



**CENTRO DE INVESTIGACIONES Y
ESTUDIOS SUPERIORES EN
ANTROPOLOGÍA SOCIAL**

**GOBERNANZA Y TURISMO:
ACTORES Y REDES EN LA CONSTRUCCIÓN DEL
ESPACIO TURÍSTICO DE COATEPEC “PUEBLO
MÁGICO”**

T E S I S

QUE PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRA EN ANTROPOLOGÍA SOCIAL

P R E S E N T A
CHANDRA RODRÍGUEZ MENDOZA

D I R E C T O R A
DRA. JANETT VALLEJO ROMÁN

CIESAS-GOLFO

XALAPA, VERACRUZ, MÉXICO

FEBRERO DE 2022



**CENTRO DE INVESTIGACIONES Y
ESTUDIOS SUPERIORES EN
ANTROPOLOGÍA SOCIAL**



MAESTRÍA EN ANTROPOLOGÍA SOCIAL

CIESAS-GOLFO

PROMOCIÓN 2019-2021

COMITÉ DE TESIS:

DRA. ALMA PATRICIA DE LEÓN CALDERÓN
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA – UNIDAD LERMA

DR. SAÚL HORACIO MORENO ANDRADE
CIESAS – GOLFO

DR. ERNESTO ISUNZA VERA
CIESAS – GOLFO

*A mis padres,
por su infinito amor y confianza,
la vida ha sido liviana y dichosa por su siempre afortunada presencia y guía.*

*A mi mamá Costa,
que la vida me alcance para acumular experiencias y, al final del camino,
conversar y escucharte.*

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo es el resultado de múltiples procesos personales, académicos y profesionales, durante los cuales me he encontrado acompañada y cobijada por importantes personas en mi vida. Quiero aprovechar este espacio para expresarles mi más sincero agradecimiento.

Desde siempre me he considerado afortunada por los vínculos y las relaciones que la vida me ha permitido tejer -tal como se expresa el abordaje de esta tesis-; sin embargo, la realización del presente trabajo, en particular, y el periodo de posgrado, en general, se convirtió en un lapso de reinención, conciencia y valoración. La crisis sanitaria por la que hemos atravesado –durante la cual se elaboró este proyecto- ha obligado a replantear nuestras formas de aprendizaje y de relación, así como nuestro más grande sentido de adaptación. Por ello, me permito expresar mi gratitud en estas líneas hacia aquellas personas que han abonado, con su apoyo y cariño, a mi vida y formación; este trabajo no hubiera sido posible sin ustedes.

En primer lugar, agradezco a los residentes coatepecanos que, entre empresarios, guías de turistas, artesanos, comerciantes, empleados del sector turismo y demás habitantes locales, colaboraron de la manera más amable con la investigación. Gracias por las largas charlas, casi siempre acompañadas de un exquisito café de la región; gracias abrirme las puertas de sus casas y de sus establecimientos. Lucerito, eres pieza clave en la realización de este trabajo; mi agradecimiento está contigo por siempre, tu apoyo está plasmado aquí.

Dra. Janett Vallejo, las palabras de gratitud son pocas para reconocer su acompañamiento. Sus enseñanzas, observaciones, comentarios y consejos fueron los que guiaron mi camino durante este proceso, y lo seguirán guiando. Celebro su dirección, disciplina y actitud; celebro su calidad humana. El aprendizaje ha sido académico, profesional y personal. Gracias por siempre estar, gracias por escucharme, gracias por ser mi ejemplo.

A mis lectores, su guía en la realización de este trabajo fue fundamental. Dr. Saúl Moreno y Dr. Ernesto Isunza, gracias por leerme más de una vez y compartir su perspectiva

antropológica; sus comentarios y observaciones fortalecieron mi mirada y me incentivaron, cada vez más, a adentrarme en el campo. Mi agradecimiento está con ustedes, por su acompañamiento a lo largo de este trabajo y por su inigualable labor cotidiana dentro del aula. Dra. Alma, ha sido un placer coincidir con usted y aprender de su trayectoria en el tema. Gracias por aceptar leerme y dar seguimiento a este trabajo. Gracias por su tiempo y sus generosos aportes, me han brindado claridad y rumbo en la investigación.

A mis profesores, Witold Jacorzynski, Felipe Hevia, Patricia Zamudio, María Teresa Rodríguez, Natalia De Marinis, Minerva Villanueva, Felipe Vázquez y Carlos Casas, gracias por su tiempo y su dedicación, por sus aportes y reflexiones dentro del aula, son motivación y ejemplo para mí.

Gracias a todo el personal de apoyo y administrativo del CIESAS-Golfo: Vicky, Julito, Ismael, Blanca, Aurora, Juan, Jessi, Tere; gracias por facilitar nuestra estancia – como alumnos- en la institución y por esa sonrisa siempre amable a modo de recibimiento. Mi reconocimiento y agradecimiento, también, a la Subdirección de Docencia y Servicios Escolares por su atención y apoyo en todo momento.

Gracias, en general, al Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, por brindarme la oportunidad de cursar este posgrado y contribuir sólidamente a mi preparación académica. De la mano, agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT) por la beca académica otorgada, la cual me permitió cumplir este objetivo; sin su apoyo, habría sido imposible cursar el posgrado y abonar a mi proyecto personal.

Dentro del círculo académico, quiero hacer mención especial de mis amigos y compañeros de aula. Pedro, Masi, Carlos, Dani, Marina, Cesar, Zede, Rafita, Quique, Fernanda, Irene y Diana; hicieron de este viaje una experiencia maravillosa y única. Agradezco y reconozco la dinámica grupal que logramos construir, basada en el respeto y la consideración mutua. Gracias por permitirme y permitirse compartir, conocernos y escucharnos; me llevo grandes amistades, recuerdos inolvidables y aprendizajes infinitos.

En la esfera personal, todo mi agradecimiento y reconocimiento es para mis padres. Gracias por hacer todo lo necesario para forjarme un camino liviano y otorgarme las herramientas necesarias para lograr cumplir cada uno de mis objetivos. Gracias por siempre estar y confiar en mí; por creer en mis sueños: gracias por hacer equipo conmigo y con mi hermano, y por construir, día con día, esta familia tan sólida que es mi soporte.

Gracias, tío Lalo. Eres mi inspiración y mi primera fuente de enseñanza y reflexión. Sin ti, sin tu apoyo, sin tus consejos, tus reflexiones y regaños, yo no estaría aquí. Tú y mis abuelos son la evidencia más auténtica del amor fraterno.

En general, gracias a mi familia. Tías, tíos, primas y sobrinita, gracias por su apoyo y amor incondicional; gracias por preocuparse y ocuparse de mí. La familia que hemos construido es un recurso sumamente preciado.

A los grandes amigos que me han acompañado: Joel, Rubí, Rosario y Ceci. Creo firmemente en el valor de la amistad y creo por ustedes; gracias por su apoyo, motivación y acompañamiento; gracias por permitirme celebrar la vida juntos y, también, permanecer en los momentos más complicados. A Marco, eres pieza clave de este proceso, gracias por todo el aprendizaje. A Aldo, por ser un pilar fundamental en mi formación, por creer en mí, apoyarme y motivarme. A Saúl, quién siempre pienso “es una luz en mi camino”; gracias por ser mi ejemplo, mi amigo y maestro, mi agradecimiento hacia ti es infinito.

A Hugo, gracias por tu apoyo, comprensión y motivación. Atesoro nuestras largas charlas -en especial una que es importante para ambos-, que fueron determinantes para la realización de este trabajo. Gracias por ser un pilar durante este proceso; gracias por tu compañía, paciencia y amor incondicional.

Gracias a la vida.

INDICE

Introducción.....1

CAPÍTULO I: Tour teórico para el estudio de un caso turístico.....15

Introducción.....16

1. “Pueblos Mágicos” en México: Una expresión de las redes de gobernanza en el turismo.....18

2. Gobernanza y Turismo: un binomio anatómico.....23

2.1 Bases teóricas para la conceptualización de la gobernanza.....23

2.2 El turismo como un campo fértil para la gobernanza.....26

2.3 Gobernanza turística.....28

2.4 Configuración de redes en la gobernanza.....31

2.5 Desafíos de las redes sociales32

2.6 Las élites en las redes y su incidencia en el turismo.....37

3. Espacio y territorio: la construcción social del espacio turístico.....39

3.1 Radiografía del espacio: actores y redes en su definición.....39

3.2 La perspectiva social del espacio.....40

3.3 El espacio turístico como representación social.....43

3.4 Territorio, espacio y su relación bidireccional.....45

Conclusión.....48

CAPÍTULO II: ¡Bienvenidos a Coatepec! Itinerario histórico: De la cosecha al turismo.....49

Introducción.....50

1. Caracterización del caso de estudio: Coatepec, Veracruz.....	51
2. Primera estación: Desarrollo sociohistórico de la localidad y la región.....	55
2.1 El café como elemento dinamizador de la economía regional.....	55
2.2 Configuración de élites cafetaleras en Coatepec y la región.....	58
2.3 La consolidación y el desvanecimiento de la industria cafetalera.....	62
3. Coffee Break: Un receso para el análisis contextual de la crisis.....	67
4. Segunda estación: La búsqueda de alternativas frente al cambio.....	71
4.1 Migración y trabajo.....	72
4.2 Diversificación económica.....	77
5. Tercera y última estación: ¡Turismo en Coatepec “La capital del café en México”!.....	81
Conclusión.....	86

CAPÍTULO III: Entre actores, vínculos y redes: Crónica de gobernanza en el “Pueblo Mágico” de Coatepec.....87

Introducción.....	88
1. La declaratoria turística “Pueblo Mágico”	90
2. Red de gobernanza en la operación del programa.....	96
2.1 Estructura orgánica de la red de gobernanza local.....	101
2.2 Entre actores, vínculos y redes.....	108
3. Mecanismos de operación y formas de participación.....	119
4. Simbiosis de poder: política, empresa y familia.....	123
Conclusión.....	129

CAPÍTULO IV: Magia, turismo y gobernanza: Una transmisión en vivo desde el espacio turístico local.....	130
Introducción.....	131
1. Re-trazando el espacio con la magia de Coatepec.....	132
2. Diseño y construcción del espacio turístico local.....	135
3. Espacio y territorio: una disputa por los recursos.....	141
4. Actores y redes: una radiografía del espacio.....	148
5. Gobernanza turística: la práctica local.....	152
Conclusión.....	158
Reflexiones finales.....	159
Referencias bibliográficas.....	169

Introducción

La vida política contemporánea ha sido duramente cuestionada y debatida en torno a la capacidad directiva de los gobiernos, sus acciones e implicaciones en la construcción de la vida colectiva. Las deficiencias atribuidas son múltiples, sin embargo, parece existir consenso en la visión de un Estado ineficaz ante el cumplimiento de sus funciones públicas y en logro de los objetivos propuestos para el detone del bienestar colectivo (Aguilar, 2010).

Periodo tras periodo, sexenio, cuatrienio o trienio, cual sea el caso, las inconsistencias gubernamentales y las inconformidades sociales se hacen notar, por lo que adquiere sentido reflexionar y proponer mecanismos de inclusión que permitan la participación de actores gubernamentales y no gubernamentales dentro del ejercicio público, como una forma de exigir un Estado democrático y equilibrado en pro de satisfacer las necesidades del colectivo.

Durante los siglos XVIII, XIX Y XX, la figura del Estado-nación se consolidó bajo la convicción de un gobierno que serviría a los intereses de su propio territorio, poseedor de una organización política definida y una población esencialmente homogénea; sin embargo, durante la última mitad del siglo XX, la figura del Estado ha tomado un nuevo rumbo (Canto Chac, 2014). El proceso de globalización llegó a modificar su constitución -como una entidad pública cerrada-, al recurrir a la incorporación de organismos multilaterales – como el Banco Mundial (BM) o la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)- en la toma de decisiones de índole nacional interna, permitiendo ampliar las formas de participación y los mecanismos de control en la construcción de la vida pública (*Ibíd.*).

Este escenario ha conllevado, no sólo a la redefinición del papel del Estado -ahora como una entidad pública-abierto que permite la mediación de actores externos-, sino al cuestionamiento sobre los diversos mecanismos de participación y el impacto de los actores involucrados. Canto Chac (2014) sostiene que ahora el Estado recibe “una doble presión”; esto quiere decir que, si bien dicha entidad ha sido rebasada por las relaciones globales de

interdependencia, existen actores locales –individuales o colectivos- que acotan y ejercen presión sobre la toma de decisiones públicas, en función de sus propios intereses y garantías. Es así que la “doble presión” se ejerce, por arriba, a través del gobierno mundial (representado por los organismos multilaterales) sobre los Estados-nacionales y, por abajo, mediante la fuerza derivada de los intereses particulares afectados por las políticas gubernamentales (resistencias y/o redes nacionales y locales).

En este marco es que surge el enfoque de *gobernanza*, como resultado de la necesidad y bajo la premisa de una nueva forma de conducción de las sociedades, en la que se aboque un manejo distinto de los intereses ciudadanos y del Estado dentro del espacio público, tomando en cuenta la complejidad de las sociedades contemporáneas y permitiendo, a partir de ello, el diálogo y la acción colectiva (Pierre Calame, citado en Launay, 2005).

El supuesto principal de este enfoque postgubernamental¹ (Aguilar, 2010) radica en la idea de que el gobierno actúa como un agente de dirección necesario pero insuficiente que, para contrarrestar las carencias, suma los esfuerzos y las capacidades del resto de los actores sociales en asuntos de crecimiento económico y desarrollo social (*Ibid.*). Por ende, este enfoque apela, de una u otra manera, a la conformación de redes interorganizacionales, intercolaborativas y de cooperación entre actores gubernamentales y no gubernamentales (privados-empresariales y de la sociedad civil) con la finalidad de alcanzar fines colectivos.

¹ Se concibe como un enfoque postgubernamental debido a que la *gobernanza* surge como un modelo que busca contrarrestar los efectos inconvenientes del modelo tradicional de gobernabilidad, en el que persiste el patrón donde el Estado actúa como sujeto supremo que dirige a la sociedad y ésta se manifiesta, únicamente, como objeto de sus políticas gubernamentales (Aguilar, 2010). Citando a Antonio Camou, la gobernabilidad debe ser entendida como “un estado de equilibrio dinámico entre el nivel de las demandas societales y la capacidad del sistema político (Estado/gobierno) para responderlas de manera legítima y eficaz” (Camou, 2001 citado en Mayorga y Córdoba, 2007). Este planteamiento precisa en la existencia de diferentes grados y niveles de gobernabilidad, lo que quiere decir que no se trata de una dicotomía gobernabilidad–ingobernabilidad, sino que involucra una serie de niveles en función de los acuerdos gubernamentales establecidos en tres ámbitos: 1) la cultura política; 2) las reglas e instituciones del juego político y 3) los acuerdos en torno al papel del Estado y sus políticas públicas estratégicas (*Ibid.*). De manera que la gobernabilidad refiere, más bien, a la capacidad para dirigir una sociedad en la que los vínculos Estado-sociedad se asientan con la finalidad de lograr objetivos políticos y económicos propuestos por el Estado mismo -a través de su gobierno- en pro de las demandas sociales, lo que significa que continúa ejerciendo la primacía del Estado sobre los actores no estatales.

Esta nueva perspectiva ha logrado trastocar múltiples ámbitos y escalas, sobre todo aquello relacionado con la instrumentación de políticas públicas y los programas que de ellas derivan. En el campo del turismo, este enfoque ha cobrado especial relevancia, pues enfatiza las problemáticas asociadas con la actividad que, en tanto fenómeno social, cultural y económico (Organización Mundial del Turismo, 2021), demandan la acción gubernamental como eje principal y la participación de los actores que, voluntaria o involuntariamente, participan en la actividad.

De acuerdo con De León y Guajardo (2021), el uso de la gobernanza como modelo analítico para el turismo permite hacer visible el nuevo marco institucional que se teje a modo de red dentro de la política pública (alianzas públicas y privadas). Las redes resultan una herramienta factible para el análisis de las relaciones que se configuran entre los actores que forman parte de ellas, favoreciendo la identificación de los nexos, las alianzas, los acuerdos y las interacciones que establecen entre sí; por ello, el estudio de la gobernanza con base en casos empíricos y a través de dichos lentes conceptuales y metodológicos, da pauta a la reinterpretación y el rediseño de las políticas públicas, así como de sus instrumentos y estrategias que impulsen el mejoramiento de la vinculación entre sectores (*Ibid.*).

Es así como en esta investigación se pone de relieve el programa turístico federal “Pueblos Mágicos”, como elemento empírico que permitirá observar, describir y analizar la forma en que opera el modelo de gobernanza dentro de un escenario turístico, partiendo de reconocer las redes de actores sociales –públicos y privados- agrupadas en torno a la instrumentación del programa turístico, para identificar, en un segundo momento, su incidencia en la construcción del espacio turístico local y, por ende, en la construcción de la vida colectiva.

En México el programa “Pueblos Mágicos” (PPM) se vislumbra como un caso de éxito -cuando menos en términos turísticos-, debido a que la marca atrae millones de turistas, nacionales y extranjeros, a los distintos escenarios que cuentan con aquella “magia” derivada de la mercantilización de la cultura y la naturaleza. En la actualidad, existen 132 localidades poseedoras del nombramiento en diversas latitudes del territorio

mexicano; cada estado de la República cuenta con, al menos, un “Pueblo Mágico” dentro de su extensión geográfica.

En la escala nacional, el tema turístico ha adquirido especial importancia, pues además de haberse convertido en la actividad favorita de fin de semana para los connacionales, la industria del ocio y el tiempo libre cumple un papel crucial para la economía del país. El crecimiento de este sector ha contribuido sustancialmente a nivelar la balanza y compensar la baja en los ingresos procedentes del petróleo, alcanzando mayor impacto económico que otros sectores emergentes (OECD, 2017), por lo que se le ha otorgado un lugar privilegiado en las distintas agendas de desarrollo.

A nivel global, México se ubica en el séptimo lugar como receptor de turistas internacionales y en el lugar número veintidós en del Ranking de Competitividad Mundial de Viajes y Turismo, siendo el primer país más visitado de América Latina (Barómetro Mundial de Turismo en *1er Informe de labores*, 2019). Dichas posiciones se le atribuyen como resultado de la abundancia natural y cultural que alberga en cada uno de sus escenarios, pues, en materia de recursos naturales, México ocupa el segundo lugar en la escala del mundo, mientras que en referencia a los recursos culturales y de viaje, se ubica en la décima posición (*Ibid.*).

No obstante, resulta imposible pasar por alto el actual contexto de crisis sanitaria, pues la industria turística² ha resultado uno de los sectores con mayor impacto negativo en referencia al decremento de sus actividades y a la contundente disminución de sus activos económicos, mismos que, de acuerdo con la proyección emitida por la Organización Mundial del Turismo (OMT), desde el mes de enero a agosto de 2020 -durante un receso de casi ocho meses- las pérdidas pudieron traducirse en una disminución aproximada del 2.8% de la contribución turística al PIB mundial; porcentaje sujeto al estancamiento de dicha actividad que, en un escenario más pesimista, podría ascender al 4.2%, durante un paro de 12 meses o más (ONU, 2020).

² Involucra una amplia gama de servicios de alojamiento, transporte, restaurantes, centros nocturnos, servicios deportivos, recreativos, culturales, producción de artesanías, agencias de viajes y otros servicios de reserva.

En ese sentido, las medidas de confinamiento vigentes, las restricciones de viaje al interior/exterior de los países, la reducción en el ingreso de consumidores a sitios de interés turístico y a los espacios prestadores de servicios, así como los bajos niveles de confianza para trasladarse y acceder a los mismos, han implicado un proceso lento en la recuperación económica del sector. Este escenario también ha obligado a repensar la operación del sistema turístico y su relación con el entorno, no sólo como una importante industria económica, sino como un fenómeno integral que trastoca múltiples escenarios y dimensiones de la vida social, forzando a situar los programas, proyectos, empresas y productos turísticos en sus respectivos contextos, con el objetivo de enfrentar de manera competente las exigencias del mercado, de los destinos anfitriones y de todos aquellos actores involucrados en la industria, desde una lógica de balance y equidad.

De esta manera, la situación actual que enfrenta el fenómeno turístico -su presencia en el escenario global e importancia para la economía nacional, así como la visibilidad que, especialmente, el programa “Pueblos Mágicos” posee dentro del entorno local-, me ha llevado a reflexionar sobre el papel e influencia de los múltiples actores que participan del fenómeno, sus vínculos e interacciones, en el desarrollo de prácticas y estrategias para alcanzar objetivos comunes, pero también aquellos que se manifiestan a título individual en el marco del programa, de una política pública o de una simple actividad que se ciña a la industria del ocio y el tiempo libre.

En este sentido, el programa “Pueblos Mágicos” me permite indagar en la red de actores locales que se agrupa como parte de una estructura de gobernanza, impulsada por el programa mismo, a modo de analizar la forma en que opera el modelo a nivel local y sus implicaciones en términos de espacio y territorio, esto es: los impactos, las tensiones, los conflictos y/o las negociaciones que se gestan como resultado de dicho esquema, así como el análisis de los discursos de reconocimiento y exaltación del patrimonio natural y cultural, que se reinventa con un toque de encanto y majestuosidad.

Para lograr este trabajo se eligió como caso de estudio el “Pueblo Mágico” de Coatepec, Veracruz, por su importante construcción sociohistórica y sus determinantes para el desarrollo de la vida colectiva. Este poblado es reconocido como la “Capital del café en

México” por su antañña tradición sobre el cultivo y el procesamiento artesanal del grano, además de la elevada calidad del aromático que se produce en la zona.

Durante gran parte del siglo XX, el cultivo de café se consolidó como la principal actividad económica y, por ende, como la base de reproducción social, económica y hasta política dentro del municipio y la región; no obstante, en el tiempo y como resultado de los vaivenes económicos y las coyunturas sociohistóricas globales, la dinámica productiva derivó en la búsqueda de alternativas económicas y la diversificación de las actividades ya existentes, pasando de ser una población, en su mayoría, agrícola, a una población proletaria, dedicada a la industria, al comercio y a la prestación de servicios.

La dinámica socio-económica y política, resultado del periodo de bonanza cafetalera y, en los años sucesivos, del viraje económico, ha sido determinante en la construcción del fenómeno turístico en Coatepec. Actualmente, las actividades del sector terciario son predominantes, sin embargo, el café (como producto y como actividad económica -cultivo de café-), continúa siendo el eje rector de la economía local, pues funge como el mayor recurso de atracción turística para la zona.

En este escenario, la presente investigación plantea que el programa “Pueblos Mágicos”, que impulsa la participación de actores públicos, privado-empresariales y de la sociedad local, ha aglutinado a aquellos personajes con mayor peso social, político y económico –detentado a través de los años- en la operación del mismo, logrando generar una especie de camuflaje o simulación de un esquema de gobernanza que atiende los requisitos institucionales, pero selecciona, mediante mecanismos informales, a un grupo reducido de actores que se integra con la intención de salvaguardar su posición dentro de la escala social. Este hecho impacta de manera contundente en el desarrollo de la nueva actividad económica, así como en el diseño y la construcción del espacio turístico de la localidad.

Así, el objetivo general de la presente investigación radica en analizar la forma operativa del modelo de gobernanza dentro de un escenario turístico, en este caso el “Pueblo Mágico” de Coatepec, Veracruz, a fin de identificar la red de participación y colaboración público-privado-civil y su incidencia en la construcción del espacio turístico

local. En ese tenor, se trata de precisar la posición que ocupa cada uno de los actores en la red, su papel, influencia e interacciones, ligadas a trayectorias y narrativas individuales.

De manera particular, se plantea 1) registrar y analizar la configuración y estructura de la red de actores –locales- en la instrumentación del PPM y sus mecanismos de operación; 2) indagar la presencia de dinámicas de colaboración público-privado-civil y de la sociedad local en la instrumentación del programa y su incidencia en la construcción del espacio turístico de Coatepec; 3) identificar los conflictos, las tensiones, acuerdos y/o negociaciones que se gestan entre los diferentes actores -públicos y privados- que participan en la dinámica turística para, finalmente, 4) reconocer los mecanismos discursivos del modelo de gobernanza turística e identificar –a nivel local- su modo de operación a través del programa “Pueblos Mágicos”.

Para cumplir los objetivos de esta investigación se optó por una metodología de corte cualitativo con carácter relacional, que permitió analizar la porción de realidad que aquí interesa como un conjunto de fenómenos interconectados en medio de procesos dinámicos relacionales. En el afán de generar una simbiosis metodológica, se incorporó el análisis de redes sociales (ARS) como estrategia para comprender la estructura social a partir de las redes que le conforman, asumiendo que los valores, las intenciones y las creencias de los actores no deben ser analizados en un formato independiente, sino como parte de los atributos que les constituyen como individuos posicionados en una red, en tanto a sus propias identidades e interacciones, ligadas a historias y narrativas particulares (Jaramillo, 2011).

En este caso de estudio, el enfoque de redes permitió analizar la configuración y estructura de la red de actores que se articula en torno a los objetivos operativos del programa “Pueblos Mágicos”, partiendo de identificar su trayectoria histórica, vínculos e interacciones, para, en un segundo momento, precisar en la posición que ocupa cada uno de los actores en la red, su rol, influencia y relaciones, que se expresan en el proceso de construcción del espacio turístico de la localidad.

En este sentido, se tomó la decisión de privilegiar el contexto etnográfico frente a la descripción cuantitativa de las ARS, pues fue el escenario social el que permitió

comprender la importancia de las redes en la construcción de la realidad y su materialización en el espacio turístico. Pasarin y Teves (2014) argumentan que “la mirada holística que proporciona la etnografía provee al ARS de un conjunto de herramientas para acceder a dimensiones de la cultura que no pueden relevarse mediante métodos cuantitativos. [...] la descripción del escenario, del comportamiento y las creencias de los informantes, incluso la comprensión de la incidencia del investigador en la situación de entrevista, permite mejorar la “calidad” de los datos y alcanzar un grado relativamente alto de validez” (p. 151).

Con base en lo anterior, es importante destacar el contexto en el que fue realizada esta investigación, pues la actual crisis sanitaria que se vive a nivel global fue decisiva en su elaboración. Dadas las condiciones de contingencia, las fechas y los periodos para la práctica de campo se determinaron en función del semáforo COVID -en el estado de Veracruz y a nivel municipal-. El tiempo formal establecido por el posgrado para el periodo de búsqueda y recolección de evidencia empírica fue de cuatro meses (de septiembre a diciembre del año 2020); sin embargo, la señalética estatal y municipal se mantuvo en color rojo y naranja durante las fechas seleccionadas, lo que significó permanecer en confinamiento y evitar las interacciones personales. Este hecho obligó a repensar las técnicas y estrategias que permitieran dar continuidad a la investigación bajo una nueva ruta metodológica.

Con el objetivo de recuperar el dato empírico, se realizó un acercamiento de tipo etnográfico a través de la programación de 16 entrevistas con actores clave, pertenecientes a diferentes sectores de la población local (público, privado y/o civil), así como paseos de observación no-participante dentro la localidad y el municipio, en los que se logró observar la distribución del espacio turístico y establecer comunicación con actores locales mediante conversaciones informales. Dichas actividades se llevaron a cabo con la intención de presenciar la cotidianidad del espacio turístico y recuperar, mediante cuestionarios semi-estructurados y recorridos de campo, la información necesaria para comprender el problema social desde el punto de vista de los habitantes locales, reconociendo a los actores como colaboradores privilegiados que comunican y expresan lo que piensan, sienten y ven en función del contexto en el que se encuentran (Guber, 2001, p.14)

Cabe mencionar que, aunque las indicaciones de confinamiento permanecieron vigentes durante los cuatro meses de trabajo de campo –y hasta la actualidad, con menor contundencia-, en Coatepec se registró un movimiento habitual de personas por las calles del centro histórico, así como la llegada de turistas –nacionales y extranjeros- durante el último mes del año 2020 y en distintos periodos del año 2021.

En el tema de la investigación, como ya se mencionó, la contingencia sanitaria implicó una labor de creatividad para identificar medios efectivos de comunicación virtual e idear métodos y estrategias que permitieran generar vínculos a distancia. Esta fue la principal limitación que se presentó durante la etapa de campo, pues las visitas a establecimientos prestadores de servicios turísticos y a las instalaciones de la Dirección de Turismo local, con la intención de solicitar entrevistas, fue imposible. Asimismo, se sumó el cierre del Archivo Municipal, lo que dificultó la búsqueda de información documental de manera presencial.

Como estrategia ante este panorama, se hizo uso de los medios de comunicación institucionales y redes sociales para establecer los primeros vínculos; sin embargo, la problemática surgió cuando, mediante redes sociales, no se logró obtener respuesta por parte del sector empresarial, por lo que fue necesario recurrir con un actor clave (amistad) que aceptó amablemente colaborar con la investigación. Este hecho fue fundamental para obtener vínculos directos con diferentes empresarios locales representativos en la industria del turismo y la prestación de servicios, así como con un par de integrantes del Comité Ciudadano del “Pueblo Mágico”. De esta manera, haciendo uso de la técnica “bola de nieve”, se logró establecer contacto con diferentes empresarios y miembros del Comité, así como con diferentes habitantes locales que, interesados en el tema de investigación, aceptaron colaborar.

Para la aplicación de entrevistas se elaboró un cuestionario semi-estructurado que fungió como guía de la conversación, con algunos disparadores de ideas que permitieron ampliar el diálogo y crear una relación de apertura con el interlocutor. Es preciso señalar que la selección de informantes fue aleatoria y se adecuó a los vínculos proporcionados y las redes que se lograron tejer; sin embargo, de manera afortunada, los contactos obtenidos

se trataron de actores clave en la dinámica turística y económica de la localidad, que ejercen roles importantes en la construcción del espacio turístico.

Vale destacar que los encuentros concertados se realizaron –en su mayoría- de manera presencial, pues, a decir de los interlocutores, de esa forma la comunicación sería efectiva, además de que en sus establecimientos las medidas de cuidado sanitario se encontraban en regla. Únicamente dos de ellos eligieron realizar los interrogatorios a través de llamada telefónica y videollamada. Cada una de las entrevistas fue grabada con autorización del informante, consciente del fin que tendrían los datos proporcionados.

A la par de dicho trabajo, se llevaron a cabo actividades de sistematización de la información obtenida, resguardadas en una matriz que clasifica el testimonio de los diferentes actores en función de los objetivos de esta investigación. Asimismo, se realizaron actividades de búsqueda documental y solicitud de documentos oficiales a través de la plataforma de transparencia del Ayuntamiento Municipal de Coatepec, como informes, decretos y toda la documentación relacionada con la implementación y el desarrollo del programa “Pueblos Mágicos”.

Por otro lado, es importante mencionar que, aún en periodo de pandemia, la actividad turística en el Pueblo Mágico no se detuvo. Las visitas de observación-no participante se realizaron durante el mes de diciembre, periodo en el que se esperaría mayor afluencia de turistas y en el que el semáforo COVID –a nivel local- permaneció en color naranja, lo que indicaba la reactivación de algunas actividades económicas esenciales y no esenciales, bajo la licencia y el compromiso de trabajar con el 30% del personal y la recepción de un grupo reducido (50% o menos) de personas en espacios abiertos y/o cerrados, tomando en cuenta las medidas de cuidado sanitario. Esta situación permitió el movimiento cotidiano de los habitantes en la localidad, así como la llegada –esporádica- de turistas al poblado.

En dicho periodo se realizaron cuatro visitas durante fines de semana a la localidad principal y a los principales atractivos turísticos más alejados. A lo largo del primer cuadro de la localidad, fue complicado identificar espacios prestadores de servicios –turísticos o no- cerrados o inhabilitados como consecuencia de la pandemia. En realidad, el flujo de

automóviles y de personas, la presencia de vendedores ambulantes y locatarios, las visitas a la catedral central y las interacciones entre dichos actores, parecía avanzar con normalidad. Sin embargo, es de subrayarse que, a través de las entrevistas, fue posible identificar que el flujo continuo observado fue derivado, principalmente, de los habitantes locales y regionales, pues la llegada de turistas nacionales y extranjeros había disminuido gradualmente, aunque durante diciembre de 2020 se logró observar en el centro histórico un grupo de visitantes extranjeros que disfrutaban de las calles del “Pueblo Mágico”.

El parque central permaneció cerrado desde los inicios de la pandemia por cuestiones de cuidado sanitario y, hasta diciembre de 2021, por motivos de restauración arquitectónica, pero este hecho no detuvo el flujo de personas a su alrededor. En principio se habilitaron dos pasillos laterales como espacios de compra y venta de alimentos, ubicándose ahí los pequeños comerciantes que habitualmente se encontraban a lo largo y ancho de parque, dando vida a este lugar como un espacio de recreación y un recurso de atracción turística; actualmente, los vendedores se ubican a un costado de la parroquia principal, frente al parque. Algunos comerciantes y artesanos, habitualmente establecidos en el parque central, se han reubicado –de manera provisional- como ambulantes alrededor de dicha área. Por su parte, el perímetro comercial de Coatepec, denominado como “el centro”, operó con total “normalidad”, tomando en consideración sólo algunas de las medidas sanitarias, pues la afluencia de personas, cuando menos, en el mercado municipal, trascendía evidentemente el límite permitido.

Ha sido interesante experimentar el espacio turístico de Coatepec en su cotidianidad –en periodo de confinamiento y posconfinamiento-, no sólo como el primer cuadro de la ciudad que se extiende hacia aquellos sitios de interés turístico o espacios prestadores de servicios, sino como un escenario amplio y complejo en el que habita y se desarrolla una multiplicidad de actores con historias y narrativas individuales, que luchan por un lugar en el espacio haciendo uso de sus propias herramientas e ideando mecanismos de supervivencia en función de la realidad vigente.

En este contexto, el trabajo de campo implicó, además de las labores de investigación requeridas, un ejercicio de creatividad extraordinario; esto no quiere decir que la investigación –en sí misma- no demande el uso de elementos y técnicas creativas de

adaptación, sino que la actual pandemia es un evento insólito que obligó a repensar la realidad en términos teóricos, metodológicos y personales. Todo ello fue un cúmulo de emociones, sentimientos y trabajo que se plasma en esta investigación.

A manera de recapitular, la labor realizada permitió, por un lado, establecer contacto directo con los tres grupos de actores que colaboran en la instrumentación del programa “Pueblos Mágicos”. Dentro del sector público se encuentra el personal de la Dirección de Turismo Municipal; entre los actores empresariales y de la sociedad civil, diferentes ciudadanos que operan en variados giros comerciales, así como actividades relacionadas con el turismo. Por otro lado, mediante la técnica de observación no-participante, se lograron reconocer los diferentes recursos y productos turísticos, así como los establecimientos y empresas prestadoras de servicios que, en conjunto, constituyen el espacio turístico de la localidad y el municipio.

De esta manera, se logró identificar: 1) la red de actores que participa en la instrumentación del programa “Pueblos Mágicos”, 2) la materialización de la red y su distribución en el espacio, 3) la presencia de actores que no participan –directamente- en la operación del programa pero que forman parte activa del espacio turístico y contribuyen a la permanencia del nombramiento, 4) la existencia de tensiones, conflictos y/o acuerdos entre actores y 5) los retos actuales y futuros de la actividad turística en Coatepec, principalmente desde el enfoque de gobernanza.

Es así que, a partir de la información obtenida y el análisis teórico-conceptual, se exponen los resultados de investigación en este trabajo que consta de cuatro capítulos:

A lo largo del primer capítulo, titulado “*Tour teórico para el estudio de un caso turístico*”, se desarrolla el horizonte teórico que guía la investigación. En primer lugar, se proporcionan las coordenadas generales sobre el programa turístico federal “Pueblos Mágicos”, con la finalidad de que el lector le reconozca, advierta su marco operativo e identifique el argumento sobre el cual se eligieron los conceptos teóricos para el análisis de caso. Posteriormente, se abordan las bases teóricas del modelo de *gobernanza* (desde el cual opera el PPM) y su incorporación en las arenas del turismo, así como sus vínculos, retos y dificultades. Finalmente, se recupera la noción de *espacio social* con el objetivo de

identificar, comprender y analizar la construcción del espacio, no como una figura estática en su condición geográfica, sino como una construcción socio-histórica relacional.

El segundo capítulo “*¡Bienvenidos a Coatepec! Itinerario histórico: De la cosecha al turismo*”, aborda el caso de estudio: Coatepec “Pueblo Mágico”. En primer lugar, se exponen las características generales de la localidad y la región como un preámbulo que permitirá contextualizar el escenario. Posteriormente, se muestra un recorrido histórico sobre la configuración socioeconómica del municipio y la región, identificando la producción agrícola, especialmente de café, como el factor dinamizador de la economía local y regional. Asimismo, se abordan las implicaciones de dicha dinámica económica en el plano social y cultural del territorio; sus procesos, transformaciones y la búsqueda de alternativas frente al cambio, en un escenario de crisis que obligó a la diversificación de actividades económicas –particularmente- relacionadas con el sector turismo.

A lo largo del tercer capítulo “*Entre actores, vínculos y redes: Crónica de gobernanza en el “Pueblo Mágico” de Coatepec*”, se presenta un panorama sobre las redes de participación público-privado-civil que se organizan en torno a la operación del programa turístico federal. Se aborda el escenario histórico del turismo en Coatepec desde sus inicios, declaratoria y las directrices del programa; esto, como fundamento para comprender la consolidación del turismo como actividad económica, pero, sobre todo, con la intención de identificar, en primer momento, los antecedentes de la red de gobernanza y sus acciones sociales, a partir de la obtención de la distinción turística. En segundo lugar, se describe y analiza la red de gobernanza vigente, enfatizando en los diferentes actores, sus trayectorias y vínculos, en el acceso a plataformas institucionales de control y poder político. Por otro lado, se abordan las transformaciones socioeconómicas –especialmente el proceso de diversificación productiva- como instrumentos de cambio y permanencia, a través de las cuales algunas antiguas familias de élite han hecho uso de mecanismos informales para reproducir y legitimar su presencia histórica.

Finalmente, el cuarto capítulo “*Magia, turismo y gobernanza: una transmisión en vivo desde el espacio turístico local*” presenta una discusión de las categorías conceptuales, el contexto sociohistórico del caso de estudio y las redes de gobernanza en la configuración del espacio turístico local. En este capítulo, se realiza un abordaje contemporáneo del

espacio turístico, en el que se muestra la materialización de las redes de gobernanza y la disputa por los recursos. Se parte de identificar el espacio turístico en el plano geográfico, en función de los elementos estructurales y superestructurales de la sociedad que le habita y le construye. Posteriormente, el espacio es analizado desde un enfoque relacional -a partir de las redes ya identificadas y su injerencia en la construcción del mismo-, precisando en las dinámicas de conflicto, tensiones, acuerdos y/o negociaciones en contraste con el entorno que le rodea. Asimismo, se da cuenta de actores emergentes que surgen como elementos aislados dentro de la estructura de gobernanza formal, pero que participan –determinantemente- en la construcción del espacio turístico local; finalizando con un análisis general sobre la práctica local de la gobernanza.

Capítulo I

Tour teórico para el estudio de un caso turístico

Introducción

Durante las últimas tres décadas, parece multiplicarse y aparecer con frecuencia en la literatura, principalmente en las ciencias políticas, económicas y sociales, una perspectiva innovadora acerca de los principios organizadores y reguladores de la vida social, que cuestiona y equilibra el rol gestor del Estado en estrecha vinculación e interacción con otros actores públicos y privados (Porrás, 2017). Esta nueva perspectiva adquiere el nombre de *gobernanza* y aparece como una poderosa panacea que augura la resolución de los múltiples y diversos retos que conlleva la actividad cotidiana de gobernar (Madrid, 2014).

A pesar de su –relativa- reciente aparición, el enfoque de gobernanza avanza con paso firme en el debate académico y la práctica contemporánea de la gestión pública. El orden estatal le ha adoptado con la intención de estimular la participación de los diferentes actores, gubernamentales y no gubernamentales, en el diseño, ejecución y evaluación de políticas públicas, con la finalidad de promover un esquema asociativo y consensuado en la implementación de nuevos proyectos e iniciativas de índole colectiva.

Esta noción, que en el tiempo ha ido adquiriendo un lugar central en el diseño e instrumentación de políticas públicas, converge con las arenas del turismo en una lógica interorganizacional e intercolaborativa que busca dar solución a los problemas que actualmente enfrentan los destinos. Aunque la propuesta pareciera redundante, pues el turismo, desde sus inicios, ha sostenido una estrecha relación público-privada en el diseño, creación y promoción de atractivos y servicios, la gobernanza aparece como una propuesta innovadora de colaboración intersectorial equitativa que busca, como finalidad última, la sostenibilidad de los destinos (Madrid, 2014).

En este marco, se torna indispensable el análisis de los vínculos, las relaciones y las formas de participación que ejercen los actores involucrados -de manera voluntaria o involuntaria- en el desarrollo de la actividad y en la construcción del espacio, pues ésta es, precisamente, una de las características del fenómeno que le convierten en un tópico de interés para la gestión pública y su abordaje teórico-analítico.

La gobernanza, en tanto modelo teórico, enfrenta diversos retos y/o ambigüedades en el plano operativo, pues la complejidad social y el entramado de relaciones que ahí se desarrollan, posibilita el surgimiento de mecanismos informales que facilitan, limitan o dificultan el balance intersectorial y la participación democrática en el desarrollo de prácticas y/o estrategias para el logro de fines colectivos; por ello, la presente investigación, parte de discernir la gobernanza como modelo canónico –institucional- frente a las prácticas sociales.

Con la intención de aterrizar dicho enfoque en el plano operativo del turismo, en esta investigación se aborda el programa “Pueblos Mágicos” en México; una iniciativa lanzada en el año 2001 que tiene por objetivo impulsar el desarrollo económico local, regional y nacional, mediante la práctica turística en diferentes localidades poseedoras de abundantes atributos culturales y naturales. Este programa establece como estrategia imperante un modelo de gobernanza que integre la participación de actores públicos, privados y de la sociedad civil, en el diseño y ejecución de prácticas y estrategias que impulsen el desarrollo y la promoción turística de las localidades y, por ende, la construcción de un espacio turístico atractivo para los viajeros.

A partir de lo anterior, el presente capítulo se ciñe a una presentación teórico-conceptual de las nociones que guían esta investigación: gobernanza, espacio y territorio. Con el objetivo de comprender la intersección de dichas categorías y su manifestación empírica en la implementación del programa “Pueblos Mágicos”.

1. “Pueblos Mágicos” en México: Una expresión de las redes de gobernanza en el turismo

En el año 2001, la Secretaría de Turismo en México (SECTUR), a través del Programa Nacional de Turismo 2001-2006, planteó una serie de objetivos y estrategias de largo plazo para posicionar al turismo como factor de desarrollo social y económico³ en el país (Programa Nacional de Turismo 2001-2006). Este hecho derivó en el diseño y puesta a marcha de múltiples proyectos y programas turísticos⁴, bajo la consigna de promover el reconocimiento al valor de la cultura étnica y la naturaleza mediante el uso recreativo de los recursos naturales y culturales de cada escenario.

Entre los programas que destacan se encuentra el de los denominados “Pueblos Mágicos”; una iniciativa lanzada en el año 2001 que proyectó alcances muy amplios, encaminados a resaltar el valor histórico-cultural y natural de las localidades, bajo la premisa de crear ofertas turísticas competitivas que contribuyan al desarrollo local, al combate a la pobreza, al incremento del empleo y al fomento de la inversión pública y privada, con el objetivo de elevar los niveles de bienestar de la población, bajo un esquema de co-participación y colaboración entre los diferentes actores locales públicos y privados (Guía de Incorporación y Permanencia al Programa “Pueblos Mágicos”, 2019).

