cómo fue la relación SECTURE-Empresarios? *“...Hay un resentimiento del empresario hacia el gobierno, pero si se logró involucrarlos, en ese periodo se beneficiaron a varios a través de las pymes. Considero que hubo una relación muy estrecha con los empresarios. Sin embargo, considero que la Asociación de Hoteles no está bien organizada, le han fallado cosas, pero han tenido buen trabajo en otras, no tiene fuerza. Por otra parte, la CANIRAC no trabajaba de forma incluyente y moderna, se hicieron cosas interesantes como muestras gastronómicas pero sus oficinas eran sus restaurantes.*

¿Hay trabajo por hacer? *“...Sí hay mucho trabajo por hacer, hay distanciamiento entre el sector restaurantero, se ven como competencia. El mercado es amplio y se debe trabajar mucho para trabajar sin verse así. En este momento, la CANIRAC está trabajando para mejorar su organización y trabajo coordinado, ya hay más restauranteros que se están incorporando”.*

¿Qué opinión tiene sobre la fusión de la SECTURE con Economía? *“...No fue un acierto la fusión Turismo con SEDECO, no se le permitió desarrollarse y se diluyó el esfuerzo que se le había otorgado al sector turismo”.*

¿Qué pendientes quedaron en esa administración? *“...No se desarrollaron rutas en ese periodo, turismo cree que puede generar rutas, lo que hace falta es que alguien apoye la iniciativa de los empresarios y no pensar que lo pueden hacer solos. El gobierno se distancia de las rutas que operan las turoperadoras, pero son muy pocas. De los proyectos, se gasta mucho dinero en nada. El proyecto de señalización salió muy caro, se trabaja mal en el gobierno, todo se hace a la carrera, había mucha corrupción, no hay planeación, hay pocos perfiles, no se entiende al empresario. Hace falta que se sienten los actores gubernamentales con los empresarios y trabajar, pero para el gobierno es más conveniente que los empresarios estén dispersos, es más fácil dividir y vencerás. Es muy bajo el nivel de competencias en el gobierno en el país”.*

¿Debe darse continuidad a programas que fueron exitosos? *“...Sí debe darse continuidad a programas que fueron exitosos y no tirar a la basura el trabajo y la inversión que se otorgó”.*

¿Cuál es el mayor reto para la actividad turística en Tlaxcala? *“...Cuidar el medio ambiente, de lo contrario ya no vamos a tener nada, lamentablemente todo lo estamos haciendo mal. Debe darse prioridad al turismo de naturaleza-cultural, hay mucho en Tlaxcala. Debe desarrollarse más el empresario turístico, ser más competitivo y crecer a la par con la economía. CANIRAC, puede lograrlo, si se reactiva la economía, va a crecer Tlaxcala (por la apertura de Audi); lamentablemente la recesión es mundial y está afectando a nuestro país. Debe haber mayor igualdad, no puede haber tanta gente con ese grado de pobreza. Hace falta una apertura real del gobierno con los empresarios y solucionar esa problemática. Hace falta más señalización. Hace falta un claro acercamiento con los empresarios, ver cuáles son sus necesidades y trabajar coordinadamente. Un problema que existe es que la capacidad empresarial es muy baja.*

¿Cómo considera que fue el desempeño de los tres periodos de gobierno? *“...El de Anaya fue un gobierno austero y se hizo mucho, se sentaron las bases de un cambio, hubo alternancia; en el de Mariano, se hicieron bien algunas cosas, pero hubo mucha corrupción, pudo haber sido mejor; y el de Ortíz fue una porquería”.*

**Guillermo Castillo Flores**, dueño del Restaurante Los Portales y gerente de la turoperadora La Tlaxcalteca, fue presidente de la CANIRAC en el primer sexenio.