Es importante mencionar que el programa “Pueblos Mágicos” se enmarca en una modalidad de turismo alternativo⁵ que varía de la práctica convencional⁶. Esta nueva forma

³ Proyección que, a la fecha, ha decantado en la representatividad del 8.7% del PIB nacional por parte de dicho sector (1er Informe de labores, 2019), activando la industria a través de diversos servicios de alojamiento, transporte, restaurantes, centros nocturnos, servicios deportivos, recreativos y culturales, así como mediante la producción de artesanías, desarrollo de agencias de viajes y otros servicios de reserva. Si bien los datos indican que este sector genera 2.3 millones de empleos directos (5.8%), la cifra asciende al considerar el número de empleos indirectos y empleos informales que están relacionados con la actividad (OCDE, 2017).

⁴ Programas que actualmente operan: “Pueblos Mágicos”, “México Norte”, “Mundo Maya”, “Ruta de los Dioses”, “Tesoros Coloniales”, “En el Corazón de México” y “Centros turísticos de playa”.

⁵ Aunque no existe consenso absoluto en la delimitación y conceptualización de este modelo, la Secretaría de Turismo en México (SECTUR) señala que el turismo alternativo agrupa todos aquellos viajes que tienen por objetivo la realización de actividades recreativas en relación directa con la naturaleza y con las expresiones culturales de cada localidad “en una actitud y compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la

de hacer turismo surge como una opción de viaje y recreación amigable con el entorno, tanto en el uso y aprovechamiento de los recursos naturales y culturales, como en la gestión, operación y comercialización de las actividades vinculadas con la industria del ocio y el tiempo libre, permitiendo, a partir de ello, compatibilizar la satisfacción de las necesidades de los viajeros y, al mismo tiempo, de los habitantes de las localidades receptoras (Gómez, 2015). La modalidad alternativa se distingue por recuperar como corriente teórica el enfoque de Desarrollo Sustentable⁷, que establece los principios básicos para satisfacer las necesidades de las sociedades presentes, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades⁸ (Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987).

Siguiendo esta línea, de acuerdo con la Guía de Incorporación y Permanencia al Programa “Pueblos Mágicos” (2019), la estrategia turística tiene como objetivo general “fomentar el desarrollo sustentable de las localidades poseedoras de atributos de singularidad, carácter y autenticidad a través de la puesta en valor de sus atractivos, representados por una marca de exclusividad y prestigio” (p.4). Particularmente, propone

conservación de los recursos naturales y culturales” (SECTUR, 2004, p. 6). La SECTUR establece tres modalidades del turismo alternativo: Ecoturismo, Turismo de aventura y Turismo rural.

⁶ Durante la década de 1960 se da el llamado “Boom Turístico”, bajo una propuesta de turismo convencional o, también llamado, turismo tradicional, focalizado en la promoción de destinos de sol y playa, montaña o nieve y de las grandes metrópolis, con la opción de realizar diversas actividades culturales, de salud, deportivas, educativas o de negocios (SECTUR, 2004), en una lógica –básicamente- mercantil, que desatendía los impactos provocados por las actividades turísticas en el ambiente natural y cultural de los destinos anfitriones.

⁷ En sintonía con las disposiciones globales del “desarrollo sustentable”, enfoque que adquirió fuerza a partir de la década de 1970, las premisas y fundamentos del turismo se replantearon en torno al impacto social y natural de los destinos anfitriones. En 1995, se celebró la Conferencia Mundial de Turismo Sostenible en Lanzarote, España, con la intención de proponer un modelo alternativo de turismo que recuperara como corriente teórica la noción del desarrollo sustentable (Castro y Fonseca, 2015) y que, bajo estrictos lineamientos sobre el cuidado del medio ambiente y la revalorización del patrimonio histórico y cultural de los destinos, impulsara el aprovechamiento racional de los recursos naturales, culturales y humanos, tomando como eje principal tres principios básicos de equidad: ambiental, económica y social (SECTUR, 2004). Esta nueva modalidad de turismo se extendió a nivel global, adoptándose en México, de manera institucional, a partir de la década del 2000.

⁸ En México, aunque se registra la existencia de prácticas turísticas “sustentables” –sin ser denominadas como tal- principalmente en los años ochenta y noventa, fue hasta el año 2000 que la Secretaría de Turismo (SECTUR) y la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) impulsaron la “Estrategia Nacional para el Desarrollo Turístico Sustentable”, con miras a promover un turismo que conciliara, equilibrara y fomentara la equidad social, la sustentabilidad natural y la rentabilidad de la inversión pública, privada y social, para satisfacer las necesidades de las regiones anfitrionas, de los inversionistas turísticos y de los prestadores de servicios turísticos, así como de los propios turistas (SECTUR, 2004).

estructurar una oferta turística complementaria y diversificada hacia el mercado, basada, fundamentalmente, en los atributos histórico-culturales y naturales de las localidades para generar una mayor derrama económica en beneficio de la localidad receptora.

Otras de sus propuestas radican en profesionalizar al capital humano de las localidades, impulsar la consolidación de los destinos turísticos en crecimiento, así como apoyar la (re)conversión económica de los destinos ya consolidados, posicionando al turismo como una herramienta básica de desarrollo sustentable para las localidades incorporadas al programa (*Ibid.* p. 4-5). Por su parte, en términos materiales, establece otorgar un subsidio económico a los destinos turísticos para la realización de acciones de mejoramiento en infraestructura y servicios básicos que permitan su fácil acceso, así como para la creación, rehabilitación y fortalecimiento de rutas, circuitos, corredores y sitios de interés turístico, además de asistencia técnica y servicios relacionados con las obras de los proyectos (Programa de Desarrollo Regional Turístico Sustentable y Pueblos Mágicos, 2018).

Para lograr lo anterior, el programa plantea establecer un esquema de coordinación social, interinstitucional e intergubernamental, que permita llevar a cabo su operación mediante de un ejercicio de transversalidad con las instituciones públicas (en sus tres niveles de gobierno), los diferentes actores económicos (empresas y organizaciones civiles) y la comunidad receptora (actores relacionados con la actividad turística y negocios afines, así como actores independientes), persiguiendo un modelo de gobernanza que trascienda las administraciones gubernamentales (Memoria documental, SECTUR).

En este contexto, el foco de análisis de la presente investigación radica en analizar las redes de participación y/o colaboración público-privado-civil que se articulan en torno a los objetivos operativos del programa “Pueblos Mágicos”, cimentados en un modelo de gobernanza turística que, de acuerdo con la literatura, implica “el proceso de conducción de los destinos turísticos a través de los esfuerzos sinérgicos y coordinados de los gobiernos en sus diferentes niveles y atribuciones, de la sociedad civil que habita en las comunidades receptoras y del tejido empresarial relacionado con la operación del sistema turístico” (Madrid, 2014, p.165).

A veinte años de operación del programa, la realidad ha sobrepasado la arenga institucional y las implicaciones sociales, culturales, económicas, ambientales e, incluso, territoriales, han resultado dispares a los objetivos definidos y las líneas de acción establecidas. Algunos estudios (Hoyos y Hernández, 2008; Pérez y Antolín, 2016; Zúñiga, 2018; Covarrubias y Rodríguez, 2018) apuntan que “Pueblos Mágicos” se trata de una política cosmética que, al reconstruir y revitalizar el patrimonio histórico-cultural, invisibiliza las necesidades de los habitantes locales y de las comunidades aledañas. El hecho de invertir, principalmente, en el centro histórico, más allá de generar un beneficio para la comunidad local, genera desintegración y conflicto al interior y entre las localidades, pues los apoyos otorgados se ven reflejados, generalmente, en servicios de hospedaje, alimentación e infraestructura; acciones que no suman al desarrollo integral de las comunidades -salvo la construcción de vías de comunicación-, pues se concentran en el servicio al turista y restan prioridad a las necesidades de los lugareños⁹.

Otros trabajos enfocados, especialmente, en el análisis de las redes de gobernanza, demuestran que el programa turístico federal apunta, más que a un esquema inclusivo, a un esquema que fragmenta. Delfina Ortiz (2018) sostiene, en su estudio, que la élite local empresarial ha sido el grupo impulsor y promotor del programa como proyecto idóneo para mantener su permanencia social y dominio de manera continua y duradera, a través de la reproducción de prácticas y relaciones coloniales de poder, que excluyen a los habitantes locales en la toma de decisiones y en la operación del programa. Por su parte, en contraparte a dicho caso, un segundo escenario demuestra que el sector privado no es el único grupo dominante que irrumpe y se apropia de los programas y/o proyectos dirigidos al detone del bienestar común, sino que la propia entidad gubernamental es susceptible de entorpecer dichas iniciativas. Erika Cruz y Judith Velázquez (2020) han identificado, en su trabajo, que el Estado, lejos de promover esquemas de gobernanza en red, de participación y cooperación, genera una estructura de relaciones verticales en la que los organismos gubernamentales mantienen el control del desarrollo turístico del destino.

⁹ El argumento de las investigaciones mencionadas va en un sentido de inversión material, pues la derrama económica que genera el turismo es innegable; sin embargo, tal como se abordará a lo largo de este trabajo, las tensiones y los conflictos se hacen presentes debido a que, si bien todos los habitantes de un destino turístico se hacen partícipes de este, la inversión económica directa -en infraestructura y servicios- se encuentra focalizada en las localidades beneficiarias del programa.

Este panorama permite visibilizar que, aunque los supuestos teóricos del modelo de gobernanza turística impulsan la incorporación y, por ende, la participación de una multiplicidad de actores en el diseño y ejecución de iniciativas comunes, la existencia de relaciones simétricas no está dada ni es garantizada, debido a que el trabajo sinérgico implica la movilización de recursos económicos, materiales y simbólicos, así como el juego de intereses, comunes y privados, que propician la existencia de estructuras estratificadas o jerarquías al interior del conjunto de actores que participan en la operación logística del programa y/o en el diseño y construcción del espacio turístico de las localidades, teniendo como resultado una serie de tensiones, conflictos y disputas al interior de los escenarios (De la Rosa, Cruz y Porras, 2016).

Es así como en un entorno donde diversos actores convergen, vinculados a través de relaciones sociales complejas, multifacéticas, simétricas/asimétricas y dinámicas, se convierte necesario “un marco consistente que facilite la negociación, la discusión y la cooperación de todos ellos para la consecución de los objetivos establecidos” (Pulido y Pulido, 2014, p. 685). Es por ello que el programa “Pueblos Mágicos” adopta la perspectiva de gobernanza como una eficiente vía que busca impulsar el trabajo colaborativo y consensuado entre todos los actores implicados; no obstante, con base en los casos de estudio señalados y la evidencia empírica, se vislumbra que las inconsistencias operativas son diversas y, se asume, que las variables y las disparidades radican en las propias características locales. Con base en lo anterior, el presente trabajo recupera la noción de gobernanza aplicada al turismo como un modelo teórico-analítico y operativo que permitirá analizar el caso en cuestión.

2. Gobernanza y Turismo: un binomio anatómico

2.1 Bases teóricas para la conceptualización de la gobernanza

El enfoque de *gobernanza* toma fuerza a partir de los reportes emitidos por el Banco Mundial durante los años 1989 y 1992, en los que se argumentaba que las problemáticas relacionadas con el desarrollo humano y la efectividad de los gobiernos tenían que ver con la multiplicidad de instituciones, actores y recursos que convergen en la vida pública, por lo que las gestiones gubernamentales y el diseño de las políticas serían sustentables en la medida que existiera la coparticipación del Estado (representado por el gobierno), el sector privado (los mercados) y la sociedad civil (sociedad organizada) en la definición, implementación y evaluación de las prácticas políticas (Banco Mundial, 1989; 1992 *en Porras, 2017*).

Dicho argumento se vislumbraba como la estructura de un nuevo modelo que permitiría resolver los problemas contemporáneos, pues la sociedad requiere “ascender a un nivel superior de información, recursos, organización y eficiencia, que rebase las potencialidades del actor gubernamental y las de cualquier actor económico y social, razón por la cual es imprescindible construir formas sinérgicas de deliberación, interacción y asociación público–privada, gubernamental–social, conjuntar jerarquías, mercados y redes sociales” (Aguilar, 2010, p. 30).

Para Luis Aguilar (2010) la gobernanza alude a “la recomposición que sucede en el proceso actual de dirección de la sociedad mediante la construcción de nuevas relaciones entre el gobierno y los nuevos actores colectivos de las últimas décadas, que suelen ser reticentes a la unilateralidad directiva del gobierno” (p. 80). En tal sentido, no se trata de ingeniar una nueva forma de gobernar ni de una sociedad sin gobierno, sino, por el contrario, la propuesta gira en torno a la redefinición de los papeles sociales en el ámbito público (Madrid, 2014).

En teoría, el modelo canónico sugiere que los gobiernos necesitan de las sociedades y los capitales privados, en la misma medida que las sociedades requieren de los gobiernos y los mercados, así como los mercados necesitan de las sociedades y los gobiernos (Porras, 2017). Esta propuesta se presenta gráficamente como tres conjuntos de tamaño idéntico que comparten un área superpuesta y que poseen, por equivalencia, un nivel de participación análogo. Sin embargo, se reconoce que dicho esquema es, fundamentalmente, normativo; es decir, que indica cómo deberían realizarse los procesos de dirección de la sociedad y no, necesariamente, cómo se realizan en la práctica.

La gobernanza apela al desarrollo de factores y normas que permitan establecer lazos de coordinación entre los múltiples actores que participan, ya sea en la creación de una política pública, en la instrumentación de un programa político o en el diseño y puesta en marcha de un proyecto de índole diversa. No obstante, el planteamiento normativo descuida las dificultades que dicha correlación conlleva, pues, generalmente, se enfrenta con ciertas dinámicas de poder, control y falta de comunicación que intervienen en su implementación. Por lo tanto, la importancia de dicha co-relación radica, precisamente, en la medida en que el gobierno, el mercado y la sociedad se convierten en actores dependientes o, simplemente, independientes, prestando atención a sus dinámicas de participación y colaboración, así como las condiciones en que estas se establecen –si es que existen-, uno frente al otro.

Klijn (citado en Madrid, 2014) identifica las disparidades normativas y establece cuatro variantes operativas de la gobernanza:

- 1) *Gobernanza como gobernanza corporativa*: es aquella que establece los principios básicos de una administración pública adecuada. También conocida como buena gobernanza.
- 2) *Gobernanza como nueva gestión pública*: en este tipo de gobernanza, el gobierno ocupa un puesto direccional -más que de ejecución- en la búsqueda de medios para mejorar su desempeño y la rendición de cuentas. También se identifica como gobernanza de mercado.

- 3) *Gobernanza multinivel*: puede definirse, también, como gobernanza intergubernamental, en la que las relaciones se establecen únicamente dentro de la esfera pública, ubicándose en diferentes capas estatales.
- 4) *Gobernanza como red*: aunque la conformación de redes se constituye como una característica intrínseca de la gobernanza, en esta acepción se destacan las relaciones interorganizacionales mediante la interacción de los diferentes actores públicos y privados. Esta forma de gobernanza se apega con el planteamiento establecido por el programa “Pueblos Mágicos”, que apunta a la configuración de redes entre los sectores implicados dentro de la dinámica turística.

A pesar de la pluralidad de acepciones en el término, parece existir consenso en la idea de que esta noción refiere a algo más amplio que la posición privilegiada del Estado como actor único en la toma de decisiones y/o como entidad garante de soluciones a las demandas sociales. El modelo canónico destaca, de una u otra manera, la redefinición de los papeles gubernamentales y la conformación de vínculos en la búsqueda de metas colectivas. En este sentido, se considera que la incorporación de actores no gubernamentales obedece a la necesidad de complementar los recursos limitados del Estado, abriendo espacio a la participación de los mercados y la sociedad organizada, al mismo tiempo que son legitimadas las acciones emprendidas (De León y Guajardo, 2021).

En el turismo, la gobernanza adquiere especial relevancia al conjugar las fuerzas de los tres sectores que dan vida al desarrollo de la actividad y ejercen un rol decisivo en la construcción del espacio, tal como se abordará en los capítulos sucesivos referentes al caso de estudio. No se trata de un modelo novedoso y dispar que propone la organización, gestión y desarrollo de la práctica turística –que por naturaleza involucra la sinergia público-privada-, sino que aterriza como un mecanismo que estructura y regula la participación, colaboración y la toma de decisiones de los actores que participan en el desarrollo de la actividad.

En ese sentido, cabe aclarar que la gobernanza no se concibe como una práctica técnica unilateral, sino que los arreglos políticos, económicos y sociales, así como las

alianzas y los conflictos que resultan de ello, desarrollan un papel decisivo en el impulso o limitación de las redes de colaboración entre sectores, así como en el margen de participación que estos se adjudican (Porras, 2017).

Por lo anterior, en este trabajo se recupera la noción de gobernanza en dos de sus dimensiones: por un lado, como categoría analítica que será el punto de referencia para contrastar el discurso y la realidad de los procesos de vinculación entre los gobiernos, la sociedad y las empresas en la operación del programa turístico “Pueblos Mágicos”, y, por otro lado, como modelo empírico que permitirá analizar los mecanismos de participación y colaboración de actores estatales y no estatales, y sus variaciones, en función de los factores contextuales del caso de estudio y sus determinantes para la vida pública.

2.2 El turismo como un campo fértil para la Gobernanza

El turismo aterriza allá, donde el paisaje natural, cultural y/o económico le permite tejer cualquier tipo de organización o planificación institucional, más allá de la existencia –o no– de una disposición que consolide o (re)construya los destinos como escenarios sustentables, y de un análisis detallado que asegure su efectivo desarrollo económico y social (Cañada y Gascón, 2007).

Viajeros del mundo son perseguidos y bienvenidos por los gobiernos y sus residentes, que pasan por alto la existencia de un ente o entidad que regule y coordine las iniciativas de empresarios y ciudadanos que apelan al imaginario del placer y la experiencia auténtica como recurso de compra-venta (Sánchez y Domínguez, 2017) en una lógica desorganizada y, en ocasiones, excluyente de las necesidades y/o los intereses del colectivo.

La ausencia de control en el desarrollo de la actividad turística posibilita variadas formas de crecimiento y expansión del fenómeno. Al otorgar acceso indiferenciado a una diversidad de actores que juegan diferentes roles en el campo de la oferta y la demanda, con

un amplio margen de participación y colaboración público-privada, se genera un tipo de vacío reglamentario que permite pasar por alto el consenso y las necesidades de todas las partes involucradas en la actividad, desatando, por consecuencia, efectos ambivalentes (*Ibíd.*).

Monterroso (2011) asegura que mientras algunos empresarios capitalistas contribuyen al desarrollo de la actividad mediante la creación o instauración de grandes y/o pequeñas cadenas de hoteles, restaurantes, espacios prestadores de servicios y atractivos turísticos, bajo el argumento del fomento al empleo y la dinamización de los capitales locales, el espacio y el consumo se homogenizan, al mismo tiempo que se deterioran y/o destruyen los diversos recursos que sirven para la industria, así como también se generan procesos simultáneos de marginación, migración, diversificación y/o proletarización.

La realidad es que el turismo opera de manera desmesurada, privilegiando la presencia de capitales económicos destinados a la prestación de servicios y al comercio, bajo la licencia de entidades públicas dedicadas a la gestión de la actividad. Roldán, Corbo y Castellucci (2017) aseguran que los gobiernos locales son aquellos espacios sensibles donde recae la responsabilidad sobre la forma en que se gobiernan y gestionan los destinos turísticos¹⁰.

Desde esta panorámica, la idea de gobernanza se presenta como un desafío científico y político en torno a la mejora en el diseño e implementación de las políticas públicas turísticas. Velasco (2010) sostiene que el turismo se constituye como el ámbito ideal para el estudio de la dinámica real de la gobernanza por tres razones específicas: 1) para su impulso requiere de la colaboración entre el sector público y el sector privado; 2) la sociedad receptora se ve implicada –naturalmente– en la dinámica turística; 3) debido a su carácter multisectorial y transversal, precisa la concurrencia de diversos sectores empresariales que poseen lógicas independientes y, en algunos casos, hasta contradictorias, para lograr el desarrollo de la actividad.

¹⁰ Es importante mencionar que la disparidad entre sectores no se descarta, pues los propios intereses del sector privado pueden llegar a diferir de aquellos establecidos por la administración pública y por la sociedad civil, debido a que el grupo empresarial, ante todo, busca obtener el máximo rendimiento de sus inversiones en una lógica carente de sensibilidad frente a otros aspectos económicos, sociales, culturales y/o ambientales (Madrid, 2014).

No obstante, cabe recordar que la gobernanza no refiere –únicamente- a la interrelación y organización de los diferentes actores, sino que alude a una organización más amplia, aquello que Báez y Ledeneva (2017) han denominado: una arquitectura del sistema. Bajo esta categoría, los autores refieren al conjunto de instrumentos, normas y acuerdos que permiten avanzar, idealmente, hacia la búsqueda y el logro de bienes públicos, mediante la constante interacción entre gobernantes y ciudadanos, con la finalidad de generar nuevas oportunidades y solucionar los problemas públicos.

Desde esta manera, la gobernanza en el turismo se asume como un nuevo enfoque interorganizacional e intercolaborativo de los actores estatales, empresariales y de la sociedad civil, que apela a un esquema de participación y colaboración efectiva, mediante la creación y aplicación políticas públicas que contribuyan a dar respuesta y solución a la creciente complejidad que enfrentan los destinos turísticos (Madrid, 2014).

2.3 Gobernanza turística

En los trabajos de corte turístico realizados hasta la última década del siglo XX, fue posible identificar, básicamente, la presencia de dos tipos de actores: por un lado, el sector privado, que se constituye -hasta la actualidad- como el grupo de los intereses económicos, y, por otro, el grupo de los intereses públicos, representado por aquellas agencias estatales relacionadas con el turismo (Queiroz y Rastrollo, 2015). Posteriormente, durante la primera década del 2000, las partes interesadas se fueron ampliando; por ejemplo, con la investigación de Caffyn y Jobbins (2003), en torno al desarrollo de las zonas turísticas costeras, se demostró la participación de usuarios locales, científicos y organizaciones no gubernamentales, en acciones que tuvieran que ver con el diseño e implementación de las actividades turísticas, así como con la evaluación de estas. De hecho, durante los 20 años que van de este siglo, la labor científica y académica se ha centrado en identificar y discutir las diferentes partes interesadas y el tipo de participación que ejercen en los destinos

turísticos (Queiroz y Rastrollo, 2015; Madrid, 2014; Roldán, Corbo y Castellucci, 2017 y Velasco, 2010).

Madrid (2014) señala que la perspectiva de *gobernanza turística* refiere al “proceso de conducción de los destinos mediante los esfuerzos sinérgicos y coordinados de los gobiernos en sus diferentes niveles y atribuciones, de la sociedad civil que habita en las comunidades receptoras y del tejido empresarial relacionado con la operación del sistema turístico” (p. 165), poniendo especial énfasis en una forma colectiva de gestionar el destino y no en una estructura jerarquizada liderada por el Estado o una entidad privada.

En términos institucionales, las directrices internacionales -emitidas por la Organización Mundial del Turismo- han apuntado a la redefinición de los roles tradicionales ejercidos por las organizaciones encargadas de la gestión de los destinos, siendo éstas las únicas entidades responsables del diseño y la promoción de los mismos, para convertirse en organizaciones gestoras con un mandato más amplio, que abarque la planificación estratégica, la gestión y la coordinación de una amplia gama de actividades y de actores relacionados con el turismo. Todo ello, en un marco de gobernanza que involucre a todas las partes interesadas guiadas por objetivos comunes (OMT, 2020).

Antes de continuar, es preciso señalar que el modelo de gobernanza reconoce dos enfoques en su operación: normativo e instrumental.

- 1) El enfoque normativo reúne diferentes propuestas (planteadas por *Klinj* en el apartado anterior), cuya perspectiva central refiere a un modelo ideal sobre cómo debería operar el Estado, exigiendo a los gobiernos redefinir su ejercicio y asumir un nuevo rol como orientador y coordinador de los procesos sociales. Desde este enfoque, permea la propuesta teórico-conceptual de una *gobernanza turística*, apegada al modelo de “gobernanza corporativa” o “buena gobernanza”, que sugiere un nuevo modo de gobernar los destinos (persistiendo la primacía del Estado), con el objetivo de lograr el desarrollo duradero y equilibrado entre los diversos actores del Estado, la sociedad civil y el sector privado-empresarial (Roldán, Corbo y Castellucci, 2017).

- 2) Por su parte, el enfoque instrumental alude a la creación de estructuras efectivas que posibiliten nuevos procesos adecuados a los requerimientos sociales. En este sentido, se asume la gobernanza como un nuevo estilo de gobierno que tiene como característica principal un mayor grado de cooperación, coordinación e interacción entre el estado y los actores no gubernamentales, constituidos al interior de redes decisionales mixtas -entre lo público y lo privado-. Este enfoque refiere a una forma operativa de gobierno, participativa e integral, basada en relaciones público-privadas y con la sociedad local, en una lógica tendiente hacia el desarrollo turístico sustentable (*Ibid.*).

Al respecto de este último planteamiento, vale la pena detenerse y enfatizar en los términos *colaboración, coordinación y cooperación*, comúnmente referenciados en el trabajo colectivo. Hall, Fyall y Garrod (citados en Queiroz y Rastrollo, 2015) sostienen que, normativamente, dichos términos han sido utilizados como sinónimos, sin embargo, las diferencias se definen en el nivel instrumental, de acuerdo con el grado de institucionalización de los acuerdos, las formas y los niveles de colaboración de los múltiples actores involucrados en la operación del sistema turístico.

Más allá de una delimitación conceptual, la gobernanza en el turismo implica “crear las condiciones adecuadas para que todos los agentes implicados negocien, discutan y, finalmente, cooperen en la consecución de objetivos establecidos” (Pulido y Pulido, 2014, p. 685). Esta perspectiva contempla una visión de gestión participativa entre los actores, dejando de lado la interpretación obsoleta en la que el poder se concibe como una capacidad o facultad propia de los gobiernos, y las comunidades aparecen como meras receptoras de las acciones y decisiones gubernamentales (Sánchez y Domínguez, 2017). Por el contrario, la función del Estado se reconfigura como mero coordinador, mediador y/o planificador de las actividades turísticas, aunque en la práctica, en algunos casos -tal y como se abordará más adelante-, el poder legítimo del Estado se mantiene, dando lugar a la conformación de grupos de poder como élites empresariales y/o gubernamentales.

2.4 Configuración de redes en la gobernanza

La conformación de redes parece constituirse como una particularidad inherente de la gobernanza, que más allá de resaltar como una herramienta factible para su abordaje metodológico, funcionan como una característica de la vida política contemporánea (Madrid, 2014).

De acuerdo con Goldsmith y Eggers (citados en Madrid, 2014) las redes se conciben como “iniciativas tomadas deliberadamente por el gobierno para el cumplimiento de objetivos públicos, con indicadores medibles, asignando responsabilidades a cada socio y estructurando flujos de información. La meta última de estos esfuerzos es producir el mayor valor público posible, más grande de lo que cada acto en solitario podría conseguir sin colaboración” (p. 97-98). De esta manera, la incorporación de actores no gubernamentales en asuntos públicos responde, principalmente, a la necesidad del Estado para resolver sus carencias, por lo que busca sumar esfuerzos de otros actores no institucionales que poseen los recursos necesarios para atender las problemáticas sociales.

Dichos vínculos se aprecian como un mecanismo privilegiado para alentar la participación entre colegas –o no- y dar surgimiento a nuevas ideas que contribuyan a la resolución de temas específicos mediante la cooperación mutua. No obstante, el hecho de integrar actores o grupos sociales con más recursos que otros en la red, permite generar, en algunos casos, estructuras estratificadas en las que se posicionan grupos dominantes con mayor nivel de participación o injerencia en la orientación de políticas públicas o en la realización de actividades sectoriales hacia sus propios intereses.

Castillo de Meza (2017) asegura que existen dos grandes agendas en torno al debate sobre la gobernanza. Por un lado, resalta una gran preocupación sobre la efectividad y la capacidad que poseen las redes para abordar los problemas colectivos. El autor sostiene que “la gobernanza tiene que ver con saber cómo gestionar las redes, que reconozcan la complejidad, la heterogeneidad y la multiplicidad de los elementos que participan en los distintos procesos de decisión en torno a un asunto-territorio determinado” (*Ibíd.*, p. 2). Desde este enfoque, el papel del Estado se redefine como un agente facilitador u

organizador que promueve el mayor grado de participación y, en algunos casos, la yuxtaposición de las distintas partes involucradas, a menudo no confrontadas, con el objetivo de dar soluciones efectivas y tomar acuerdos que satisfagan las expectativas del colectivo.

Por otro lado, la segunda agenda de debate apunta hacia la calidad democrática en la configuración de las redes. Algunos autores como Sørensen y Torfing (citados en Castillo, 2017) conciben la gobernanza como un campo de oportunidad para el desarrollo y la profundización democrática; sin embargo, frente a este planteamiento, autores como Swyngedouw y Davies (citados en Castillo, 2017) plantean que puede ser, a su vez, un camino eficaz de conducción hacia el conflicto, pues el peso desproporcionado que, en muchas ocasiones, suele otorgarse a los actores institucionales y/o empresariales, es en detrimento de la mayor parte de los actores comunitarios, o –sencillamente- el conflicto surge como resultado de la propia heterogeneidad del grupo de elementos involucrados.

Así, la configuración de redes sociales intersectoriales en la consecución de objetivos colectivos funge como un arma de doble filo, pues, por un lado, los vínculos establecidos, en el mejor de los casos, impulsan el trabajo sinérgico y colaborativo, no obstante, por otro lado, existe la posibilidad de desarrollar mecanismos informales de primacía en la red, con la intención de perseguir y obtener resultados individuales que no corresponden con los intereses del colectivo.

2.5 Desafíos de las redes sociales

Las redes sociales poseen un papel fundamental en la instrumentación del modelo de gobernanza y en la vida pública en general, pues son las encargadas de crear los vínculos de colaboración y acuerdos entre los diferentes actores que construyen la realidad social. En el campo del turismo, reconocer los vínculos y el tipo de participación que ejercen los diversos actores en el diseño, aplicación y evaluación de una política pública o de un

programa público, permite reflexionar sobre su papel e influencia, así como la forma en que interactúan y se relacionan en el desarrollo de prácticas y estrategias para alcanzar objetivos comunes, pero también aquellos que se manifiestan a título individual en el marco de un esquema de gobernanza.

Tal como se ha abordado a lo largo de este capítulo, las redes se establecen, principalmente, en función de los lineamientos y las alianzas institucionales que determina el modelo canónico; a pesar de ello, es preciso tomar en consideración las variables subjetivas que intervienen en la configuración de los vínculos, pues estos se encuentran ligados a trayectorias y narrativas individuales que, en muchos de los casos, logran direccionar o redireccionar la configuración de redes y, por ende, el rumbo de los objetivos planteados.

Es así que la conformación de redes podría convertirse en un serio desafío para la gobernanza, pues más allá de la cuestión logística y organizacional, los mecanismos informales impiden el desempeño de las instituciones formales, debido a que, debajo de la capa de estatutos, regulaciones y jerarquías burocráticas, existe una compleja red de relaciones interpersonales que se estructura de manera paralela dentro de la organización social del destino (Báez y Ledeneva, 2017).

En este trabajo se abordan tres grandes obstáculos que enfrenta el modelo canónico de gobernanza a nivel operativo: 1) de tipo organizacional, 2) prácticas informales y 3) nómadas institucionales.

- **Desafíos interorganizacionales**

Dado que la gobernanza implica esquemas de cooperación en diferentes niveles y escalas, los retos a nivel interorganizacional son comunes. Goldsmith y Eggers (citados en Madrid, 2014) identifican cinco dificultades principales: 1) ausencia de congruencia en las metas de los actores participantes; 2) una deficiente supervisión de los procesos tercerizados; 3) problemas en la comunicación interpersonal e intergrupar; 4) coordinación fragmentada y 5) deficiencias en la información compartida y malos puntos de comparación.

Alcanzar total congruencia en los objetivos del colectivo, resulta una tarea sumamente complicada, pues la disparidad y, en algunos casos, lejanía entre sectores, conduce, generalmente, a una desproporcionalidad en la participación, en la toma de decisiones y en la comunicación grupal efectiva. Los conflictos de comunicación se hacen presentes, derivado de las deficiencias en la información compartida y de una coordinación fragmentada, lo que desata una evidente participación selectiva y/o el ordenamiento jerárquico de los elementos que conforman la red. Asimismo, la existencia de un déficit en la supervisión de los procesos tercerizados y simultáneos, parece más que probable y desventajoso, pues, dada la multiplicidad de actores, ámbitos y escalas, la homogeneización del trabajo efectivo y la consecución de objetivos comunes presentará grandes limitaciones.

- **Gobernanza informal**

Báez y Ledeneva (2017) sostienen que el desafío principal de la gobernanza es la presencia de prácticas informales en los comportamientos sociales y políticos de los diferentes sectores. Atrás de lo que se constituye como una arquitectura institucional, es decir, todos aquellos estatutos, regulaciones y jerarquías burocráticas, existe una compleja red de relaciones interpersonales que avanza de manera paralela a la organización formal. Los autores identifican tres principales formas de gobernanza informal:

- 1) *Prácticas de cooptación*: Están asociadas con el reclutamiento como una especie de contratación, apoyada en relaciones basadas en fuertes lazos de confianza, reciprocidad y lealtad.

- 2) *Control*: Consiste en garantizar la disciplina de los miembros que conforman la red mediante mecanismos sujetos a las lealtades individuales y grupales, así como a distintos tipos de presiones sociales.

- 3) *Camuflaje*: Es una estrategia de fachada institucional creada con la intención de encubrir prácticas ilegales, tales como la cooptación política y sus mecanismos de control.

Estos mecanismos son instrumentos utilizados por las redes de actores que abarcan los sectores público y privado, con el objetivo de sostener regímenes informales de gobernanza –a la par de las prácticas formales-, mediante los cuales distribuyen y redistribuyen los recursos en juego, en favor de un grupo selecto de individuos que buscan asegurar la disciplina y la estructura de la red. Así, los instrumentos de la gobernanza informal realizan funciones de asignación y regulación que no son diferentes a los del gobierno formal, pues ambos se encargan de redistribuir el poder y los recursos oficiales, y también de regular el acceso o exclusión a los beneficios de dicha redistribución (Báez y Ledeneva, 2017).

Los mecanismos informales de la gobernanza impiden el correcto funcionamiento y el desempeño de los mecanismos formales de la misma. Este hecho tiene que ver con la cooptación y el posicionamiento estratégico de los actores sociales dentro de la red, en relación con su posición dentro de la estructura social; es decir, que no sólo forman parte de una red de gobernanza política, sino que tienen presencia en diferentes esferas, en las cuales juegan múltiples roles que les permiten establecer mayores y mejores vínculos de acuerdo con sus intereses.

- **Nómadas institucionales**

El término "nómadas institucionales" (Wedel, 2003) es utilizado para referir a aquellos individuos o grupos que pertenecen –formal o institucionalmente- a un grupo social, ya sea político, empresarial, civil/comunitario o hasta una organización internacional, pero que, a su vez, ocupan y se mueven en distintas posiciones dentro de uno o más grupos. Esto quiere decir que cada actor, derivado de su labor económica, política, empresarial y/o social, pertenece o se inserta dentro de un grupo social; no obstante, ello no le excluye de entablar vínculos informales con otros grupos, según sus propios intereses. De manera que al establecer relaciones estrechas con actores de diferentes gremios, genera una sinergia colaborativa que le permite conjuntar y acrecentar sus recursos en la escala del “poder hacer”, obteniendo mayor injerencia dentro de cada uno de los grupos en los que participa y permitiéndole generar mayores beneficios personales en favor de intereses individuales.

De acuerdo con los autores, los nómadas institucionales, al operar en diferentes esferas y escenarios, revelan –de manera intencionada o no- su relación o la relación de su grupo con el mundo institucional. Generalmente, estos actores tienen acceso a recursos estatales mediante las conexiones que establecen con miembros gubernamentales, lo que les permite maximizar su dominio e influencia, combinando y atravesando, precisamente, las múltiples esferas (*Ibid.*). Por ello, se asume que la fortaleza de un grupo deriva, en gran medida, de su capacidad para crear redes y acceder a los recursos y las ventajas de una esfera y de otra.

La figura de los nómadas es similar, a lo que en el mundo de las redes sociales –o el análisis de redes- se denominan “brokers”, es decir, aquellos actores que facilitan la comunicación entre sectores, haciéndose presentes y traduciendo opiniones y comportamientos entre los distintos lenguajes de los grupos que integran la red (García-Valdecasas, 2011). Dicha labor de intermediación les proporciona diversas ventajas, por lo que la posición de intersección entre los diferentes grupos sociales suele convertirse en una ventaja competitiva. Poseer información y capital social les posiciona en una plataforma de poder, aunque es importante subrayar que la información que recibe un individuo no depende del número de vínculos que posee –dentro de un diagrama de redes-, sino de la posición estructural que ostenta (*Ibid.*).

Los nómadas institucionales, se dice, no rinden fidelidad a los puestos o cargos que ocupan, o a las instituciones a las que se encuentran asociados, sino, más bien, se mantienen en total lealtad con sus compañeros afines, pertenecientes al grupo social que les otorgará mayores beneficios (Wedel, 2003). En este sentido, las redes, además de propiciar la interrelación, conllevan a la interdependencia.

Con base en este escenario, se considera que, aunque los supuestos teóricos de la gobernanza privilegian e impulsan la incorporación y la participación de diversos actores en temas e iniciativas de carácter público, la existencia de relaciones simétricas, equitativas y democráticas no está garantizada, pues a la par de los instrumentos formales – institucionales- que impulsan la participación y las redes de colaboración, se emplean mecanismos informales que operan en favor de intereses individuales. Este fenómeno, se asume, responde en función del grupo social en que se impulsa la gobernanza, pues el

trabajo sinérgico implica la movilización de recursos económicos, materiales y simbólicos, así como el juego de intereses, comunes y privados que determinan el nivel de participación e involucramiento de los diversos actores en las actividades demandadas.

En el campo del turismo, la relación Estado-sector privado no es nueva, dicha dupla ha caminado de la mano –desde sus inicios- hasta lograr difuminar su interdependencia, no en una lógica de cooperación interorganizacional, sino, en algunos casos, mediante el desarrollo de estrategias informales que permiten operar tanto a la empresa privada en el sector público, como a los actores gubernamentales en la creación de empresas y productos turísticos, obteniendo así mayores beneficios a costa de una menor inversión¹¹, en donde la figura de los nómadas o brokers es fundamental.

Por lo anterior, la configuración de redes -en su dimensión formal e informal- adquiere especial relevancia, pues, como ya se mencionó, el modelo canónico, que aparece como una herramienta mediadora e integradora, enfrenta diversos retos operativos que son determinantes en la construcción de la vida colectiva, pero, sobre todo, en el impulso de estrategias de desarrollo y, por ende, en la construcción y el diseño del espacio turístico local.

2.6 Las élites en las redes y su incidencia en el turismo

Algunos estudios en el tema del turismo (Easmark, 2003; Wright Mills en Blanca, 2005; Porras, 2017) permiten observar el predominio de élites, ya sean de corte empresarial, político o, incluso, académico, en la conformación de redes al interior de una estructura de gobernanza. Dichas élites se configuran como selectos grupos que ostentan el poder

¹¹ No sólo se trata de inversiones financieras, sino de tiempo y uso de recursos naturales, materiales y humanos.

legítimo derivado de su posición social, permitiéndose desarrollar dinámicas de control al interior de la red, en favor de intereses individuales sobre los intereses del colectivo.

De acuerdo con De la Rosa, Cruz y Porras (2016), los grupos de élite son aquellos “individuos que ostentan recursos determinados y que forman parte de grupos específicos que interaccionan en redes, lo que les posibilita influir en los resultados de políticas de forma sustancial” (p. 598). A partir de sus vínculos y relaciones -ligados a trayectorias y narrativas individuales-, ostentan cierto tipo de recursos (políticos, económicos y/o sociales) que no obedecen a un carácter casual o al azar, sino a una construcción histórica.

Los autores afirman que los destinos turísticos son escenarios propensos a desarrollar grupos minoritarios que se organizan y toman el control en la consecución de objetivos individuales -como parte de un objetivo colectivo o, incluso, como parte de un problema público-, dada la naturaleza multisectorial e incommensurable del turismo. Estas características permiten la configuración de jerarquías o estructuras estratificadas al interior de la red de actores que participan en la gestión de los destinos.

Es por ello por lo que, en este trabajo, se propone identificar las redes de participación público-privado-civil impulsadas por el programa “Pueblos Mágicos”, su jerarquía y estructura, con la finalidad de indagar, a partir de ellas, el control y el manejo de los recursos materiales y simbólicos de Coatepec, así como las formas de apropiación y uso del espacio local que ha sido transformado en espacio turístico.

3. Espacio y territorio: la construcción social del espacio turístico

3.1 Radiografía del espacio: actores y redes en su definición

En el turismo, el *espacio turístico* remite a aquella área o extensión de territorio donde existe o se vislumbra la posibilidad de la práctica de actividades turísticas (Boullón, 2010). Esta definición, que parecería evidente o poco significativa, va más allá de lo material y visible, pues posee una base lógica que alberga una serie de procesos físicos y sociales, en los que interviene una multiplicidad de actores que dan vida, construyen y transforman el espacio.

Dejando de lado el adjetivo turístico, la historia, uso y manejo de dicho concepto como categoría analítica remite a procesos amplios y complejos. La noción de *espacio* parece ceñirse al mundo de lo cotidiano, de lo ordinario y de lo simple. Comúnmente nos remite a una palabra coloquial dada, utilizada para referir a la distancia existente entre un objeto y otro, o a un área restringida por cierto perímetro; sin embargo, la categoría va más allá, se trata de un concepto polisémico que puede llegar a ser problemático y, en ocasiones, confuso, a pesar de la familiaridad con la que se utiliza (Ramírez y López, 2015).

El espacio del turismo, el de la física, del diseño, de la arquitectura, de la sociología o de la geografía, remite a percepciones distintas, pues además de las bases teórico-analíticas y técnicas que sostienen la rama científica, influye –directamente– en su concepción el lugar y el momento histórico desde donde se le aborde, implicando la ideología y el contexto social que está detrás de aquellos que le conciben y le construyen (*Ibid.*). Este argumento alude a una famosa crítica que realiza Pierre Bourdieu (1990) a su ciencia de acogida, la sociología tradicional, pero que es aplicable a todos los campos científicos, académicos y cotidianos, en general,

Me parece que una de las principales causas de error en la sociología reside en una relación no controlada con el objeto, o, para ser más exactos, reside en el desconocimiento de todo aquello que en la visualización del objeto proviene del

punto de vista, es decir, de la posición que se ocupa en el espacio social y en el campo científico (p. 82).

De acuerdo con Bourdieu, se suele pasar por alto el cuestionamiento sobre el punto de vista que nace del actor científico o, en este caso, del individuo con respecto a determinado objeto o fenómeno social. Por ejemplo, en el campo de las Ciencias Sociales resulta indispensable pensar y analizar la posición del sujeto investigador dentro del proceso de construcción de conocimiento; esto es, reconocer su escenario histórico, social, político, económico y cultural, pues será determinante en la generación de conocimiento y su aplicación en la realidad.

Lo mismo sucede con la categoría de espacio. Si bien es necesario identificar el enfoque –disciplina académica, científica o pensamiento coloquial- desde el cual se le aborda, es importante reconocer que en su propia definición intervienen diversos actores que le piensan y le construyen, no sólo como concepto o categoría analítica, sino en su dimensión material. En este sentido, la reflexión bourdieana conmina a reflexionar sobre el estudio y análisis del espacio turístico, no como una entidad dada e inamovible, sino como un escenario que, en principio, posee diferentes enunciaciones según la disciplina que le aborde, pero, sobre todo, como un escenario en el que convergen diversos actores situados en tiempo, espacio y posición social específica, que inciden en su percepción, construcción y/o transformación.