¿Qué opinión tiene sobre el trabajo de la SECTURE en los tres periodos? *En periodo de Sánchez Anaya, se respaldó a CANIRAC, Promocionó mucho la gastronomía, hubo mucha publicidad, había mucho contacto con los empresarios gastronómicos, les donaron equipo para poner cocina para capacitar a los restauranteros, fue un periodo donde crecieron mucho los restauranteros, se tenía visión para la actividad turística. Definitivamente el mejor fue el primero. En el sexenio de Ortiz cayeron muchos restaurantes porque no los apoyó, solo le daba*

*trabajo a un restaurante, no le dio ningún impulso a la actividad turística, no hizo nada, pasó desapercibido el trabajo del secretario de turismo, se dio mucho la corrupción. Hubo mucho nepotismo. En el caso de Mariano González, tampoco hizo mucho, lo que levantó fueron los tres años de Mena, posicionó a Tlaxcala en tianguis turístico, se coordinaban para asistir a tianguis, les daban cursos a los que asistían sobre la historia de Tlaxcala para atender a los visitantes, se lograron traer a operadoras, hubo presencia”.*

*¿Los perfiles del personal de la SECTURE han sido idóneos? “...Solo en los periodos de Anaya y Mariano; se ha tenido visión política; sin embargo, los empresarios están desorganizados; considero que la SECTURE debe adoptar el liderazgo, pero que realmente sea líder”.*

*¿Debe darse seguimiento a programas exitosos? “...Debe darse un seguimiento de los programas porque fueron muy buenos en el periodo de Sánchez Anaya. Los programas regionales fueron muy buenos, había promoción en todos lados. La marca estaba bien posicionada, llegó la administración de Ortiz y la quitó, impuso la suya y nadie la recuerda”.*

*¿Se observó liderazgo por parte de SECTUR en los periodos de 1999 a 2016? “...En el primer periodo sí se dio un liderazgo, en el segundo se olvidaron de los empresarios, nadie quería darles el servicio porque les quedaron a deber, hubo desconfianza hacia la Secretaría porque no los tomaban en cuenta y en el tercer periodo Marco Mena trató de organizarlos nuevamente, pero se perdió ese liderazgo al cambiarlo; las otras dos secretarías no pudieron hacer mucho, le daban mayor apoyo a la industria.*

## **Anexo 6. Entrevista semi estructurada a actor empresarial (informantes clave)**

**Consuelo Rodríguez Díaz**, Dueña de la cantina *Tía Yola*, gerente de la tuoperadora Paseos de San Francisco; fue presidenta de CANIRAC en el periodo de 1993 a 1999 y presidenta honorífica por CANIRAC México en Tlaxcala.

¿Cómo considera que ha sido el trabajo de la SECTUR en los periodos de 1999 a 2016? *“...Considero que el periodo del gobernador Álvarez Lima, los empresarios estaban unidos, se sesionaba cada mes con todos sus secretarios, se dio una planeación y se analizaban los resultados que se obtenían. En esas reuniones se llevaba toda la problemática, hubo apertura y se fortaleció mucho la cámara de restaurantes; se sentaron las bases para llegar a los otros periodos. Pienso que nunca se ha visto al turismo como una prioridad, no hay proyectos a corto, mediano y largo plazo. Hubo fuerza y resultados a través del CEDET (Consejo Estatal para el Desarrollo Económico de Tlaxcala). En el periodo de Sánchez Anaya, hubo planeación, capacitación; en el sexenio de Héctor Ortiz, no estuvo la persona indicada, no hubo nada, todo se perdió; y en la etapa de Mariano, se recuperó un poco la actividad turística, pero luciérnagas se hizo sin pensar y sin planear. Con la apertura de luciérnagas se dio a conocer mucho más Tlaxcala, pero ha habido muchos errores, no fue un destino planeado ni controlado, necesitan las autoridades sentarse a trabajar y planear bien el destino”.*

¿Cómo fue la relación SECTURE-CANIRAC en esos periodos? *“...CANIRAC desaparece porque ya no vio resultados, debido a la falta de interés de los empresarios para integrarse; la razón es porque han sido engañados, y hay una lucha de intereses en el sector”.*

¿Los perfiles del personal de la SECTURE, han sido idóneos? *“...El secretario de turismo debería de ser un empresario por la experiencia, porque los que llegan lo hacen por un objetivo de seguir a otro escalón. El secretario de turismo debe asumir el liderazgo, depende de quien esté, debe tener esa voluntad, visión, entrega, decir que tenemos tanto por dar, que ayude a desarrollar porque salen que trabajan con*

*poco presupuesto, deben unir y dejar a un lado de dónde eres y de qué color eres. Se necesita a alguien que quiera al estado, que tenga ese boom que se necesita”.*

*¿Debe darse seguimiento a programas exitosos? “...Definitivamente sí, porque, por ejemplo, con los programas regionales se pudieron hacer caravanas para promocionar a los estados; debe darse seguimiento y analizar los logros que se tuvieron. Debió darse continuidad a la marca que ya estaba posicionada. Deben revisarse los programas para ver si se les da seguimiento. No han funcionado las cosas porque ha sido una mafia, la forma en la que elaboran el plan estatal de gobierno es una farsa”.*

*¿Qué hace falta para lograr un verdadero desarrollo turístico en Tlaxcala? “...Hacer un diagnóstico y en base a ese hacer propuestas para alcanzar lo que se quiere; no se tiene un objetivo claro; deben hacer reuniones antes para ir ya con un plan que pueda fortalecer el sector, tener objetivos claros. Deben hacerse reuniones para planear los eventos (tianguis turístico) donde haya propuestas de todos los actores. Se deben juntar a todos los empresarios de los diferentes sectores y debatir sobre lo que se quiere y hacer propuestas. Es más fácil para turismo cerrar ojos y oídos para no darse cuenta de lo que se necesita en el sector. Se requiere hacer un trabajo interno y hacer la planeación. Para poder detonar el turismo, se debe hacer un trabajo en las comunidades, en los ayuntamientos y armar diferentes productos. Si no tomas en cuenta a la comunidad no puede haber desarrollo. Se puede dar un crecimiento en donde se involucren todos”.*

*¿Cuáles son los principales retos para la actividad turística? “...Se necesita involucrar a todos los actores, tener la voluntad y la pasión por hacer las cosas, hacerlas de otra forma; convocar a los empresarios, comunidad y gobierno para hacer una planeación del turismo; hace falta armar productos y hay mucho por armar. Se debe convocar a todos para hacer la planeación de la actividad turística; debe darse un trabajo coordinado entre comunidades, empresarios y gobierno con apoyo de la academia; hacer una convocatoria a los actores en un foro en el que se*

*pueda, recolectar propuestas y planear mejor la actividad turística. La academia puede ser el principal apoyo para lograr los objetivos.*

**Herika Carrasco**, Gerente de la turoperadora México Viejo, se involucró en la actividad turística a partir del 2005 a la fecha.

*¿Cómo calificaría la actividad turística de los periodos de 1999 a 2016? “...Las circunstancias en los tres periodos fueron muy distintas. Los protagonistas han cambiado, las asociaciones han perdido protagonismo porque no trabajan, no hay trabajo. La asociación de hoteles si funciona, la de restaurantes apenas empieza. Las ideologías políticas no le han afectado, siempre las apoyaron, no es el partido es la persona”.*

*¿El perfil del personal de la SECTURE han sido idóneos? “...Lo que debe tener un secretario es hablar con todos, tener la inteligencia para llevar el estado, ser el director de la orquesta, escuchar a todos los protagonistas, tomar las decisiones, investigar para tomar las decisiones que mejor le convienen al estado. El de Marco Mena fue un periodo muy bueno. Considero que el perfil que debe tener un secretario de turismo es el de ser conocedor de turismo, debe tener habilidad, manejo político, la dirección y el análisis para tomar las decisiones; debe ser líder.*

*¿Cómo considera que ha sido la relación de la SECTUR con los empresarios? “...Hay conflictos entre los empresarios porque no se han tomados buenas decisiones; la marca la hicieron los empresarios, se hizo mucho trabajo, pero finalmente se tomaron malas decisiones. En Tlaxcala los empresarios son muy conflictivos, están mal acostumbrados a que todo se les debe dar gratis, son pocos los que aportan para generar estrategias para traer más turismo. Quieren que turismo les resuelva todo, pero cada quien debe hacer su trabajo. El último periodo de González Zarur, se manejó toda la promoción para Valquírigo y olvidaron lo demás, hubo muchos intereses muy evidentes. El haber cerrado el hotel Misión fue la peor estrategia del gobierno; todos los empresarios lo han resentido, porque no*