3.2 La perspectiva social del espacio

Durante el último siglo, el espacio ha transitado de ser visto como una entidad material - existente en sí misma y constituida a partir de elementos físicos- a ser concebido como un constructo social que se produce y reproduce a través del tiempo. Esta perspectiva no excluye la idea básica tradicional de que el espacio es equivalente a un área o porción de la

superficie terrestre, pero implica considerarlo más allá; esto es, como una superficie donde habitan y coexisten objetos y sujetos, y también acontecen fenómenos, ubicados en tiempo y espacio específicos (Ramírez y López, 2015).

La geografía, considerada como la ciencia del espacio o la ciencia de la organización del espacio (Vallejo, 2014), ha tomado partido en el análisis de dicha categoría y propone su definición a partir de la relación entre la ubicación geográfica (longitud, altitud y latitud), la posición relativa y los elementos que habitan y rodean el espacio, aunque, cabe resaltar, que su existencia no depende de los objetos ni de los acontecimientos que alberga, sino de qué se configura a partir de dicha interrelación (Ramírez y López, 2015).

A partir de la década de los años 60, la discusión sobre el *espacio* giró en torno a los trabajos académicos y las investigaciones ya realizadas que, se argumentaba, estaban fuera de contexto, pues excluían la historia y la organización social de quienes cohabitaban el espacio, sobre todo se criticó la ausencia de una dimensión que considerara la diferenciación geográfica de los procesos. La idea de entenderlo como una entidad diferente del tiempo, aunque interrelacionados, separados entre sí, era predominante, así como también destacaba la idea de una sobredeterminación económica, derivada del empuje que brindó el pensamiento marxista, el cual otorgaba una visión social del espacio marcada por la producción económica y las condiciones materiales de existencia (*Ibid.*).

Dichas carencias conceptuales o determinismos ideológicos parecen haber quedado resueltos, por una parte, con la aportación de Lefebvre (1974), precursor de la perspectiva social del espacio, y, por otro lado, con la visión estructuralista de Doreen Massey (1984). Lefebvre sostuvo que el espacio debe considerarse como “un producto que se consume, que se utiliza, pero que no es como los demás objetos producidos, ya que él mismo interviene en la producción: organiza la propiedad, el trabajo, las redes de cambio, los flujos de materias primas y las energías que lo configuran” (p. 14); de tal suerte que cada sociedad produce su espacio en función de la coyuntura histórica que vive, en medio de un proceso dialéctico que se sustenta por las prácticas espaciales, las representaciones del espacio y los

espacios de representación¹² (*Ibid.*).

Por su parte, la visión estructuralista de Massey (1984) llegó para confirmar dicha perspectiva sumando un nuevo concepto: *la división espacial del trabajo*, con base en su estudio sobre las estructuras sociales de la industria. El argumento de la autora logro sobresalir, asegurando que “no se trata solamente de procesos espaciales, sino que son procesos sociales que operan sobre el espacio” (citado en Ramírez y López, 2015, p. 31). De esta manera, la crítica se profundizó y redundó en el hecho de que los procesos sociales impactan directamente en la constitución y la configuración del espacio, mostrándose éste como un reflejo de dichos procesos.

Al respecto de ello, Ramírez y López (2015) resaltan dos aspectos importantes y determinantes en el razonamiento de Massey: el primero refiere a la marcación de un parteaguas en la visión sobre la diferencia espacial y, el segundo, a su concepto de localización, mismo que,

[...] pasa de ser una mera ubicación de coordenadas geográficas en el mundo, a otra que vincula la ubicación de diferentes elementos de la estructura productiva con los posicionamientos diversos de los agentes sociales que en ella intervienen, constituyéndose como un antecedente importante en el desarrollo metodológico de identificación de las diferencias socio-espaciales en las estructuras productivas industriales. Esto le permite a la autora empezar a hablar desde entonces sobre la singularidad del espacio y de la importancia que tiene, y así afirmar que ¡el espacio importa! (*Ibid.*, p.32).

Esta transición coincide con la clasificación propuesta por Hiernaux y Lindon (1993) sobre las distintas perspectivas acerca del espacio en su máxima generalización: 1) espacio como receptáculo o continente, 2) espacio como reflejo y 3) espacio como estructura o instancia de la totalidad social.

El *espacio como receptáculo o continente* refiere, como su nombre lo indica, a todas aquellas definiciones que conciben el espacio como un mero contenedor de elementos y de relaciones, rechazando toda posibilidad espacial de ejercer influencia sobre los elementos y

¹² Ver Henry Lefebvre (1974) *La producción del Espacio*.

relaciones que se manifiestan en él. El *espacio como reflejo* recupera aquellos enfoques que perciben el espacio como un espejo de la sociedad y de las relaciones sociales, en el que todo cambio se refleja de forma directa en él mismo. Por su parte, la idea de *espacio como estructura o instancia de la totalidad social* se desarrolla, básicamente, desde la geografía, abarcando todas aquellas definiciones que entienden al espacio como una estructura que forma parte de la totalidad social, y como tal, construye y es construido, es decir, el espacio es productor y es producido (*Ibid.*).

En ésta última perspectiva, su representante principal, Milton Santos, recupera la visión durkheimniana y asume que el espacio es en función de la sociedad, pero, al mismo tiempo, existe en sí mismo, imponiéndose a ella (*Ibid.*). Siguiendo esa lógica, la presente investigación se apoya en la perspectiva integral del *espacio como totalidad social* y asume que el espacio turístico se construye y reconstruye a través de las prácticas cotidianas locales, así como de aquellas prácticas de desarrollo y promoción turística -encabezadas por actores posicionados dentro de una estructura social configurada a partir del espacio vivido- pero, también, se impone a la sociedad misma, en la lógica de resignificación del entorno.

3.3 El espacio turístico como representación social

De acuerdo con el Diccionario de Geografía Aplicada y Profesional (2015), el espacio turístico se define como aquella porción de espacio geográfico en la que se ejercen prácticas socioespaciales relacionadas con actividades de ocio, recreación y, por supuesto, turismo. En su definición, se arguye que el espacio turístico es real a la vez que virtual. Real, porque está conformado por porciones materiales de espacio geográfico articuladas entre sí, por prácticas de actores inmersos en la dinámica turística y por todos aquellos actores locales que -directa o indirectamente- se vinculan con la actividad; sin embargo, también es virtual, debido a que incluye aquellos espacios imaginados con potencial turístico.

En coincidencia con dicha definición, Boullón (2010) afirma que el *espacio turístico* se define por los atractivos ofertados en el destino. Este espacio puede ser real o potencial: real, cuando se encuentran en funcionamiento los diversos atractivos y la llegada de turistas se convierte en una constante; potencial, cuando existen los elementos -sobre todo naturales y/o culturales-, pero estos no funcionan como activos turísticos o lo hacen de manera rudimentaria, pues el hecho de que sean visitados con motivos recreativos o de esparcimiento, no significa, necesariamente, que se traten de atractivos turísticos o de un destino turístico.

Por lo anterior, es posible comprender que, si bien la naturaleza y los elementos histórico-culturales son componentes significativos y/o determinantes en el desarrollo de actividades turísticas, “el espacio turístico es, esencialmente, un espacio producido, humanizado; es decir, que obedece a las reglas de la producción del espacio, por lo que tanto el espacio simplemente «mirado» como el espacio «consumido» son resultados de una producción física o material pero también mental y, por ende, simbólica” (Diccionario de Geografía Aplicada y Profesional, 2015).

En ese sentido, el espacio turístico no trata de un escenario ingenuo ni auténtico, su producción social-espacial obedece a una serie de intereses particulares y/o colectivos (en el mejor de los casos) que se organizan para dar vida a la dinámica del turismo y que ejercen un papel fundamental en la construcción y la producción del espacio físico, que, como ya se argumentaba, se convierte en una representación de la estructura y la superestructura social.

El razonamiento de Bourdieu (1997) resulta funcional para comprender la distribución social del espacio y la injerencia de los actores en la construcción de este. El autor sostiene que el espacio social (es decir, la estructura social del espacio físico) se construye de tal forma que los actores o los grupos se distribuyen en función de los principios de diferenciación más eficientes: el capital económico –en sus diversas especies- y el capital cultural, argumento al que se suma, en esta investigación, el capital social, mismo que el autor define como,

La suma de los recursos reales o potenciales que están vinculados a la posesión

de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuos [...]. Estas relaciones pueden existir sólo en el estado práctico, material y/o intercambios simbólicos que ayudan a mantenerlos. También pueden instituirse socialmente y garantizarse mediante la aplicación de un nombre común (el nombre de una familia, una clase, una tribu o una escuela, una fiesta, etc.) y por todo un conjunto de actos instituyentes diseñados simultáneamente para formar e informar a quienes los sufren; en este caso, se ponen en práctica más o menos realmente y así se mantienen y refuerzan, en intercambios (Bourdieu, 1986, p. 248-249, en Bourdieu, 1987).

Es así como “el espacio habitado (o apropiado) funciona como una simbolización espontánea del espacio social” (Bourdieu, 2000 en *Chazarreta, 2009*, p. 4); por lo tanto, la posición de un actor en el espacio social se expresa por el lugar que ocupa en el espacio físico, y viceversa, la posición que un actor ocupa en el espacio físico refleja su posición dentro de la estructura social.

De esta manera, se asume que el espacio turístico no obedece a un orden superficial ni estético, sino que se encuentra diseñado en función de los múltiples intereses de actores sociales que participan dentro –o fuera– de la dinámica turística, situados en tiempo, espacio y posición social específica, poseedores de diversos capitales materiales y simbólicos que les permiten intervenir de manera directa en el uso, (re)apropiación y/o diseño del espacio turístico.

3.4 Territorio, espacio y su relación bidireccional

A finales de los años ochenta e inicios de la década de los noventa, la noción de territorio comenzó a sonar en países de América del sur como Bolivia, Ecuador, Perú, Colombia y Brasil, a raíz de la organización social de grupos indígenas, campesinos y afrodescendientes que, por primera vez, introdujeron el tema en los debates teórico-políticos de la época, imponiendo una gran re-significación al imaginario sobre las tierras y el territorio, bajo el

famoso lema “no queremos tierra, queremos territorio” (Escobar, 2014, p.82).

Las consignas giraron en torno a temas de estado, poder, naturaleza e identidades, solicitando el reconocimiento legal y simbólico de su propio espacio, entendido como aquella relación entre el terruño y la construcción social que ahí se ha desarrollado. Los grupos organizados tuvieron la capacidad de re-articular los discursos globales, como el tema de la conservación, que más adelante se abordará en el caso turístico, desde perspectivas territoriales, políticas y culturales aterrizadas a nivel local (*Ibid.*)

Ahora bien, ¿cuál es la relación que existe entre el *espacio* y el *territorio*? Para responder esta pregunta recurriremos al argumento de Ramírez y López (2015), quienes identifican tres niveles de territorio como diferenciación entre ambas categorías, reconociendo ésta última como una perspectiva política del espacio.

Las autoras sostienen que, en el paso de la conducta humana a la construcción social del espacio, el cuerpo figura como el primer territorio, pues es lo más inmediato que posee una persona, al cual le imprime un sentido inalienable, privado y de individualidad. El cuerpo es el mayor instrumento unipersonal que permite al individuo vincularse con su entorno, identificarse, asociarse o revelarse a él. En segundo lugar, aparece la casa o el lugar donde se llevan a cabo la mayoría de las actividades básicas y primarias, tales como comer, dormir, aprender, relacionarse y convivir, ya sea con la familia o con el grupo doméstico que rodee al individuo. La casa, a su vez, es el reflejo de la sociedad en la que se desarrolla, del lugar geográfico en el que se ubica, la posición social que ocupan sus habitantes y el momento histórico por el que transitan¹³; asimismo, funge como la unidad básica de la colectividad, de una colonia, de un poblado o de una ciudad, que, en conjunto, construyen comunidad. De esta manera, el tercer nivel de territorio se refiere a la comunidad que, constituida de esta manera, se convierte en demandante de reconocimiento legal de pertenencia, derechos y privilegios específicos sobre una porción de superficie terrestre que puede extenderse al ámbito local, regional y/o nacional.

El reconocimiento de pertenencia y el arraigo territorial se asocian con derechos y

¹³ Esta segunda modalidad de territorio se relaciona con la perspectiva de *Espacio como reflejo* propuesta por Hiernaux y Lindón (1993).

obligaciones, legales y simbólicas, que son reconocidas mediante acuerdos comunes por las leyes nacionales o acuerdos internacionales. De tal manera que el territorio se concibe como,

[...] una perspectiva política del espacio que [...] se ha manejado asociado al Estado y la nación [...], se puede considerar que el concepto de territorio alude a una parte de la superficie terrestre sujeta a procesos de posesión, soberanía, gestión, dominio, administración, control, resistencia, utilización, explotación, aprovechamiento, apropiación, apego y arraigo (Ramírez y López, 2015, p.133).

La escuela de geografía francesa propone tres características principales de los territorios: 1) abarcan una porción de espacio geográfico; 2) el territorio es vivido, no solamente en el sentido literal de la oración, sino como un sistema en el que habita una multiplicidad de actores que nacen, crecen, interactúan, evolucionan e influyen en él, pero, a su vez, éste influye en ellos, y 3) el territorio no se concibe como un elemento o un derivado del espacio, refiere a algo más amplio, a un espacio organizado, ordenado, producto de las interrelaciones entre los actores que imprimen un sentido de legibilidad, reconocimiento y visibilidad; por lo tanto, le otorga un sentido al orden de las cosas que habitan en el espacio (Vargas, 2012, p.320-321).

De esta manera, el territorio se fundamenta en la existencia de un espacio social y un espacio vivido, que se construyen mutuamente y determinan valores culturales reflejados en el sentido de pertenencia al grupo social (Vargas, 2012). Es así que las categorías de *espacio* y *territorio*, en su relación bidireccional de interdependencia, se consideran fundamentales en el análisis del espacio turístico de Coatepec, un escenario fuertemente politizado, con una amplia herencia histórica-productiva, económica y cultural, además de encontrarse atravesado por un programa gubernamental que resulta determinante en la (re)construcción y/o transformación del espacio, mediante redes de actores sociales agrupados en torno al desarrollo de la actividad turística que poseen una fuerte trayectoria y carga histórica.

Conclusión

La perspectiva de gobernanza aparece como una propuesta innovadora sobre el funcionamiento y la dirección de las sociedades que, despojando del poder legítimo que por mucho tiempo aguardó el Estado, recupera el funcionamiento del órgano público en estrecha vinculación e interacción con otros actores públicos y privados. Esta noción, que en el tiempo ha ido adquiriendo un lugar central en el diseño e instrumentación de políticas públicas, converge con las arenas del turismo desde una lógica interorganizacional e intercolaborativa que busca dar solución a los problemas que enfrentan los destinos.

A lo largo de este capítulo, se demostró la inexistencia de una definición única de gobernanza; sin embargo, parece existir consenso en la necesidad de incluir más allá del aparato gubernamental en la toma de decisiones públicas. La herramienta fundamental de dicho esquema son las redes sociales, pues a través de ellas se busca establecer vínculos de colaboración, coordinación y organización con otros actores no gubernamentales, bajo la consigna de caminar, de la mano, hacia el logro de objetivos colectivos. No obstante, la conformación de redes se considera un instrumento susceptible de adaptación que puede detonar, por un lado, canales efectivos de comunicación y cooperación, pero, por otro lado, la diferenciación y el poder de un grupo reducido de actores con diferentes capitales y vínculos que les permiten acrecentar sus dominios. De ahí la importancia de reflexionar sobre los mecanismos de inclusión y participación en el diseño, ejecución y evaluación de las políticas públicas, y de los programas y proyectos que de ellas derivan, particularmente, en este caso, del programa “Pueblos Mágicos”.

En este contexto, se hace preciso el registro y análisis de las redes de actores sociales, tanto de aquellas que operan desde los canales institucionales, como aquellas que operan a nivel informal, conformadas históricamente en el seno de las élites locales y regionales. Esto, con el objetivo de analizar su incidencia en la construcción del espacio turístico local, que se asume como un escenario complejo, que construye y es construido, a partir de las prácticas cotidianas locales, de las redes de actores sociales y de la historia que sostiene el territorio.

Capítulo II

¡Bienvenidos a Coatepec!

Itinerario histórico: De la cosecha al turismo

Introducción

Conocido y reconocido coloquialmente como “La Capital del Café en México”, Coatepec se distingue por ser el primer “Pueblo Mágico” en el estado de Veracruz. Su relevancia regional y nacional se vincula, directamente, con el sobrenombre que ostenta, debido al éxito en la calidad, producción y comercialización del grano aromático que, durante gran parte de la segunda mitad del siglo XX, fue la base para el desarrollo social, económico y político de la localidad, el municipio y la región.

Su infraestructura, evidencia tangible del pasado colonial que le respalda, y heredera de la bonanza económica-productiva sucedida durante el siglo pasado, así como su gastronomía, costumbres y tradiciones, que abundan sobre el encuentro e intercambio de las culturas precolombinas, son elementos materiales e inmateriales que funcionan como características determinantes en el desarrollo de la vida contemporánea, llevando a posicionar al poblado como un importante destino turístico en el país.

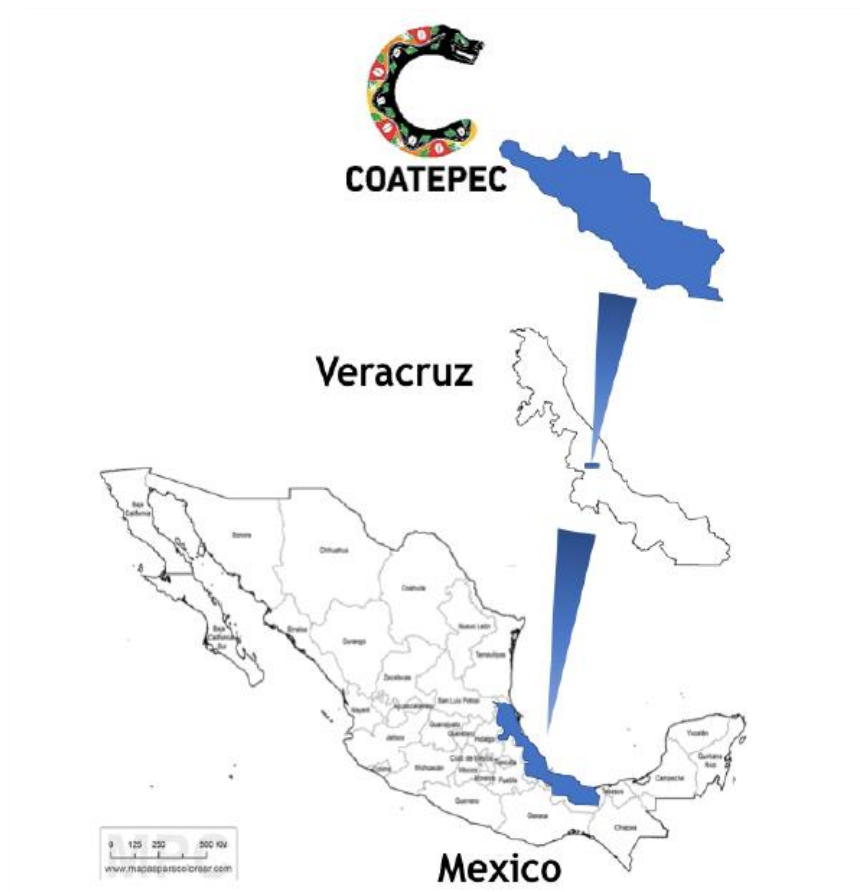
En este capítulo, se presenta el contexto socio-histórico del caso de estudio: Coatepec “Pueblo Mágico”, con el objetivo de brindar al lector elementos de referencia que permitan situar, dimensionar y analizar las dinámicas sociales, económicas y políticas en torno al impulso del turismo como actividad económica contemporánea. Se trata de identificar el proceso de conversión económica por el que ha transitado el municipio y los factores que impulsaron dicho fenómeno, así como las dinámicas socioculturales que derivaron de dicho proceso y que, en el tiempo, han sido determinantes en la configuración de redes de poder y control en el uso y acceso a los recursos territoriales.

En primer lugar, se exponen las características generales de Coatepec. Posteriormente, se hace un recorrido histórico sobre la configuración socioeconómica de la región, recuperando el café como elemento central en la dinamización de la economía local y regional, y sus implicaciones en el plano sociocultural, así como las transformaciones derivadas de la crisis cafetalera. Esto, con el objetivo de identificar la configuración de élites y sus vínculos históricos, así como el proceso de diversificación de actividades económicas –particularmente- relacionadas con el sector turismo.

1. Caracterización del caso de estudio: Coatepec, Veracruz

Ubicado en el área central montañosa del estado de Veracruz, el municipio de Coatepec¹⁴ destaca por su antañá tradición cafetalera y amplia herencia histórica.

Figura 1. Municipio de Coatepec



Fuente: Catálogo de productos turísticos (2018)

Está integrado por 122 localidades, 4 urbanas y 118 rurales¹⁵, entre las que destacan: Tuzamapan, Pacho Viejo, Mahuixtlán y, por supuesto, la cabecera municipal que lleva el

¹⁴ Aunque la distinción “Pueblo Mágico” pertenece a la cabecera municipal, en este trabajo se hará referencia, en algunos casos, a la localidad y, en algunos otros, al municipio, con la intención de poner en contexto la configuración social, política y económica del “Pueblo Mágico”, así como distinguir el espacio turístico que se extiende más allá de lo local.

mismo nombre, cuyo origen proviene del náhuatl Cóatl (Culebra) y Tepetl (Cerro), entendiéndose como “Cerro de las Culebras” o “en el Cerro de las culebras”; denominación que los antiguos pobladores indígenas utilizaron para aludir a la fertilidad de su tierra, pues, en la cosmovisión nativa, la culebra era representada como la diosa de la tierra y la fecundidad, la deidad del sol y de las flores (Gobierno del Estado de Veracruz, 2021).

De acuerdo con el último Censo de Población y Vivienda (INEGI, 2020) el municipio aloja una población de 93 mil 911 habitantes, constituyendo el 1.17% de la población total que habita en el Estado. Entre sus principales características económicas destaca el sector dedicado a las actividades terciarias, referidas a la prestación de servicios diversos y al comercio, mismas que representan el 49.22% y el 16.02% -respectivamente- de la población económicamente activa (PEA). Por su parte, el sector secundario registra el 22.43% de la PEA, siendo el sector primario el grupo con menor presencia, pues representa únicamente el 11.35%, con un restante del 1% de población ocupada en actividades no especificadas (Encuesta Intercensal del INEGI, 2015).

Aunque en la actualidad las actividades agrícolas no son predominantes dentro del municipio, es importante destacar la relevancia del cultivo de café para la zona. Coatepec forma parte fundamental de la región centro cafetalera que comprende los municipios de Atzalan, Misantla, Huatusco, Córdoba y Zongolica; no obstante, el municipio coatepecano resalta como “polo central de una región signada por el desarrollo de la caficultura a lo largo del siglo XX, constituyéndose ésta como la base de reproducción socioeconómica y cultural tanto de la región como de la ciudad” (González, 2015, p. 56).

Pese a su relevancia económica-productiva, el distintivo de Coatepec radica, también, en el afortunado paisaje e historia que le sostiene y le rodea. El municipio es privilegiado con un ecosistema de bosque mesófilo de montaña y un clima templado-húmedo-regular, ideal para el desarrollo vital de especies como el alamillo, álamo, cedro y ocozote, además de una extensa fauna compuesta por poblaciones de armadillos, tejones, halcones, gavilanes, conejos y mapaches (Gobierno del Estado de Veracruz, 2021). Además, se encuentra rodeado por diversas y extraordinarias formaciones de la naturaleza,

¹⁵ El INEGI determina que una localidad es urbana cuando excede los 2,499 habitantes.

como cerros, senderos, cascadas y saltos de agua, elementos que le brindan a un distintivo turístico natural (*Ibid.*).

La población originaria del municipio data, formalmente, de entre 1540 y 1558, asentada en una zona conocida como Viejo Coatepec, localizada a 10 o 12 kilómetros hacia las faldas del Cofre de Perote; sin embargo, en las crónicas de Bernal Díaz del Castillo se narra sobre un asentamiento de nombre Socochima, poblado con hombres guerreros Totonacas y Olmecas que podría datar de los años 1350 a 1380 (Catálogo de productos turísticos, 2018).

La presencia de grupos autóctonos tiene rastro a través de diversas manifestaciones: al sur, en la congregación de Las Puentes, se encuentra una apreciada escultura toponímica en forma de una serpiente de piedra llamada “Tecoac”, de voz náhuatl con significado homónimo, la cual, se dice que fue labrada por hombres totonacas entre los siglos XIII al XVI; por su parte, en la localidad de Mahuixtlán, se han hallado piedras con petroglifos dispersas por los campos de siembra; asimismo, algunos autores señalan la antigua presencia olmeca en el asentamiento de Zoncuantla, en Mariano Escobedo, que significa “lugar donde las águilas caen de cabeza” (*Ibid.*). Definitivamente, la zona se constituyó como paso obligatorio en la ruta hacia Tenochtitlan.

En 1534 los religiosos franciscanos fundaron la primera iglesia en el poblado; sin embargo, se dice que gran parte del trazo del municipio comenzó con el establecimiento de la Hacienda “San Pedro Buenavista” en 1547, cuando el primer virrey de la Nueva España Antonio de Mendoza otorgó a Pedro Acosta, de origen español, 6000 hectáreas de tierra, en las cuales esparciría el primer cultivo caña de azúcar, y así denominarían el terruño San Pedro Buenavista (Catálogo de productos turísticos, 2018). De esta manera, la historia social, económica y política comenzó a forjarse de la mano de los múltiples asentamientos que giraron en torno a la organización campesina y colonizadora.

En la actualidad, su historia y vestigios materiales fungen como emblemas y atractivos para el turismo. Por su rica mezcla colonial y amplia herencia histórica, en el año 2000 declararon Patrimonio Histórico de la Nación 374 inmuebles que Coatepec alberga

entre sus calles, callejones y escenarios colindantes¹⁶ (Diario Oficial de la Federación, 2000). Asimismo, en el año 2006, se logró adquirir la categoría “Pueblo Mágico”, como resultado de una iniciativa local que buscaba generar estrategias productivas orientadas a la diversificación económica.

En la actualidad, Coatepec se posiciona como un destino turístico de nivel consolidado¹⁷ al centro del estado. Entre sus principales atractivos destacan: el Museo y Jardín de La Orquídea, el Cerro de las Culebras, el Centro Histórico, el parque central Miguel Hidalgo y la diversidad de cafeterías-restaurantes y centros nocturnos que se encuentran en la zona. De igual manera, se promocionan diversos museos del café, catas sensoriales y recorridos agroturísticos por fincas, haciendas y beneficios, que invitan a aprender sobre el cultivo y el procesamiento artesanal del grano (Coatepec “Pueblo Mágico”, 2020) en medio de inmuebles que sobreviven como mudos testigos del desarrollo económico y social de la región (Gómez, 2019), pues son una muestra del proceso de diversificación y conversión económica de la localidad.

¹⁶ Los inmuebles que están destinados al culto religioso son: la Parroquia de San Jerónimo, el Templo del Sagrado Corazón de Jesús, el Templo de Nuestra Señora de Guadalupe y las Iglesias del Calvario y de la Luz. Otras edificaciones fueron destinadas a fines asistenciales y educativos, como la casa Cural de la Parroquia, el Hospital Civil, el Panteón Municipal, la Escuela Cantonal Benito Juárez, la Casa de la Cultura de Coatepec, la Escuela Secundaria para Trabajadores, así como para el uso de autoridades civiles y de orden público como son: el Palacio y la Cárcel Municipal, el Parque Hidalgo y el Cerro de las Culebras. También destacan importantes obras civiles de infraestructura urbana como son: los puentes de la Granja, de San Andrés, de Xicotécatl, de Zaragoza, los de la Luz, de las Tenerías o los Pintores, del Panteón, de la Pastoresa, el de Tablas, del Tejocotal y del Obrador, además del puente de la Orduña, el antiguo Puente del FF.CC. a Xalapa y el del Trianón, que son de singular interés para la historia económica del país. Otros inmuebles fueron destinados para actividades productivas, haciendas y beneficios, tales como Mahuixtlán, Tuzamapan, el Grande, Zimpizahua, Bola de Oro y Santa Fe. Los 333 inmuebles restantes son edificaciones civiles de uso particular (Diario Oficial de la Federación, 2000).

¹⁷ De acuerdo con el Modelo de Ciclo de Vida de los Destinos Turísticos (MCVDT) creado por Richard Butler, los destinos poseen un ciclo de vida que puede medirse a través del flujo de turistas, el cual se divide en seis fases: 1) fase de exploración: la oferta turística y la llegada de turistas es escasa, los atractivos no han sido puestos en valor y el acceso al destino es limitado; 2) fase de involucramiento: los habitantes locales comienzan a percibir el turismo como una posibilidad de desarrollo económico y social, sin embargo, la oferta turística aún es informal y las temporadas de afluencia son temporales; 3) fase de desarrollo: el gobierno local y los agentes externos toman parte de la dinámica turística a través de la promoción e inversión local, aumentando, con ello, la oferta de servicios y la llegada de turistas; 4) fase de consolidación: el turismo se convierte en una parte fundamental de la economía local, la afluencia turística llega a ser masiva y, como consecuencia, se enfatiza en los problemas sociales y ambientales; 5) fase de estancamiento: las llegadas de los visitantes decrecen; 6) fase de declive: la infraestructura turística podría llegar a ser dañada y los efectos colaterales (sociales y ambientales) irreversibles (Diez, 2019, p.20-21).

2. Primera estación: Desarrollo sociohistórico de la localidad y la región

El desarrollo social y económico de Coatepec inicia durante la primera mitad del siglo XX, fortalecido, fundamentalmente, por las actividades productivas dedicadas al sector primario... con esto me refiero, específicamente, a la producción de caña de azúcar y su industrialización; a la siembra, producción y exportación de naranja y limón, así como a la, para entonces, incipiente siembra, producción, semi-industrialización y exportación de café. Posteriormente, ya en la segunda mitad del siglo XX, durante los dos periodos de posguerra en Europa, hubo un incremento en la demanda internacional de café; hecho que propició, para Coatepec y la región, la bonanza económica y el incremento del poder económico y político de algunos grupos locales [...].

Empresario restaurantero

2.1 El café como elemento dinamizador de la economía regional

Entre los meses de octubre y febrero los granos de la mata de café alcanzan un color rojizo que simboliza el punto máximo de su maduración y el fin de su ciclo de vida; al llegar ese momento, el grano está listo para ser cortado, procesado y transformado en una bebida estimulante que actualmente se constituye como uno de los tres líquidos más consumidos en el mundo¹⁸.

Los países que ocupan los primeros lugares en la producción y comercialización de café a nivel global son: Brasil, Vietnam, Colombia, Indonesia y Etiopía -organizados jerárquicamente en ese orden- (Organización Internacional del Café, 2020). México aparece en la onceava posición (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural –SADER-); sin

¹⁸ De acuerdo con la Organización Mundial del Café (ICO por sus siglas en inglés), ésta bebida es la segunda más consumida en el mundo, precedida por el agua natural y seguida por el té.

embargo, la caficultura en nuestro país se concibe como una actividad económica relevante, predominante y generosa, debido a la calidad y los altos volúmenes de producción logrados en las bondadosas condiciones geográficas y climáticas que poseen diversas latitudes del territorio.

De acuerdo con el Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria (CEDRSSA, 2019), el 94.1% de la producción nacional se ubica, mayormente, en cinco entidades del país: Chiapas es el principal productor con casi 500 mil toneladas anuales (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural), aportando el 41.3% al total de la producción nacional, le secunda Veracruz con el 24.4%, Puebla con el 15.8%, Oaxaca con el 8.2%, Guerrero con el 4.5%, y los demás estados productores sólo participan con el 5.9% de la producción total. Cabe resaltar que, aproximadamente, el 96% del café producido en México es de variedad arábica, mientras que, únicamente, el 4% es de tipo robusta, destacando que el 3.2% de la superficie cultivada se realiza bajo condiciones orgánicas (CEDRSSA).

En el caso de Veracruz, existen 3 regiones productoras de café: la zona norte, en la que se encuentra la sierra de Huayacocotla y Papantla; la zona centro, integrada por los municipios de Atzalan, Misantla, Coatepec, Huatusco, Córdoba y Zongolica; y la zona sur, donde se ubican Tezonapa y el área de Los Tuxtlas. Al año 2019 la superficie de los cultivos de café en el estado alcanzó las 143 mil 801 hectáreas sembradas, principalmente con variedades de café de la especie arábica (SIAP, 2019).

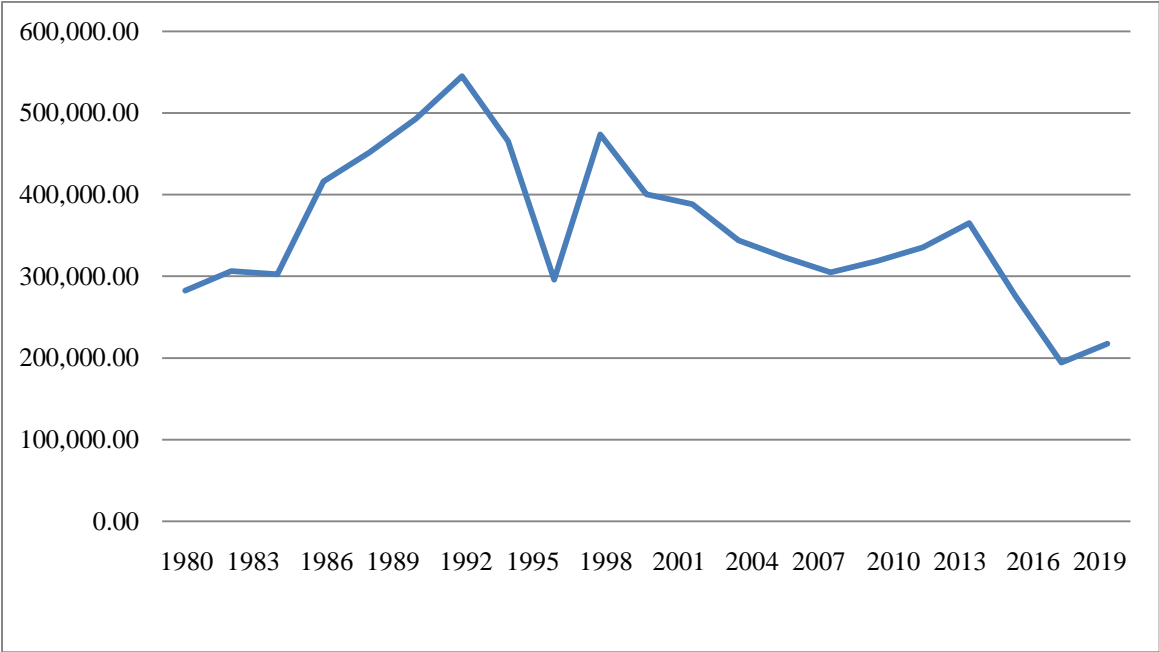
La historia cuenta que la llegada del aromático a Veracruz data de 1808, cuando el Capitán Arias realizó un pedido de 6,000 matas de café a un amigo radicado en la Habana, de nombre D. José Santiago Contreras, con la intención de iniciar los sembradíos del grano aromático en la hacienda de Tecoxolco, en Coatepec. El envío fue recibido el día 16 de mayo de 1808 y para 1810 ya se registraba en dicha hacienda la primera plantación de café dentro de todo el territorio mexicano, con 31 000 matas en plena cosecha (Catálogo de productos turísticos, 2018).

Durante los años siguientes y hasta la primera mitad del siglo XX, la producción local y regional se realizó, más bien, a manera de cultivo complementario y para consumo

doméstico, pero fue durante la segunda mitad del mismo siglo que la actividad agrícola se convirtió en una ventana de potencia económica para la zona.

A continuación, se muestra el nivel de producción trienal en el estado durante los últimos cuarenta años.

Gráfica 1. Producción (ton) de café en el estado de Veracruz 1980-2019



Fuente: Elaboración propia con base en el SIAP

Como se observa en la gráfica 1, la producción del aromático en Veracruz mantuvo un crecimiento sostenido hasta inicios de la última década del siglo XX. En los años siguientes, las subidas y bajadas productivas significaron una transformación contundente en la vida social y económica de las distintas regiones.

Derivado de su protagonismo, la caficultura, que involucró a gran parte de la población obrera y campesina en el municipio y la región, impactó sustancialmente el desarrollo de la vida colectiva. Particularmente, en Coatepec, durante más de 100 años el café fungió como una importante fuente de sustento económico para las familias locales, de

ello derivaron los principales capitales económicos y los miles de empleos que –aunque en la actualidad se han reducido- dependen de trabajar el grano. Fue así que el aromático se consolidó como el elemento clave y dinamizador de la economía local y regional, determinando, en gran medida, las relaciones de reproducción social, material y simbólica, configurando, entre otras cosas, estratificaciones sociales de poder que hasta la fecha perduran.

No obstante, durante los últimos 30 años la realidad económica-productiva se ha transformado. Como consecuencia de las disposiciones globales de mercado y el gradual desvanecimiento de las organizaciones campesinas -temáticas que en los apartados siguientes se abordarán-, el peso económico de la producción cafetalera disminuyó y su papel como eje articulador de la vida cotidiana se ha modificado. Las altas y bajas en la producción, y las pocas luces de esperanza para mantenerse y repuntar hacia aquella afortunada y generosa realidad que brindó el llamado “oro verde” -durante la década de los años ochenta-, obligaron a reinventar la dinámica económica y dirigir la mirada hacia otras formas productivas relacionadas con la industria del ocio, el turismo y el comercio, a través de la puesta en valor de la caficultura como recurso de mercantilización.

2.2 Configuración de élites cafetaleras en Coatepec y la región

Tomar café se ha convertido en la actividad favorita que acompaña todo tipo de evento social, es capaz de aglutinar cualquier número de personas, amplio o reducido, con deseos de saborear una buena taza de café y compartir sentires, pensares y fragmentos de realidad. Algo similar sucede, por ejemplo, con las regiones productoras; el grano aromático, en sí mismo, funge como el elemento aglutinador de individualidades que, a largo plazo, forjan colectividades.

Para una comprensión efectiva sobre la organización social del trabajo en Coatepec y la región, y la conformación de élites políticas y empresariales, se requiere una mirada

profunda al pasado. De acuerdo con Bartra, Cobo y Paz (2011), el proceso de conquista y la colonización de Mesoamérica fungieron como un parteaguas determinante en la configuración social y económica del trabajo indígena y campesino en Veracruz.

Debido al alto grado de mortalidad de los indios, como resultado de las enfermedades importadas del viejo mundo, fue posible, no sólo en Veracruz, sino en todo el país, un modo de producción esclavista basado en la compra-venta de esclavos africanos para realizar actividades de trabajo pesado en el nuevo territorio. Para entonces, la corona española advirtió a los dueños de los ingenios y trapiches la imposibilidad de obligar a los indios a trabajar para ellos, debido a las precarias condiciones de salud que abundaban entre los nativos; sin embargo, aquella advertencia no fue lanzada con la intención de procurar la sanidad de la población originaria, sino, más bien, con el objetivo de asegurar núcleos de población dedicada a producir y tributar para la corona (*Ibid.*).

Si bien se prohibió el esclavismo de los indios, estos continuaron trabajando para los colonizadores en condiciones de opresión, porque la Corona española también reguló el acceso de particulares a la tierra, estableciendo la Ley de Congregación de Indios. A partir de dicha ley, surgió un sistema de rentas que aumentó la explotación de los campesinos, quienes trataron de conservar el acceso a la tierra por medio del arrendamiento para garantizar su alimento y pagar tributo; además, hubo funcionarios locales y comerciantes que buscaban y lograban apropiarse de los territorios que pertenecían a los pueblos indios. Más tarde surgió otro factor que, igual que el arrendamiento, determinaría la forma de producción de los pequeños productores de café, ese fue el estanco de tabaco establecido por decreto real de la Nueva España y la ley estatal de 1826. La regulación del tabaco promovió estructuras productivas que se volvieron típicas en la producción cafetalera, tales como el gran número de unidades productivas pequeñas y medianas, el uso de trabajadores asalariados temporales, y la emergencia de fincas y huertas especializadas. La ley estatal de 1826 se adelantó a la Ley Lerdo, ordenando el reparto de las tierras comunales y permitiendo el latifundismo (Báez, 2004 en *Ramírez y Nava, 2019, p. 140-141*).

En 1856, fue decretada la Ley de Desamortización de Fincas Rústicas y Urbanas Propiedad de Corporaciones Civiles y Eclesiásticas, mejor conocida como Ley Lerdo¹⁹. Dicha ley estableció la venta de propiedades rurales que se encontraban en posesión de la iglesia católica y algunas corporaciones civiles, con el fin de movilizar la actividad económica, fomentar una clase media rural y obtener el pago de impuestos por la adquisición de tierras, bajo un trasfondo de reorganización socio-política impulsada por las nuevas Leyes de Reforma, a partir de la separación entre el Estado y la iglesia católica (Comisión Nacional de Derechos Humanos, 2021).

El resultado de lo anterior fue una propiedad agraria polarizada. Bartra, Cobo y Paz (2011) aseguran que, para principios del siglo XX, en Veracruz cerca de 2.5 millones de hectáreas se encontraban concentradas por casi medio millar de propietarios, mientras que los indígenas locales –desposeídos- se veían obligados a vivir dentro de las haciendas o en las abandonadas periferias, pues los dueños de las propiedades, únicamente, les arrendaban parte de sus tierras para lograr subsistir y sembrar, en algunos casos, maíz y caña o, en otros, cultivar café.

Posteriormente, derivado de la lucha revolucionaria entre zapatistas y villistas, y en un acto de conseguir seguidores, la facción constitucionalista permitió que se firmara en Veracruz la Ley Agraria del 6 de enero de 1915, promulgada por el entonces presidente de la República Venustiano Carranza, quién ordenó la restitución de tierras a los pueblos mediante la división de las grandes propiedades (haciendas y latifundios) en ejidos, quedando anulada la Ley Lerdo (Instituto Nacional de Antropología e Historia, 2021). Así, después de fuertes movilizaciones por parte de dirigentes rurales y campesinos que demandaban la aplicación de la Reforma Agraria en el estado, fue posible la repartición y redistribución de un gran número de tierras que anteriormente habían sido acaparadas por los grupos dominantes, dejando de lado al sector campesino (*Ibid.*).

Otra de las estrategias utilizadas por los hacendados y por la Iglesia fue la subdivisión y venta de terrenos a particulares. De esta manera, los grandes terratenientes

¹⁹ Su promotor principal fue Miguel Lerdo de Tejada, para entonces ministro de Hacienda durante el gobierno provisional de Ignacio Comonfort.

ganaban la lealtad de los nuevos pequeños propietarios para enfrentarse a los agraristas (Ramírez y Nava, 2019). Los datos arrojan que para 1923 en Veracruz existieron 42 mil pequeñas propiedades localizadas en menos de cinco hectáreas, 5 mil 500 ubicadas entre 51 y 500 hectáreas, y 70 haciendas con más de 10 mil hectáreas; números que indican la efectividad de las maniobras implementadas por los hacendados y los grandes terratenientes (*Ibid.*).

El reparto agrario no sólo tuvo como consecuencia la redistribución de tierras, sino también impulsó la siembra de café en pequeñas parcelas que, anteriormente, estaban dedicadas al cultivo de maíz o caña. Este hecho derivó del permiso que se les brindó a los campesinos para el cultivo del aromático –pues había sido prohibida o limitada su producción- y, también, fue resultado de la relevancia económica que para entonces experimentaba el grano (Bartra, Cobo y Paz, 2011).