*se elevan las ventas, no llegan más turistas, no hay apoyo de nadie. La planeación de la actividad turística nunca se ha hecho involucrando a los actores empresariales. Si los empresarios estuvieran organizados, y entre todos se hiciera la planeación y proyectos que se desea hacer y presentarlo al secretario de turismo, todo sería diferente, sin embargo, falta la integración, colaboración, falta tener mentalidad de empresarios. Es más fácil tener un sector dividido, es más conveniente porque no te exigen nada; es más fácil divide y vencerás”.*

*¿Qué opinión tiene sobre la fusión de la SECTURE con Economía? “...La fusión fue nefasta, ya que las secretarías no podían dividirse en dos para atender las dos cosas, fue una estocada esa fusión”.*

*¿Debe darse seguimiento a programas y proyectos que fueron exitosos? “...Definitivamente, debe darse seguimiento de los proyectos o programas que han sido exitosos, pero llegan con la idea de que nada sirve y eso solo genera atraso, ojalá que quien llegue retome la marca de ni te imaginas descúbrelo. Los gobernadores no cumplen lo que prometen; el carnaval tiene un retroceso, no le han dado la importancia que tiene, no se valora”.*

*¿Identifica los programas regionales? “...Sí conocí los programas institucionales, pero creo que las rutas que elabora el gobierno no funcionan, funciona como promoción conjunta solamente. Considero que la SECTUR debe escuchar a los protagonistas y conocer sus necesidades, siempre llegan a imponer rutas e ideas”.*

*¿Qué hace falta para lograr un verdadero desarrollo en Tlaxcala? “...Para lograr un verdadero desarrollo es necesario ponerse de acuerdo todos los actores involucrados; tener ganas de hacer bien las cosas, pero no se tiene la capacitación; que todos los protagonistas que están involucrados hicieran bien su trabajo, que realmente trabajaran, que tuvieran compromiso por hacer bien las cosas; que se lograra que los turistas se fueran hablando bien, ser amable, cocinar rico, permitiría que los turistas que llegan dirían que bien me fue en Tlaxcala. Falta vocación de*

*servicio, en Tlaxcala no se tiene compromiso por hacer bien tu trabajo. En el turismo, aunque no se quiera están todos relacionados, se debe tener la capacidad de que cuando se tengan errores que se arreglen en el momento. La gente no va a capacitación o no le interesa porque no tienen vocación de servicio; en definitiva, que todos hagan lo que les corresponde hacer”.*

*¿Cuál es el mayor reto para la actividad turística en Tlaxcala? “...Hacer que la gente venga a Tlaxcala; si se ve de la manera regional, hay destinos que están llenos de turistas, Querétaro, Malinalco, Tepoztlán, Pachuca, Chignahuapan y Zacatlán; en Tlaxcala no hay nada, toda la gente llega a Valquírico.*

*El mayor reto es traer y lograr la permanencia de turistas en Tlaxcala; no se ha logrado que la gente que llega a luciérnagas, regrese, está tan mal planeado que la gente que la visita se va hablando mal de luciérnagas, porque ven cómo se están acabando el bosque, en lugar de beneficiar a Tlaxcala el santuario le están dando muy mala imagen. La masificación en ese lugar está terminando con el lugar; es necesario cerrar espacios y protegerlos, no hay una autoridad que determine lo que debe hacerse.*

### Anexo 7. Cuadro resumen de entrevistas a actores gubernamentales

de entrevistas	Jorge González Lanzagorta	Domingo Galaviz Rodríguez	Alfredo Luna Ruíz	Nadia Nava Pérez	Martha Romero Hernández	Janet López Hernández	René Delgado Castañeda	Jorge Caballero Román
1. cómo se encontraba la actividad turística al iniciar su administración	Incongruencia en la estructura organizacional, humana y presupuestal.	Incongruencia en la estructura organizacional, humana y presupuestal.	Incongruencia en la estructura organizacional, humana y presupuestal.	No fue prioridad el turismo.	Barreras para trabajar en Tlaxcala (políticas)	Incongruencia en la estructura organizacional, humana y presupuestal.	El periodo de Sánchez Anaya: uno de los mejores de Tlaxcala, al principio del primer periodo faltaba recursos humanos y presupuestal	La incorporación fue a mitad del sexenio de Sánchez Anaya y esta estaba repuntando; en el segundo periodo la actividad turística descendió drásticamente; el tercer periodo al principio se daba a conocer Tlaxcala,
2. ¿Principales programas que identifica?	Congresos estatales de meseros y camaristas, policía turística, cursos para guías, personal de contacto y personal de la Secture, Ley estatal de turismo, imagen urbana, programas regionales, la marca Te Queremos en Tlaxcala, etc.	Programas regionales, incersiones en revistas y periódicos de circulación nacional, tiempos oficiales de radio y televisión, se promocionaba las principales ferias y eventos con material impreso patrocinado y con presupuesto de la Secture, ruta taurina, la marca Te Queremos en Tlaxcala, guías turísticas, videos, películas, mapas, etc.	Programa de Imagen urbana, programas regionales, intercambios entre todos los prestadores turísticos, lo que provocó un buen repunte, material promocional, la marca, entre otros.	Programa de Pueblos mágicos, luciérnagas, cursos de capacitación	Programa de Pueblos mágicos, luciérnagas, cursos de capacitación, programas H, M, punto limpio, cursos para guías de turismo de naturaleza, etc.	1er periodo: exposiciones, material impreso, incersiones en revistas, programas regionales, tiempos oficiales, la marca Te Queremos en Tlaxcala, la guía turística en inglés-español, cartilla tur., agenda, etc. 2do. Desaparecen los tiempos oficiales y rutas porque aparece el CPTM, Pamplona en Tlaxcala, FITUR, Tianguis, presencia en Arroyo, folletos, etc. 3er. periodo:	primer periodo Se hicieron caravanas guía a colores, la campaña era Te queremos en Tlaxcala, guía para niños. Hubo capacitación, imagen urbana, apoyo en la construcción de las cabañas en Piedra Canteada. Segundo periodo: promoción en la ciudad de México, con espectaculares en autobuses de pasajeros, en México y Puebla; desintegración de cámaras y	Los programas regionales En el Corazón de México y Ruta de los Dioses; la marca estatal Te queremos en Tlaxcala.
3. Fueron idóneos los perfiles del personal?	Hubo gente muy valiosa y con perfil idóneo.	Muchas veces no es que tengan el perfil, sino las ganas de trabajar.	Arq. Valdespino, fue muy bueno, tubo visión. Héctor Ortiz Ortiz: Murga, fue negociador y bueno, Mariano: los tres fueron buenos	La mayoría que trabaja tiene el perfil turístico.	Hay mucho personal que ocupan lugares sin dar resultados.	No, porque depende del plan de gobierno que traigan.	Primero: el personal se alineaba. Segundo: fue un desorden o idóneos. Tercero: hubo mucha rotación de personal secretaríos: el primero sí; el segundo	En ninguno de los tres periodos fueron idóneos.
4. Vinculación Secture-empresarios	En el primer periodo la relación fue muy buena.	Fue una relación buena de apoyo mutuo	Se hizo trabajo coordinado con prestadores de servicios. En los otros no.	Con Ortiz la relación fue mala, en la época de Mariano hay descontento.	Es difícil porque aún se rigen por usos y costumbres.	Fue una relación buena en los tres periodos	El primero fue muy bueno, en el Segundo: no había nada de relación y en el tercero fue difícil.	En el primer periodo hubo una mediana relación; en el segundo nula y en el tercero mediana.