No obstante, en Veracruz, las leyes no implicaron la distribución de los recursos necesarios para la producción y comercialización de los bienes alimenticios, por lo que el dominio de los hacendados sobre los procesos de transformación y comercialización de los cultivos tuvo continuidad (Ramírez y Nava, 2019). Las propiedades más amplias se redujeron a un máximo de 100 hectáreas para dar lugar a los ejidos y a las comunas, en este caso cafetaleras, situación que tuvo como resultado el minifundio y su consecuente empobrecimiento; sólo quienes poseían la infraestructura necesaria para el procesamiento del grano lograron conservarla, y así, también, trabajar la cosecha de los pequeños productores (Zapata, 2000).

La repartición de parcelas sin apoyos económicos y materiales para los campesinos, y las precarias condiciones en que éstos se encontraban, ocasionaron que gran parte de ellos se volvieran presa fácil de antiguos finqueros, grandes comerciantes, prestamistas e intermediarios, quienes les brindaban créditos a cambio de altas tasas de interés, además de otras prestaciones, como la infraestructura necesaria para el procesamiento y la comercialización del grano a muy altas tarifas de pago que los pequeños caficultores no podían solventar, por lo que existía una deuda constante entre el campesino y su prestador (Bartra, Cobo y Paz, 2011).

Para las economías campesinas no quedaba de otra más que aceptar, pues era la única oportunidad de darle vida a sus parcelas e intentar subsistir del grano aromático (Ramírez y Nava, 2019). Fue así como los grandes terratenientes, hacendados y comerciantes, hicieron amplias fortunas a partir del trabajo campesino y la explotación de sus tierras, sumado a los recursos materiales que ya poseían. En el caso de Coatepec, este fenómeno dio lugar a las principales fortunas de la región, como es el caso de los señores Justo Fernández, Juan Martínez y el Dr. Gálvez Bautista, terratenientes cafetaleros que lograron ampliar su producción y venta hasta consolidarse en reconocidos empresarios industriales y comerciales que, posteriormente, fundaron y ocuparon importantes cargos en organizaciones no gubernamentales pertenecientes al gremio, como la Asociación Nacional de la Industria del Café A.C. (Zapata, 2000).

Esta tendencia continuó hasta la segunda mitad del siglo XX, cuando el Estado tomó parte y fungió como un actor central en la cadena productiva del café, dotando de bienes e infraestructura pública a los municipios y las regiones dedicadas a la producción y comercialización del aromático.

2.3 La consolidación y el desvanecimiento de la industria cafetalera

De acuerdo con Nava (2016), el auge del café como cultivo en México data de la década de 1950, cuando la llamada Revolución Verde²⁰ hizo eco en diversos países productores del mundo. Durante aquellos años se promovió la adquisición de paquetes tecnológicos que impulsaran la producción agrícola²¹, la consolidaran e hicieran posible su articulación con

²⁰ La Revolución Verde refiere a un modelo de aplicación para la agricultura creado en los Estados Unidos de Norteamérica. El modelo surge con la intención de obtener mayores rendimientos a partir de la creación de semillas híbridas, debido a que, posterior a la Revolución Industrial, se hizo necesario pensar en una forma de producir alimento capaz de sustentar los procesos de industrialización y desafiar la presencia de eventos climáticos que pudieran provocar escasez, inundaciones o enfermedades en las plantaciones (Pichardo, 2006).

²¹ Las economías campesinas intensificaron su interés por la siembra de café como estrategia para incrementar sus ingresos económicos, sobre todo en las zonas fértiles para el grano, pero sin dejar de lado el cultivo de

el mercado internacional. Cabe destacar que la Revolución Verde surgió en un contexto de estabilidad cambiaria para México, en el cual, se sentaron las bases de un comercio interno con precios sólidos, pero que no impactaron de manera directa a la industria cafetalera, puesto que aquellos avances tecnológicos promovidos por la Revolución Verde ocasionaron una sobreproducción, no sólo en México, sino en diversos países del mundo, provocando una dura caída de los precios internacionales del café y un fuerte impacto local/regional en el sector agrícola (Ramírez y Nava, 2019).

Durante el mismo periodo, en 1958, se creó en México el Instituto Mexicano del Café (INMECAFÉ), con el objetivo principal de realizar acciones de investigación, experimentación y dar asistencia técnica a los miles de productores que, para entonces, permanecían activos y con la esperanza de colocar su producción, salvaguardar sus parcelas y continuar subsistiendo a partir de la actividad agrícola. Cabe mencionar que la iniciativa de este organismo tuvo lugar durante el llamado “Desarrollo estabilizador”, un modelo aplicado en México durante el periodo de 1956 a 1970, que forjó un escenario de proteccionismo nacional y reforzamiento del mercado interno mediante una política fiscal dirigida a la estabilización monetaria del país (Ramírez y Nava, 2019).

Durante los primeros años, el INMECAFÉ actuó con un bajo perfil e imprimió un impacto mínimo en la vida de los campesinos; no obstante, para 1973, sumó a sus funciones el ejercicio de comercializar y aglutinar todas las actividades relacionadas con la cadena productiva del grano, dinamizando sus actividades y fusionándose con los beneficios mexicanos en un ejercicio de sinergia nacional (Paré, 1990). De esta manera, el organismo paraestatal fue el encargado de representar a pequeños, medianos y grandes productores ante el exterior, ponderar y salvaguardar los precios en el mercado nacional e internacional, así como brindar asistencia técnica en el financiamiento, acopio y comercialización del aromático.

A partir de entonces, comenzó a promoverse la conformación de Unidades Económicas de Producción y Comercialización (UEPC's) como las figuras básicas de

alimentos básicos para autoconsumo como el maíz, frijol y chile que son la base de la supervivencia y la alimentación en México (Nava, 2016).

organización ante el organismo; con ello se otorgaron anticipos a los diversos productores con la intención de apoyarles en sus labores de cultivo y cosecha para, al final del periodo productivo, aglutinar el producto en los 750 centros receptores que se crearon con la finalidad de eliminar la figura del intermediario, quién, en última instancia, obtenía los mayores rendimientos frente a cualquier otro elemento participante de la cadena productiva (Paré, 1990). Este hecho permitió que el INMECAFE lograra captar casi la mitad de las toneladas producidas en todo el país (*Ibid.*).

El apoyo al campo promovido por el Estado pareció ser una de las principales razones que acrecentó el interés campesino por el cultivo del café, puesto que se consideraba que la producción del aromático podría aumentar los ingresos económicos y mejorar los niveles en la calidad de vida del medio rural (Bartra, 1999). Dicha apuesta decantó en veinte años de bonanza cafetalera sostenida, durante las décadas de 1970 a 1990, en las que proliferaron la creación de huertas domésticas²² que harían del grano aromático el cultivo predominantemente en México y el mayor sustento para el sector campesino (*Ibid.*).

Durante dicha época, la presencia de la Organización Internacional del Café (OIC) – creada en 1963- fue definitoria, pues se encargó de negociar acuerdos justos entre países exportadores e importadores (Organización Internacional del Café, 2021), atenuando los duros impactos de la sobreproducción y la múltiple competencia en el mercado internacional. Por su parte, la presencia del INMECAFÉ, a nivel interno, fue determinante en el impulso, proliferación y efectividad de la actividad agrícola cafetalera en el paisaje productivo nacional.

Al respecto de los afortunados años de prosperidad económica-productiva que brindó el llamado oro verde en México, Bartra (1999) apunta,

En veinte años, el propicio contexto mundial, las favorables políticas públicas y la acción del Instituto, generan una extensión de alrededor del 60% en los

²² Las huertas domésticas o familiares pueden ser definidas como una forma de explotación agrícola que tiene como característica principal su localización contigua a la vivienda, y la función básica de proveer a la familia de sus necesidades alimenticias y económicas (Organización de Comida y Agricultura de las Naciones Unidas –FAO por sus siglas en inglés-).

cafetales, un incremento cerca del 75 % en las cosechas y un crecimiento de casi el 100 % en el número de productores. Reveladoras cifras que nos hablan de un auge, pero también de la pulverización del cultivo: el número de cafetaleros crece mucho más rápido que la superficie con huertas, y de su estancamiento productivo: gran parte de la expansión es sobre tierras marginales y en dos décadas el rendimiento apenas se incrementa un 15 por ciento. En ese lapso el grano aromático se campesiniza. Pero lo que prolifera y florece no son las huertas familiares medianas, sino el minifundio cafetalero. En los años de bonanza, sin duda, nuestra cafecultura embarnece, pero de cada diez productores nueve disponen de cinco hectáreas o menos, y siete no pasan de dos. Y entre los pequeños y muy pequeños cafecultores, los indígenas son abrumadora mayoría. Así, al tiempo que el café se convierte en el máximo productor de riqueza agrícola, deviene reservorio de la más acendrada pobreza rural (s/p).

El autor explica que el café se fue transformando en lo que él denominó “un cultivo de refugio para los campesinos” puesto que, frente al deterioro económico y comercial de los alimentos agrícolas tradicionales, como el maíz y el frijol, se encontraron en la necesidad de adoptar cultivos poco costosos y que ofrecieran un mínimo de rentabilidad que permitiera su subsistencia. La opción ideal fue el café, sobre todo para aquellos sectores que habitaban en las sierras y que, por ende, contaban la altitud y las condiciones necesarias para el cultivo del aromático que, para entonces, transitaba por un periodo de respaldo institucional.

En 1982 el café sufrió una caída significativa en sus precios, ocasionando, en el caso de México, fuertes movilizaciones por parte del sector agrícola que se manifestaba bajo la demanda de crear nuevos mecanismos efectivos que les permitieran disminuir el empobrecimiento de sus fincas y de ellos mismos. Ante esta situación, el Estado trató de resolver el conflicto mediante un alza en los precios de la producción nacional, con la intención de seguir protegiendo los intereses de los pequeños y medianos productores; sin embargo, la solución elegida fue temporal, pues, a finales de la misma década, el acuerdo establecido por la OIC, que aplicaba a los distintos países productores, no fue renovado, lo que condujo a una desregulación en los precios internacionales del aromático y dio paso a

las recién inauguradas políticas neoliberales de libre mercado (Macip, 2005 en Ramírez y Nava, 2019).

Hasta 1989 el mercado mundial del café funcionaba en base a un sistema de cuotas de exportación y los gobiernos de los países productores intervenían en las negociaciones a través de los Institutos Nacionales del Café, con ello se aseguraba un equilibrio entre la oferta y la demanda mundial, así como estabilidad en los precios internacionales. Pero a partir de ese año, como resultado de las nuevas tendencias mundiales de liberalización comercial, se rompieron los acuerdos internacionales, generándose una exportación indiscriminada que provocó una sobreoferta y la caída alarmante del precio, que en muchos casos ha sido inferior a los costos de producción, lo cual se tradujo en el empobrecimiento de las familias y de los pequeños productores que dependen del café (Nava, 2016, p. 26)

Sumando elementos a este escenario, durante el mismo año, en 1989, se presentó en México una helada atípica que afectó, principalmente, a las regiones cafetaleras cercanas al golfo de México (entre las que se encuentra Coatepec), ocasionando fuertes pérdidas en la cosecha y en los cafetales (Macip, 2005 en Ramírez y Nava, 2019). Este fenómeno tuvo como resultado un aumento considerable en el abandono de las tierras, debido a que los campesinos tuvieron que emigrar en busca de nuevas actividades económicas que les permitieran obtener mayores ingresos (*Ibid.*).

El escenario que para entonces estaba viviendo el sector cafetalero en México se conoció como “La gran crisis del café”. Aunado a ello y como resultado de dicho panorama, en el que la desregulación y la privatización de la economía acrecentaba cada vez más y se generalizaba en los diversos países del mundo, el gobierno de México se inclinó por la tendencia mundial y abandonó su intervención en el fomento, industrialización y comercialización del aromático, orientando sus nuevas políticas hacia el libre mercado. Así, en 1990 el INMECAFÉ detuvo sus actividades de apoyo para la cosecha e inició un proceso de transferencia de sus instalaciones hacia las organizaciones productoras (Nava, 2016).

La transferencia de instalaciones se realizó bajo un ejercicio poco reflexivo sobre los destinatarios de dicha acción y las consecuencias que este hecho contraería, pues las

organizaciones no contaban con las herramientas ni con el conocimiento suficiente para apropiarse del proceso productivo por sí solas, además de que el gobierno no les brindaría las condiciones necesarias para lograr con éxito la transacción (Macip en *Nava, 2016*). Paré (1990) opina que el esquema organizativo del INMECAFÉ propició “una relación vertical y de dependencia entre los productores y la institución, de tal modo que, a muchos de ellos, la desincorporación los ha tomado por sorpresa, sin capacidad autogestiva y administrativa, y sin el grado de capitalización suficiente para poder adquirir los 43 beneficios húmedos y 33 secos con los que cuenta el INMECAFÉ para poder vincularse con el mercado internacional” (s/p). Finalmente, en enero de 1993 el INMECAFÉ cerró sus puertas, después de haber funcionado desde 1958 como el órgano regulador estatal de la cadena productiva del café.

3. Coffee Break: Un receso para el análisis contextual de la crisis

La consolidación del café como cultivo en México no responde a un proceso atípico o circunstancial, sino que se inscribe dentro de un contexto de impulso y fortalecimiento al sector agropecuario, como parte de un proyecto político que giró en torno al ensanchamiento de la estructura socioeconómica nacional. Por lo tanto, el fenómeno de crisis cafetalera en México, a partir de la década de 1990 –pero que ya se venía forjando durante los años precedentes-, y el declive productivo que ha devenido durante los últimos cuarenta años, se explica por las condiciones sociohistóricas que han transformado el comportamiento productivo del grano e impactado en las estructuras sociales que sostuvieron –y aún sostienen- la vida campesina.

González (2008) apunta que, al considerar las transformaciones por las que ha transitado la caficultura en México, durante las últimas cuatro décadas, es posible identificar tres etapas de desarrollo: dos, caracterizadas por los regímenes de acumulación que predominaron durante la segunda mitad del siglo XX, y una tercera, que puede

considerarse como una etapa intermedia de crisis durante el periodo de transición entre ambos regímenes.

El primer periodo se considera desde la década de los años setenta hasta 1989, fecha en que la Organización Internacional del Café (OIC) dio fin a los acuerdos de comercio internacional, para dar paso a las nuevas políticas neoliberales. Durante este lapso de tiempo, permaneció vigente en México el modelo económico por sustitución de importaciones, que tuvo como premisa principal dar apoyo a los productores locales para eliminar la dependencia externa y, mediante una serie de políticas gubernamentales, en este caso agrícolas, apuntalar la caficultura como una actividad económica rentable para los campesinos²³ (*Ibid.*).

En julio de 1989 las cláusulas económicas instituidas por la OIC fueron eliminadas, como resultado de la avalancha neoliberal que arrasaba en el mundo, promoviendo la liberación de fronteras para comercializar bajo la licencia de cada territorio. Para entonces, la iniciativa fue apoyada por algunos países que deseaban aumentar sus cuotas de exportación; México fue uno de ellos, pues consideró que, de esa manera, obtendría ventajas comparativas y competitivas para destinar su excedente de producción hacia los Estados Unidos Norteamericanos, el mayor consumidor de café en el mundo (Córdova y Fontecilla, 2008).

Dicho hecho favoreció, únicamente, la concentración del comercio internacional del café en manos de unas cuantas empresas transnacionales, generando un panorama local de empresas descapitalizadas, endeudadas y en competencia directa con países productores emergentes como Vietnam y Brasil, que optaron por la producción de café de variedad robusta, suficiente para crear mezclas y obtener un tipo de café soluble de menor calidad, pero con un mayor grado de viabilidad comercial y de rendimientos (*Ibid.*) Así, empresas como Nestlé, Proctor & Gamble y General Foods, en poco tiempo repuntaron en el

²³ Como ya se mencionó, el INMECAFE ocupó un lugar central en este proceso; fungía como intermediario ante la OIC para establecer precios de garantía y brindar apoyos a toda la cadena productiva del café, lo que implicó, no sólo un mayor desarrollo de la industria caficultora, sino la conformación de un amplio sector de fuerza de trabajo agrícola (González, 2008).

mercado y monopolizaron el procesamiento y comercialización del grano aromático (Córdoba y Fontecilla, 2008).

La segunda etapa que González apunta corresponde al periodo de 1989 a 1994. Armando Bartra (1999) sostiene que este periodo fue caracterizado por una megacrisis²⁴ que determinó un drástico viraje en la historia económica del aromático en nuestro país, así como un impacto sustancial en lo que el autor denominó una “cafeticultura social”.

Con dicho adjetivo, Bartra refiere a la crisis social derivada de la crisis económica ocasionada por la caída de los precios del café durante aquella época. A principios de la década de los años noventa, el aromático experimentó una sobreproducción y, por ende, una sobreoferta en el mercado mundial, obligando a los países productores a disminuir sus precios para lograr colocar sus excedentes. Córdoba y Fontecilla (2008) aseguran que fue una disminución de los precios en caída libre,

[...] llegaron a los 50 dólares por 100 libras frente a los 150 de 1988. El descenso continuó hasta 1994, año en que Brasil sufrió heladas fuera de temporada, seguidas de tiempo seco, que hicieron surgir temores sobre la disponibilidad futura del grano. Ello favoreció que las cotizaciones experimentaran un alza considerable, llegando a situarse por encima de un dólar la libra de café, mientras que en mayo de 1992 habían estado cerca de 50 centavos de dólar por libra. Sin embargo, los pequeños y medianos productores mexicanos no se vieron favorecidos porque las plantaciones habían sufrido tal deterioro ante la ausencia de inversión durante los cinco años previos, que carecían del producto cuando subieron los precios (p.79).

El desplome de precios se tradujo en una drástica reducción de la inversión en los terruños cafetaleros, puesto que los programas de apoyo provistos por el INMECAFÉ habían desaparecido, afectando los números de la producción nacional y generando una baja calidad en el aromático. Además, con la cancelación de los acuerdos internacionales de la OIC, una amplia gama de pequeños y medianos productores quedaron desprotegidos, pues

²⁴ Vale la pena destacar a González (2018), quién sostiene que “el concepto de crisis se refiere a un periodo de cambio, de reacomodo de las distintas fuerzas y dinámicas involucradas en la situación que se analiza, por tal razón tiene una temporalidad, y cuando los procesos de reestructuración nacional e internacional de producción de café se consolidan ya no se trata de algo transitorio, sino de una realidad consolidada con sus propias dinámicas e interrelaciones de poder” (p. 87).

su subsistencia dependía únicamente del monocultivo y del soporte de las agencias estatales (Bartra, 1999). A este respecto, Bartra señala que no se trataba exclusivamente de hacer más eficiente y competitivo a un solo sector de la producción, sino, más bien, era necesario pensar y restaurar las funciones de la caficultura en términos de desarrollo social, tomando en cuenta que el grano fungía como el sustento único de cientos de miles de campesinos (*Ibid.*).

Finalmente, la tercera etapa se distingue de 1994 a la actualidad, momento en que se consolida el proyecto económico neoliberal en México. El nuevo régimen, que implicó la apertura de fronteras para establecer dinámicas de libre mercado y la consecuente desregulación por parte del Estado, tuvo un impacto sustancial en la dinámica económica, social, política y hasta cultural del país. Durante este periodo, y en respuesta a la crisis productiva y social suscitada en los años precedentes, diferentes procesos surgieron y se consolidaron, no como transitorios, sino como las bases de una nueva estructura económica que privilegiaría la presencia de la iniciativa privada procedente –mayormente- de empresas transnacionales, en detrimento de las agencias estatales y los productores locales (González, 2018).

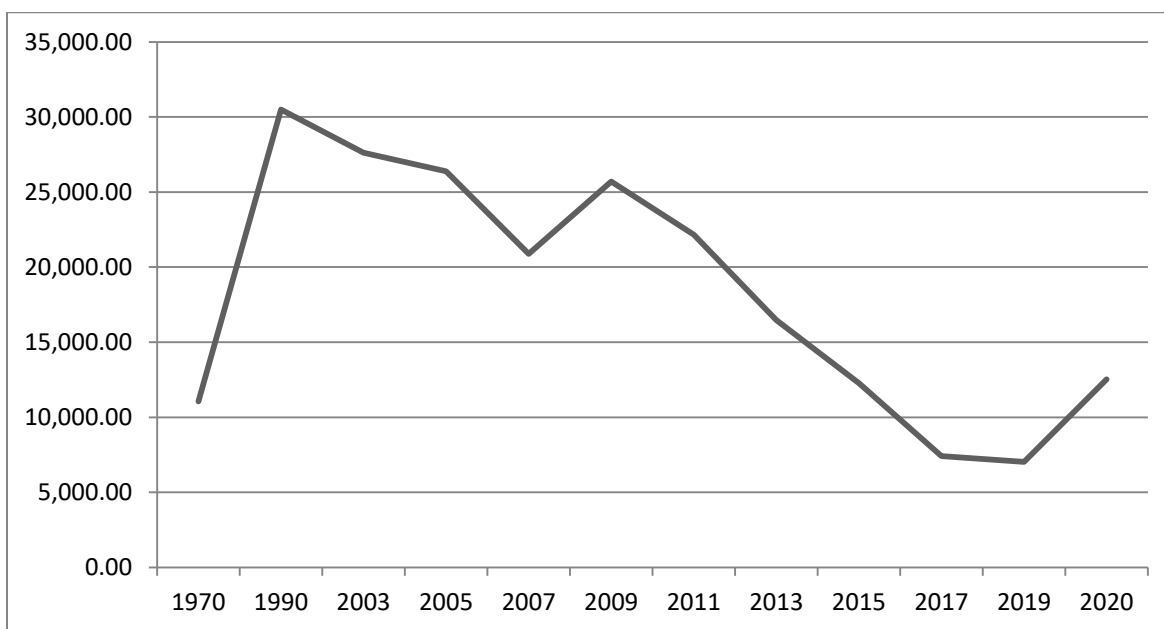
Actualmente, las iniciativas gubernamentales en apoyo a la caficultura se encuentran a cargo de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, que trabaja con estrategias de promoción interna para el aumento en el consumo de la producción nacional, así como en la búsqueda de mercados emergentes externos como Asia, donde el café mexicano tiene la posibilidad de posicionarse con un valor significativo que redunde en la alta rentabilidad del cultivo (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, 2021). Asimismo, la aplicación de programas sociales ha sido una constante, como es el caso del programa “Producción para el Bienestar”, que consiste en la entrega directa de apoyos y capacitación técnica a pequeños y medianos productores (enfaticando en el Sistema Producto Café), además de otorgar acompañamiento en la adquisición de créditos ante la Financiera Nacional de Desarrollo, que busca migrar de una política agrícola basada en subsidios, hacia la autogestión. Por su parte, se ha establecido un “Esquema de Financiamiento Emergente para Café”, que articula diversas agencias estatales y paraestatales en el otorgamiento de créditos básicos a productores de pequeña escala (*Ibid.*).

4. Segunda estación: la búsqueda de alternativas frente al cambio

Desde una óptica integral, la crisis del sector cafetalero -en particular- y del sector agropecuario –en general- surgió y fue en aumento a partir de la década de 1970, en un contexto de agotamiento del modelo de desarrollo estabilizador, crisis del régimen de acumulación fordista-keynesiano, fin del modelo de sustitución de importaciones y una determinante transición hacia el modelo de desarrollo económico capitalista que, además, coexistía frente a la búsqueda de soluciones ante las contradicciones que la llamada “Revolución Verde” llevó consigo (Nava, Sánchez y Márquez, 2009).

Este escenario, en Coatepec y la región, la crisis decantó en un panorama desolador para el sector agrícola hacia finales del siglo XX, debido a que la producción cafetalera -cultivo predominante en la zona- cayó en un declive inminente (como se muestra en la gráfica 2), que condujo a pequeños y medianos productores a la búsqueda inmediata de alternativas económicas para su subsistencia.

Gráfica 2. Producción total de café (ton) en el municipio de Coatepec, Ver (1970-2020)



Fuente: Elaboración propia con datos del SIAP

De acuerdo con los datos proporcionados por el Sistema de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), después del repunte productivo, sucedido durante las décadas de 1970 a 1990, la producción de café fue a la baja en el municipio, con algunas luces de aumento durante la primera década del siglo XXI, pero que sólo fueron transitorias, pues los números cayeron deliberadamente hasta el año 2019.

Las recurrentes crisis significaron para Veracruz y, en especial, para la región centro y Coatepec, una “regresión tecnológica y abandono de cafetales, mayor incidencia de plagas y enfermedades, reducción del rendimiento promedio, migración de cafeticultores y jornaleros, mayor presión sobre los recursos naturales y, en general, una fuerte disminución del nivel de vida en el medio rural cafetalero” (Díaz, 1996 en Córdoba y Fontecilla, 2008 p.86). Ante este escenario, la búsqueda de alternativas económicas se profundizó, no solo en el escenario local-regional, sino hacia otras geografías que permitieran garantizar la subsistencia de las familias y de los hogares rurales.

4.1 Migración y trabajo

La migración es un fenómeno que acontece y ha acontecido a lo largo y ancho del país, y que afecta a diversos escenarios rurales y urbanos. Para muchos mexicanos la migración internacional se ha convertido en una estrategia efectiva que les ha permitido acceder a mejores salarios y construir mejores condiciones de vida; tal ha sido el fenómeno que el ingreso de remesas es uno de los principales pilares de la economía en México²⁵.

En el caso de Veracruz, las recurrentes crisis económicas sucedidas durante las últimas décadas del siglo XX e inicios del siglo XXI, parecen haber situado a campesinos y

²⁵ El INEGI (2020) reporta, para el caso de Veracruz, 36,493 migrantes hacia territorio internacional, de los cuales 81 de cada 100 se trasladaron hacia Estados Unidos de Norteamérica. El 44.4% lo hizo en busca de reunión familiar y el 23.4% con motivos de cambio, oferta y/o búsqueda de trabajo; números que indican la constante necesidad de fuentes de empleo y sustento económico para las familias.

pequeños productores agrícolas en el límite del aprovechamiento de sus recursos y/o en el punto medular de la reinversión y la búsqueda de fuentes de empleo y sustento económico en otros escenarios. Dentro de la escala migratoria a nivel nacional, el estado de Veracruz pasó de ocupar el lugar número 27 -en el año 1997-, como exportador de mano de obra hacia territorio internacional, a la posición número 4 -en el año 2002- dentro del total de entidades en el país²⁶ (Nava, Sánchez y Márquez, 2009).

Chávez, Rosas y Zamudio (s/a) atribuyen dichas posiciones a dos causas principalmente: la primera tiene que ver con los cambios sucedidos en la producción industrial veracruzana -como resultado de las políticas neoliberales aplicadas en el país- y la segunda es en referencia con la crisis de la producción agrícola general. De acuerdo con las autoras, el proceso de apertura comercial y privatización de las empresas paraestatales (entre 1988 y 1993) ocasionó, por un lado, un reajuste en el número de personal dentro de las grandes empresas y, por otro lado, la formación de miles de pequeñas empresas y microempresas, generando un alto número de desempleos y una notable disminución en el número de empleos formales. Por su parte, el segundo factor, que refiere a la crisis agrícola, considera la tradición económica de Veracruz como un importante productor de caña de azúcar, cítricos y café, por lo que la crisis económica, comercial y productiva fue determinante para las economías de los productores y jornaleros, produciendo gran inestabilidad en sus empleos y en los salarios recibidos.

Esta situación no sólo afecta a productores y trabajadores del agro, sino que también perjudica la economía de otros grupos que de una u otra manera dependen del dinero del campo, como los comerciantes. Todas estas circunstancias constituyen los principales terrenos fértiles para que los veracruzanos hayan comenzado a considerar la migración como una buena opción para poder satisfacer sus necesidades y expectativas (Chávez, Rosas y Zamudio, s/a, p. 6).

El trabajo de Córdova y Fontecilla (2008) es claro con respecto al impacto local de las constantes crisis que se vivieron en el sector agrícola-cafetalero durante las últimas cuatro décadas. Las autoras apuntan que los efectos giraron en torno a un proceso de reconversión

²⁶ De acuerdo con datos del INEGI, en 2018 en estado de Veracruz ocupó la posición número 17 a nivel nacional (INEGI, 2018).

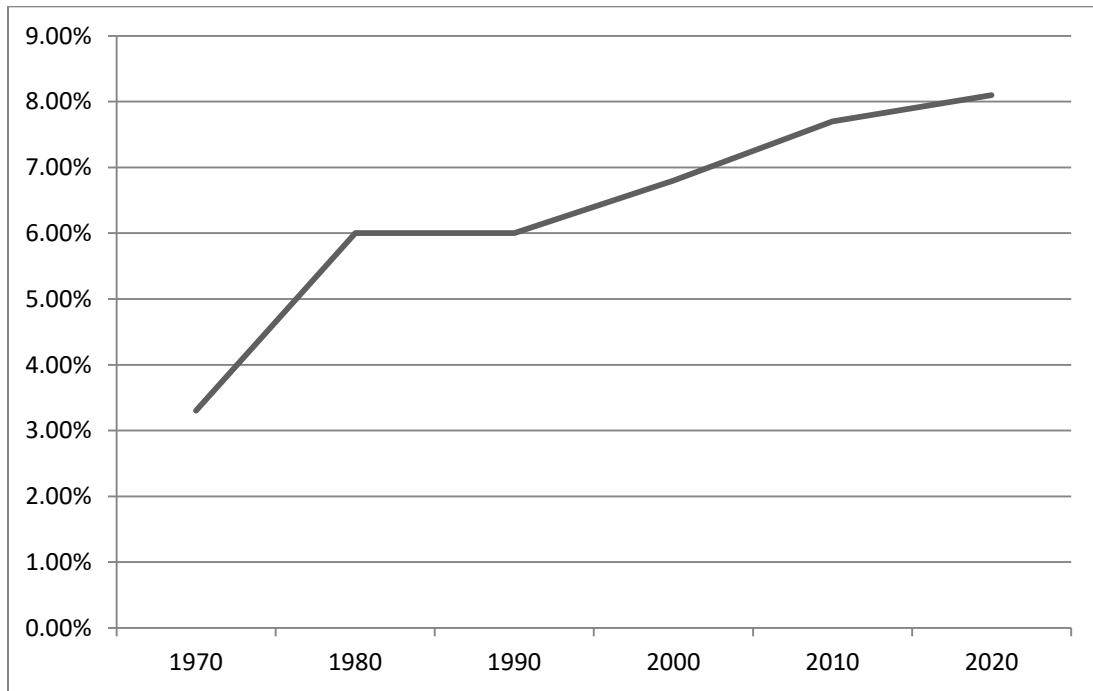
de las estrategias económicas de los hogares, que consistió, principalmente, en la búsqueda de fuentes de empleo en las localidades urbanas cercanas, manteniendo, a la par, contadas labores agrícolas.

La coyuntura del sistema global que impactó y contribuyó, en gran medida, al desarrollo de la gran crisis cafetalera, imprimió efectos sustanciales en los diversos sectores del mercado, por lo que las transformaciones se presentaron en todas las escalas y escenarios: local, regional, nacional, rural y urbano. De tal manera que, al carecer de oportunidades efectivas para el sustento diario en las zonas aledañas, el desplazamiento de campesinos, jornaleros y mano de obra calificada fue cada vez más numeroso y se presentó en distancias lejanas, generando una intensa movilidad regional y ganando terreno la movilidad internacional, particularmente hacia los Estados Unidos.

De acuerdo con Córdova y Fontecilla (2008), es posible pensar en coincidencias geográficas sobre los municipios con mayor índice de migración internacional frente a las regiones productoras de café en México, principalmente la región centro-sur donde se ubican estados como Chiapas, Puebla, Guerrero, Veracruz, Oaxaca, Tlaxcala y Morelos. Particularmente, en el estado de Veracruz y, específicamente, en el municipio de Coatepec, la movilidad laboral fue en aumento con relación a las últimas cuatro décadas de crisis productiva.

De acuerdo con los registros de migración por lugar de residencia, provistos por el INEGI (1970-2020), en el caso de Coatepec se puede observar un incremento en el porcentaje de movilidad a partir de la década de 1970. Aunque si bien esta variable no refiere a la migración –en sí misma-, sí permite visualizar la dinámica y el flujo de movilidad de los habitantes del municipio.

Gráfica 3. Porcentaje de personas de cinco años y más residentes en otra entidad o país, cinco años antes. Coatepec, Ver. (1970-2020)



Fuente: Elaboración propia con base en los Censos del INEGI 1970, 1980, 1990, 2000, 2010 y 2020

Como se muestra en la gráfica 3, existió un aumento exponencial en los movimientos migratorios durante la década de 1970 a 1980; este fenómeno se explica por el impacto de las reformas cardenistas y la lógica de empobrecimiento y endeudamiento que se desató para gran parte del sector agrícola y campesino durante aquellos años. Aunque la creación del INMECAFÉ data de 1958 y su dinamización en 1972, las transformaciones fueron tardías, por lo que campesinos y jornaleros de las zonas rurales y urbanas se encontraron en la necesidad de migrar en busca de mejores condiciones laborales que les permitieran, a ellos y sus familias, disminuir las carencias económicas.

Como se puede observar, de 1980 a 1990 la línea de movilidad migratoria se mantuvo estancada, puesto que las condiciones para el campo, especialmente para el café, mejoraron en tanto existieron organismos nacionales e internacionales encargados de velar y representar los intereses de pequeños, medianos y grandes productores en el mercado

global, así como de brindar atención técnica y recursos materiales para el desarrollo efectivo de la industria caficultora.

A partir de 1990, el porcentaje migratorio fue en aumento, aunque de manera gradual. De acuerdo con los datos proporcionados por los Censos de 1990 al año 2020, el porcentaje ha aumentado 2.1 puntos, en contraste con los 2.7 puntos que se elevó durante el decenio de 1970 a 1980. Dichos números no indican, por supuesto, una mejora en el nivel de vida del municipio o un aumento sustancial en las fuentes de empleo, pero sí se relacionan con el viraje económico hacia la industria, la prestación de servicios y el comercio, manteniéndose la producción agrícola como una actividad más dentro de la gama de alternativas económicas locales. Asimismo, no pueden dejarse de lado para la comprensión de dichos números, los factores contextuales externos, como el recrudescimiento de las políticas antimigratorias hacia los Estados Unidos del Norte, que han influido contundentemente en la caída de los flujos migratorios internacionales.

Con base en lo anterior, el desplazamiento de un número cada vez mayor de población coatepecana en busca de mejores condiciones de vida se atribuye, en gran medida, a las severas crisis que ha enfrentado el sector cafetalero en el escenario nacional e internacional -con un alto grado de impacto local/regional-, pues la caída de precios del aromático, la apertura de fronteras nacionales comerciales, la desmantelación de organizaciones paraestatales, así como los arreglos políticos y económicos locales, han provocado severos efectos de marginación y pobreza que prevalecen hasta la actualidad en los municipios productores y ahora exportadores de mano de obra.

En este tenor, tomando en consideración las transformaciones sociales, económicas y culturales que el desplazamiento migratorio ha ocasionado en las comunidades de origen, es importante destacar el argumento de Córdoba y Fontecilla (2008), quienes revelan que,

[...] por un lado, es posible pensar que con la migración internacional la tierra pierde valor como medio de subsistencia, disminuye la mano de obra disponible y se generan nuevas expectativas y necesidades —haciendo que las actividades agrícolas y de uso directo de los recursos naturales se vean como opciones poco viables y atractivas—, por otro lado, la propiedad de la tierra continúa siendo fundamental para garantizar un sentido de pertenencia y seguridad económica

entre aquellos que trabajan del otro lado. Esto explica el hecho de que en los periodos en los que el contexto productivo ha sido favorable, las remesas enviadas por los veracruzanos a sus comunidades de origen han sido invertidas en actividades agrícolas o, en particular, en las fincas, como si permaneciera en los emigrantes la esperanza de que las condiciones mejoren en el futuro y les permitan retomar la actividad cafetalera (p. 95).

El argumento de las investigadoras se liga con las transformaciones económicas sucedidas en el municipio, en una nueva lógica de pluriactividad y diversificación, donde el café ha prevalecido como cultivo de subsistencia y la diversidad de empleos, formales e informales, se hacen presentes en la zona. De igual manera, permite observar el arraigo territorial y la fuerza identitaria que se ha construido en torno al grano aromático, visibilizando la tierra como el elemento base del desarrollo social y económico, así como un imponente e importante recurso material que no se deja morir, siendo el café el elemento sustancial de la identidad local que, como se verá más adelante, ha sido recuperado y reinventado como un valioso recurso de atracción para el turismo.

4.2 Diversificación económica

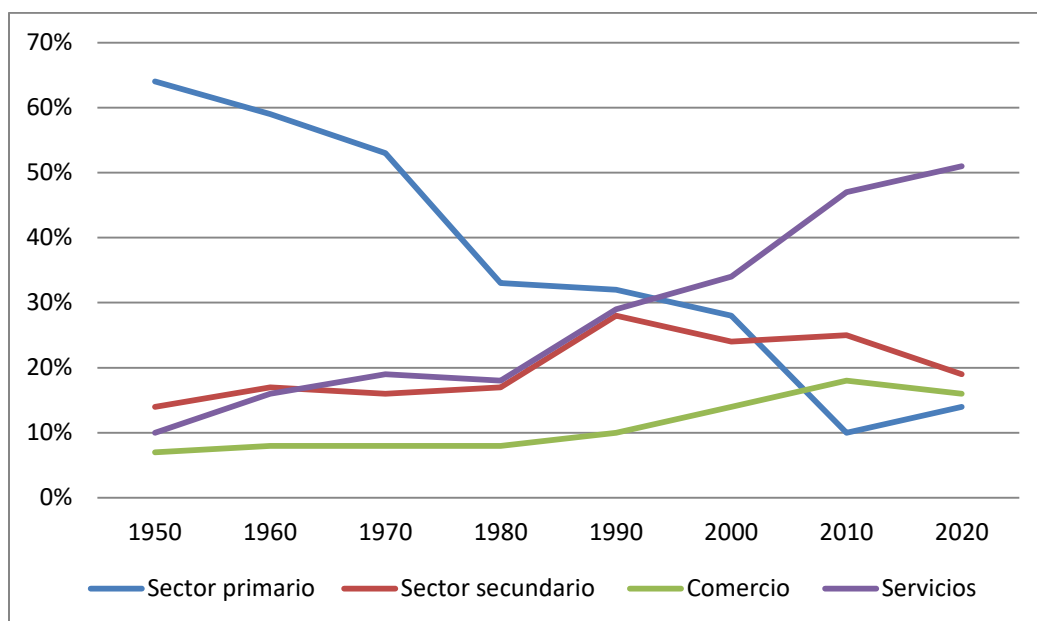
Frente a la brusca crisis del campo en 1970, la búsqueda de alternativas económicas se hizo visible en fenómenos como la migración, así como en el aumento de actividades económicas relacionadas con el sector secundario²⁷ y el comercio. Estas variaciones significaron un proceso de proletarización y pluriactividad en el que habitantes locales buscaron emplearse en las fábricas manufactureras de la zona, tales como Nestlé o Coca Cola, a la par que trataban de sostener con pinzas sus propias parcelas, o bien, autoemplearse para comercializar sus propios productos a merced de la buena o mala cosecha.

²⁷ Comprende: minería, extracción de petróleo y gas, industria manufacturera, electricidad, agua y construcción.

Sin embargo, hasta la década de los años noventa, las actividades relacionadas con el sector primario²⁸ fueron predominantes en el municipio. En este periodo, se hace preciso mencionar que durante la década de 1980 a 1990, en un contexto antagónico donde el impulso y el desarrollo estable de la industria cafetalera prevalecía y, a su vez, se enfrentaba con una severa crisis por la caída de los precios del aromático en el año 1982, los sectores secundario y de servicios²⁹ se potencializaron, alcanzando un alza de 11 puntos (cada uno) en el porcentaje de la población vinculada con actividades de dichos sectores (véase gráfica 4). De tal manera que el trabajo manufacturero, la construcción, el comercio, los pequeños restaurantes, hoteles y posadas, así como los empleos de transporte, aumentaron considerablemente, llegando a equilibrar la balanza en el tema económico y relegando al grano aromático como la principal actividad productiva para el municipio.

En la siguiente gráfica se muestra la relación de porcentajes según el sector de actividad económica predominante en Coatepec durante las últimas siete décadas.

Gráfica 4. Distribución porcentual según sector de actividad económica en el municipio de Coatepec, 1950-2020



Fuente: Elaboración propia con base en los Censos demográficos decenales del INEGI 1950- 2020

²⁸ Comprende agricultura, ganadería, silvicultura, pesca y caza.

²⁹ Comprende: transporte, gobierno y servicios diversos.

En el tema de la industria, fueron tres las empresas que acapararon la mano de obra de la zona. La principal y con más años de antigüedad fue la empresa “Nestlé”, inaugurada en 1956 y construida en los alrededores de la cabecera municipal, en medio de áreas que antiguamente fueron utilizadas como quintas y/o ranchos rodeados de lagos y manantiales (García, 2013). Dichos atractivos y recursos naturales fueron llamativos para otra importante firma como “Coca-Cola”, que llegó a instalarse a finales de la década de 1970, empleando un aproximado de 850 a 1000 trabajadores (Zapata, 2000). Por su parte, La Orduña también albergó una antigua fábrica embasadora de jugos llamada “La diversa”, que empleó a más de un centenar de obreros locales (*Ibid.*).

Ya en la década de 1990 al año 2000, en medio de una nueva crisis cafetalera provocada por las determinaciones del mercado global y de una ineficiente burocracia nacional, el sector campesino y agrícola disminuyó –nuevamente- de manera considerable en Coatepec, logrando sobrepasar y predominar las actividades relacionadas con la industria de los servicios³⁰. A este respecto, Zapata (2000) cita al ingeniero Cervantes, quién aseguraba la existencia de un escenario pesimista para el tema cafetalero en el corto, mediano y el largo plazo, pues la competencia se había incrementado en el mercado mundial con la emergencia de países como Vietnam, Angola y Brasil, que estaban logrando altas cantidades de variedades de café de muy mala calidad, pero a precios bastante accesibles. Asimismo, Zapata hace mención del licenciado Rubén Bonilla, un ex funcionario del INMECAFÉ y un estudioso del tema, quien apuntaba que otro de los factores determinantes para la crisis había sido el monopolio de la comercialización por empresas como Nestlé, que importaba grano africano por muy bajos costos, en detrimento de los campesinos locales que producían –y aún producen- variedades de café de alta calidad.

³⁰ Al respecto de la baja en las actividades agrícolas, vale la pena hacer un paréntesis y destacar que el café, a pesar de haber encabezado la lista de producción y rendimientos, no fue el único cultivo que sostuvo la economía local y regional, pues la caña de azúcar ocupó un lugar clave en el municipio. No obstante, al igual que el aromático, se encontró en un panorama desalentador cuando el sector cañero se hundió en un endeudamiento impagable y un sindicalismo ineficiente que obstaculizó cualquier tipo de solución viable para la industria, misma que se encontraba en competencia con otros países debido a la importación de fructuosa y las malas negociaciones del, para entonces, recién firmado Tratado de Libre Comercio (Zapata, 2000).

Fue así como el escenario productivo cafetalero en Coatepec y la región mermó lentamente. Hasta la actualidad, no ha existido un repunte productivo que vuelva hacia aquella afortunada realidad económica de mediados del siglo pasado, sino, por el contrario, desde poco antes de la década de los 2000, el sector terciario, que involucra la prestación de servicios y el comercio, ha ido en aumento considerable (véase gráfica 4).

De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda del INEGI (2020), a la fecha el sector terciario -en su conjunto- representa el 65.97% de la población económicamente activa (PEA) en el municipio, seguido del sector secundario que figura con el 18.5% de la PEA y, finalmente, el sector primario que representa el 13.42% respectivamente. Dichos números reflejan la preeminencia de las actividades económicas en el municipio, evidenciando la disminución del sector agrícola durante las últimas cinco décadas y el viraje económico por el que ha transitado Coatepec durante el mismo periodo³¹.

En la actualidad, la actividad agrícola es difícil de sostener, derivado de la falta de rentabilidad del cultivo, así como del abandono y la venta de los terruños que, en busca de aprovechar al máximo su extensión, están siendo convertidos en complejos inmobiliarios y/o sendas para el turismo. Desde hace ya más de dos décadas, frente a la incertidumbre productiva y la urgencia de encontrar alternativas económicas para el sustento diario, la prestación de servicios se ha ido posicionando como una efectiva estrategia de diversificación económica, rentable y sustentable en el tiempo, debido a que el escenario brinda las herramientas necesarias para posicionarse como un importante destino turístico y hacer crecer la oferta de servicios para los visitantes.

³¹ Aunque la decadencia productiva es evidente, se percibe una presencia constante del café como cultivo. Un dato interesante es que en el año 2020, el municipio obtuvo una producción total de 12,525.50 toneladas de café (SIAP), lo que resultó un incremento exponencial después de casi treinta años, con excepción de 2008 y 2009, cuando la producción mostró un alza esperanzadora, pero que en los años siguientes disminuyó considerablemente (véase gráfica 2). Hasta la actualidad, como se abordó anteriormente, la existencia de diversos programas de apoyo al campo no ha desistido, pues la búsqueda de subsanar los agravios producidos al sector y repuntar hacia la afortunada prosperidad cafetalera es un horizonte de esperanza que mantiene atentos a los grupos productores.

5. Tercera y última estación: ¡Turismo en Coatepec “La capital del café en México”!

De acuerdo con entrevistadas realizadas a los lugareños, Coatepec ha sido un importante destino receptor de turistas desde antaño. Al fungir como centro regional en la producción y comercialización del grano aromático, y tener instaladas dos de las más grandes industrias en México -como son las empresas Nestlé y Coca Cola-, la llegada de viajeros³² con fines de trabajo y/o negocios ha sido una constante desde la década de los años cincuenta.

En aquel entonces, dicho fenómeno no era conceptualizado como turismo o como una práctica turística -de ningún tipo-, ni, mucho menos, la prestación de servicios como un ejercicio que pudiera decantar en una actividad económica predominante y redituable para los habitantes locales. El traslado de los viajeros implicaba, únicamente, la posibilidad de proveerles de los servicios básicos y satisfacer sus necesidades como una forma de negocio complementario e intermitente para los lugareños³³.

Antiguamente, los viajeros que arribaban al poblado no pernoctaban, necesariamente, en Coatepec, algunas ocasiones se hospedaban en la ciudad de Xalapa, donde existía una infraestructura hotelera más consolidada, o bien, descansaban dentro de las casonas de los propios cafetaleros (Tania Bonilla, Directora de Turismo). Progresivamente, en la localidad, comenzaron a desarrollarse casas de hospedaje temporal en las moradas de los propios habitantes, y alguno que otro establecimiento de alimentos y bebidas para satisfacer los gustos y las necesidades de aquellos lugareños que desearan convivir en el espacio público o algún fuereño que requiriera de un momento de esparcimiento y recreación en el poblado. Otros establecimientos, por su parte, como es el caso de “la esquina más famosa de Coatepec”, el Restaurante Casa Bonilla, que tuvo inicios

³² Este término hace referencia, específicamente, a la persona que realiza un viaje (por cualquier motivo) a otro lugar geográfico, fuera de su entorno habitual.

³³ Actualmente, esta modalidad se conoce como turismo de negocios y aún permea en la localidad y el municipio, aunque en menor medida y de diferente forma, pues el café y la industria siguen siendo ejes principales de la economía local, aunque ya no como actividades económicas predominantes ni motivos únicos de viaje, sino como complementos para la industria del turismo y la prestación de servicios. Los roles se han intercambiado.

durante 1939 como una importante cantina en la zona, se fortalecieron con la llegada de foráneos, convirtiéndose, poco a poco, en establecimientos consolidados de comida regional.

El Cuadernillo Municipal de Coatepec, publicado en 1994, destaca un apartado dedicado al turismo, lo que indica que la actividad tuvo una presencia importante como eje consolidado de la economía local, cuando menos, desde las dos últimas décadas del siglo XX. En dicho documento, hasta el año 1989, se tiene registro de siete establecimientos de hospedaje temporal, todos ellos con una categoría menor a una estrella, indicando el predominio de posadas y casas de hospedaje provisional (Cuadernillo municipal, 1994).

Para 1994 se registró el primer hotel cinco estrellas, con el nombre “Posada Coatepec”, construido e inaugurado por uno de los más importantes personajes cafetaleros de la región. Asimismo, se sumó la construcción de un hotel de tres estrellas y dos más con la categoría de una estrella, además de las casas de posada ya existentes. Por su parte, durante el mismo año, se tomó registro de 42 establecimientos de preparación y servicio de alimentos y bebidas, así como la primera agencia de viajes en el municipio (*Ibíd.*). Dichos datos indican un número importante en la creación y desarrollo de espacios prestadores de servicios de hospedaje, alimentación y turismo, previos a obtener una categoría o declaratoria que promoviera la atracción de visitantes hacia la localidad, el municipio y/o la región.

En el año 2000, el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) declaró una importante zona de monumentos históricos dentro la localidad de Coatepec, municipio del mismo nombre, incluyendo, con tal categoría, 374 inmuebles que muestran las características formales de la edificación de la ciudad, la relación de los espacios y la estructura urbana, todo ello como un elocuente testimonio de excepcional valor acerca de la historia social, política y artística de México (Diario Oficial de la Federación, 2000). Este hecho determinó, en gran medida, la construcción de un imaginario social de cuidado y revaloración de la infraestructura local, bajo un discurso de apropiación del patrimonio histórico-cultural que sumó elementos para fortalecer la emergente industria del turismo en la zona. Lo anterior se enfatiza con el siguiente testimonio:

Aquí, en Coatepec, muchas veces no valoramos lo que tenemos a la mano. Ya ve usted que cuando se declaró la zona de monumentos históricos por el INAH, pues nadie sabía de qué se trataba. Todos veíamos las casonas muy bonitas, las haciendas, las calles, las zonas arqueológicas que sabíamos que existían... y algunos ya conocíamos la historia de esos inmuebles o áreas, pero no pasaba de ahí. Ya cuando vinieron los del INAH y nos dieron el nombramiento, pues todos comenzaron a darle otro valor, la gente se empezó a informar y hasta contar o inventar leyendas, como eso de los túneles o que alguien se aparecía allá abajo, en el puente... ya ve que la gente inventa cosas... pero lo importante de todo eso es que los coatepecanos ya hasta iban a visitar y pararse afuera de las casas, de las haciendas... y así comenzaron a darle un valor diferente, tal vez sentimental, si así se quiere ver por el arraigo al pueblo, pero como que ya se sentían orgullosos... todos comenzamos a tomar consciencia del cuidado de la traza urbana y de la infraestructura colonial que nos caracteriza, y yo creo que de esa manera comenzaron a llegar más visitantes, quizá no a ver los monumentos específicamente, pero ya cuando venían de pasada, pues se detenían a ver las casonas, las iglesias, hasta los puentes que están allá atrás, le digo.

Guía de turistas, 5 de diciembre de 2020, Coatepec, Ver.
Entrevista presencial

Fue así que la actividad turística comenzó a dinamizarse y concebirse como una alternativa económica viable y con gran potencial de crecimiento. De acuerdo con un empresario restaurantero, sin pensarlo como tal, los coatepecanos ya estaban apostando por la prestación de servicios y el turismo “sin un gramo de promoción y sin la guía gubernamental”, pues ellos ya vislumbraban la posibilidad de crecimiento en el sector, derivado las pistas que los propios viajeros les brindaban con respecto a sus necesidades y atenciones, y, por supuesto, de la urgente necesidad de trabajar y encontrar una forma de subsistencia en los casos donde el café ya no era negocio.

Es así que, además del impulso que indirectamente se le brindó al turismo desde mediados del siglo pasado -al fungir como centro regional de negocios y ser sede de dos de las más grandes industrias transnacionales en México³⁴-, la dinámica económica local

³⁴ Este fenómeno es interesante, puesto que la llegada de foráneos no sólo tuvo implicaciones en términos de desarrollo turístico y/o económico, sino que se generaron encuentros socioculturales. La empresa Nestlé, por

desde antaño se ha encontrado inmersa en actividades de comercio y prestación de servicios para los visitantes. Por ejemplo, la feria del café, desde la segunda mitad del pasado siglo, ha atraído a decenas de viajeros que desean disfrutar de las actividades y/o desempeñar alguna práctica de tipo comercial. Asimismo, la fiesta de San Jerónimo, ha reunido cada año a diversas familias, oriundas y foráneas, en la celebración del Santo Patrono y en el desarrollo de actividades religiosas y culturales que giran en torno al festejo.

Así, la constante llegada de trabajadores -nacionales y extranjeros- y visitantes - locales, regionales, nacionales y hasta internacionales-, contribuyó al desarrollo de la prestación de servicios como actividad económica y a la promoción de los elementos locales como recursos de dispersión y entretenimiento. Sumando a ello, la declaratoria propuesta por el INAH, fue un detonante absoluto en la concepción del turismo como actividad económica y palanca para el desarrollo local, frente a la gran crisis cafetalera y los procesos de proletarización y migración que se venían gestando.

En el año 2006, después de un largo proceso de integración al programa turístico federal “Pueblos Mágicos”, Coatepec adquirió la categoría y se constituyó como la primera localidad con dicho nombramiento dentro del estado de Veracruz. Desde entonces y hasta la fecha, la actividad turística y la prestación de servicios se ha mantenido en una línea de crecimiento constante, tomando en consideración el número de turistas que anualmente arriban al poblado³⁵ y la diversidad de servicios ofertados para el sector.

Actualmente, de acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2021) existe un total de 778 unidades relacionadas con la prestación de servicios dentro del municipio. Al año 2021, se cuenta con 713 unidades económicas

ejemplo, albergaba una colonia de trabajadores suizos que estableció relaciones de trabajo, dentro y fuera de la empresa (como trabajadores formales o empleos domésticos), generando un intercambio y mezcla de saberes y pensamientos.

³⁵ Es importante mencionar que a partir del año 2019 la actividad ha ido a la baja, pues en 2018 se recibió una afluencia turística de 5,833 visitantes, cifra que disminuyó más del cincuenta por ciento para el año 2019, recibiendo una cifra total de 2,385 viajeros, sin tomar en cuenta la caída abismal que sufrieron los números durante el año 2020, registrándose únicamente 410 visitantes en el poblado (Sistema Estadístico Coatepec “Pueblo Mágico”, 2021). Dichas cifras podrían atribuirse a la actual pandemia y al periodo de confinamiento que la crisis sanitaria impuso, sin embargo, es una respuesta fuera de los alcances de esta investigación, pero que sienta las bases para su futuro análisis.

referidas a los servicios de alojamiento temporal y la preparación de alimentos y bebidas (predominando los pequeños establecimientos de antojerías). Asimismo, se tiene registro de 64 unidades económicas relacionadas con los servicios de esparcimiento, recreación, cultura y deporte, así como una unidad económica asociada con el tipo de transporte turístico. A continuación, se presenta la evolución del número de unidades económicas relacionadas con la prestación de servicios turísticos, desde el año 2003 y hasta la actualidad.

Cuadro 1. Unidades Económicas (UE) por año censal

Actividad económica	2003	2008	2013	2018	2021
Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	26	37	46	50	64
Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	213	322	454	612	713
Transporte turístico					1

Fuente: Elaboración propia con base en el Sistema Automatizado de Información Censal (SAIC) del INEGI, 2003, 2008, 2013, 2018 y 2021.

Como se observa, el crecimiento en el número de unidades económicas ha sido constante. Los servicios de esparcimiento, recreación y turismo, así como así como las casas de alojamiento y los establecimientos de alimentos y bebidas, han sido una alternativa económica viable para poner a salvo la economía local; no obstante, en el nuevo escenario, vale la pena enfatizar sobre las dinámicas sociales y culturales que, en la actualidad, prevalecen como testigos de la historia económica que logró consolidarse desde aquella afortunada realidad productiva-cafetalera, y que ahora se comportan como un elemento centrales en la organización social y física del poblado.

Conclusión

El “Pueblo Mágico” de Coatepec, sin duda, se convierte es un caso de estudio particular para el turismo y, en esta ocasión, para la ciencia antropológica, puesto que sus antecedentes sociohistóricos se materializan en los diversos elementos tangibles que caracterizan la zona, pero, también en los múltiples procesos sociales que se han desarrollado, hasta la actualidad, con gran valor y carga simbólica.

Desde hace más de medio siglo, el café ha ejercido un rol determinante en el desarrollo social, económico y político de Coatepec. El periodo de bonanza y las intermitentes crisis cafetaleras, fueron coyunturas decisivas en la construcción social de la realidad de los coatepecanos. El deterioro de las plantaciones, la disminución de las inversiones y la fuga de capitales -económicos y humanos- hacia otras entidades y en diversas actividades, se hizo palpable en indicadores como el aumento del desempleo, la migración y la diversificación de actividades económicas, haciéndose necesaria la búsqueda urgente de una estrategia de sustento efectiva, rentable y viable para toda la población, a partir del uso y aprovechamiento de las herramientas y los elementos locales.

En la actualidad, las actividades relacionadas con el sector terciario, especialmente referidas a la prestación de servicios, al comercio y al turismo, son predominantes en la zona. No obstante, el aromático, que en algún momento se concibió como el elemento clave en la dinamización de la economía local y regional, y se convirtió en un factor determinante en la configuración de relaciones sociales de trabajo, producción y control -por parte de ciertos grupos dominantes que lograron consolidarse a partir de la actividad agrícola-, ha ejercido, hasta la actualidad, un rol decisivo en la nueva dinámica económica.

Con la denominación “Patrimonio Histórico” en el año 2000 y con el nombramiento “Pueblo Mágico” en el año 2006, la actividad económica se ha consolidado en torno a la promoción y atracción del turismo, por lo que resulta de suma importancia caer en cuenta sobre el escenario histórico y sus determinantes para el contexto actual, que involucra una diversidad de actores de tradición local con fuerte injerencia en la nueva dinámica económica y política, así como en la construcción social de la vida colectiva.

CAPÍTULO III

Entre actores, vínculos y redes:

Crónica de gobernanza en el “Pueblo Mágico” de Coatepec

Introducción

La imponente presencia regional y relevancia turística de Coatepec redunda en la historia social y económica del poblado. Las actividades agrícolas, su infraestructura física y el paisaje natural que le sostiene y le rodea, son bondades orgánicas que conversan sobre la historia y fertilidad del terruño; herramientas básicas para labrar su pasado, presente y construir el futuro que ahora gozan desde otro escenario.

Como se mencionó en el capítulo anterior, pese a los vaivenes económicos, las transformaciones sociales y las coyunturas globales, la importancia del grano aromático como elemento dinamizador de la económica local y regional persiste hasta la actualidad. Su presencia no se ha limitado a la dinámica agrícola, sino que ha ampliado su espectro de mercado con base en el amplio desarrollo productivo e industrial que experimentó durante la segunda mitad del siglo pasado, y que sentó las bases -estructurales e infraestructurales- para la configuración de una nueva actividad económica que ha logrado poner a salvo el patrimonio material e inmaterial de algunas familias.

Actualmente, el café se ha convertido en un importante recurso simbólico de atracción turística que mercede con su historia y su esencia física, constituyéndose como un elemento catapultador y diversificador de las economías familiares, que, en algunos casos, gozan de lugares privilegiados dentro de la nueva dinámica económica local. En este sentido, como se abordará a lo largo de este capítulo, el modelo de gobernanza turística, impulsado por el programa “Pueblos Mágicos”, que propone la configuración de redes público-privado-civiles en el desarrollo de estrategias de promoción, atracción y permanencia turística, se confronta con la realidad local, en medio de un escenario antagónico donde prevalecen figuras históricas de poder económico y político, frente a la gran masa obrera y campesina.

Con la intención de generar un ambiente democrático, participativo y de equidad, el modelo de gobernanza se propone como un mecanismo efectivo que dará pauta al involucramiento de la población local, participante de la dinámica económica y social. No obstante, derivado de la historia sociopolítica y económica del “Pueblo Mágico”, los

vínculos –formales e informales- entre actores sociales se ha tornado disímiles a los objetivos establecidos por el programa, privilegiando la presencia de unos cuantos frente a la participación del resto de la sociedad.

De esta manera, el presente capítulo se ciñe a un análisis empírico sobre el modelo de gobernanza turística y la red que opera el programa “Pueblos Mágicos” en Coatepec, partiendo de reconocer su estructura formal y los vínculos que establecen los diferentes actores desde una lógica fuera de la institucionalidad.

En primer lugar, se abordará el escenario social en el que Coatepec “Pueblo Mágico” vira en su actividad económica principal y se incorpora a las filas del, para entonces, afamado e innovador programa turístico “Pueblos Mágicos”. Asimismo, se ofrece un contexto institucional que permitirá comprender las directrices establecidas por el programa, así como la configuración de redes organizadas en torno a dicho esquema para obtener la categoría. En segundo lugar, se puntualiza sobre la estructura y los vínculos institucionales de la red, frente al esquema que opera en Coatepec, enfatizando en la narrativa personal de los actores, así como en sus vínculos y jerarquías (informales), con el objetivo de identificar los diversos nexos e intereses que impulsan la relación entre sectores. Posteriormente, se abordan los mecanismos de operación de la red de gobernanza y sus vínculos intersectoriales, para indagar su presencia y relación con el resto de la sociedad. Finalmente, se analiza dicho esquema como una simbiosis de poder que opera a través de simulaciones y mecanismos informales.

1. La declaratoria turística “Pueblo Mágico”

“El proceso de incorporación al programa “Pueblos Mágicos” [...] es un paso importante de la localidad hacia el desarrollo de la actividad turística bajo un nuevo modelo, el cual contará con el respaldo de los gobiernos federal, estatal y municipal así como de la sociedad civil, con inversión integral con el cumplimiento de todos los ordenamientos de los niveles de gobiernos mencionados, ya que el turismo es una actividad que requiere de acciones de transversalidad para su desarrollo y de la diversificación y diferenciación de su producto turístico”.

Guía de incorporación y permanencia al programa Pueblos Mágicos, 2014, p. 11

En el año 2006, durante el sexenio de Fidel Herrera Beltrán como gobernador de Veracruz (2004-2010) y durante el trienio del doctor Miguel Galindo Huesca como alcalde de Coatepec (2005-2007), la maestra Silvia Monge Villalobos, quién para entonces fungía como diputada local -presidiendo la Comisión de Turismo en el Congreso del Estado de Veracruz-, vislumbró la posibilidad de lanzar Coatepec como un importante destino turístico dentro y fuera del estado, integrándose al, para entonces, novedoso programa federal “Pueblos Mágicos”.

Con los requisitos indispensables cubiertos, que consistían en: 1) contar con un área o unidad administrativa dedicada al turismo; 2) crear un directorio de recursos, servicios y atractivos turísticos potenciales; 3) estimar un mapa que demostrara las condiciones de conectividad terrestre -desde la localidad turística hacia los principales centros urbanos cercanos, que no rebasara las dos horas de traslado vía terrestre- y 4) contar con instrumentos de planeación y ordenamiento por parte de la administración municipal en turno³⁶ (Guía de Incorporación y Permanencia al Programa 2014), la gestión fue realizada

³⁶ Por ejemplo, un Plan de Desarrollo Turístico que incluyera actividades específicas viables para la operación del programa.

en la Ciudad de México con el apoyo del Gobierno del Estado de Veracruz, obteniendo, de esa manera, el primer nombramiento dentro la entidad.

Una vez afianzada la categoría, acudieron a la localidad el Secretario de Turismo Federal Rodolfo Elizondo Torres y el Secretario de Turismo Estatal Gustavo Sousa Escamilla, en representación del presidente nacional Vicente Fox Quesada, para realizar la ceremonia formal y otorgar el nombramiento al emergente “Pueblo Mágico”.

Nombramiento “Pueblo Mágico” a Coatepec, Veracruz



Fuente: Dirección de Turismo de Coatepec

Cabe aclarar la distinción que la Secretaría de Turismo Federal establece con respecto a las diferentes enunciaciones sobre la categoría “Pueblo Mágico” y sus implicaciones en la operación del programa (Guía de Incorporación y Permanencia al Programa, 2019):

1) Nombramiento: alude a la acción ejecutada por la Secretaría de Turismo Federal para designar a una localidad como “Pueblo Mágico”, con el respaldo de documentos oficiales que acreditan el nombramiento y las reglas de permanencia en el programa.

2) Localidad: es aquel territorio que, durante el paso del tiempo, ha conservado gran parte de su legado histórico-cultural y natural, y lo manifiesta a través de diversas expresiones materiales e inmateriales.

3) Programa: refiere al “programa de desarrollo turístico integral para localidades con potencial y vocación turística que a través de una eficaz y eficiente gobernanza (con el concurso de empresarios privados y sociales, sector social y gobiernos en sus tres niveles) organizan diversas acciones de carácter económico, social y ambiental, con el propósito de coadyuvar a que el sector sea un pilar para el desarrollo justo y equilibrado entre comunidades y regiones y una herramienta para la reconciliación social” (p.8).

En ese sentido, siguiendo la definición propia del programa, puntualicemos en la estructura de gobernanza que “Pueblos Mágicos” plantea en su operación.

Como parte de los principales requerimientos de ingreso, es necesaria la conformación de un Comité Ciudadano autónomo que realice acciones de intermediación y representación con los tres niveles de gobierno y con la ciudadanía en general. Éste equipo, se plantea, quedará conformado por actores del sector empresarial y de la sociedad local – no vinculada con iniciativas empresariales-, a manera que la estructura de gobernanza se monte sobre una base equilibrada entre actores del sector público, el sector privado y la sociedad civil, tal como lo plantea el modelo canónico.

Con base en esa directriz, en el año 2006, empresarios, artesanos y ciudadanos locales, impulsados por la esperanza y deseo de fortalecer las estructuras de desarrollo económico en la localidad –bajo un nuevo enfoque cimentado en el comercio local y la prestación de servicios-, contribuyeron al trabajo colaborativo para poner en marcha el programa “Pueblos Mágicos” y realizar las acciones específicas que éste demandara.

Al respecto de dicho escenario, el presidente del primer Comité Ciudadano, propietario de uno de los más importantes café-restaurantes en la zona, narra:

Mira, en aquel entonces todos los programas iban dirigidos a destinos de sol y playa, y que bueno que México tiene muchísimas playas y tiene muchos estados como el de Veracruz para que la gente vaya ¿no?, pero, precisamente, habemos

muchos que no tenemos playa, tenemos otras características, y creo que ese fue el acierto más grande que ha tenido desde hace muchos años un programa, que es tomar estos pequeños pueblitos o comunidades, o ciudades, que tienen esas identidades. [...] Entonces cuando nos lo presentaron yo dije: ¡ahí caemos nosotros! Nos hicieron una invitación abierta, aquí, en el ayuntamiento, a los prestadores de servicios que existíamos en aquel entonces, que éramos muy pocos, y pensamos que ese era el momento de hacer algo por nuestro Coatepec. Se hizo un viaje a Pátzcuaro, Michoacán, para que su Comité nos hablara acerca del programa y las actividades que realizaban, y de esa manera viéramos nosotros los beneficios que tenía y hacia dónde iba enfocado. Fue así que realmente nos convencimos... bueno, nosotros estábamos más que convencidos, se convenció el Ayuntamiento, los regidores y todos, porque ni ellos se la creían. Y fíjate... Coatepec llegó a ser el primer Pueblo Mágico en el estado de Veracruz, y eso fue muy importante porque como dicen: siempre, siempre, el que llega primero pega dos veces, entonces nosotros tuvimos toda esa atención, tanto de la comunidad, como de los empresarios y de las autoridades... entonces todos estábamos en la misma sintonía de que queríamos hacer algo por nuestro Coatepec.

Presidente del primer Comité Ciudadano, 8 de noviembre de 2020, Coatepec,
Ver. Entrevista presencial

Las actividades realizadas por parte del primer Comité Ciudadano giraron en torno a reuniones semanales con el Ayuntamiento en las que se convocaba a los empresarios y actores del sector turístico para participar con propuestas de inclusión y difusión, corroborar el uso del presupuesto otorgado por parte del gobierno federal³⁷, así como identificar las áreas de oportunidad en el ejercicio administrativo y en función de las necesidades de la localidad.

³⁷ Es importante mencionar que durante los primeros años de ingreso al programa, cuando menos durante la gestión del primer Comité Ciudadano, la federación otorgó apoyos económicos al gobierno local para la realización de proyectos referidos, principalmente, al mantenimiento de la imagen pública y la traza urbana, que incluía la compra de pintura para el mantenimiento de las calles y los edificios -al menos una vez al año-, al cuidado y mantenimiento del parque principal y al rediseño del cableado del primer cuadro de la ciudad -ahora subterráneo-. En la actualidad, dados los cambios de administración pública nacional, la partida presupuestaria otorgada al programa ha desaparecido, por lo que dicho beneficio es inexistente, pero el distintivo turístico continúa vigente.

Un prestador de servicios hoteleros señala que, una de las estrategias implementadas para dar vida al pueblo, involucrar y compartir con la población, fue la realización de eventos públicos. En algún momento se realizó un festival cultural en el que cada negocio participó de diferente forma: con obras de teatro, recitales, exhibición de libros, declamación de poemas, narración de leyendas y demás actividades, con la intención de construir un ambiente de solidaridad, participación y equilibrio entre los sectores, pero también con el objetivo de crear un escenario atractivo para el turismo.

“Era algo muy bonito, nos convocaban en Palacio de gobierno a todos los prestadores de servicios y a los empresarios, entonces ahí cada quien decidía con qué o en qué quería participar y se sacaban los trípticos para promover las actividades. Fue una semana donde hubo muchos eventos y venía gente de todos lados, dependiendo los gustos que tenían. Un día sacamos un burrito, como una estudiantina, y anduvimos recorriendo todas las calles, y se veía muy padre, toda la gente se nos iba uniendo”

Ex miembro del primer Comité Ciudadano del Pueblo Mágico, 15 de diciembre de 2020, Coatepec, Ver. Entrevista presencial

Los habitantes locales señalan que la obtención del nombramiento fue determinante en las transformaciones físicas, sociales y económicas que ahora son visibles dentro del municipio y, sobre todo, dentro de la localidad. No se trató, únicamente, de realizar actividades para involucrar a sociedad coatepecana y atraer al turismo, sino, también, para obtener la atención de empresarios e inversionistas que desearan instalarse en el pueblo y contribuir a ampliar la oferta turística y de servicios.

Un guía turístico narra,

La denominación “Pueblo Mágico” ha traído muchos beneficios para Coatepec. Ya te decía yo, hasta hace 21 años sólo existía un negocito aquí, alrededor del parque, y más para allá abajo estaba el restaurante de los Bonilla, pero no teníamos ninguna franquicia, ¡y ahora llegan a instalarse con nosotros! Aquí, el centro, está plagado de cafeterías, y de muy buen café ¡eh!, a la gente le gusta venir aquí, pero también tenemos, por ejemplo, los museos... si te vas para allá, te vas a encontrar con el Museo de la Orquídea, para allá, con el museo María Enriqueta, y ya, si te vas más para allá, del otro lado, puedes visitar el Cerro de

las Culebras, que no es un museo pero vale la pena contemplar la vista. Hay para todos los gustos... también, si quieres ir más lejos, pero ahí ya necesitas un coche, o te vas con los grupos que aquí mismo se forman, puedes visitar las fincas donde te enseñan el beneficiado del café, y desde cero, ¡eh! De veras que mi Coatepec es maravilloso, por eso es muy importante que continúe el programa y que las autoridades realmente cuenten con un plan turístico para el desarrollo de esta actividad económica tan noble.

Guía de turistas, 5 de diciembre de 2020, Coatepec, Ver.
Entrevista presencial

Con base en los testimonios obtenidos, se da cuenta que las acciones de intermediación y vinculación por parte del primer Comité Ciudadano, así como de empresarios y habitantes locales con respecto al resto de la sociedad, fueron fundamentales en la construcción de Coatepec como “Pueblo Mágico”, delineando los parámetros básicos para crear comunidad y trabajar en pro del destino turístico.

A decir de los entrevistados, son los empresarios y los ciudadanos locales quienes tienen la noción de las necesidades de la gente (consumidores turísticos), puesto que ellos están en contacto directo todos los días con los comensales y con los propios turistas, y depende de las condiciones estéticas, de seguridad y de oferta, que exista derrama económica para ellos y para todos los habitantes de la localidad y el municipio. De alguna manera el Ayuntamiento o el presidente municipal, o las administraciones gubernamentales en escalas más altas, están presentes durante una etapa, pero el empresariado local permanece en el tiempo y por ello su interés de participación, colaboración e integración, pero ello no exenta a las autoridades municipales de sus responsabilidades y el margen de acción que ejercen en el impulso de la actividad y la operación logística del programa.

Se trata de un esquema de colaboración entre los tres niveles de gobierno, el sector empresarial y la sociedad local, no sólo como un marco técnico-institucional de gobernanza, sino como un ejercicio casi esencial del turismo (en tanto fenómeno social, cultural y económico) pues, como ya se abordó en el primer capítulo, es una característica nata de la industria del ocio y el tiempo libre involucrar, de manera voluntaria o involuntaria, a todos los elementos y actores sociales que cohabitan en el espacio. Por lo

tanto, para obtener resultados favorables y efectivos, es necesaria la participación y colaboración de los diferentes sectores involucrados.

En este sentido, uno de los objetivos de la presente investigación trata de indagar la forma en que opera y ha operado el modelo de gobernanza turística, a través la instrumentación del programa “Pueblos Mágicos”, en Coatepec, precisando en la red de actores sociales que participa en la ejecución del programa, a fin de identificar sus vínculos -intersectoriales e intercolaborativos- en el desarrollo de prácticas y estrategias enfocadas al desarrollo de la actividad turística en la localidad y el municipio.

2. Red de gobernanza en la operación del programa

Con miras hacia la eficacia y eficiencia del programa turístico federal, la Guía de Incorporación y Permanencia al Programa Pueblos Mágicos³⁸ (2019) determina, entre sus principales líneas de operación, acciones de coordinación social, interinstitucional e intergubernamental, que impliquen

[...] un ejercicio de transversalidad con las instituciones públicas, en sus tres diferentes órdenes de gobierno, y el concurso de organismos privados, así como la participación de la comunidad receptora, tanto la directamente relacionada con la actividad turística y negocios afines, como con la sociedad civil. Se trata de una alianza (Gobernanza) entre los tres niveles de gobierno, la sociedad local y los actores económicos, empresas y organizaciones, que deberá trascender las administraciones gubernamentales (p. 12).

Para lograr dicho esquema, uno de los requisitos indispensables del programa establece que cada localidad conforme un Comité Ciudadano autónomo, el cual será responsable, en

³⁸ Este documento se actualiza de manera periódica en función de los nuevos requerimientos de gobierno. Para fines de este trabajo, se ha revisado la última actualización del año 2019; sin embargo, el tema de la gobernanza ha persistido como eje fundamental desde la creación del programa.

conjunto con el órgano gubernamental local, de realizar actividades administrativas, de organización y de vinculación entre las diferentes escalas de gobierno, la sociedad local y el grupo empresarial.

Dicho Comité deberá estar conformado por miembros del sector público, privado y social, y sesionará periódicamente, con la finalidad de estimular el entendimiento entre los diferentes sectores participantes del turismo y garantizar que la toma de decisiones se ejecute mediante un ejercicio democrático, en pro de generar condiciones favorables y cambios positivos para el desarrollo turístico de la localidad, pero, también para el desarrollo social y económico de sus residentes (Reglas de operación del programa “Pueblos Mágicos”, s/a).

La siguiente es una propuesta de integración del Comité Ciudadano de “Pueblos Mágicos” descrita en la Guía de Incorporación y Permanencia al Programa (2019):

- a. Representante de los restauranteros
- b. Representante de hoteleros
- c. Representante de las agencias de viajes u operadora local
- d. Representante de comercios establecidos de actividades turísticas-recreativas
- e. Representante de artesanos
- f. Líder de opinión
- g. Representante de comunidades indígenas
- h. Representante de cadena(s) productiva(s)
- i. Representante de la Dependencia Estatal de Turismo (Honorífico)
- j. Representante de la Autoridad Municipal (Honorífico)

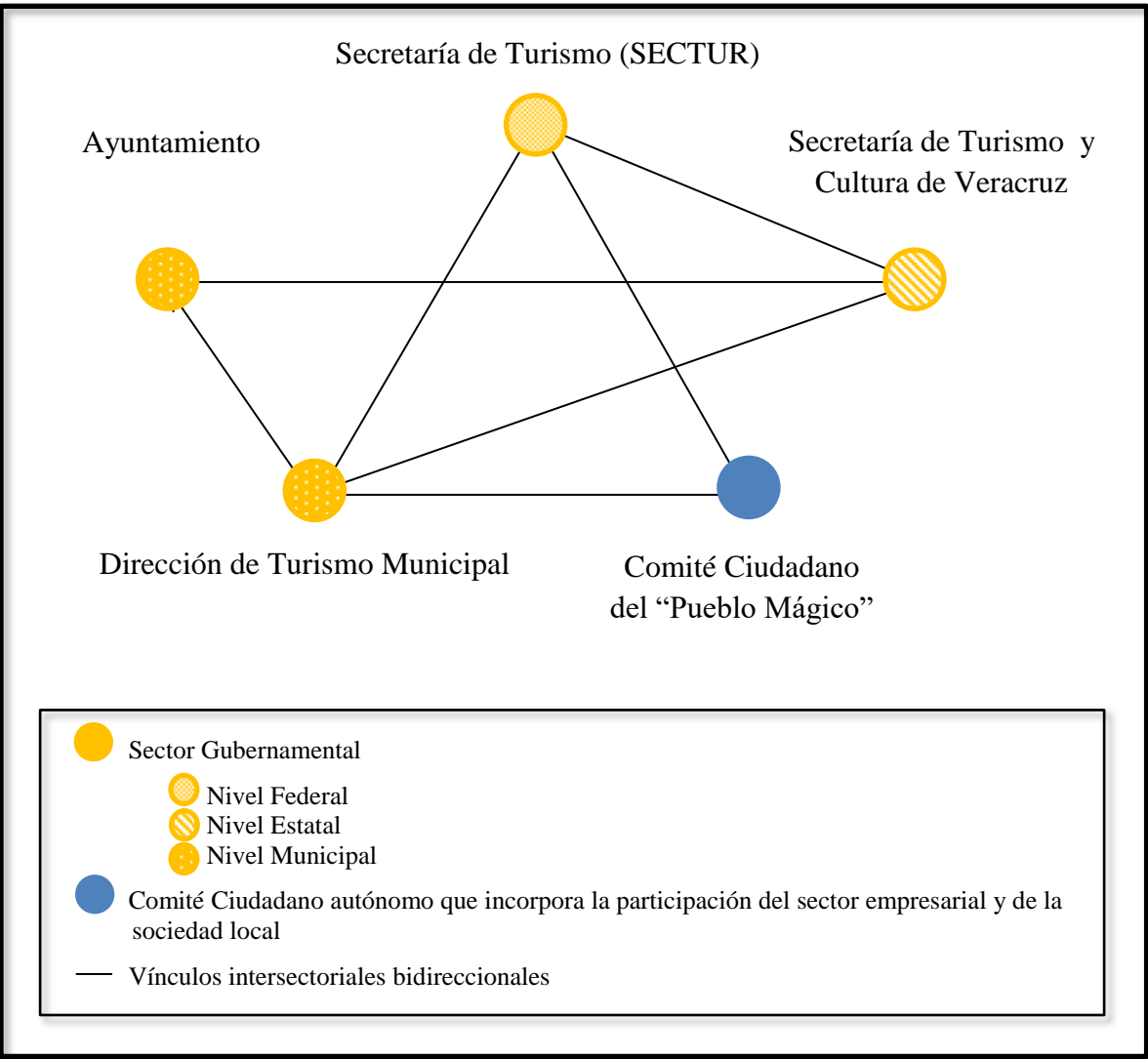
El Comité Ciudadano no poseerá un límite en el número de integrantes, pero sí deberá estar representado por cada uno de los giros preponderantes que integran la oferta turística del destino y/o los principales servicios que sirven para la atención del turista. Asimismo, deberá acatar ciertos lineamientos y requisitos en su integración y funcionamiento, los cuales se describen a continuación (*Ibid.*):

- 1) El Comité de Pueblo Mágico deberá elegir diferentes cargos al interior del grupo: Presidente, Secretarios, Tesoreros y Vocales, tal como sea necesario.
- 2) Los integrantes del Comité deberán elegir un presidente que les represente y represente a la sociedad local. Éste será elegido por votación de los miembros -cada dos años-, siendo necesario contar con la mayoría de los votos para legitimar el cargo.
- 3) Es requisito indispensable que el presidente del Comité Ciudadano del Pueblo Mágico no desempeñe ningún cargo de gobierno -en sus diferentes escalas- ni participe en ningún instituto político.
- 4) La reelección del presidente estará permitida, siempre y cuando todos los miembros participantes del Comité así lo aprueben y avalen su trabajo efectivo como representante.
- 5) La autoridad estatal o municipal no deberá incidir en la integración del Comité Ciudadano del “Pueblo Mágico”.
- 6) No deberá omitirse, dentro del cuerpo de vocalías, aquella representante de las cadenas productivas turísticas instaladas, que represente la voz estratégica del empresariado como un destino turístico integrado.
- 7) Es importante no excluir, marginar y/o negar la incorporación de asociaciones civiles que apoyen la actividad turística de forma directa o indirecta.
- 8) Un representante de la Secretaría de Turismo Federal podrá asistir a las reuniones que requieran su presencia y contará con voz.

De esta manera, el Comité Ciudadano quedará conformado como un equipo mixto e integral que represente los diferentes intereses de la sociedad local, a fin de generar vínculos intersectoriales e intercolaborativos con los tres diferentes órdenes de gobierno en la realización de actividades de permanencia en el programa, así como en el diseño y ejecución de nuevos proyectos en el ramo turístico.

Explícitamente, por parte del sector público participa la Secretaría de Turismo Federal, la Secretaría de Turismo Estatal, el Ayuntamiento Municipal y la Dirección de Turismo local, organizados jerárquicamente en ese orden, dadas las escalas gubernamentales. Por otra parte, como se ha mencionado, el sector empresarial y la sociedad local se integran en un Comité Ciudadano autónomo, que establece vínculos estrechos, de ida y vuelta, con algunas entidades, tal como se muestra a continuación:

Esquema 1. Estructura formal de la red de gobernanza en la instrumentación del programa “Pueblos Mágicos”



Fuente: Elaboración propia

La Secretaría de Turismo federal, en su calidad de precursora y responsable de la marca turística, mantiene conexión directa con sus dependencias -estatal y municipal- y con el Comité Ciudadano del “Pueblo Mágico”, a manera que la comunicación intersectorial se alimente y sea efectiva en torno a la operacionalización del programa y el estatus en el que éste se ubique (en relación con la evaluación anual para continuar con el nombramiento).

Por otro lado, la SECTUR estatal y el Ayuntamiento Municipal se mantienen en un vínculo bidireccional como parte de un plan estratégico común para el desarrollo turístico regional. En ese sentido, la SECTUR del estado adquiere relevancia como ejecutora del Plan de Desarrollo Turístico Estatal, el cual debe confluir con la toma de decisiones, el diseño y el emprendimiento de acciones por parte del Ayuntamiento Municipal (más adelante se dará cuenta de la importancia que ejerce el eje turístico en el Plan de Desarrollo Municipal).

Por su parte, la Dirección de Turismo local y el Comité Ciudadano del “Pueblo Mágico” se constituyen como los principales nodos que operan a nivel local, pues tienen la encomienda de trabajar, a la par, en el diseño y puesta en marcha de proyectos pertinentes para el desarrollo turístico de la localidad, además de ejercer el rol de vinculación y representación de la sociedad local frente a las entidades estatales, generando, de esta manera, una serie de interconexiones que dan pauta a la comunicación intersectorial y el flujo de recursos.

De esta manera, dentro del plano institucional, la vinculación intergubernamental, intersectorial e intercolaborativa se llevará a cabo, otorgándole justa responsabilidad y libertad de decisión a los gobiernos locales y al Comité Ciudadano, pues caminarán de la mano en el diseño e implementación de estrategias y acciones para el impulso de la actividad turística en las localidades beneficiarias del programa³⁹.

Como se observa en el esquema 1, la Dirección de Turismo local posee más número de vínculos con respecto a las otras entidades estatales por dos motivos: 1) en primer lugar,

³⁹ Si bien los lineamientos federales establecen directrices normativas y acotan o determinan, en gran medida, el margen de acción local, es tarea –estrictamente- de los gobiernos municipales y de la sociedad organizada, emprender acciones que contribuyan al desarrollo turístico de la localidad.

como parte del Ayuntamiento Municipal ejerce un rol importante en la organización de actividades, así como en el diseño y desarrollo de nuevos proyectos por parte de la administración pública en turno (tal como se verá más adelante) y 2) por ser miembro elemental de la estructura de gobernanza que se monta en torno a la operación del programa turístico federal; por lo tanto, se posiciona como el nodo central de la red que media entre los diferentes grupos.

Su importante presencia deriva de las conexiones que establece en el esquema institucional, pero también como resultado de la forma en que opera la administración pública en general, dado que, por lo regular, recae en el ejercicio local el enfoque de las acciones, la licencia para realizarlas y el presupuesto para su ejecución. En el caso de Coatepec, dado que el turismo se ha convertido en una actividad económica predominante y eje central para el impulso del desarrollo social y económico de la localidad, la Dirección de Turismo ejerce un rol central en la administración pública local.

Por otro lado, tal como se planteó en el primer capítulo, existen otros mecanismos de vinculación que van más allá del medio formal, categorizados como “desafíos de la gobernanza”, que tienen la capacidad de modificar dicha estructura, dando lugar a medios alternativos para alcanzar y/o hacer viables objetivos que no responden, en todo momento, a una lógica de interés público. En ese sentido, la presente investigación busca indagar y confrontar el modelo canónico de gobernanza y sus directrices operativas, frente a las estructuras y jerarquías sociales de las redes que participan en la instrumentación del programa “Pueblos Mágicos” en Coatepec.

2.1 Estructura orgánica de la red de gobernanza local

Antes de continuar con la descripción y análisis de la estructura y jerarquía social de la red de actores que participa en la operación del programa “Pueblos Mágicos” en Coatepec, es

importante destacar la importancia que el gobierno municipal en turno (2018-2021) otorga al discurso de gobernanza y al turismo como eje del desarrollo social y económico, pues, de esta manera, se esperaría una mayor correlación y colaboración entre el aparato gubernamental –a nivel municipal-, la sociedad local y el Comité del “Pueblo Mágico”.

El gobierno de Coatepec, en su Plan de Desarrollo 2018-2021, apunta la gobernanza como un modelo efectivo en la toma de decisiones de su propio gobierno y en la política pública general, a través de la creación de redes y alianzas horizontales entre los servidores públicos, los actores del sector empresarial y las organizaciones de la sociedad civil. Para ello, plantea “dar mayor protagonismo a los actores sociales, como cámaras de comercio, organizaciones de la sociedad, gremios organizados, universidades y ciudadanos, en los procesos de diseño, planeación e implementación de sus políticas públicas” (p. 19). Así, mediante dicha participación, se buscaría lograr el desarrollo social, económico e institucional, promoviendo acuerdos entre el Estado y la sociedad local, teniendo como principal eje de desarrollo el turismo.

Dicho documento declara,

Esta administración quiere avanzar con el eje de turismo rural; se fundamenta en la belleza de los ríos, los tipos de vegetación, las fincas cafetaleras y las unidades de producción campesina, junto con la calidez de nuestro pueblo que conserva sus tradiciones, mantiene la cultura y abre su casa a los visitantes, ya que el turismo puede articular el desarrollo municipal, tratando de usar el gasto de los visitantes como palanca para impulsar los proyectos locales y el bienestar social (Plan de Desarrollo 2018-2021).