5. Relación Sector-Secture	Fue excelente con Sánchez Anaya, con Murga sin comentarios.	En el primer periodo fue buena, se lograron muchas cosas en conjunto.	Fue buena en los tres periodos	En el periodo de Ortiz faltó acercamiento y en el de Mariano ha sido buena	En el periodo de Ortiz, faltó acercamiento con Mariano mejoró.	La relación con la federación, en la época de Ortiz no fue muy buena. Con Mariano mejoró y se tuvo más apoyo.	Primer periodo: Fue una relación muy buena, en el segundo no y en el tercero mejoró.	En los tres sexenios fue buena.
6. Existió liderazgo por parte de la Secture	Se tenía un gran líder en esa época: Valdespino, con visión y profesionalización	Sí, lo tuvo en el sentido del aglutinamiento, hubo convocatoria y trabajaron de la mano en medida de sus posibilidades con el sector	Sí hubo liderazgo en los tres periodos, el problema es que los prestadores no se acercan por ideologías políticas	Valdespino sí, Ortiz no; Marco Mena, sí	Con Ortiz no, con Mariano se vió el liderazgo al principio solamente.	Con Valdespino sí se vió un liderazgo, con Ortiz no y con Mariano únicamente con Mena.	En el primero sí, en el segundo no, y en el tercero sí pero solo con el primer secretario.	En el primero y en el tercer periodo (la mitad del sexenio)
7. Debe darse seguimiento a programas o	Se debe analizar qué programas o proyectos fueron buenos y darles seguimiento	Sí, la iniciativa privada debe adoptar esos proyectos, para no perder la continuidad.	Sí debe darse continuidad a los programas que fueron exitosos	Sí, debe darse la continuidad	Sí debe darse continuidad	Sí debe darse continuidad	Sí, porque la continuidad es la salvación de todo lo bueno.	Sí, para seguir posicionando a Tlaxcala como destino turístico y no retroceder cada sexenio.
8. Pendientes que quedaron en la administración	El aeropuerto, que venga el progreso, pero con consenso y conciencia	Llevar carnaval a Bellas artes	Ninguno	El estudio del perfil del turista, se necesitan rutas, hoteles con mayor calidad y vida nocturna	No quedaron pendientes	La visión de cada secretario de turismo va definir el rumbo de la actividad turística	El primero dejó pendiente de continuar con la misma marca. En el segundo periodo todo y el tercero: la consolidación de las organizaciones; en los tres aumentar la oferta de hospedaje	Sí, ya que cada secretario que llega pretende posicionar nuevos productos sin valorar los existentes.
9. Qué falta para lograr un verdadero desarrollo en	Infraestructura, faltan parques temáticos, calidad en el servicio (capacitación, profesionalización)	Que se fortalezca el sector privado, que haya congruencia entre ellos mismos.	Falta cultura emprendedora por parte de los empresarios. Son conformistas.	Secture debería cohesionar a los prestadores para que trabajen por fines comunes	La promoción debe ser dirigida y falta un estudio del perfil del turista,	Mayor promoción	Falta mucha sensibilización, tratar bien al turista	Darle seguimiento a los programas que funcionan, mediante un debido estudio.

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas a actores gubernamentales.