Tal como se muestra, el proyecto de gobierno vigente apuesta por el potencial turístico del municipio y la localidad. Sin embargo, cabe aclarar que esto no significa que en anteriores administraciones el turismo no haya recibido impulso ni presupuesto -dado que el nombramiento turístico fue adquirido en 2006-, sino que, en palabras de la actual directora de turismo, esta administración se permitió apuntalar la actividad turística como el eje de desarrollo social y económico del municipio, vislumbrando dicho fenómeno como el detonante de la economía local y el bienestar social.

En tal sentido, el hecho de erigir el turismo como un camino efectivo para el logro de los objetivos institucionales, es un acto determinante en la búsqueda de estrategias para el impulso de la actividad, pues, en el plano ideal, se esperaría que las acciones diseñadas y ejecutadas fueran realizadas en una dinámica de participación y colaboración entre los diferentes actores y grupos involucrados. A este respecto, la Directora de Turismo afirma,

Ser un Pueblo Mágico implica contar con todas las áreas necesarias... incluso, toda tu administración debe estar enfocada hacia esa parte turística, tú lo debes tener muy claro, y esto implica toda la obra pública, la recolección de basura, el desarrollo de cadenas productivas... todo va de la mano. Paralelo a esto, tienes que desarrollar, precisamente, una cuestión de marca destino, trabajando la parte de promoción turística, los catálogos, el inventario turístico... ya no es posible pensar en el municipio o la localidad de Coatepec alejada del distintivo “Pueblo Mágico”. Y bueno, también implica trabajar de manera conjunta con el Comité del Pueblo Mágico, que va de la mano con la ciudadanía [...].

Directora de turismo local, 23 de noviembre de 2020, Coatepec, Ver.

Entrevista vía videollamada

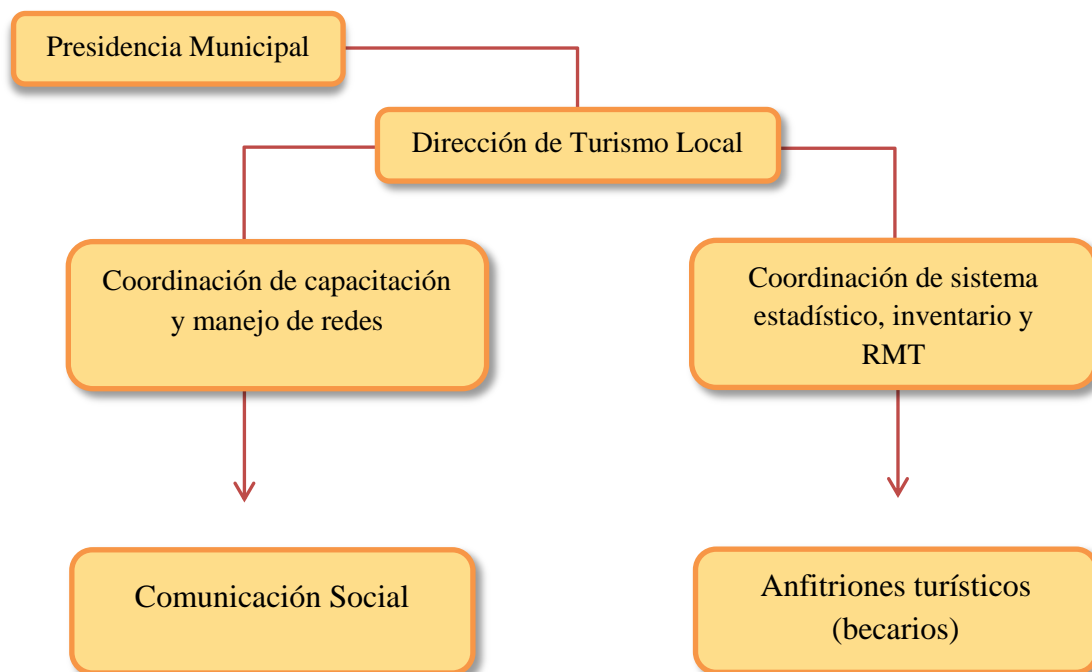
Siguiendo la narrativa y el esquema institucional, los grupos que colaboran a nivel local en Coatepec son: la Dirección de Turismo local y el Comité Ciudadano del “Pueblo Mágico”.

La primera entidad está encargada de la planeación estratégica del destino, trabajando en diferentes ejes de acción. Se dedica, principalmente, a la promoción turística, así como a la atención del turista mediante diversas plataformas y sitios de comunicación, tales como la página web y las redes sociales. Otro eje de trabajo es el desarrollo y la gestión del producto turístico, que implica la realización de un inventario con los recursos y la infraestructura turística, además de identificar nuevos nichos de mercado y generar nuevos motivos de viaje. Asimismo, se encarga de la parte administrativa, que conlleva el ejercicio de vinculación con las demás áreas del Ayuntamiento, así como el apoyo en la organización y realización de eventos -internos y externos- con respecto al “Pueblo Mágico”. Finalmente, la Dirección de Turismo local también trabaja en el eje de permanencia del nombramiento, pues requiere mantener a la orden del día la

documentación y los requerimientos establecidos por el programa turístico federal (Directora de turismo local).

Cabe mencionar que la Dirección de Turismo local es una pequeña entidad que apenas cuenta con tres puestos laborales -de base- para la realización de las actividades antes mencionadas y no posee un presupuesto propio, sino que depende directamente de las arcas del gobierno municipal, por lo que, para la toma de decisiones con respecto al emprendimiento de un nuevo proyecto o una actividad relacionada con el turismo, es necesaria la validación previa del alcalde del municipio. A continuación, se presenta el organigrama de dicha entidad:

Figura 1. Organigrama de la Dirección de Turismo de Coatepec (2018-2021)



Fuente: Dirección de Turismo Local (2018)

Como ya se mencionó, la Dirección cuenta con tres plazas laborales de base y múltiples puestos itinerantes. Los espacios de base son ocupados por la Dirección Municipal, la Coordinación de Capacitación y Manejo de Redes, y la Coordinación de Sistema

Estadístico, Inventario y RMT. Las áreas de Comunicación Social y Anfitriones Turísticos se dejan a cargo de estudiantes que realizan actividades de servicio social y/o becarios provenientes de universidades o programas gubernamentales.

Es así como la responsabilidad y la creatividad de las acciones emprendidas en cuestión de turismo recae en tres personas que laboran dentro de la Dirección, aunque, sin duda, se articulan con diferentes áreas del gobierno municipal para realizar sus labores. En este punto, bien valdría la pena reflexionar sobre las limitaciones de la Dirección de Turismo local, no sólo con respecto a las actividades vinculadas con el programa, sino como entidad pública local, pues la falta de personal podría resultar un factor determinante para la ineffectividad de las acciones gubernamentales.

El otro grupo participante que opera el programa, además del órgano público, es el Comité Ciudadano del “Pueblo Mágico”, que actualmente está conformado por once integrantes:

- 1) Representante del Sector Social (Presidenta del Comité)
- 2) Representante Hotelero (Suplente de presidencia – cargo honorífico)
- 3) Representante Restaurantero (Tesorero)
- 4) Representante Hotelero (Suplente-tesorero)
- 5) Representante del Sector Social (Secretario técnico)
- 6) Representante Cafetalero (Temas de comunidad local)
- 7) Representante de Artesanos (suplente-temas de comunidad local)
- 8) Representante Colegio de Arquitectos (Sector Educativo e Investigación)
- 9) Representante Alimentos Artesanales (Productos Regionales)
- 10) Representante Promotora Turística
- 11) Representante del Sector Social (Notario)

Cada miembro del Comité representa o debería representar un giro turístico empresarial preponderante y distinguido dentro de la localidad, bajo la premisa de colaborar en pro de sus gremios y en favor de la comunidad. Al respecto de sus labores, la actual presidenta del Comité Ciudadano señala:

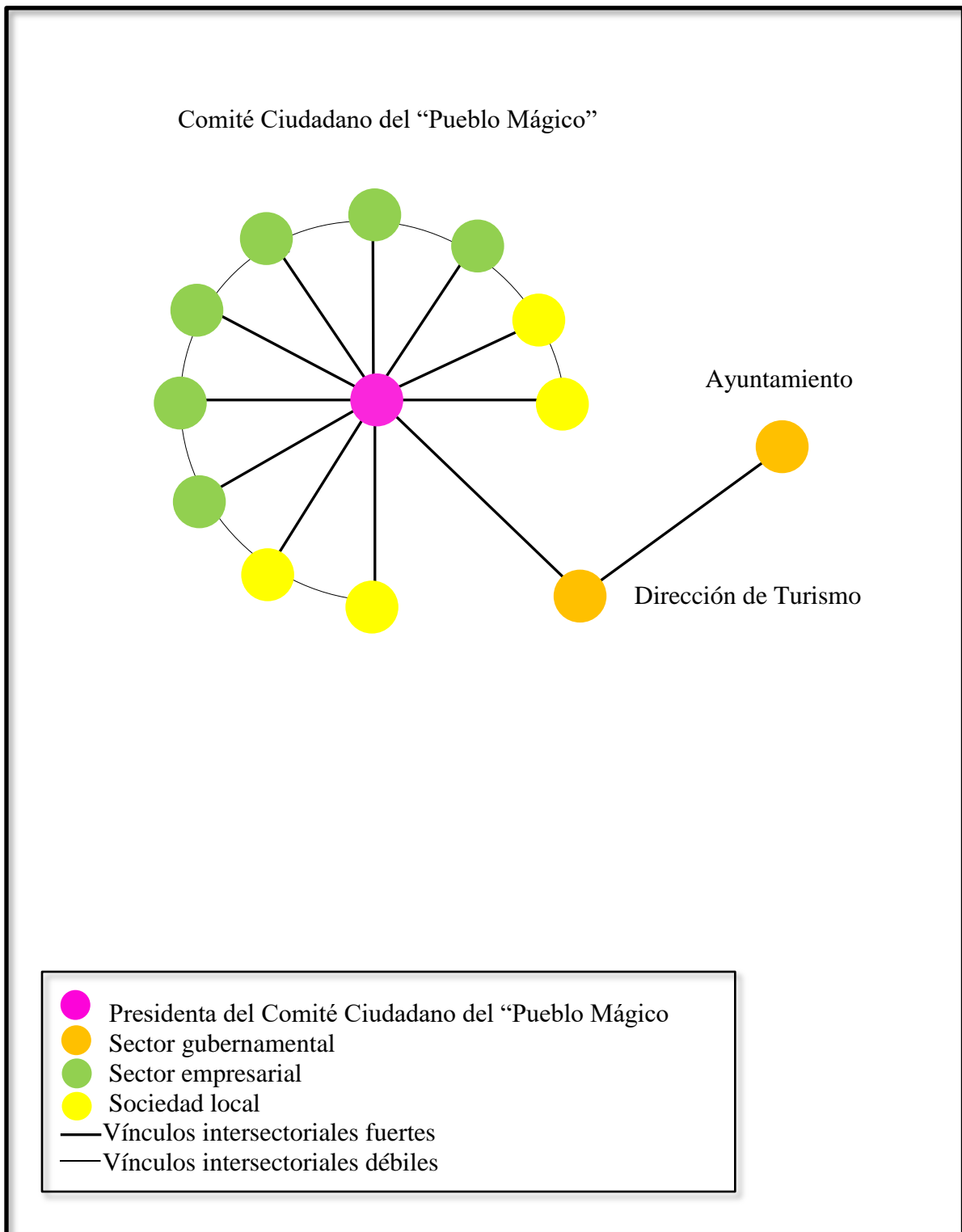
Nosotros nos encargamos de la promoción y difusión de nuestro “Pueblo Mágico”, pero, para ello, tenemos que enfocarnos muy bien a promover y conservar nuestro título, y para conservarlo tenemos que estar pendientes de la conservación de nuestro patrimonio, porque nosotros tenemos un nombramiento por parte del Presidente Ernesto Zedillo como una zona de monumentos históricos. Entonces tenemos que fomentar y, de alguna manera, organizar a la sociedad para que estemos todos bien coordinados. Anualmente nos hacen una evaluación para saber si continuamos o no con el nombramiento... entonces es una gestión que se hace con los tres niveles de gobierno [...]. Aquí siempre vamos de la mano con la Oficina del Turismo Municipal, estamos en permanente contacto con Turismo del Estado, pero, sobre todo, tenemos el vínculo muy cercano, a través de la Asociación Nacional de Pueblos Mágicos, con Turismo Federal. Entonces, pues mira, pareciera silenciosa nuestra actividad, pero es una actividad dinámica y estamos en contacto todo el tiempo... [...] Coatepec es parte de del Comité Nacional de Pueblos Mágicos.... entonces, ejercemos una actividad bien importante.

Presidenta del Comité Ciudadano, 15 de diciembre de 2020, Coatepec, Ver.
Entrevista vía llamada telefónica

Como se observa, el Comité Ciudadano del “Pueblo Mágico” ejerce dos responsabilidades fundamentalmente: por un lado, se encarga del diseño y puesta en marcha de proyectos y/o actividades que permitan desarrollar el máximo potencial turístico de la localidad, y, por otro lado, realiza acciones de vinculación con las tres escalas de gobierno y con la sociedad local, a fin de conservar la marca turística e involucrar a los pobladores en la preservación de su patrimonio.

Ahora bien, en función de los lineamientos operativos del programa y de las entrevistas realizadas a integrantes del Comité Ciudadano y la Dirección de Turismo, la estructura de la red de gobernanza “formal”, que se configura a nivel local, se compone por once actores participantes dentro del Comité Ciudadano y por la Dirección de Turismo Municipal, tal como se muestra a continuación.

Esquema 2. Actores e instituciones dentro de la estructura orgánica de la red de gobernanza local que opera en la instrumentación del programa “Pueblos Mágicos”



Fuente: Elaboración propia

Si bien la Dirección de Turismo opera con tres personas, es realmente la cabeza del equipo quién cuenta con voz y voto en la toma de decisiones y emprendimiento de acciones, que dependen, en todo momento, de la licencia municipal. Por su parte, pese a que existen diferentes cargos dentro del Comité, los lineamientos del programa no determinan rangos en sus formas de participación y/o colaboración; no obstante, es la presidenta del grupo quien, a decir de los entrevistados, realiza la mayor parte de las actividades consignadas al Comité y establece los vínculos necesarios –intra e intersectoriales- para el logro de los objetivos propuestos.

En tal lógica, adquiere importancia centrar el análisis de los vínculos y las redes en las dinámicas cotidianas informales de los participantes y en sus formas de relación, con la finalidad de analizar, por un lado, la estructura –formal e informal- de la red de gobernanza a partir de la posición y la preponderancia social de cada uno de los actores dentro de la red operativa y, por otro, el modelo discursivo de la gobernanza frente al contexto de la realidad local.

2.3 Entre actores, vínculos y redes

Las divergencias del modelo canónico de gobernanza con la realidad van más allá del propio programa. Si bien los lineamientos operativos de “Pueblos Mágicos” determinan la participación multisectorial, a fin de integrar a diferentes actores con realidades heterogéneas, demandas diversas e ideas distintas, su intervención se gesta con base en criterios de índole particular.

En Coatepec, a pesar de no existir una estructura jerárquica en la operación formal del programa, la presencia de algunos de los participantes posee mayor alcance en la escala del “poder hacer”, “poder decir”, “poder dar” y “poder generar”, como resultado de trayectorias individuales y su capacidad para vincularse y generar redes en favor de sus propios intereses y objetivos.

Ejemplo de lo anterior es la conformación del Comité Ciudadano del “Pueblo Mágico”. De acuerdo con su presidenta “no se trata de un grupo de amigos, se trata de que esté bien representada la sociedad coatepecana”; sin embargo, su configuración no responde a un concurso público e inclusivo en el que la elección de los participantes se realice mediante un proceso democrático, tal como lo establecen los lineamientos operativos del programa, sino que, desde sus inicios en Coatepec, la elección de dicho Comité ha sido a través del diseño de una planilla -creada a través de un método desconocido (poco transparente)⁴⁰ - en la que se proponen y/o reclutan ciertos personajes con perfiles específicos -en función de intereses particulares y arreglos personales-. Actualmente, se encuentra en operación el segundo Comité Ciudadano desde la obtención del nombramiento en el año 2006.

A continuación, se realiza una breve descripción de los perfiles de cada integrante del Comité, con la intención de identificar sus trayectorias y analizar sus vínculos y jerarquías sociales en la operación del programa.

a) Presidenta (Representante de la sociedad local): La presidenta del Comité en turno ejerce una doble función: por un lado, es la representante de este colectivo y se encarga de la realización de actividades específicas -que más adelante se abordarán-. Colabora dentro del Comité en representación de la sociedad local, es decir, es la voz y la presencia de aquellos actores no vinculados con actividades turísticas o empresariales, puesto que ella no se encuentra relacionada –directamente- con alguna actividad productiva turística, empresarial o política. No obstante, se dice que su preponderancia y fuerza social se hace relevante a partir de la amplia herencia familiar cafetalera que posee y un extenso negocio (familiar) derivado de dicha actividad. Asimismo, se hace relevante el vínculo con su pareja, quién ejerce un importante cargo político de nivel federal.

La actual presidenta toma su función cuando el anterior presidente declina y asciende al cargo político como Subsecretario de Promoción y Apoyo al Comercio y Servicios en la Secretaría de Desarrollo Económico y Portuario de Veracruz. Éste último

⁴⁰ Cuando se cuestionó sobre este procedimiento a la presidenta del Comité, su reacción fue intranquila e indujo un cambio de tema, puntualizando el hecho de que el Comité Ciudadano es ajeno a fines políticos y administraciones gubernamentales.

actor (importante personaje cafetalero en Coatepec y la región, y propietario del primer y único hotel cinco estrellas en la localidad), que actualmente ocupa el puesto suplente de la presidencia (cargo honorífico) dentro del Comité, posee gran injerencia en la toma de decisiones y en la iniciativa de proyectos impulsados desde este grupo, por lo que se dice que las acciones implementadas y algunos de los proyectos realizados se generan más allá del apoyo, la iniciativa y la licencia municipal.

b) Tesorero y tesorero suplente (Representantes del sector restaurantero-empresarial): Ambos personajes pertenecen a la familia con más tradición y reconocimiento dentro del ámbito restaurantero en la localidad y el municipio. Uno de ellos, representante del sector de alimentos y bebidas, es reconocido por las diversas actividades de difusión y promoción del “Pueblo Mágico” que ha realizado –él y su familia- desde hace ya más de 80 años. Sus iniciativas, se reconoce, en principio son con fines individuales, puesto que persigue la demanda de alimentos y bebidas, especialmente, para su establecimiento; sin embargo, las actividades de promoción de su restaurante, forjan un beneficio colectivo, dado que, al atraer comensales locales, regionales y nacionales a su establecimiento, la derrama económica se genera hacia otros comercios del “Pueblo Mágico”.

Por su parte, el tesorero suplente, posee un amplio negocio dentro de la industria pastelera; aunque alejado de las actividades turísticas, se vincula dentro del Comité en la realización y apoyo de actividades diversas. Ambos actores colaboran en el impulso de actividades que benefician la dinámica turística local, pero, sobre todo, a través de donativos de recursos económicos y/o materiales que permiten llevar a cabo dichas acciones. Vale decir que ambos integrantes pertenecen a la misma familia –de tradición en Coatepec- de la actual Directora de Turismo, hecho que les posiciona con un vínculo directo.

c) Secretario (Representante de la sociedad local): El actual secretario del Comité Ciudadano funge como representante de la sociedad local. Él es un ex funcionario público vinculado con el departamento de agua y se desarrolla dentro de este grupo realizando actividades, principalmente, de apoyo administrativo.

d) Temas de comunidad local (Representante del sector artesanal): Este cargo lo ocupa una importante representante del sector artesanal en la localidad con una amplia trayectoria dentro del ámbito del desarrollo social regional. Es conocida y reconocida como una líder del gremio de artesanos y se dedica a la organización de bazares para promocionar la venta de artesanías. Sus actividades dentro del Comité consisten en representar los intereses de sus compañeros y promover su participación en los diversos eventos realizados como parte del programa. Asimismo, busca bajar fondos y emprender proyectos en pro de su gremio.

e) Temas de Comunidad local: Este cargo se encuentra ocupado por un ex Alcalde de Coatepec, cuya actividad principal es la caficultura y la siembra de nuez de macadamia. Posee una amplia herencia familiar derivada del café, con tradición industrial y actualmente (uno de sus hijos) posee un pequeño establecimiento dentro de la localidad, aunque su actividad principal se vincula con la siembra, la cosecha y la exportación del grano aromático.

f) Educación e investigación: Este cargo lo ocupa un arquitecto, restaurador y preservador de la arquitectura tradicional coatepecana. Su integración al Comité se deriva, principalmente, de los requisitos solicitados para la conformación del grupo, dado el diseño urbanístico de la zona. Ha sido tomado en cuenta como un colaborador propositivo en el cuidado del patrimonio y la traza urbana.

g) Vocal 1: Este cargo se encuentra ocupado por un empresario de productos artesanales. Cabe destacar que no es un actor oriundo de Coatepec, sino un migrante con visión empresarial que encontró un importante nicho de mercado dentro del pueblo.

h) Vocal 2: El cargo está ocupado por la propietaria de una importante promotora turística en la localidad. También resulta interesante mencionar que no es oriunda coatepecana, sino que llegó, se instaló y vislumbró la posibilidad de sacar partido a las condiciones turísticas de la localidad y la región.

i) Vocal 3: Cargo ocupado por un notario público que colabora en actividades que dan fe y legalidad de los procedimientos y las gestiones realizadas por parte del Comité Ciudadano.

Como se observa, algunas de las descripciones son puntillosas en cuanto a los perfiles de los integrantes y sus actividades dentro del Comité; sin embargo, otras tantas refieren a posiciones y perfiles dispersos que, en palabras de un integrante de este grupo, “no se sabe bien, bien, qué hacen aquí”. El participante del Comité afirma que todos participan, se reúnen “de vez en cuando” y, en ocasiones, toman acuerdos, aunque algunos no estén directamente relacionados con el turismo, pero generalmente no hay iniciativas concretas, puesto que no hay consenso, colaboración, cooperación y, mucho menos, recursos. Por su parte, también se observa que algunos cargos dentro del Comité están cruzados por la relación familiar y/o política con actores que ocupan u ocuparon cargos públicos.

Entre los lineamientos para la conformación de este grupo, descritos en la Guía de Incorporación y Permanencia al programa (2018), se requiere incluir a personajes de la sociedad local que cuenten con voz y voto dentro de la comunidad y con conocimiento de la circunstancia social, a fin de integrar diversas perspectivas, más allá de la visión empresarial, para utilizar el turismo como palanca de desarrollo social y económico en la localidad. Por lo tanto, siguiendo este argumento, sería necesario incorporar la participación de actores que cuenten con una visión propositiva y equilibrada frente al fenómeno; es decir, con una visión promedio, que medie entre el pequeño y mediano empresario, entre el vendedor ambulante y el artesano en escala, y no sólo con la intención de llenar espacios con personajes ajenos a la dinámica económica y social como requerimiento administrativo e institucional.

Ahora bien, centrémonos en la llegada de dichos actores al Comité. De acuerdo con la Guía de Incorporación y Permanencia al programa (2019), la conformación del Comité Ciudadano se debe llevar a cabo mediante un concurso en el que participe todo actor interesado en la dinámica. De esa manera, se elegirá al grupo que represente los intereses de la sociedad y el empresariado local, en una lógica de reconocimiento, diversidad y en virtud de un ejercicio democrático. Así pues, en el caso de Coatepec resta cuestionar:

¿Cómo se integra y elige la planilla?, ¿Cuáles son los criterios de participación?, ¿Cuáles son los criterios de elección?, ¿Cuáles son las condiciones de colaboración?...

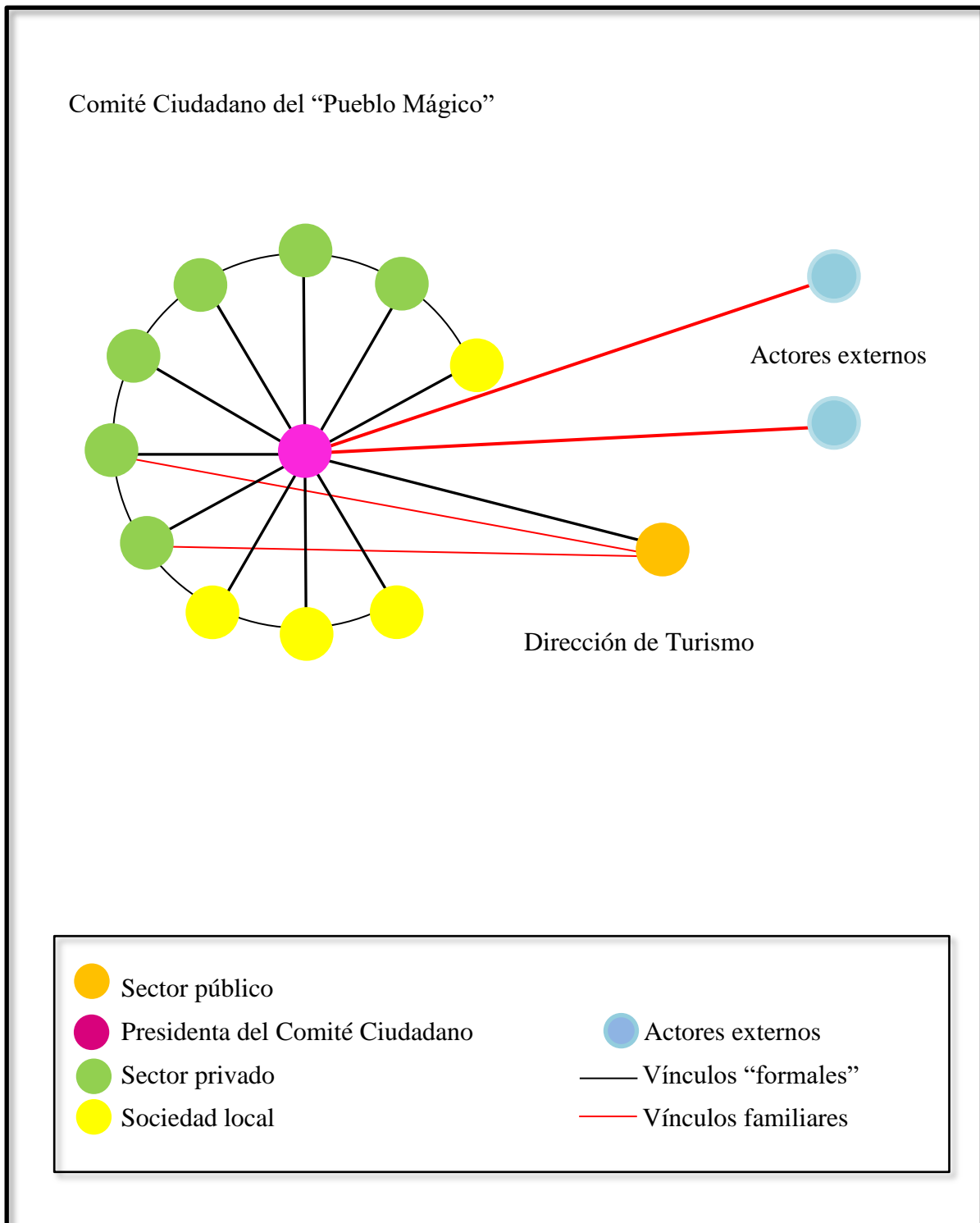
Ningún prestador de servicios ajeno al Comité Ciudadano recuerda alguna convocatoria de integración o de participación. Las preguntas fueron lanzadas a diversos integrantes del Comité y la respuesta predominante fue: por invitación. Entonces, ¿Quién invita?, ¿Quién convoca? Las respuestas giraron en torno a los vínculos amistosos entre los distintos miembros participantes; por supuesto, no en todos los casos, sino con los personajes más representativos dentro de la localidad (en términos empresariales o políticos) y dentro de sus propios giros. El resto de los integrantes ha sido invitado directamente por parte de algún miembro del Comité para ocupar cargos específicos como requisito indispensable –institucional- de integración de este grupo.

Si bien se pueden identificar vínculos entre los diversos actores que configuran la red del Comité Ciudadano, también se observa una fuerte estructura social de orden jerárquico al interior de este, el cual obedece a la capacidad de reacción y de contribución de cada actor, que se determina, en gran medida, por su posición dentro de la escala social, económica y política en la localidad, así como de sus trayectorias y narrativas personales.

Tal como se mostró en el apartado anterior, normativamente se establece el trabajo colaborativo de la Dirección de Turismo local con el Comité Ciudadano del “Pueblo Mágico” desde un esquema horizontal en el que, si bien existe un actor que representa la voz y los intereses de los integrantes del Comité, no se determina jerarquía alguna en el nivel de participación, colaboración y/o en la toma de decisiones. No obstante, en función del trabajo empírico, se da cuenta que el modelo democrático de gobernanza no opera con exactitud dentro del esquema en Coatepec, u opera bajo otros mecanismos informales.

A continuación, se muestra la estructura operativa de la red de gobernanza local:

Esquema 3. Estructura operativa de la red de gobernanza local en la instrumentación del programa “Pueblos Mágicos” en Coatepec



Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en el esquema 3, la Dirección de Turismo y el Comité Ciudadano del “Pueblo Mágico” establecen relaciones bidireccionales de trabajo colaborativo mediante los vínculos generados por las representantes de cada entidad, pues, como ya se mencionó anteriormente, aunque existen múltiples actores dentro de cada grupo, la labor de organización y toma de decisiones recae en dichas portavoces.

Por su parte, con base en la narrativa de los interlocutores, se observa que fuera de los límites locales existen dos actores -externos al Comité- que poseen injerencia extraordinaria en la toma de decisiones y en las acciones realizadas al interior de éste grupo, superando el ámbito local y los intereses propiamente de la comunidad. Ambas posiciones corresponden a los actores antes mencionados, relacionados directamente con la presidenta del Comité Ciudadano, quienes ocupan importantes puestos políticos a nivel estatal y federal.

Este hecho se confirma con dos testimonios de los colaboradores de esta investigación:

Nosotros nos acercamos al Ayuntamiento para saber si podíamos recibir apoyo para nuestro proyecto. Primero, el alcalde nos dio una cita... le platicamos nuestras ideas y de ahí nunca más volvió a recibirnos. Con Turismo pasó lo mismo... nunca nos hicieron caso, entonces decidimos emprender por nuestra parte, y ahí vamos, nosotros hemos ido conectándonos con otras personas por iniciativa propia y con nuestros propios recursos. Hemos recibido el apoyo de [actor con puesto político a nivel federal], quién es esposo de la presidenta del Comité Ciudadano... acudimos a ellos y están muy entusiasmados con el proyecto... ahí vamos poco a poco.

Coordinador de proyecto turístico, 20 de enero de 2021, Coatepec, Ver.
Entrevista presencial

Otro testimonio señala que:

El Señor [actor externo], que fue presidente del Comité de “Pueblos Mágicos” y tuvo a bien el Gobierno del Estado nombrarlo secretario de Desarrollo Económico, por la amistad, por la vinculación que se tiene y por haber sido

miembro del Comité Ciudadano, pues él nos apoya en la gestión de recursos y cursos para nuestros compañeros... hubo cursos de capacitación, de cómo crear una microempresa, cómo presentar un producto.... Y eso dio una buena organización, tanto que se crearon tres cooperativas. Entonces, si el día de mañana, hay algún recurso económico, pues los compañeros ya están organizados... y con la capacitación del Gobierno del Estado, pues eso ayuda mucho.

Miembro del Comité Ciudadano, 25 de enero de 2021, Coatepec, Ver.
Entrevista presencial

Esto demuestra la forma en que las relaciones de colaboración se tejen, también, a través de mecanismos informales (Báez y Ledeneva, 2010) que son utilizados como vías alternas para el logro de objetivos determinados, ya sea con fines particulares o para el bien colectivo. En el caso de Coatepec, las relaciones extrainstitucionales obedecen, no sólo a un vínculo familiar o amistoso, sino una lucha por el poder político y el capital social, puesto que las diferencias partidarias y tensiones entre jerarquías sociales se hacen presentes y son determinantes en la generación de vínculos intersectoriales y sus relaciones de colaboración.

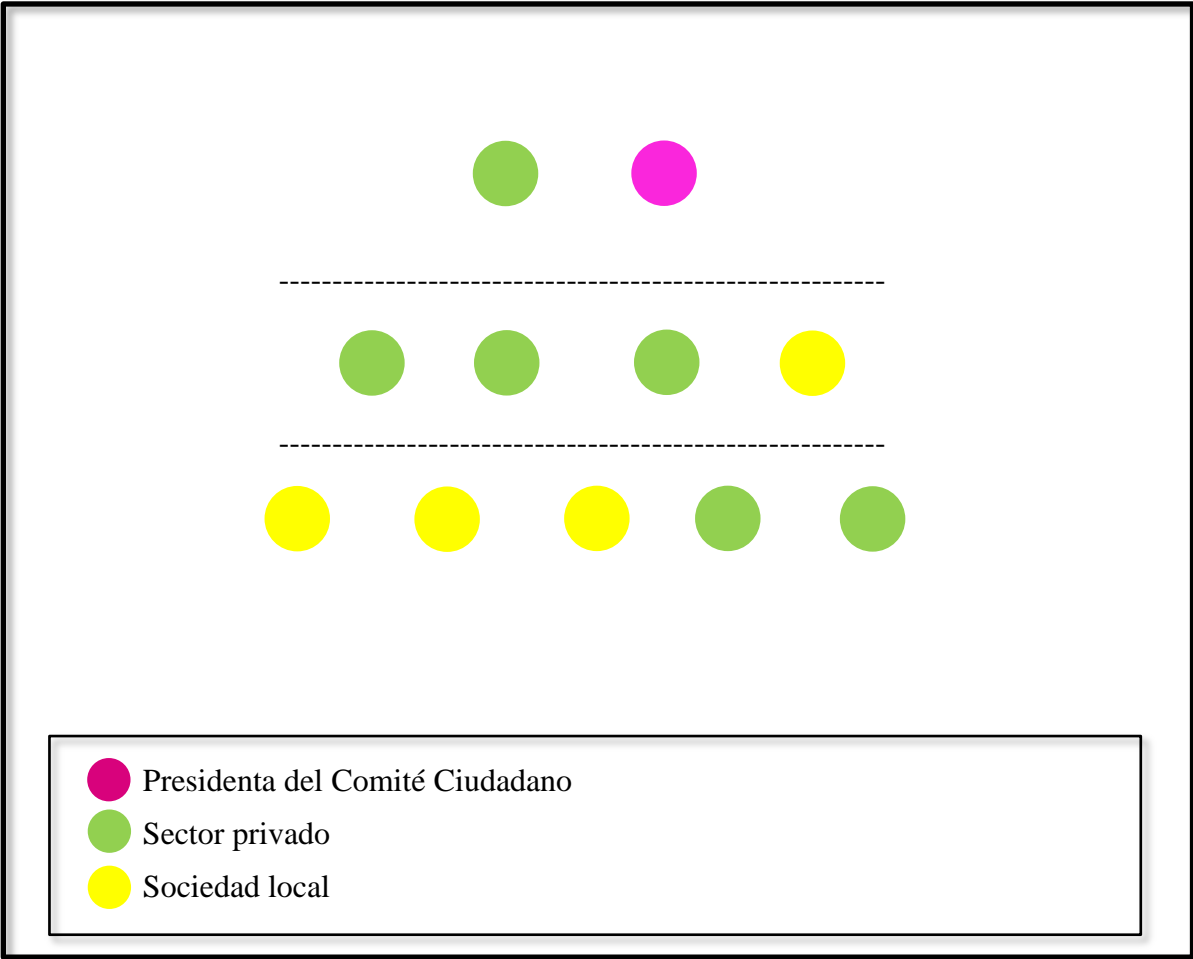
Al interior del Comité Ciudadano existen jerarquías operativas derivadas de las jerarquías sociales que, en el caso del “Pueblo Mágico”, son evidentes. Cada uno de los integrantes posee un grado de capital social, político y económico diferenciado, lo cual le permite situarse en un nivel, superior o inferior, dentro de la jerarquía social del grupo. A la cabeza de este equipo se posicionan la presidenta y el suplente de la presidencia: ella, no sólo por fungir como representante, sino por los vínculos sociales y políticos que posee (amistosos y familiares), los cuales le brindan gran capacidad de acción e injerencia y la vinculan directamente con su suplente, quién ostenta un cargo político de nivel estatal, además de poseer una amplia tradición familiar de corte empresarial y política.

En el segundo nivel se ubican tres actores del sector privado y un actor del sector social, todos con una gran herencia familiar, no sólo en términos empresariales, sino en capital social y político, hecho que les brinda la posibilidad de contribuir con recursos económicos, pero también les facilita establecer vínculos extrainstitucionales.

En el tercer nivel, tal como se argumentó anteriormente, existen cargos ocupados como mero requisito institucional que, en la escala del “poder hacer”, colaboran desde los eslabones más débiles y con poca capacidad de incidencia; en esta línea se integran los cinco miembros restantes, tres vinculados con la sociedad local y dos empresarios, quienes colaboran en actividades organizacionales que así les demanden, pero con escaso margen de acción, más bien de participación restringida y acatamiento.

En el siguiente esquema se muestran gráficamente las jerarquías de participación y colaboración que se configuran al interior del Comité Ciudadano del “Pueblo Mágico”:

Esquema 4. Estructura al interior del Comité Ciudadano del “Pueblo Mágico” de Coatepec, Ver.



Fuente: Elaboración propia

En términos generales, la configuración de dicho Comité y su organización obedece a bagajes históricos, trayectorias individuales y arreglos familiares, de amistad, compadrazgo y/o a diferentes conveniencias, concentrando a un grupo reducido de actores como “representantes de la sociedad” que asumen la tarea de tomar decisiones y ejecutar acciones en nombre del colectivo.

Es importante destacar, siguiendo con la descripción de los perfiles, que la actual Dirección de Turismo (2018-2021) está a cargo de una empresaria local que posee un extenso negocio dentro de la industria del café –derivado de su herencia familiar- y que ha logrado combinar sus labores públicas con actividades de promoción empresarial enfocadas al agroturismo. Es interesante, puesto que uno de los ejes en el Plan de Desarrollo Turístico Municipal (2018-2021) ha sido la creación de rutas turísticas, entre las que destaca la Ruta del Café y la Orquídea; en esta ruta se promueven, principalmente, actividades de turismo rural en fincas cafetaleras, que invitan a aprender sobre el cultivo, el beneficiado y la degustación del aromático. Una de las fincas que destaca en torno a esta experiencia sensorial es propiedad de la actual directora, por lo que es posible asumir que el cargo político le ha permitido generar estrategias de publicidad turística hacia las diversas fincas cafetaleras que se integren en la dinámica del agro, pero, también, hacía su negocio personal. Otro dato interesante es, como ya se mencionó, que forma parte de la familia con más renombre dentro del sector restaurantero en la localidad.

Es así que las redes de gobernanza turística en Coatepec se convierten en tópicos de cuestionamiento, pues, partiendo de reconocer la conformación del Comité Ciudadano del “Pueblo Mágico” y la presencia de los diferentes actores dentro de este grupo, así como la posición estratégica que ocupa la actual directora de turismo y los actores externos que inciden en la toma de decisiones, se concluye que las redes de gobernanza han sido constituidas a modo de beneficio individual más que colectivo, en un total ejercicio de simulación con respecto a los vínculos intercolaborativos y de participación democrática.

3. Mecanismos de operación y formas de participación

Hasta aquí se ha mencionado como se integra y funciona desde la normatividad y desde las prácticas informales el programa “Pueblos Mágicos”. Sin embargo, uno de los objetivos de esta investigación es contrastar los mecanismos formales institucionales frente a la realidad empírica del espacio turístico, de ahí que es fundamental recoger la voz de los diversos actores, tanto de aquellos que se ocupan en el eje operativo, como de aquellos vinculados con la dinámica económica turística. De esta manera, se hace posible obtener una lectura crítica de la instrumentación del programa.

Para iniciar este apartado, presento un extracto de la entrevista realizada a la Directora de Turismo, respecto a la búsqueda de recursos y forma de operar el PPM:

Todo el mundo cree que porque seas un “Pueblo Mágico”, sólo por tener el nombramiento, tú recibes una partida específica para que hagas con ese dinero algo, lo que quieras... pues no funciona así. Que tú tengas la mención de “Pueblo Mágico” te da el acceso únicamente al programa, a donde está la bolsa del dinero, por así decirlo. Entonces, lo que tú haces es, simplemente, generar proyectos productivos o proyectos específicos, del tipo que sea, obviamente bajo los lineamientos del programa, donde tú dices... a ver, yo tengo tal proyecto, necesito tanto ¿puedo postular?... y bueno, se van llenando todos los requisitos, y si cumples con ellos y sales autorizado, pues te beneficias con una partida de ese proyecto.

Directora de Turismo Municipal, 23 de noviembre de 2020, Coatepec, Ver.
Entrevista vía videollamada

Esta aclaración es importante, puesto que el esquema de gobernanza propuesto por “Pueblos Mágicos” resulta, en algunos casos, meramente simbólico. Si bien se integran diferentes actores dentro de la estructura del Comité, no existe garantía de su participación efectiva, ni de un afianzamiento de sus propuestas en el desarrollo de nuevos proyectos turísticos, por lo que la finalidad última de este grupo, termina siendo, además de un ejercicio administrativo para continuar con la marca-destino, la de escuchar propuestas y

buscar, de alguna manera, gestionarlas con la Dirección de Turismo local –que depende, financieramente y jerárquicamente, de la decisión del Ayuntamiento Municipal-, con la Secretaría de Turismo federal y/o mediante vínculos extrainstitucionales.

Generalmente recae en la gestión municipal, dada su autonomía y como se comentaba en los apartados anteriores, la creación del producto turístico y el diseño de la estrategia para el desarrollo de la actividad turística. En el mejor de los casos, se logra una partida económica por parte del programa federal, pero, en la mayor parte de las iniciativas, se trabaja con el presupuesto municipal y con los vínculos que se tejen a nivel local. Esta podría ser una explicación para el desarrollo de mecanismos informales de gobernanza, aunque no es una justificación para la elección poco democrática de un Comité Ciudadano que “representa a toda la sociedad local”, ni para invisibilizar al resto del sector turístico –no perteneciente al Comité- en la escucha de propuestas, inquietudes y/o desacuerdos frente al manejo de la actividad.

Los diferentes empresarios restauranteros, hoteleros, propietarios de museos y sitios de interés, así como algunos ciudadanos locales que no se incorporan –directamente- en la dinámica turística, se encuentran en desacuerdo con algunas de las acciones u omisiones por parte de la Dirección de Turismo y del Comité Ciudadano del “Pueblo Mágico”, pues se consideran invisibilizados, discriminados y excluidos⁴¹.

Con base en el trabajo realizado, se observa que las redes de colaboración se ejercen mediante vínculos aislados y simulados. La actual directora de turismo sostiene contados encuentros con la presidenta del Comité Ciudadano para realizar, generalmente, tareas encomendadas por la Secretaría de Turismo federal en referencia a trámites administrativos que les permitan dar continuidad a la categoría turística. Asimismo, planean, en colaboración, la organización de diversos eventos que se realizan a nivel local, regional y federal en el marco del programa. El resto de los integrantes del Comité se incorporan en reuniones mensuales planificadas como parte de sus labores, en las que la presidenta da

⁴¹ A este respecto, resulta interesante advertir que muchas de las voces escuchadas en esta investigación se limitaron a realizar críticas objetivas, pues, es sabido en la localidad, que sostienen lazos de amistad y/o familiares con actores que ejercen un cargo público dentro del Ayuntamiento o en el Comité Ciudadano.

cuenta de las actividades realizadas -o por realizar-, encomienda alguna tarea y/o solicita apoyo (económico o administrativo) para lograr alguna actividad específica.

Un miembro del Comité Ciudadano asegura,

En realidad, el Comité de “Pueblos Mágicos” es un Comité Ciudadano que se encarga, según mi apreciación, de mandar toda la documentación para que no nos quiten el nombramiento. Y como que somos, como la secretaria de las autoridades, no del Ayuntamiento, sino de los directores de “Pueblos Mágicos” a nivel federal... que se les ocurre una idea de que ahora necesitamos tal distintivo, pues ahí nos tienes, juntando firmas, juntando documentación para mandarla... porque así pasa, a veces [la presidenta] está como loca, porque en realidad es ella quién más trabaja... y ahí manda todo, y va, y lo lleva personalmente, y lo entrega para que no se pierda. Desde mi perspectiva, yo siento que es un Comité desperdiciado, porque sí tiene a la presidenta que es buena persona y siempre está preocupada por hacer cosas valiosas, [arquitecto] que es un excelente arquitecto, que se preocupa porque no hagan averías en los monumentos históricos... porque de repente dicen: le van a romper el queso a tal parque, él va y reclama... La verdad sí tenemos gente que está preocupada por Coatepec, con su estilo y sus formas, ¿no?... pero al final, no tengo o no tenemos, para mi modo de pensar, ninguna injerencia ahí, por eso a veces no voy, porque siento que voy a perder el tiempo. Si vas, platicas, propones, ¿por qué no hacemos esto?, ¿por qué no hacemos el otro?... pero al final de todo, nunca hay dinero. Y bueno, dices... pues cooperamos todos y lo armamos... pero no todos pensamos igual. Por lo menos, bajo mi experiencia en los últimos tres años, creo que lo que ha mejorado Coatepec es gracias a la gente que le gusta invertir.

Integrante del Comité Ciudadano, 3 de noviembre de 2020, Coatepec, Ver.

Entrevista presencial

La relación entre gobierno, empresarios y ciudadanos en torno a la promoción y al desarrollo de iniciativas turísticas es débil. Los principales proyectos y la planta turística provienen de la iniciativa privada, puesto que, actualmente, no existen apoyos ni confianza entre los sectores:

¿Sabes qué también pasó? Que el gobierno de López Obrador quiere cambiar un montón de cosas por no dar el recurso, por centralizar el dinero. Entonces dices bueno ¿para qué estamos nosotros? si al final la decisión no va a ser ni del alcalde, ni del gobernador, ni del director de “Pueblos Mágicos”, sino que va a ser de un fulano que a ver si le dan ganas de que este proyecto siga y va a dar el dinero, porque al final, sin dinero no puedes hacer cambios, no puedes hacer nada. [...] Y también tiene mucho que ver la responsabilidad de las autoridades locales anteriores, porque antes estaba el dinero pero no veías la obra... La verdad yo creo que el principal problema de Coatepec, en cuestión de “Pueblos Mágicos”, es que el recurso que da o daba la Federación terminó no llegando porque el gobierno terminó no aplicándolo o aplicándolo en lo que no debía. Y eso no es de hoy... el nombramiento fue en el 2006, lo aplicaron al principio, luego llegó... no sé, otra persona a la alcaldía, tampoco lo aplicó, se lo robó o no sé, etc... ¿me explico? a lo mejor ni siquiera se lo roban, pero lo ocupan en lo que no deben y el dinero viene específicamente para algo... y así se va, es una cadenita.

Integrante del Comité Ciudadano, 3 de noviembre de 2020, Coatepec, Ver.
Entrevista presencial

Como se observa, la Dirección de Turismo local y el Ayuntamiento establecen vínculos frágiles con el sector empresarial y con los residentes (a menos que existan relaciones de amistad). Sumando a ello, la nula confianza por parte de la sociedad local hacia la administración gubernamental genera distancia y desinterés entre los sectores. La inexistencia de vehículos de difusión que permitan conocer las actividades realizadas por la entidad turística –si es que existen- y la divulgación del estatus del programa, como presupuestos e inversiones, genera una apatía colectiva que obstaculiza la dinámica participativa e informada de la sociedad local.

Los diferentes empresarios no se piensan representados por el Comité Ciudadano, pues no tienen conocimiento mínimo de quién está tomando decisiones en nombre de su gremio (restaurantero, hotelero, artesanal, comercial). Sumando a ello, las inconformidades se hacen evidentes al no recibir apoyo en las iniciativas para el desarrollo turístico debido, principalmente, a la falta de recursos municipales y federales; por ello, algunos habitantes

locales han optado por la promoción turística y el emprendimiento individual y aislado, sin vincularse con las entidades y/o los encargados de dicha labor.

Situados en este marco, se puede decir que la finalidad última del programa turístico federal, cuando menos en Coatepec, se reduce a la difusión. “Pueblos Mágicos” es una marca posicionada que atrae miles de turistas y viajeros curiosos a los diferentes escenarios de la República Mexicana; sin embargo, el esquema de gobernanza que propone opera, únicamente, desde una lógica formal como mero requisito institucional, pues, en el plano operativo, la participación y la colaboración surge a partir de vínculos y arreglos entre actores, que corresponden a intereses económicos, políticos y hasta personales.

4. Simbiosis de poder: política, empresa y familia

La gestión del primer Comité Ciudadano del “Pueblo Mágico” ha quedado como un parámetro medible para evaluar las acciones emprendidas por el Comité en turno y sus alianzas con los gobiernos municipales.

A partir del año 2006, el primer Comité Ciudadano en Coatepec realizó diversas actividades de inclusión, participación y divulgación mediante un seguimiento efectivo a los canales de comunicación intersectorial y acciones operativas para la visibilización y materialización de los recursos obtenidos por parte del programa. Los testimonios narran que las actividades de intermediación y vinculación fueron elementales en la construcción de Coatepec como “Pueblo Mágico”. Un prestador de servicios hoteleros señala que, entre las estrategias implementadas para dar vida al pueblo, involucrar y compartir con la población, se realizaron eventos públicos en los que participaba gran parte del sector.

Alguna ocasión se realizó un festival cultural en el que cada negocio participó de diferente forma: con obras de teatro, recitales, exhibición de libros, declamación de poemas, narración de leyendas y demás actividades, con el

objetivo de construir un ambiente de solidaridad, participación y equilibrio entre los sectores, pero también con la intención de crear un escenario atractivo para el turismo. Era algo muy bonito, nos convocaban en Palacio de gobierno a todos los prestadores de servicios y a los empresarios, entonces ahí cada quien decidía con qué o en qué quería participar y se sacaban los trípticos para promover las actividades. Fue una semana donde hubo muchos eventos y venía gente de todos lados, dependiendo los gustos que cada quién tenía. Un día sacamos un burrito, como una estudiantina, y anduvimos recorriendo todas las calles, y se veía muy padre, toda la gente se nos iba uniendo.

Ex miembro del primer Comité Ciudadano del “Pueblos Mágico”, 24 de enero de 2021, Coatepec, Ver. Entrevista presencial

El primer Comité Ciudadano estuvo constituido por empresarios ya establecidos, pero con la visión y el deseo de impulsar su actividad como un nuevo eje de desarrollo económico enfocado al turismo. Su interés fue determinante en el emprendiendo de nuevas acciones y proyectos para la promoción del “Pueblo Mágico”. No obstante, a quince años del decreto, la situación ha cambiado; esto se muestra con testimonios críticos y fuertes inconformidades sobre la integración y operación del programa, tal como lo narra un empresario restaurantero:

Hoy, el Comité de “Pueblos Mágicos” es un Comité de papel, con personas que no tienen vinculación con el sector ni con la promoción... el primer Comité estaba conformado por restauranteros, por hoteleros, ahora, este Comité está conformado por empresarios de otros giros o personas que no tienen nada que ver con el turismo... no veo la idea, ni el interés, ni la necesidad por parte de ellos. Estamos en un momento de evasión en la promoción turística en Coatepec. El resultado es este, estamos en crisis económica desde el 2018 y con la pandemia se ha acentuado... la pandemia vino a detonar la fragilidad de un sector que ya venía enfermo de gravedad [...]. El primer gobierno municipal que le tocó administrar esta iniciativa lo hizo muy bien, cumplió todos los requisitos que la federación pidió y le otorgaron aproximadamente 12 mdp, los cuales se invirtieron en infraestructura vial en el centro histórico y se modernizó, no solamente la señalética, sino la imagen urbana, y también se reglamentó. Después vino un gobierno de otro partido, uno priista, que fue, cuando menos en Coatepec, un desastre; conflictos internos, acusaciones de robos y demás ilegalidades, generaron que la Secretaría de Turismo ya no

brindara ese presupuesto. Entonces, la corrupción, el crimen organizado, aunado a una falta de planeación para dar continuidad trienal a este programa, lo convirtió en un proyecto frágil que está por claudicar. Hoy, Coatepec, en términos de imagen urbana, es un desastre, el ambulante es ingobernable, hay corrupción y está en total abandono el proyecto de los “Pueblos Mágicos”.

Empresario Restaurantero, 3 de noviembre de 2020, Coatepec, Ver.
Entrevista presencial

La narrativa del informante no difiere de las opiniones locales, de aquellos desvinculados con la dinámica turística y de aquellos que no se integran al sector gubernamental, ni al Comité Ciudadano.

Al principio sí se hicieron muchas actividades... [Presidente del Comité] era muy activo y siempre estaba gestionando recursos o lo que fuera para mejorar el pueblo. Ahora ya no, no sabemos ni quienes son las personas que conforman ese Comité, yo sólo conozco a la presidenta y la veo cada año cuando se hace la celebración del nombramiento, pero nada más. No hay inversiones, no hay promoción turística, ya no tienen tanto cuidado de la imagen urbana... se ha ido deteriorando todo ¡y qué pena!, porque el nombramiento “Pueblo Mágico” trajo muchos beneficios para Coatepec y se esperaba que continuáramos con la marca. Es muy importante para nosotros como habitantes de este municipio porque te da identidad, un arraigo bien bonito, pero, además, el nombramiento se traduce en mejores condiciones de infraestructura, o eso es lo que esperamos, y en mejores condiciones de vida para quienes laboran en ese sector... solamente hay que echarle montón y que tanto las autoridades, como los de los “Pueblos Mágicos” y nosotros, todos los ciudadanos, nos pongamos las pilas y mejoremos nuestro pueblo.

Profesor de preparatoria, 15 de diciembre de 2020, Coatepec, Ver.
Entrevista presencial

Ante la inactividad y apatía generalizada vale la pena cuestionar: ¿Cuáles son los acuerdos?, ¿Quiénes participan en la toma de decisiones con respecto al ámbito turístico?, ¿Cómo se agrupan?, ¿Cuál es su lógica de operación y participación?

Tal como se observó en el esquema No. 4, existen jerarquías sociales al interior del esquema de gobernanza que, más allá de buscar eliminar asimetrías, enfatizan en las posiciones sociales, políticas y financieras dentro del “Pueblo Mágico”. En Coatepec sucede un fenómeno interesante, se ha generado una simbiosis entre la actividad productiva, el poder económico y la incursión en la vida política. La elite local ha generado sus propios caminos y mecanismos de reproducción mediante la diversificación económica y los saltos políticos. Las pequeñas y medianas élites locales, forjadas a partir de una tradición productiva cafetalera, restaurantera y/o empresarial, han virado al poder político, y viceversa, con gran habilidad, tal cual se manifiesta a través del turismo y, especialmente, en la instrumentación del programa “Pueblos Mágicos”.

Lo anterior, se visibiliza a través de las prácticas informales de gobernanza que, de acuerdo con la clasificación que proponen Báez y Ledeneva (2017), recaen en acciones de cooptación, control y camuflaje. Las prácticas de cooptación y control se ejercen a través del reclutamiento “por invitación” a los diferentes integrantes del Comité; esto, como una especie de contratación –entre actores políticos y empresariales que resuelven sus intereses personales- que se apoya en relaciones de confianza, reciprocidad y/o lealtad, pero que, en la realidad, no suman al desarrollo turístico local.

Un empresario restaurantera en rotundo desacuerdo narra,

El Comité no tiene vínculo, ellos no tienen ni vínculos, ni interés, ni idea de cómo hacerlo. Es un poco lo que le pasa a esta clase social en México, que de repente se descubren que están ahí desde hace tiempo sin saber ni porqué, ni para qué, y como los demás restaurantera y los empresarios hoteleros, y los que nos dedicamos a este negocio de la promoción turística, pues ya no nos ocupamos de ellos, porque lo más importante es el negocio. Un micronegocio o una empresa mediana implica hacer todos los días tu mejor esfuerzo por subsistir, no vas a estar pensando en pelear una posición que al final del día es burocrática, como ésta de los “Pueblos Mágicos”, y que no sirve absolutamente para nada... ni para promocionar, ni para organizar, ni para nada.

Empresario Restaurantera, 3 de noviembre de 2020, Coatepec, Ver.
Entrevista presencial

En este contexto, las prácticas de camuflaje se presentan en el esquema de gobernanza general, en el que participa el sector civil-empresarial, pero también el aparato gubernamental, generándose una perfecta estrategia de fachada institucional que permite encubrir las prácticas informales y, en algunos casos, ilegales, como las antes mencionadas, a fin de preservar un supuesto “orden” en pro de salvaguardar algunos intereses personales. La disciplina de estos grupos se afianza a través de mecanismos de control sujetos a lealtades individuales y/o grupales, y a distintos tipos de presión social que, en Coatepec, se hacen visibles con respecto a la tradición y la estirpe familiar.

Muestra de lo anterior es el cargo ocupado por la actual directora de turismo, que además se vislumbra como un caso de lo que Wedel (2003) ha denominado “nómadas institucionales”, pues es evidente la relación público-privada que ejerce desde su cargo gubernamental, llevando a cabo labores de dirección, gestión y promoción turística desde la esfera pública, a la par que promueve actividades enfocadas a su actividad empresarial, precisamente, combinando y atravesando las múltiples esferas desde una lógica informal.

Esa es la inutilidad y la actividad fatua de estos grupos, que, además, ni siquiera les importa la promoción, ni que la comunidad esté mejor, o sí les importa, pero para sus propios intereses... porque ellos económicamente están bien, cuando menos tienen un respaldo empresarial, no tienen necesidad de una actividad pública, tienen resueltos sus asuntos importantes, y si a Coatepec le va mal o le va bien, a ellos les tiene sin cuidado, solamente ocupan la posición como un encargo y para su propio beneficio.

Empresario Restaurantero, 3 de noviembre de 2020, Coatepec, Ver.
Entrevista presencial

Por su parte, de manera simultánea, se ha generado un fenómeno interesante, en el que la clase empresarial se bifurca de la clase política y decide ya no incursionar en la vida pública, manteniéndose al margen de las acciones colectivas y dedicándose, únicamente, a su actividad económica.

Muchos de nosotros hemos ejercido algún cargo público, o decidimos incorporarnos en actividades que beneficien a la comunidad, y de verdad que lo hacemos con nuestro mejor esfuerzo, pero, con el tiempo, cambian las

gestiones, cambian las personas, ¡todo se genera en favor de unos cuantos!, estamos atomizados... y así no sirve de nada. Yo ya decidí retirarme de esas actividades y dedicarme a mi negocio, no se puede, de verdad que no se puede. Los restauranteros, los hoteleros... también viven en una apatía absoluta, en una no organización social, en donde no tienen capacidad de generar una coerción, fuerza o motivación para que las cosas funcionen diferente, en su propio favor... no hay acción, entre que cada quién jala agua para su molino, lo que se genera es una inacción generalizada.

Empresario Hotelero, 25 de enero de 2021, Coatepec, Ver.
Entrevista presencial

Ante este escenario de apatía, resultado de un esquema colaborativo organizado a modo, que sólo beneficia a unos cuantos, el descontento social permea y la nula confianza, así como la indiferencia –frente a las autoridades, a los compañeros del gremio y con la sociedad local-, se convierten en los principales obstáculos del trabajo intersectorial.

En una relación bidireccional, donde los mecanismos informales de la gobernanza se convierten en los principales obstáculos que el modelo canónico enfrenta, se genera un escenario de descontento y apatía social, pasivo e indiferente, en el que la gobernanza simulada (informal) se acepta o, cuando menos, se permite sin objeción real –más allá del discurso-, dando pauta al desdibuje del modelo democrático y su conversión a una mera estampilla institucional que se hace necesario llenar como requisito burocrático.

Conclusión

Como se abordó en el primer capítulo, el modelo de gobernanza posee diversos matices. En algunos prevalece la supremacía del Estado como eje rector, gestor y administrador, que incluye, en cierta medida, la voz y el voto de los organismos o actores involucrados; sin embargo, también existen aquellos que privilegian un esquema de red, en el que se establecen relaciones intersectoriales (público-privado-civil) bajo un ideal de participación equitativa. Este último modelo es el que se apega con la noción de gobernanza turística y, por ende, con el esquema operativo que plantea el programa “Pueblos Mágicos”.

En dicho modelo, las redes poseen un papel fundamental, pues son las encargadas de crear los vínculos de colaboración y acuerdos entre los diferentes actores implicados, con el objetivo de lograr una eficiente gestión del destino turístico. No obstante, tal como se demostró en este capítulo, la conformación de redes se encuentra sujeta a una serie de elementos objetivos (institucionales) y subjetivos (intereses y arreglos personales) que influyen –directamente- en su configuración y estructura.

En el caso de Coatepec, los elementos subjetivos -que se constituyen como mecanismos informales de la gobernanza- impiden el alcance efectivo de los objetivos establecidos por el programa turístico, mediante de la creación de una red paralela de relaciones interpersonales que ejercen gran incidencia en la cuestión logística y de promoción del destino, pero que más allá del ámbito turístico, su presencia se materializa en la organización social de la localidad y el municipio, incidiendo directamente en el rumbo y el desarrollo –o no- social, político y económico del destino.

En este sentido, se visibiliza que el poder social, político y económico en Coatepec, consolidado durante gran parte del siglo pasado, persiste hasta la actualidad. El amplio legado histórico-familiar, ha sido un elemento determinante en la configuración y estructura de las redes de gobernanza, pero, sobre todo, en los mecanismos formales e informales que las elites locales han desarrollado como medios de subsistencia y persistencia, consolidando estrategias de simbiosis de poder que se constituyen, actualmente, como el principal desafío de la gobernanza.

CAPÍTULO IV

Magia, turismo y gobernanza:

Una transmisión en vivo desde el espacio turístico local

Introducción

El tema de los “Pueblos Mágicos” en México adquirió relevancia inmediata después de ser otorgada la primera categoría turística por allá del año 2001. Huasca de Ocampo, en el estado de Hidalgo, fue la primera localidad beneficiaria del programa, seguida por Real de Catorce durante el mismo año. Posteriormente, en 2002, se sumaron nueve “Pueblos Mágicos” a la lista, y así, año con año, los nombramientos fueron continuos; actualmente, el registro asciende a 132 localidades con la categoría turística dentro del país.

Lo anterior ha desatado, desde hace exactamente dos décadas, cantidad de cuestionamientos relacionados –directamente- con el calificativo que presume la marca: ¿Cuál es la magia de un “Pueblo Mágico”?; ¿En qué radica?; ¿Cómo se pueden identificar estas localidades?; ¿Son pueblos “mágicos” o se trata, únicamente, de un distintivo mercadológico?; ¿La magia es orgánica o se construye? Entre otras preguntas más que aluden a la naturaleza y la búsqueda de lo distintivo en estos escenarios.

De alguna manera, las respuestas ante dichos cuestionamientos se vinculan con las redes de gobernanza –y su configuración- abordadas en el capítulo anterior, y con la multiplicidad de actores que habita en los destinos, pues, como ya se demostró, la construcción del escenario y las prácticas turísticas son en función de las redes que se configuran para llevar a cabo dichas actividades, así como de la participación de los múltiples actores que se integran en la dinámica -de manera directa o indirecta-.

Por lo anterior, adquiere relevancia cuestionar ¿cómo se construye y se organiza el espacio turístico de Coatepec? Para ello, las nociones de espacio y territorio ejercen un papel central, pues ambas categorías, que se construyen mutuamente, son el resultado de la intersección de un pasado productivo glorioso y un presente que se ha reinventado. Es así que, en este capítulo, se realiza la presentación del espacio turístico local desde una lectura crítica, que confronta las redes de gobernanza frente a su posición y sus acciones dentro del espacio físico, pero, también, recupera la multiplicidad de procesos sociales que determinan, en gran medida, el imaginario turístico y la forma en que se vive, se apropia y se resignifica el espacio.

1. Re-Trazando el espacio con la magia de Coatepec

De acuerdo con Hiernaux (1989), la posibilidad de generar sentido de atracción turística a ciertos sitios o espacios geográficos depende, profundamente, de los elementos superestructurales de la comunidad que habita el espacio, pues “el papel cultural es, en efecto, decisivo para determinar el atractivo turístico de un sitio” (p. 58). Por lo tanto, la existencia de manifestaciones culturales y naturales -en sí mismas-, no garantizan el potencial turístico de un sitio, ni significan una expresión de magia o identidad (en el caso de los Pueblos Mágicos), sino que el sentido de atracción turística apela al imaginario colectivo de los habitantes y la forma en que se organizan para resignificar sus atributos como estímulos para el turismo.

En esa lógica, definir el carácter mágico y el discurso turístico de un poblado requiere un análisis *in situ*, porque la “magia” de cada localidad radica en la propia cosmovisión de sus habitantes frente a su espacio, sus prácticas, su historia, su infraestructura y demás elementos que constituyen su entorno; es decir, esa cotidianidad que viven y (re)construyen día con día como un atractivo turístico para los “otros”.

Una artesana, asentada en la jardinera frontal de la parroquia de San Jerónimo -en espera de la salida de los feligreses-, tuvo a bien platicar:

¡Mi pueblo es bellissimo! La magia está por todos lados... mira este centro histórico que tenemos, decorado con luces y colores llamativos, con imágenes emblemáticas y orquídeas por todos los rincones, ¿sabías que este parque es una UMA⁴²? Casi nadie lo sabe, pero ¡es un placer para nosotros! Todos deberíamos aprovecharlo. Te dan ganas de sentarte y probar algo de la gastronomía local, y eso que yo soy de aquí, ¡eh!... que un mole, que un café, que un esquite, que unos churros, que unas papas [...] Mi Coatepec lo tiene todo, te digo que la magia está por todos lados... en las orquídeas, en el café, en la comida, en los edificios, en la gente, en la calidez de los coatepecanos, en la flora, en la fauna... mira este paisaje, ¿qué más podemos pedir?

⁴² Unidad de Manejo Ambiental

Si bien el programa “Pueblos Mágicos” está dirigido a aquellas localidades que con el devenir de los años han conservado, en gran medida, su legado histórico-cultural y natural, manifestándolo a través de diversas expresiones tangibles e intangibles, y a ello refiere su potencial mágico-turístico, es tarea de los residentes locales identificar sus recursos, definirlos, promocionarlos y generar –de manera consciente o inconsciente- un discurso “mágico” atractivo para sí mismos, para el programa y para los turistas potenciales.

En Coatepec, los lugareños conversan que la magia se encuentra en cada uno de los atributos histórico-culturales y naturales de su pueblo. Desde su perspectiva, comprender el “encanto” resulta tan sencillo como sentarse a mitad del parque Miguel Hidalgo y deleitarse con la embelesadora infraestructura colonial que le rodea, la extraordinaria colección de orquídeas que ahí habita y las decenas de cafeterías situadas alrededor del parque, que liberan un olor penetrante a café molido e invitan a degustar la producción local del aromático.

El discurso es interesante puesto que, formalmente, sólo unos cuantos se ven involucrados en el diseño de estrategias de desarrollo y promoción turística, o como parte de la iniciativa privada en la prestación de servicios; sin embargo, el imaginario colectivo se comparte y se convierte en una tarea, al mismo tiempo que una contribución -voluntaria o involuntaria-, de todos los habitantes locales por crear y mantener ese constructo superestructural como recurso de identidad y objeto de mercadeo.

En ese sentido, valdría la pena identificar a partir de qué momento los elementos mencionados han adquirido un carácter mágico. No se discute el valor otorgado al entorno social y ambiental del poblado, sino el discurso de encantamiento y afabilidad que predomina en las narrativas de los habitantes. Tal como lo abordaba un guía de turistas en su testimonio -a lo largo del capítulo anterior-, la declaratoria “Patrimonio Histórico de la Nación” para un gran número de inmuebles -antes de ser obtenida la categoría “Pueblo Mágico”-, fue determinante en la (re)construcción del imaginario colectivo en torno a

dichas edificaciones, por lo que tendría sentido asociar la obtención de la categoría turística con el discurso de encanto y fascinación, pues en el mismo vocablo predomina el adjetivo de la marca.

Dicho supuesto se alimenta con el siguiente testimonio,

La orquídea y el café son un binomio que nos describe bien bonito y representa nuestra magia, porque las orquídeas son el fruto de lo que nos da nuestra tierra, una tierra tan fértil con un clima esplendoroso, que nos regala esas flores tan maravillosas cultivadas aquí de manera excepcional... y el café, que aunque también es fruto de la tierra, ahí va todo el trabajo, las manos de todas las familias que se involucran en la producción y comercialización del grano, en todas sus facetas... esos dos elementos son la esencia y la magia de nuestro pueblo, que también se ve abundado por muchas otras cosas... tú no sabes, pero quienes vivimos aquí, en Coatepec, todos los días respiramos una cosa que se llama coatepequina... y la coatepequina es algo que te hace amar el pueblo, y el que viene, nos visita, se queda una noche y respira la coatepequina.... ya, se enamora de nuestro Coatepec, de su magia y de todos nuestros atributos. Coatepec, en sí mismo, tiene ese encanto que no te puedo explicar, lo debes sentir... por ello somos y fuimos el primer “Pueblo Mágico”... mira nada más todas nuestras bondades.

Presidenta del Comité Ciudadano del “Pueblo Mágico”, Coatepec, Ver. 15 de noviembre de 2020. Entrevista vía llamada telefónica

Si bien la orquídea y el café se constituyen como elementos de suma importancia para Coatepec, debido a que han estado presentes desde su conformación como colectividad - siendo la orquídea un afortunado elemento de la naturaleza y el café un factor decisivo en el desarrollo socioeconómico de la localidad-, el discurso de dichos elementos como la esencia del poblado y su revalorización en el medio social y natural, están constantemente acompañados del componente mágico y encantador que ha brindado la categoría turística. Por ende, la “magia” incorporada entre los laberintos de la política pública, no trata de un fenómeno sobrenatural que envuelve a los poblados en un halo de luz y misticismo; esta “magia” apela a la construcción identitaria de los territorios, que permite a cada uno de sus residentes honrar su pasado, enarbolar su presente y velar por todas y cada una de las

manifestaciones -materiales e inmateriales- que atesoran su historia, su cultura y su territorialidad.

Ahora bien, entendiendo este fenómeno como parte de un discurso de reconocimiento, revaloración y mercantilización, es importante identificar que aquella “magia” no se limita al privilegio del entorno físico, las bondades culinarias y/o la personalidad ligera de sus habitantes; la construcción del discurso y del espacio “mágico” involucra una serie de procesos, materiales e ideológicos, en los que se encuentran involucrados -de manera voluntaria o involuntaria- una multiplicidad de actores que ocupan diferentes roles y posturas frente al fenómeno, en una lógica cotidiana de construcción del espacio y de apropiación del territorio, tal como se abordará en los apartados siguientes.

2. Diseño y construcción del espacio turístico local

El turismo es la única actividad humana que agrega valor de uso a todos los elementos y características de un espacio determinado para, a partir de ello, generar valores de cambio (Hiernaux, 1989). A diferencia de otras actividades como la agricultura o la ganadería, que también se sirven de las particularidades medioambientales, pero que en condiciones extremas se ven mermadas por sus propias características, el turismo aprovecha sin discriminación todas las bondades paisajísticas, las características geográficas, las condiciones ambientales y la carga histórico-cultural que guardan los territorios; no importa su forma ni condición, la actividad del ocio y el tiempo libre se adecúa al medio y desarrolla diversas actividades de esparcimiento, recreación y de servicios que, a su vez, figuran como importantes actividades económicas para el entorno.

Por lo anterior, el turismo se concibe como un fenómeno integral y multifacético que involucra y superpone cuatro dimensiones de la realidad: social, económica, cultural y ambiental. Dichas dimensiones coexisten y se configuran en el espacio -no sólo en el

espacio geográfico, sino, también, en el espacio social-, por lo que éste se constituye como la materia prima del turismo⁴³.

De acuerdo con Boullón (2010) el espacio turístico se remite, específicamente, al área que contiene los elementos y los servicios ofertados al turista; no se trata de un perímetro formal ni estático, ni se circunscribe a una división política clasificada por localidad o municipio⁴⁴, sino que se limita y delimita por los propios recursos definidos y ofertados por la comunidad local, en función de su cosmovisión y la constante actualización de los servicios.

En Coatepec, de acuerdo con el Catálogo de productos turísticos (2018), la oferta se construye a partir de dos tipos de elementos: los recursos naturales y los recursos humanos (véase el cuadro 1). Por un lado, el entorno ambiental, que funge como el proveedor de los elementos naturales, mismos que son transformados (aún en su mayor expresión orgánica) y utilizados como recursos de atracción turística, y, por otro lado, los recursos humanos, que se encargan de generar y organizar la oferta, así como otorgarle significado, distinguiéndose en tres diferentes grupos: empresarios prestadores de servicios, comunidades locales y autoridades de los tres niveles de gobierno.

Acorde con dicho documento, son los empresarios los encargados de generar y ofrecer la infraestructura de alojamiento y alimentación como incentivo para la estadía duradera y placentera del viajero, pero, también, son quienes tienen la capacidad y la posibilidad, en algunos casos, de hacer uso de los elementos naturales para dar lugar a nuevas actividades y experiencias de esparcimiento y recreación. Por su parte, los habitantes de las localidades –desvinculados con iniciativas empresariales- ejercen un doble rol: por un lado, aportan el bagaje cultural y la carga simbólica en el desarrollo de actividades dirigidas a la promoción y atracción del turismo, y, por otro lado, funcionan como

⁴³ Aunque ello no quiere decir que el espacio -en sí mismo- se trate de un espacio turístico, pues recordemos que el sentido de atracción apela a los elementos superestructurales de la población que le habita; el espacio –per se- se trata de un escenario físico-objetivo y, por otro lado, subjetivo (en el que confluyen diferentes procesos sociales en el tiempo) que se convierte en un elemento de uso con valor agregado por la industria turística.

⁴⁴ La realidad permite observar un desbordamiento de los atractivos y los servicios por diversos límites territoriales.

los recursos humanos ocupados en la prestación de servicios. Finalmente, las autoridades estatales son las encargadas de la creación e implementación de un marco normativo-instrumental que garantice el desarrollo de las actividades turísticas y de negocios, dentro de un clima de seguridad y en un escenario que brinde las condiciones de infraestructura y de servicios efectivos para toda la comunidad.

En el siguiente cuadro se muestra la oferta turística de la localidad:

Cuadro 1. Oferta turística del “Pueblo Mágico” de Coatepec, Ver.

OFERTA TURÍSTICA LOCAL	
Recursos Naturales	Recursos Culturales
<ul style="list-style-type: none"> • 4 arroyos de caudal permanente y 12 ríos. • 2 Cascadas con vocación turística: Bola de Oro, La Granada y 2 más identificadas con potencial turístico sin explotar. • 1% de Bosque Mesófilo de Montaña • 5 Cerros: Cerro Huilotepec, Cerro Malinche, Cerro de las Culebras, Cerro Grande y Cerro Zimpizahua. • Belleza escénica natural con 15 Fincas Cafetaleras con vocación turística y 1 Granja de Producción de Quesos • 2 Áreas Naturales Protegidas: Pacho Nuevo y Cerro de las Culebras, y 1 porción de Archipiélago de Bosques y Selvas ANP del Estado de Veracruz. • 1 Centro Educativo de Desarrollo Humano, Educación Ambiental y Trascendental. 	<ul style="list-style-type: none"> • 374 Monumentos históricos declarados ante el INAH: 7 Iglesias principales dentro de la Cabecera Municipal, 1 Casa de la Cultura, 4 Haciendas y 1 Ingenio Azucarero antes Ex-Hacienda de Mahuixtlán. • La Casa del Arpa • Festival de San Jerónimo • Procesión del Silencio • Procesión de la Virgen del Café • Festejos de Semana Santa • Feria Internacional del Café y la Orquídea • Festival Internacional de la Orquídea • Carnaval de Tuzamapan • Mercado Orgánico • Mercado Miguel Rebolledo • Programa de Fomento Económico a Productores Artesanos del Municipio de Coatepec, Ver. • El Jarochódromo • Xantolo • Gastronomía Regional

Equipamiento, instalaciones, servicios y atractivos artificiales	Infraestructura y servicios básicos
<ul style="list-style-type: none"> • 19 Hoteles • 110 Restaurantes • 2 Clubes deportivos • 1 Unidad Deportiva Adolfo López Mateos • 1 Parque temático del Café • 6 Botaneros y Clubes nocturnos 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 carreteras en conexión de concreto hidráulico y 1 carretera estatal • 1 Línea de Autobús ADO y 3 Líneas Regionales • 3 Hospitales • 4 Centros de Atención Médica • Energía eléctrica y seguridad

Fuente: Catálogo de productos turísticos (2018)

Ahora bien, según la Guía de Incorporación y Permanencia al Programa “Pueblos Mágicos” (2019), y con base en el nombramiento otorgado a Coatepec en el año 2006, la categoría turística aplica a localidad principal (cabecera municipal) que posee las condiciones de infraestructura, equipamiento y los principales recursos turísticos; no obstante, tomando en consideración la multiplicidad de atractivos y servicios ofertados, así como la diversidad de actores que participan en la definición de la oferta turística, ¿Cómo se define y delimita el espacio turístico de Coatepec?

Boullón (2010) identifica dos características de los atractivos turísticos: 1) el tamaño del lugar que ocupan y 2) su discontinuidad espacial. Generalmente, el tamaño de los atractivos es reducido y se limitan a un espacio concreto (salvo las manifestaciones culturales, como algunos eventos público-religiosos, que acaparan calles, colonias y hasta dos o más localidades) aunque la unidad geográfica que les contenga sea extensa y estos se encuentran dispersos; sin embargo, al analizar sobre un mapa la localización física de los atractivos, se pueden observar ciertas concentraciones y establecer un perímetro como espacio turístico.

En el caso de Coatepec “Pueblo Mágico”, aun cuando la ubicación de sus atractivos es discontinua y, en algunos casos, bastante lejana, la mayoría de ellos se concentran en la cabecera municipal, además de albergar, ahí mismo, el nicho de servicios ofertados al

Ejemplo de lo anterior son las grandes fincas, como Finca Roma, Finca Don Silvano o la Finca y Museo del Café-Tal Apan, dedicadas al cultivo y beneficiado del aromático, en las cuales, actualmente, se llevan a cabo recorridos agroturísticos que demuestran el procesamiento artesanal del grano. Por otro lado, las grandes haciendas, como la Hacienda de Zimpizahua y la Hacienda de la Orduña, son importantes atractivos turísticos que remiten a la historia y la esencia del poblado, contempladas como vestigios de un pasado nostálgico. Asimismo, las bondades naturales con las que cuenta el municipio, como son sus cascadas y cerros, se encuentran ubicadas en diferentes puntos del territorio (con excepción del Cerro de las Culebras, que se encuentra en el corazón del “Pueblo Mágico”) cuyos escenarios son viables y efectivos para la creación de hoteles y rutas ecoturísticas, así como restaurantes campestres en las inmediaciones del poblado.

Por lo anterior, como ya se argumentó –con base en la afirmación de Boullón (2010)-, el espacio turístico se concibe y se define en función de los elementos territoriales utilizados como recursos turísticos, y no como una delimitación política. Por ello, convendría obtener el nombramiento en función del perímetro turístico -que contemple la diversidad de servicios y atractivos- y no en términos de división administrativa por localidad, pues las tensiones se hacen presentes entre y al interior de las localidades, como resultado de una disputa por los recursos y/o los beneficios y perjuicios que genera la actividad del ocio y el tiempo libre.

En este escenario, son las redes de gobernanza quienes adquieren especial protagonismo, debido a que fungen como el vehículo de inclusión y participación que incita al trabajo sinérgico y colaborativo de todos los involucrados, y también de quienes no –directamente-, pues de una u otra manera, cohabitan el escenario y participan en la construcción del discurso turístico. Sin embargo, dados los obstáculos operativos del modelo canónico, la realidad se convierte en un escenario tenso, de apropiación, reapropiación y disputa por los recursos, pero, también, por un lugar dentro del espacio de participación.

3. Espacio y territorio: Una disputa por los recursos

Partiendo del argumento de Vargas (2012), el territorio se fundamenta en la existencia de un espacio social y un espacio vivido. El espacio social, entendido como aquel escenario que se construye de la convergencia, en tiempo y espacio –geográfico-, de los diversos elementos y los procesos intrínsecos a las relaciones sociales, y, por otro lado, el espacio vivido, que remite a los vestigios materiales y superestructurales de las sociedades pasadas. Ambas dimensiones confluyen y se construyen –mutuamente- para dar lugar al aquí y el ahora del territorio.

Pero, ¿por qué es importante la noción de territorio en este análisis? Resultaría imposible pensar y analizar el espacio como una dimensión ajena o emancipada del territorio. Tal como lo hemos observado a largo de este capítulo, el espacio turístico se construye -fundamentalmente- a partir del bagaje que guarda el territorio; éste se produce y reproduce a partir de los elementos que le configuran, por lo tanto, en su correlación bidireccional, el espacio turístico se encuentra determinado por los elementos materiales e inmateriales del territorio, pero también por las características estructurales y superestructurales de la sociedad en cuestión, decisivas en la configuración de redes y vínculos en torno al desarrollo de la actividad.

Hiernaux (1989) apunta que tanto las características ambientales, como los vestigios o restos materiales de las formaciones socioeconómicas pasadas, son factores locacionales clave en el desarrollo del turismo; no obstante, también lo son, en el mismo grado de importancia, los elementos o rasgos superestructurales de las sociedades contemporáneas que apelan al imaginario colectivo (de tinte religioso o cultural) y que permiten, a partir de ello, definir los atractivos turísticos y reproducir las prácticas sociales. Por ello, tal como lo plantea la Dirección de Turismo de Coatepec, la oferta turística –y, por ende, el espacio turístico- se constituye y determina por los elementos culturales y ambientales que posee el “Pueblo Mágico”, pero también por los recursos humanos que cohabitan en el espacio.

A dicho argumento institucional, sumaría las características estructurales y sus determinantes superestructurales, en tiempo presente y pasado, pues la definición y

promoción de los atractivos turísticos, en términos de significado e identidad, sí apela al imaginario colectivo, pero, también, obedece a las lógicas internas de los grupos que se organizan (en una estructura de gobernanza) para el uso y apropiación de los recursos.

Los estudios de caso sobre turismo, en México y en diversas partes del mundo, demuestran que la actividad del ocio y el tiempo libre tiende a generar procesos de apropiación por parte de actores o grupos sociales en espacios concretos de territorio. Esto sucede con el objetivo de acceder a determinados recursos y hacer uso intensivo de los mismos, originando, a su vez, relaciones capitalistas de producción, distribución e intercambio, aun cuando éstas lógicas son opuestas al discurso turístico mercantil de los elementos con características folclóricas y/o precapitalistas de las sociedades locales (Hiernaux, 1989).

En la modalidad alternativa, desde la cual opera el programa “Pueblos Mágicos”, cuya esencia, además del modelo de desarrollo sostenible, es el uso y apreciación –y apropiación- del patrimonio natural y cultural de los destinos, dichas prácticas predominan, permitiendo ver ciertas concentraciones y contradicciones en el uso de los elementos territoriales⁴⁷. A este respecto, Hiernaux (1989) apunta cinco fundamentos básicos de la relación turismo-territorio en el marco de un modelo de turismo alternativo:

1) La práctica turística debería realizarse a través de un uso poco exclusivo y no intensivo del espacio, puesto que el modelo recurre a los elementos naturales y culturales en su condición orgánica y colectiva.

2) Sería viable privilegiar la relación con otras expresiones y actividades económicas locales, como la agricultura o la ganadería, puesto que, recuperando el

⁴⁷ Aunque dicha modalidad se distingue por ser un turismo de tipo minoritario –opuesto al turismo de masas-, éste no implica, necesariamente, tratarse de una práctica mesurada. Para Monterroso (2011) la idea de un turismo sostenible resulta paradójica, pues la orientación de las actividades turísticas se alinea con el modelo de desarrollo económico neoliberal-capitalista, mismo que, por naturaleza, no es amigable con el medio ambiente ni, mucho menos, equitativo en cuanto a las prácticas económicas y sociales. Gran parte de los estudios turísticos han arrojado, en su análisis, un efecto centralizador de los beneficios territoriales, pero, también se ha registrado un desenvolvimiento de diversos procesos sociales, tales como gentrificación, turistificación y lo que Bryman (citado en Córdoba y Ordoñez, 2009) ha denominado Disneyzación, como resultado de las prácticas de apropiación y/o reapropiación.

postulado anterior, la modalidad alternativa se trata de generar sinergia con las expresiones locales en su entorno natural.

3) Una de las premisas principales de este modelo sería buscar, precisamente, la derrama local de los –supuestos- beneficios económicos y no económicos del turismo, tratando de eliminar las fugas de capital humano y financiero.

4) El estado debería guardar cierto margen de participación y actuar, únicamente, como ente regulador, pero efectivo.

5) En el plano ideal, se buscaría la dispersión territorial de las actividades, además de tomar en cuenta como elemento determinante el factor ambiental, no como una dimensión más del desarrollo turístico, sino como una característica intrínseca de los modelos de desarrollo.

En el caso de Coatepec suceden fenómenos que contrastan con las premisas del modelo de turismo alternativo y, en general, con el modelo de gobernanza propuesto por el programa turístico federal. Más allá del factor ambiental, que se remite – en muchas ocasiones - a un discurso mercantil que excede los límites de uso de los recursos naturales, el fenómeno turístico da lugar a nuevos procesos de apropiación y/o reapropiación de los espacios, pero también de las prácticas colectivas y los mecanismos de participación.

Desde hace ya más de una década, en Coatepec se practican actividades de turismo relacionadas con el café como temática central; esto es, como un discurso novedoso que invita a beber una taza del aromático, visitar el parque central, comprar una artesanía y, tal vez, asistir a uno de los afamados museos del “Pueblo Mágico”. No obstante, quizá durante los últimos diez años, ha tomado popularidad la promoción de recorridos agroturísticos relacionados con experiencias sensoriales en fincas antiguas, que invitan a presenciar el procesamiento artesanal del grano, desde su siembra, cosecha y beneficiado, hasta finalizar con una cata de la producción local del aromático.

Desde esta panorámica, podría suponerse que las actividades se encuentran alineadas con el modelo de turismo alternativo, en total sinergia con la más importante actividad económica local –agrícola-, ahora con tintes turísticos; sin embargo, el fenómeno

del ocio y el tiempo libre, como ya se mencionó, es paradójico, y a la par que recupera el bagaje histórico-productivo como recurso de compra-venta, privatiza espacios y mercantiliza experiencias, dejando de lado el supuesto básico de la actividad turística como palanca para el detone del bienestar colectivo, y caminando, en línea contrapuesta, hacia la ganancia individual.