### Anexo 8. Cuadro resumen de entrevistas a actores empresariales

Preguntas	Javier Zamora Ríos	Guillermo Castillo Flores	Consuelo Rodríguez Díaz	Juan Carlos Hernández Whaibe	Hérika Carrasco Barrios
1. Opinión de los periodos de gobierno de 1999 a 2016	Anaya: se sentaron las bases de un cambio, Ortíz: fue una porquería y Mariano: se hicieron bien algunas cosas, pero hubo mucha corrupción	Sánchez Anaya: fue quien respaldó a CANIRAC, promovió mucho la gastronomía, Ortíz: no le dio ningún impulso a la actividad turística, Mariano González: tampoco hizo mucho.	Sánchez Anaya: hubo planeación, capacitación, Ortíz: no estuvo la persona indicada, no hubo nada, todo se perdió. Mariano, se recuperó un poco, pero luciérnagas se hizo sin pensar y sin planear	Sánchez Anaya apoyó Héctor Ortiz: sexenio complicado, sin embargo, con el gobierno federal si se trabajó. Mariano: Mena, sí apoyó	Las circunstancias en los tres periodos fueron muy distintas. Los protagonistas han cambiado, las asociaciones han perdido protagonismo porque no trabajan, no hay trabajo.
2. Fueron idóneos los perfiles del personal de la SECTUR	Primer periodo sí, segundo no, tercero sí	Perfiles adecuados: Solo en los periodos de Anaya y Mariano, del otro sin comentarios	El secretario de turismo debería de ser un empresario por la experiencia, porque los que llegan lo hacen por un objetivo político.	Los perfiles de los secretarios de turismo han influido: son más políticos, son pagos de factura, de qué sirve tener un perfil ideal pero el entorno político, si no se le permite desenvolverse.	Lo que debe tener un secretario es habilidad, manejo político, la dirección y el análisis para tomar las decisiones, debe ser líder.
3. Vinculación Sectore-empresarios turísticos	Fue buena en el periodo de Anaya y Mariano, se trabajó en colaboración, con Ortíz no hubo nada.	En el periodo de Sánchez Anaya, sí se tomaban en cuenta para los eventos y para la publicidad, en el de Ortíz se generó desconfianza y corrupción, en el de Mariano se trató de unir a los restauranteros	CANIRAC desaparece porque ya no vio resultados. La falta de interés de no integrarse de los empresarios, es porque han sido engañados, hay lucha de intereses	El gobierno tiene que cumplir con su función, desarrollar políticas públicas, participación ciudadana, crear consejos consultivos turísticos.	La planeación de la actividad turística nunca se ha hecho involucrando a los actores empresariales.
4. Existió liderazgo por parte de la Sector	En el primer periodo sí, en el segundo no y en el tercero solo cuando Mena fue secretario.	En el primer periodo sí, en el segundo se olvidaron de los empresarios y en el tercer periodo Marco Mena trató de organizarlos nuevamente, pero se perdió ese liderazgo al salir de la secretaría.	En el primer periodo sí, en el segundo no y en el tercero solo con Mena	En Sánchez Anaya hicieron cosas interesantes, con Ortiz no hubo nada ni convocatoria y con Mariano no se logra mucho por la fusión	En el primero y en el segundo sí y en tercer periodo no

5. Debe darse seguimiento a programas o proyectos	Sí debe darse una continuidad a los programas para poder consolidar la actividad turística.	Debe darse un seguimiento de los programas que fueron exitosos	si	Se deben dar seguimiento a todos los proyectos o programas que han sido exitosos	Se debe dar seguimiento de los proyectos o programas que han sido exitosos
6. Qué falta para lograr un verdadero desarrollo en Tlaxcala	Hace falta un claro acercamiento con los empresarios, ver cuáles son sus necesidades y capacidad empresarial.	Que se organicen los empresarios.	Hacer un diagnóstico y en base a ese hacer propuestas para alcanzar lo que se quiere	Sectur debe asumir el rol de aglutinar a todos los actores	Que todos los protagonistas que están involucrados hiciera bien su trabajo, adquirir compromisos
7. Cual es el mayor reto para la actividad turística actual en Tlaxcala	Cuidar el medio ambiente, de lo contrario ya no vamos a tener nada, lamentablemente todo lo estamos haciendo mal.	Aglutinar a todos los actores para trabajar con fines comunes.	Involucrar a todos los actores, tener la voluntad y la pasión por hacer las cosas, hacer las cosas de otra forma . Convocar a los empresarios, comunidad y gobierno para hacer una planeación del turismo.	Alcanzar una participación ciudadana en conjunto con el gobierno del estado, que realmente se pueda hacer un trabajo colegiado y una toma de decisiones	El mayor reto es traer y lograr la permanencia de turistas a Tlaxcala.
8. Qué opina de la fusión Sectur-Economía	No fue un acierto la fusión Turismo con SEDECO, no se le permitió desarrollarse, se diluyó el esfuerzo.	Fue mala, se dio un retroceso. Se le dio más apoyo a la industria.	Mala porque no se le dio la importancia que tiene a la actividad turística.	Desde la perspectiva de los hoteleros, ya era más fácil obtener los recursos que se solicitaban, pero no fue funcional	La fusión fue nefasta, ya que las secretarías no podían dividirse en dos.

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas a actores empresariales.