A este respecto, un testimonio narra,

Los recorridos agroturísticos, como allá les llaman, están muy bien, muy interesantes, porque viene la gente y les gusta, aprenden y conocen nuestro trabajo...yo no trabajo ahí, pero sí tengo mi pedazo de tierra y sé cómo se hace todo el proceso... bueno, eso de las catas ya no, ¿verdad?, pero, vaya, aquí muchos crecimos en finca... con otras herramientas, pero es lo mismo... y yo creo que es una actividad importante porque hay derrama económica para algunos, porque si, fíjate, vienen al recorrido, seguro les da hambre y pasan a echarse un taco al centro. El problema es que no todos tenemos la posibilidad de hacer un recorrido o de poner un negocio, solamente los finqueros. Las familias que siempre se han dedicado a la producción del café y que ahora ya no venden, o sí pero en muy pocas cantidades... de ellos, algunos ya han vendido y convierten en fraccionamientos sus tierras... y otros las transforman en lugares para atraer el turismo, como la de acá atrás. [...] los campesinos hemos perdido algunas temporadas de trabajo o los mismos trabajos, porque ya se necesita otro tipo de mano de obra, ¿no?, y también creo que ellos mismos deberían invertir en su alrededor, que haya derrama para todos, pero aquí, que no se vayan hasta el centro, porque si ven el lugar bonito, no sólo la finca, el museo o lo que sea, sino todo lo que está cerca, las calles y eso... pues la gente se va a querer quedar, pero no hacen nada. ¿Sabes también qué hay? Un hotel ecoturístico o casas de hospedaje, y te digo... está muy bien, pero no hay derrama, las calles están bien feas... luego, la gente viene ¿y qué ve?, ni ganas les han de dar de regresar. [...] Aquí no hay inversión, si no son las personas que tienen la lana para invertir en grande y generar sus propios negocios, el municipio ni se para, y tampoco dan apoyos para que nosotros invirtamos. Yo no me aparto del turismo... porque hasta se siente bonito que tu pueblo sea tan conocido, pero aquí participamos todos y la derrama es para unos cuantos, los demás tenemos que buscarle para generar el dinero... porque ya ni la cosecha da ¡eh!, hay que buscarle por todos lados... mira, yo vendo aquí mis cositas, pero también siembro tantito café y lo que la tierra vaya dando, aunque sea para la casa, nomás.

Comerciante ambulante, 10 de enero de 2020, La Pitaya, Coatepec.
Conversación informal presencial

De acuerdo con el testimonio, la dinámica mercantil y centralista del turismo se confirma, sobre todo, las contradicciones que el modelo alternativo conlleva en sí mismo. Además de privatizar y hacer uso del bagaje productivo (histórico-cultural) para convertirlo en un recurso de compra-venta, la dinámica agroturística pierde de vista el trabajo sinérgico, no sólo con respecto a las expresiones locales en su condición orgánica y colectiva, sino con la comunidad que le circunda.

La derrama económica inmediata es mínima y solo para unos cuantos, concentrada en los dueños de los más importantes establecimientos comerciales y de servicios, por lo que las estrategias de impulso turístico se perciben con sesgo hacia el logro de objetivos individuales, sin intervención ni inversión pública que persiga o contribuya al beneficio colectivo.

En este escenario, los llamados de atención a las autoridades municipales de Coatepec son múltiples. Una nota publicada en un reconocido periódico local, denuncia la falta de servicios de infraestructura y seguridad que sufren diversas congregaciones circundantes al “Pueblo Mágico”, específicamente en Mahuixtlán, ubicada a diez minutos al sureste de Coatepec. Se arguye que el setenta por ciento de las luminarias ubicadas dentro de la localidad se encuentran en estado inservible, pues por varios años, se afirma, no se ha realizado obra pública que rehabilite el sistema de alumbrado ni, mucho menos, que dé servicio a las calles de la congregación. Mientras que Coatepec es “Pueblo Mágico”, Mahuixtlán sobrevive como un pueblo fantasma, esa es la consigna; sin embargo, el argumento de las autoridades municipales redunda en la falta de presupuesto. Ante dicha negativa, los residentes de la localidad Mahuixtleca vislumbran grandes asimetrías con Coatepec, la cabecera municipal, pues afirman que ellos también poseen potencial turístico y merecen la inversión, no sólo en términos de prestación de servicios al turismo, sino de infraestructura local que contribuya al bienestar de la sociedad en general (Al Calor Político, 2021).

En sintonía con ello, un habitante de la localidad de El Grande –vecina de Mahuixtlán- afirma,

Coatepec “Pueblo Mágico” no es sólo allá, la cabecera municipal. Hay muchos recursos que se encuentran en otras congregaciones... aquí mismo tenemos el museo del café y algunas fincas que pudieran servir para dar recorridos. El problema es que no nos miran, siempre nos salen con que no hay presupuesto... y eso que no sólo los abordamos con solicitudes para la pavimentación de calles, para meter servicios del agua, del drenaje o de la luz, también se han pedido apoyos para proyectos productivos que llamen al turismo... no todos podemos poner un museo ¿verdad?, ni todos tenemos una finca, pero hay montón de artesanos con ganas de trabajar, de producir algo, aunque sea pan ¡vaya!, pero nomás no... o yo no sé si las autoridades piensan que no tenemos potencial. [...] Yo no sé por qué no se ha generado, así como la ruta del café, una ruta de la caña... todos conocemos Mahuix por su caña, son importantes productores y también hacen artesanías, pero pues cómo va a llegar la gente si, número uno, no hay inversión en proyectos turísticos y, número dos, las calles están bien feas, hay hoyos por todos lados, basura, inseguridad... de veras que estamos mal y vamos peor. Los del municipio no se preocupan por nosotros, nos dejan a un lado y centran toda su atención en el “Pueblo Mágico”... que no digo que esté mal, pero la derrama debería llegar a todos lados, ¿no? Ahora, nosotros decimos que no nos hacen caso, bueno, yo digo, pero también allá hay un montón de inconformidades... ha habido autoridades que se clavan el dinero y por su culpa casi nos quitan el nombramiento... entonces es todo un problema, para ellos, para nosotros y para todos, aunque el impacto es mayor para este lado, porque allá, de una u otra manera, pues la gente llega, pero acá ni se asoman.

Comerciante local, 15 de diciembre de 2020, El Grande, Coatepec.
Conversación informal presencial

Con base en las narrativas de los interlocutores se visibilizan dos cuestiones. Por un lado, el aprovechamiento individual de los recursos materiales y culturales como, en este caso, el conocimiento sobre el procesamiento artesanal del aromático, de la finca a la taza, que es mercantilizado por quienes tienen la infraestructura idónea para lograrlo, descuidando, de alguna manera, el ejercicio de una visión colectiva en la que se promueva la valoración y/o

revaloración de la cultura local y se genere derrama económica en beneficio de la comunidad⁴⁸.

Por otro lado, se muestran testimonios de urgencia, necesidad y disputa, donde los actores locales ponen a disposición de las autoridades municipales sus propios recursos, con la intención y la esperanza de que exista inversión pública, no sólo privada, en todos los sectores; es decir, que se brinden apoyos para el emprendimiento de establecimientos de atracción y/o comercio dirigidos al turismo, pero también se solicita que exista inversión en la infraestructura de la comunidad como parte de un ejercicio equilibrado entre localidades, pues “todos merecen la misma atención, el “Pueblo Mágico” son/somos todos” (Comerciante local, El grande, Coatepec).

Es así que el espacio turístico se redescubre como un escenario ríspido, donde las tensiones y los conflictos se hacen presentes entre actores, pero también entre localidades, pues el espacio turístico no trata, únicamente, del primer cuadro de la ciudad o la cabecera municipal poseedora del nombramiento, no solo es aquel escenario que contiene los principales sitios de interés turístico y espacios formales prestadores de servicios que se perciben en una lógica armoniosa, estática, de colectividad y, sobre todo, de encantamiento; el espacio turístico de Coatepec se configura como un escenario amplio, complejo y en constante movimiento y disputa, en el que habita y se desarrolla una multiplicidad de actores con historias y narrativas individuales que luchan por ser visibilizados y reconocidos como actores con derechos sobre el lugar.

⁴⁸ Otro ejemplo de este proceso es la instalación y operación de hoteles ecoturísticos. Como parte de esta investigación, no hubo la posibilidad de conversar propietarios de este tipo de establecimiento, sin embargo, con base en las narrativas de algunos entrevistados, se confirma la dinámica centralista del turismo, en la que se hace un aprovechamiento “regulado” de los recursos naturales, bajo una lógica de reivindicación y revaloración de los mismos; sin embargo, no se generan iniciativas verdaderamente sustentables que contribuyan y/o detonen el beneficio social, porque, cabe aclarar, el tema sustentable no involucra únicamente la dimensión natural, sino el entorno medioambiental en su totalidad.

4. Actores y redes: una radiografía del espacio

El espacio turístico de Coatepec guarda un amplio bagaje productivo, económico, político y cultural, no sólo con respecto a sus propias condiciones materiales de existencia, como lo son sus fincas, haciendas, edificaciones y concentraciones urbanas, sino en referencia a los procesos sociales y los elementos superestructurales propios de la sociedad que le habita - configurados a partir del espacio vivido-, que han logrado trascender y ser decisivos en la configuración de redes de gobernanza en torno al desarrollo de las actividades turísticas contemporáneas y, por ende, en la traza del espacio turístico de la localidad y el municipio.

Ubicarse en una trama del espacio turístico, significa, para algunos, un acto de sobrevivencia, mientras que para otros, implica hacer uso y aprovechamiento de sus afortunados activos económicos y sociales. El espacio turístico se constituye por aquellos vendedores ambulantes que ofrecen sus productos y se dejan en manos de la ley de la oferta y la demanda que, en periodos hostiles, les puede llevar a su desaparición, adaptación y/o reinención (tal como ha sucedido durante el periodo de pandemia). Sin embargo, también se encuentran aquellos establecimientos formales, de alimentos y bebidas o productos turísticos, que si bien también se ponen en manos de la demanda, no disputan un lugar en el espacio físico ni social, pues sus posiciones ya están otorgadas por la tradición familiar, el capital económico y los vínculos sociales.

Por ello, resulta de suma importancia identificar la forma en que se administra el espacio para los diferentes prestadores de servicios y comerciantes, en términos de su ubicación física y su relación con las redes de gobernanza y/o su presencia en el espacio social. Siguiendo a Bourdieu (1997) y, de acuerdo con lo planteado en el primer capítulo, el espacio social se construye en función de los principios de diferenciación más eficientes: el capital económico –en sus diversas especies- y el capital cultural, a lo que en este trabajo se suma: el capital social; de tal manera que los actores o los grupos sociales se distribuyen en el espacio físico de acuerdo con la posición que ocupan dentro del espacio social.

Es así que el espacio turístico de Coatepec está diseñado por actores sociales (constituidos en redes de gobernanza -o no-) situados en tiempo, espacio y posición social

específica, poseedores de capital económico, político y simbólico, que determina sus vínculos y configuración de redes -formales e informales- para lograr un acceso privilegiado dentro del espacio turístico.

El testimonio de un habitante local orienta sobre este fenómeno,

Aquí, en Coatepec, además de que no hay apoyos, no hay promoción. Yo, que no estoy tan cerca del parque, pero tampoco tan lejos, está bien complicado que la gente llegue hasta aquí... que se acerque. Nosotros tenemos que recurrir a otros medios como las redes sociales, o hacernos propaganda de cualquier tipo para que la gente que viene de otro lado, que no nos conoce o que no conoce el pueblo, pues que venga a visitarnos a nosotros... porque allá, en el centro, pues además de que están los negocios más grandes, las propiedades son de las familias antiguas de aquí y, o las habitan, o las rentas son muy caras y pues no da el negocio [...]. La verdad está bien complicado disputarte un lugar en el centro, o, al menos, un lugarcito vistoso. Por ejemplo, te voy a contar lo que le pasó a un amigo que tiene su restaurante a una cuadra del parque, que paga un montón de renta, por cierto, y que luego anda pariendo chayotes porque no le da y tampoco es su propiedad... bueno, antes de la pandemia, cuando se podían sacar las terrazas, que, dicen, sólo está permitido para el primer cuadro de la ciudad, y esto quiere decir a los restaurantes o cafeterías que están alrededor del parque... pues que mi cuate que saca sus sillas y sus mesas también, porque ¡oye! si estás pagando tus impuestos y todos los permisos que te cobran (...), pues esperas tener los mismos derechos que los demás ¿no?, sobre todo si están casi juntos, te hablo de una distancia de 20 metros con el parque... bueno, pues para no hacerte el cuento largo, que vienen los del Ayuntamiento, los de comercio, y que lo quitan... le dijeron que se metiera o lo iban a multar, y sólo estaba a unos cuantos metros de los otros restaurantes, entonces dices ¡qué poca!, de veras que no se vale, uno está buscando la manera de llamar la atención para que vengan a tu negocio y no te lo permitan... entonces ¿cómo pagas tu renta?, ¿cómo sobrevives?... Y yo no sé, la verdad, cual o cuales sean los motivos para permitir a uno u otro establecimiento sacar sus terrazas, ahí dicen que por cuestiones de orden y no sé qué, pero yo digo que deberían agarrar parejo, no porque sean primos, amigos, vecinos, les den ciertas licencias.

Empresario cafetalero. Coatepec, Ver. 15 de enero de 2021
Entrevista presencial

Tal, como lo menciona el testimonio, el espacio turístico se organiza, no sólo a partir de requerimientos administrativos como parte del desempeño de una actividad económica formal, sino en función de los vínculos amistosos, familiares y políticos de los actores⁴⁹.

Con base en los recorridos de observación no participante, la multiplicidad de actores empresariales, principalmente aquellos que participan directamente de la dinámica turística, ocupan un lugar físico de acuerdo con su posición en el espacio social o la cantidad de capital económico que posean, que generalmente van de la mano. Esto se explica por la continuidad histórica que, en el caso de Coatepec, ha permitido reconocer y consolidar el patrimonio -material e inmaterial- de personajes e importantes familias de élite local, que están y han estado presentes en el control y manejo de actividades, sobre todo económicas y/o políticas -tal como se demostró en los esquemas de gobernanza en red-.

En el plano material, la agricultura fue la base de su consolidación y, de manera más reciente, el turismo; a lo largo de su historia, en el momento que ellos convivieron, fueron adquiriendo y concentrando propiedades, tales como casas-habitación en espacios céntricos de la cabecera municipal, o fincas, en espacios alejados dentro del municipio, lo que les permitió adquirir gran capital, no sólo económico, sino también material y simbólico. Actualmente, dichos grupos han dado un giro a su patrimonio y, en buena parte de los casos, han incursionado en el sector inmobiliario por medio de rentas de los inmuebles céntricos para la realización de actividades relacionadas con el turismo y la prestación de servicios, así como los espacios más alejados han sido destinados a la construcción de fraccionamientos y casas-habitación o, como ya se ha mencionado, se observa un viraje de las fincas hacia el turismo, desempeñando una doble actividad como lo es el agro-turismo.

Dentro del primer cuadro de la localidad se encuentran los principales establecimientos formales de café, artesanías y demás servicios de alimentos y bebidas, así como de necesidades básicas, además de la diversidad de comerciantes ambulantes. El

⁴⁹ Esta organización del espacio, en palabras de Hiernaux (1989) no es ingenua ni auténtica, sino que obedece a una serie de intereses particulares y a una trayectoria histórica. Recupero la siguiente cita del autor: “el espacio turístico es, esencialmente, un espacio producido, humanizado; es decir, que obedece a las reglas de la producción del espacio, por lo que tanto el espacio simplemente «mirado» como el espacio «consumido» son resultados de una producción física o material pero también mental y por ende, simbólica” (p. 52).

lugar que ocupan los establecimientos formales –específicamente- obedece a lo antes mencionado puesto que, o bien se encuentran asentados propiedades privadas, o poseen el capital financiero suficiente para solventar las elevadas rentas de los inmuebles⁵⁰.

Este hecho también influye en el desarrollo comercial y financiero de cada establecimiento, pues éste se verá mermado o incrementado en función del lugar que ocupe dentro del espacio físico⁵¹. Un establecimiento en el centro, ubicado dentro del primer cuadro de la ciudad, poseerá un espacio, de alguna manera, privilegiado, pues aunque se rija por la ley de la demanda, será beneficiado por el simple hecho de permanecer a la vista de cualquier turista, visitante o lugareño que, de manera casi forzada, deberá transitar las principales calles para su traslado o punto de reunión.

De esta manera, el cuestionamiento recae, una vez más, sobre las redes de gobernanza, encargadas de hacer partícipes a todos los involucrados dentro el sector o, cuando menos, recoger su voz y velar por una homogeneización de los beneficios del turismo; no obstante, ante su ineficacia e ineficiencia, se vislumbra que el proceso de diversificación económica en Coatepec -hacia el turismo y otros giros- se constituye como un proceso de cambio y permanencia de las élites locales, que han logrado generar efectos duraderos y consistentes en el desarrollo de la economía local, pero, sobre todo, en la construcción social de la vida colectiva y, en este caso, en la organización del espacio físico.

⁵⁰ De acuerdo con el testimonio de un colaborador, las rentas dentro del centro histórico y cuadras aledañas se calculan en función de los metros cuadrados con los que cuente la propiedad, costeadando la cantidad de \$1,250 pesos por metro cuadrado.

⁵¹ Es importante mencionar las asimetrías entre locatarios. Por ejemplo, entre aquellos que ofrecen sus servicios o productos en un establecimiento comercial de nueve metros cuadrados con fachada llana -porque es el capital financiero del que disponen y tienen la capacidad de pagarlo-, que aquellos ubicados en una amplia casona, imponente e impactante por su infraestructura colonial, debido a que son propietarios o poseen los recursos económicos suficientes para solventarlo. Este fenómeno es destacable pues, como ya se señaló, existen importantes diferencias entre el centro y “la periferia” (o congregaciones colindantes); no obstante, los contrastes y las asimetrías también son fuertemente visibles dentro del centro.

5. Gobernanza turística: la práctica local

El programa “Pueblos Mágicos” no funge como la única palanca o medio institucional que promueve el balance entre sectores. Como abordó en el capítulo anterior, el Plan de Desarrollo Municipal 2018-2021, perteneciente a la administración actual, enfatiza en un modelo democrático de gobernanza que impulse la participación y los vínculos intersectoriales e intercolaborativos de los diferentes gremios productivos, pero también de todos los residentes –involucrados en actividades económicas o no- del municipio. En este sentido, el rol del Estado se haría valer, a través del impulso de una estrategia –contundente y precisa- de gobernanza en la que todos los sectores se hagan partícipes y establezcan redes de colaboración en el alcance de objetivos comunes.

A partir de lo anterior, se considera que, en el caso de Coatepec, el órgano estatal, representado por el Ayuntamiento Municipal y la Dirección de Turismo, hace caso omiso de la directriz que en su propio plan de acción se ha establecido. Los actores locales niegan la existencia de mecanismos de participación ciudadana que les permitan visibilizarse ante ejercicios de toma de decisiones o, simplemente, como menciona un comerciante “para informarse cómo va la cosa, si van a instaurar un nuevo hotel o algún establecimiento... y ni hablemos de las necesidades del pueblo porque no escuchan, aun cuando se les ha obligado, en mítines o reuniones con los agentes municipales, las autoridades se hacen de la vista gorda... cada quién jala agua para su molino, nada más” (Conversación informal en El grande, Coatepec, 20 de enero de 2021).

La promoción y difusión de las actividades turísticas son reducidas, y las exigencias hacia las autoridades por parte de los microempresarios son una constante. El siguiente testimonio afirma,

[...] la finca de la directora de turismo, que ella promueve por todos lados... es muy famosa, pero nada más no hay nada de derrama económica para esa parte de Coatepec, ni para esta, ¡vaya!... durante su gestión, ella se dedicó a promover el turismo de tipo agro, por las propias características del pueblo y por su finca, claro, y no niego su capacidad ni preparación académica, ni las actividades burocráticas que, por regla, le corresponde cumplir... pero aún hay

más, Coatepec sí es café y los recorridos son muy novedosos e interesantes, pero la promoción no se agota ahí... ¿dónde nos están promocionando a nivel nacional o internacional?, es más, a nivel regional, pues la gente viene porque Coatepec ya tiene tradición, pero así como que salgamos en medios de comunicación o estas personas se muevan para difundir el pueblo... no hay nada, ¡nada!... y, la verdad, tampoco considero que a ella le interese mucho hacer algo por nosotros, lo de ella no es la política, ella resuelve su vida con sus negocios y su trabajo, pero pienso yo, ¿verdad?, también hay que tener una vena empática y solidaria para dedicarse a esas cosas, a esas actividades, hay que conocernos y conocer el pueblo... ellos no tienen idea cómo se manejan las cosas aquí, cara a cara, esperando que llegue el cliente, el comensal, ¿y si no llega?, ¿cómo le hacemos todos?, porque la mayor parte de aquí somos microempresarios, que vamos al día, no tenemos un fondo de ahorro, y ellos, que son los encargados de invertir y dar difusión, pues se quedan con los brazos más que cerrados y buscando generar para sus negocios... y así es y así ha sido siempre en Coatepec.

Empresario Restaurantero, 3 de noviembre de 2020, Coatepec, Ver.
Entrevista presencial

El testimonio visibiliza, por un lado, la gran apuesta local al sector turismo, pero, por otro lado, la ineficiencia de la entidad gubernamental, en tanto cargo político, y su eficacia en tanto actividad propia empresarial. Aunque el ente estatal forma parte esencial de la estructura de gobernanza y es el encargado de regular e impulsar la participación y colaboración del colectivo, este hace uso privilegiado de su amplio margen de maniobra en temas de promoción turística y se moviliza en función de sus propios intereses y finalidades.

Asimismo, se evidencia la poca o nula labor en temas de promoción turística al interior y exterior, no sólo en el municipio y la región, sino en el estado y el país, actividad básica como cabecilla de la administración pública turística. Este hecho se reitera con el siguiente testimonio,

En la última edición que hice de la Feria Nacional de la Orquídea me dio por hablar a la Secretaría de Turismo y pedirles el favor de que nos abrieran un espacio para ahí hacer ruedas de prensa. Y así le hice... todo con recursos

propios... me fui, solamente la hice en Tlaxcala... entonces llevé orquídeas y todo... entonces, ya cuando fueron las vacaciones encuesto a la gente y me doy cuenta que ese año tuve varios visitantes de Tlaxcala, pues dije: ¡santo remedio! me olvido de mis paisanos, porque ellos ni invierten, ni hay apoyos, y mira... no les pido que den dinero, pero mínimo que haya una estrategia transversal, una estrategia de promoción de la que todos nos beneficiemos... y bueno, yo dije: tengo que salir de aquí. Y entonces agarramos la dinámica... ahora tengo presentaciones en Puebla, en Veracruz, en Tlaxcala, en Villahermosa, todo con recursos propios, yo financio el festival... Entonces les llevo orquídeas, pero me quedo un día, hago la rueda de prensa y después me quedo y voy a las estaciones de radio o a los programas de televisión y regalo orquídeas al público. En vez de regalar boletos, regalo orquídeas... pero tú dime, ¿Cuándo has visto que aquí, por parte de la Dirección o del Ayuntamiento, se realicen actividades de promoción de ese tipo?

Organizador de Festival Cultural, 5 de diciembre de 2020, Coatepec, Veracruz.
Entrevista presencial

Es posible identificar, con base en las narrativas de los actores, una recurrente queja sobre las mínimas acciones emprendidas por parte de la Dirección de Turismo local para la difusión y promoción del “Pueblo Mágico”, pero, también, sobre la poca o nula difusión de información, actividades de cohesión y ejercicios de colaboración entre el Ayuntamiento, la Dirección de Turismo y la sociedad local al interior poblado. Sumando a esta falta de actividad, se presentan otro tipo de circunstancia que resultaría motivo de dicha inacción, relacionada con arreglos familiares, amistosos y/o tensiones personales. A este respecto, un colaborador de la investigación narra,

Yo pienso que ya nos debieron haber quitado el nombramiento desde hace años, Coatepec está en muy malas condiciones... mira, los Coatepecanos alucinamos con Orizaba, ellos llevan apenas 5 años de ser “Pueblo Mágico” y mira todo lo que han hecho, pero ahí los empresarios se unieron y trabajaron juntos, ¡juntos!, aquí nadie sabe trabajar en equipo... allá el Ayuntamiento regula y hace su chamba de mantenimiento público, nada más. La fuerza empresarial está bien unida porque sabe que en ellos recae el turismo... pero aquí, el propio Ayuntamiento te entorpece los proyectos, y de los empresarios ni hablamos, es más, ni de mis paisanos que, en general, ni siquiera visitan sus propios

atractivos. Nada más dicen que son del “Pueblo Mágico”, pero nadie te sabe decir a ciencia cierta qué hay o cuál es el significado de todo lo que nos rodea... [...] El año pasado yo le pedí al alcalde hacer la Feria del café y de la orquídea... pues no quiso, se fue a traer a unos poblanos que vinieron a vender cohetes baratos y le dieron al traste, a la ya muy desprestigiada Feria del Café. Y desde entonces el alcalde se enojó porque lo quise apoyar...alguien le vendió el cuento, entre otras cosas, de que yo lo hice a propósito para que mi evento luciera más que el de él, ¿cómo va a creer eso? si del turismo vivimos todos, ¡Todos, real!

Organizador de festival cultural, 5 de diciembre de 2020, Coatepec, Veracruz.
Entrevista presencial

En este sentido, se observa que el tema turístico en Coatepec, específicamente, se encuentra tergiversado por diferentes formas de acción u omisión –en el desarrollo de actividades de promoción e impulso turístico-, sujetas a determinantes subjetivos, como la tensiones y los conflictos entre el personal participante, sin apelar a circunstancias objetivas o institucionales, sino recurriendo a los “dimes y diretes” coloquiales.

Por otra parte, el Comité Ciudadano del “Pueblo Mágico”, que se reúne como parte de un esquema burocrático (de gobernanza) en una tónica de representación local (en el que participan, principalmente, actores del sector empresarial), además de la obligatoria realización de actividades administrativas, de vinculación y de promoción del “Pueblo Mágico” (éstas últimas en menor medida), debería realizar, idealmente, una labor de mediación entre el órgano estatal y la comunidad local, sin embargo, la realidad indica que las acciones de colaboración realizadas son aisladas y simuladas -entre ellos mismos y con la población local-, bajo mecanismos carentes de democracia y representación social.

Con base en lo anterior, se concluye que el discurso y el requisito del balance intersectorial y representativo queda de lado y se convierte en una pretensión simbólica y discursiva, más que operativa. Pero ¿a qué se atribuye la ineficiencia del programa y, en general, el sentido individualista en los vínculos colaborativos?

Dejando de lado el esquema de gobernanza y apelando, únicamente, a la dinámica turística, un gestor y empresario cultural argumenta que, en contraste con otros escenarios

como el “Pueblo Mágico” de Orizaba, las características de Coatepec son particulares y decisivas en la concentración histórica del poder político, económico y social, por ello, el funcionamiento del programa turístico federal y, en general, el trabajo colaborativo entre los actores involucrados, no se efectúa de la manera idónea, pues existen condicionantes subjetivos que determinan la conformación de redes y las acciones emprendidas en relación con el turismo,

En Orizaba no hay una tradición productiva como la tenemos nosotros, tampoco hay grupos tan marcados que han generado riqueza y poder a partir de esa única actividad como nosotros... ahí solamente hay empresarios que dijeron: ¡vamos a echarle ganas! y se pusieron a trabajar, y fíjate que yo conozco algunos que ni siquiera son del mero Orizaba, sino que llegaron a hacer negocio, porque son empresarios que no están pensando en ponerse por encima del otro, no están pensando en una forma de perpetuar su poder. Aquí también hay unos foráneos que vieron un nicho de mercado y se instalaron... pero pues no le entran a la dinámica o no se los permiten, se mantienen al margen o colaboran de manera muy aislada... o sea, cada quién haciendo su chamba, y está chido hacer su chamba, pero también se requiere un trabajo colectivo que nos beneficie a todos.

Empresario y gestor cultural, Coatepec, Ver. 07 de diciembre de 2020
Entrevista presencial

Dicho testimonio expresa la realidad socio-histórica del municipio y, de una u otra manera, el motivo por el cual se han logrado gestar cierto tipo de arreglos, acuerdos, tensiones, conflictos y negociaciones en el ámbito formal e informal de la realidad coatepecana, pues, desde hace ya varias décadas y hasta la actualidad, ha predominado el dominio de unos cuantos sobre los otros,

En Coatepec hemos sido cuna del cacicazgo desde hace más de dos siglos, no es posible que no hayamos sido capaces, hasta ahora, de trascender y acabar con esas prácticas. Lo que ha sucedido es que, precisamente, esas familias, que históricamente han construido una base económica sólida, porque también hay que darles su reconocimiento, han trabajado, pero han generado riqueza a partir de la explotación campesina y, ahora, a partir de la mano de obra local y regional, en algunos casos calificada, pero en general no... pues estas familias

han buscado la manera de perpetuar su poder mediante diferentes formas de adaptación, dicen que el que sobrevive es el más apto ¿no?, pues ellos han buscado las formas más formales e institucionales para lograrlo, esto es, a través de una coptación del sector político por el sector empresarial.

Empresario Restaurantero, 3 de noviembre de 2020, Coatepec, Ver.
Entrevista presencial

En Coatepec sucede un fenómeno interesante. A nivel local se ha generado una especie de “coptación” del sector público por parte del sector privado, a fin de salvaguardar los intereses de un selecto grupo de actores que ostenta el poder suficiente para lograrlo de una forma eficaz, institucional y acallada.

Hay una cultura del cacicazgo que ahora, los medianos y algunos grandes empresarios han adoptado y se han adaptado, posicionándose como la gran élite local, porque en Coatepec hay una cultura sumamente elitista ¡he!, aquí hacen reuniones entre ellos, hay clubes, todavía se respeta eso del apellido, hay familias “importantes” y otras no tanto... bueno, todo eso... pues todo ha influido y han determinado, en gran medida, las acciones de impulso y promoción turística, porque pues son ellos los empresarios con más capital para invertir, son ellos quienes están en el Comité de “Pueblos Mágicos” y son ellos quienes toman los cargos públicos... entonces pues no hay para donde más mirar, ni para donde moverse.

Empresario Restaurantero, 3 de noviembre de 2020, Coatepec, Ver.
Entrevista presencial

El poderío económico y político edificado por las antiguas generaciones cafetaleras, sentó las bases de un fenómeno simbiótico que en la actualidad se vive y se materializa en la intervención de la vida pública y en el desarrollo de la actividad económica local; esto es, una creativa forma de adaptación del modelo democrático de gobernanza, no sólo en el ámbito turístico, sino en la vida pública en general.

Conclusión

El espacio, en su dimensión social y geográfica, alberga una serie de procesos sociohistóricos que se erigen como elementos y características determinantes en la construcción social de la realidad contemporánea. En Coatepec, el bagaje social, económico y político que guarda el territorio, tal cual se ha venido abordando, se manifiesta en la configuración de redes de gobernanza -las cuales inciden directamente en el desarrollo de la actividad turística-, pero, también, se vislumbra en la construcción de un imaginario colectivo que pone a salvo los elementos naturales y culturales, para ser transformados y mercantilizados como atractivos para el turismo.

En ese sentido, la magia de Coatepec, como pudo observarse, apela a un constructo identitario que enarbola las características del territorio y determina, en gran medida, la elección y oferta de los productos turísticos; es así como el espacio –turístico- se define y delimita por los atractivos que poseen esa magia. De esta manera, el espacio turístico se redescubre como un escenario que va más allá de la localidad poseedora del nombramiento, y se vislumbra como un campo, amplio y complejo, en el que cohabita una multiplicidad de actores que ejercen diferentes roles y posturas frente al fenómeno.

En este capítulo se utiliza la analogía “radiografía” como un recurso que brinda una perspectiva a fondo del espacio turístico, confrontando el papel diferenciado que ejercen los actores –montados o no en una estructura de gobernanza- y la forma en la que se materializa su posición dentro del espacio físico. Esta actividad permitió observar una serie de tensiones y conflictos derivados de una disputa por los recursos –materiales y simbólicos-, así como una lista de demandas y denuncias sociales con respecto a la estructura de gobernanza (Dirección de turismo y Comité Ciudadano del “Pueblo Mágico”).

De esta manera, se visibiliza el modelo canónico como un mecanismo susceptible de adaptación, pues la estructura persiste y se respeta, sin embargo, a través de diversas prácticas –formales e informales-, se logra una perfecta simulación, que en la realidad opera de manera sesgada con arreglo a intereses de unos cuantos sobre el colectivo, materializando dichas asimetrías en el diseño y construcción del espacio turístico local.

Reflexiones finales

El enfoque de gobernanza, considerado un tópico contemporáneo, surge desde la urgencia y la necesidad por reconocer y hacer evidentes las deficiencias gestoras, administrativas y directivas del Estado que, desde hace ya más de un par de décadas, han dejado serios vacíos y problemas agravantes dentro de la gestión pública y en el desarrollo de la vida colectiva.

La gobernanza aparece como una propuesta de camino alternativo que privilegia el equilibrio y el trabajo colaborativo entre los diferentes actores gubernamentales y no gubernamentales que constituyen la vida pública, incorporando a estos últimos como la fuerza motora que posee las capacidades y los recursos necesarios para la realización de actividades que tradicionalmente se han adjudicado a la entidad gubernamental. Esta nueva relación implica la transición de un modo de gobierno tradicional, basado en jerarquías y subordinación, a un nuevo esquema horizontal y asociativo, donde la coordinación entre el sector público, el sector privado y la sociedad civil se convierte en la base de operación de un nuevo sistema democrático.

La perspectiva de gobernanza no busca desplazar de la figura del Estado, sino que le concibe como un actor necesario pero insuficiente dentro de la organización social pública. Parte del supuesto de que la solución a las grandes problemáticas sociales radica en sumar esfuerzos y caminar, de manera conjunta, con otros actores no gubernamentales hacia el logro objetivos colectivos, tomando en consideración los diferentes puntos de vista de los sectores involucrados. Así, la gobernanza se concibe como una nueva forma de conducir la sociedad, contemplando las constantes interacciones entre gobernantes y gobernados, bajo la iniciativa de generar consenso entre todos los implicados y tomar acuerdos que permitan el logro de objetivos comunes.

El tema ha tomado especial relevancia y ha logrado trastocar múltiples esferas de la vida pública, por ello, en esta investigación se toma como referencia un tipo de gobernanza particular: la gobernanza turística. En el campo del turismo, dicha vertiente enfatiza sobre la presencia y los roles que ejercen los diferentes actores públicos, privados y sociales dentro del escenario turístico, con la finalidad de evaluar posibilidades prácticas y efectivas,

así como restricciones, en el impulso y la realización de proyectos sustentables, consensuados y participativos, que involucren al conjunto de actores que conforman dicho sector. En ese sentido, la diversidad de implicados remite a una amplia gama de empresarios prestadores de servicios de alojamiento, transporte, restaurantes, centros nocturnos, servicios deportivos, recreativos, culturales, producción de artesanías, agencias de viajes y otros servicios de reserva, sin olvidar el rol que ejercen las autoridades municipales, estatales y federales, así como los habitantes locales –desvinculados directamente con iniciativas turísticas-.

El programa “Pueblos Mágicos” en México es un buen ejemplo sobre la planeación e instrumentación del modelo de gobernanza en el turismo, ya que está diseñado a partir de parámetros que implican la inclusión de los diferentes sectores de la sociedad, bajo el argumento de que el trabajo colaborativo e intersectorial será el detonante base de un porvenir sustentable para las localidades beneficiarias del programa, lo que permite contrastar su diseño institucional (normativa) con la ejecución del mismo (variables).

Así, la presente investigación centró su análisis el plano operativo del “Pueblo Mágico” de Coatepec, Veracruz; una imponente localidad de tradición cafetalera que, en el tiempo y como resultado de las coyunturas económicas globales, se ha encontrado en la necesidad de buscar alternativas y virar en su principal actividad económica-productiva, vislumbrando en el turismo una alternativa viable -en términos de recursos- para el detone del desarrollo social y económico, haciendo uso de los elementos naturales, materiales e inmateriales con los que cuenta el territorio. Dicho viraje no sólo implicó la transición de ser una localidad, en su mayoría, agrícola, a una localidad dedicada a la prestación de servicios y al turismo, sino que también llevó consigo la resignificación de los elementos territoriales, su uso y (re)apropiación, así como la construcción de un nuevo discurso identitario con tintes de magia y encanto.

La tradición económica, cafetalera y empresarial, ha sido central en la transformación de las actividades económico-productivas, así como en la organización del espacio físico y en la reproducción social de la comunidad, pues, haciendo uso de sus recursos materiales y simbólicos, los grupos de élite local han logrado su reproducción y estadía mediante diversos procesos de apropiación y reapropiación de los espacios, de las

funciones públicas y de las prácticas colectivas. Dichos fenómenos se materializan en acciones de participación segmentada dentro de la nueva dinámica económica local, en la organización física y social del espacio turístico, así como en la organización y distribución de las funciones públicas que se constituyen a modo del beneficio individual.

En esta reconfiguración económica y sociocultural, las redes de gobernanza juegan un papel importante, sobre todo en la operación de programas particulares con incidencia económica y social, tal como lo establece “Pueblos Mágicos”. Uno de los principales hallazgos de este trabajo remite, en términos generales, a una limitante propia del programa, pues este se encuentra diseñado a partir de lineamientos generales que descuidan las particularidades locales, y en la práctica, las características locales fungen como el elemento determinante y diferenciador en la configuración de redes de gobernanza y, por lo tanto, en la instrumentación y cumplimiento (o no) de los objetivos propuestos por el programa.

A lo largo de este trabajo se demostró la inexistencia de una operacionalización efectiva, democrática y equilibrada de la gobernanza dentro del esquema propuesto por “Pueblos Mágicos”. En términos de reconocimiento y adopción del modelo, es posible argumentar que éste responde más a un arquetipo operativo, que a una praxis real. Después de 15 años de operación del programa, no se ha logrado consolidar un modelo efectivo en donde los tres sectores involucrados participen, si no en equidad de condiciones, cuando menos haciendo válida su voz y que ésta sea considerada en la planeación y ejecución de prácticas concretas que beneficien a la mayor parte de la sociedad.

Tal como se abordó en el primer capítulo y a lo largo de este trabajo, la herramienta fundamental del modelo de gobernanza son las redes sociales, pues, a través de ellas, se establecen los vínculos de colaboración, coordinación y organización, fundamentales para el logro de los objetivos propuestos. Sin embargo, la conformación de dichas redes, tal como lo argumentan Báez y Ledeneva (2017), puede fungir como un instrumento que posibilite, por un lado, el funcionamiento efectivo y eficiente de la gobernanza, pero, por otro lado, son susceptibles de convertirse en una herramienta que impulse la diferenciación y el poder de un reducido grupo de actores sobre otros.

En Coatepec, el esquema de gobernanza ha resultado un modelo susceptible de adaptación mediante diversos mecanismos informales y/o arreglos personales desarrollados a partir la propia comunidad que le ejecuta. Estas prácticas son evidentes y, de alguna manera, normalizadas, puesto que la amplia tradición familiar y el poder económico local aún persiste en la zona, logrando un legado simbólico y material determinante en el desarrollo de la actividad turística. En este sentido, se identificaron tres formas de gobernanza informal:

1) *Prácticas de cooptación*: la existencia de este tipo de prácticas se hace evidente en la conformación del Comité Ciudadano del “Pueblo Mágico”, así como en la elección de algunos puestos gubernamentales, pues las posiciones que ocupan y los vínculos que establecen, se encuentran fuertemente relacionados y fundamentados en lazos de familia con poder económico, político, amistad, confianza, reciprocidad y/o lealtad.

2) *Control*: los mecanismos de control son ejercidos mediante reglas no establecidas, apelando a lealtades individuales y/o grupales, así como a distintos tipos de presiones sociales, tales como el estatus quo o la tradición familiar; esto, con la finalidad de garantizar disciplina entre los miembros que conforman la red -de gobernanza-, tanto en el esquema gubernamental como en la práctica informal. Este fenómeno se refleja en el control ejercido sobre actores empresariales y públicos que respaldan las iniciativas de los grupos en el poder, haciéndose evidente dentro de las narrativas de los entrevistados que conforman el Comité Ciudadano y la Dirección de Turismo local, así como en diversas declaraciones de empresarios locales que se mantuvieron al margen de declaratorias comprometedoras (sobre la poca o nula actividad de desarrollo turístico) que implicaran a sus amigos, conocidos y/o familiares, quienes ostentan un cargo público o pertenecen al Comité Ciudadano del “Pueblo Mágico”.

3) *Camuflaje*: la estrategia de camuflaje es utilizada como una fachada institucional. Está relacionada con las prácticas de control y cooptación, y se ejecuta con la intención de encubrir dichas prácticas ilegales. No obstante, este hecho no es limitativo al sector público, pues la estrategia de camuflaje, tal como sucede en el caso de Coatepec, es un mecanismo de encubrimiento entre el aparato gubernamental, el sector empresarial y la sociedad civil - en este caso representada por el Comité Ciudadano-, pues a pesar de las diferencias

existentes, la Dirección de Turismo y el Ayuntamiento local avalan la conformación – antidemocrática, ilegítima y poco representativa- del Comité Ciudadano y, por otro lado, este último grupo narra, de manera amable y efectiva, las actividades gubernamentales que, en la realidad, no se visibilizan y contrastan con las opiniones de los ciudadanos y de los sectores menos favorecidos. Este mecanismo de camuflaje es generado con la intención de construir un panorama –cuando menos discursivo- positivo, equitativo e incluyente, pero que en la realidad no se sustenta.

Los mecanismos antes mencionados son instrumentos utilizados por las redes de actores –públicos y privados- con el objetivo de sostener regímenes informales de gobernanza –a la par de los regímenes formales-, mediante los cuales, distribuyen y redistribuyen los recursos en juego, en favor de un grupo selecto de individuos que buscan asegurar la disciplina y la estructura de la red (Báez y Ledeneva, 2017). Los representantes de la entidad pública, así como los representantes –supuestos- de la sociedad, son actores que operan con arreglo a intereses individuales, vinculados entre sí, alejados de la búsqueda y la ejecución del desarrollo y la promoción turística, si no, más bien, actúan con la intención de perpetuar su posición social, simbólica y económica dentro del “Pueblo Mágico”.

Otro fenómeno evidente en Coatepec es lo que Wedel (2003) ha denominado "nómadas institucionales", término utilizado para referir a aquellos individuos que forman parte legítima de un grupo social -ya sea político, empresarial, civil/comunitario o hasta una organización internacional-, pero que, a su vez, forman parte o se mueven –de manera informal- entre dos o más grupos. Así pues, lo que sucede en Coatepec se vislumbra como un campo homogéneo de actores que, si bien poseen objetivos personales distintos, trabajan en colaboración, unos con otros, ejerciendo gran influencia dentro de cada grupo, tanto en el sector público, como en el sector privado. Este fenómeno es el resultado de las redes que establecen con el objetivo de unir recursos y servir a los intereses del grupo al que le deben lealtad y que les permitirá el logro de sus propios objetivos.

De esta manera, la gobernanza se vislumbra como un arquetipo de ejercicio público-colectivo, pero que, en más de una ocasión, opera bajo intereses individuales, o de cierto grupo con mayores recursos; por lo tanto, aunque los supuestos teóricos del modelo de

gobernanza turística admiten e impulsan la incorporación de diferentes actores, públicos y privados, no se garantiza la existencia de relaciones simétricas ni horizontales, ni la inexistencia de prácticas ilegales, debido a que el trabajo colaborativo implica la movilización de diversos recursos materiales y simbólicos, así como el juego de intereses comunes y privados.

Es por lo anterior que, tal como se planteó al inicio de este trabajo en términos metodológicos, el empleo de la figura de redes no consistiría en la identificación y descripción de vínculos y nodos, sino que se buscaría, desde una perspectiva cualitativa, particularmente, desde la etnografía, registrar y analizar el contexto geográfico y social del caso de estudio, y enfatizar en las redes de actores sociales a la luz de sus trayectorias y narrativas individuales. Es por ello que se hizo necesario recuperar la historia social, política y económica del “Pueblo Mágico”, pues funge –hasta la actualidad- como un referente importante en la construcción social del municipio y la localidad.

La conformación histórica de Coatepec es una variable fundamental en la organización social y espacial de la comunidad. Situarse dentro del primer cuadro del “Pueblo Mágico” y mirar al alrededor, permite observar los referentes arquitectónicos que albergan a los principales actores históricos que han detentado el poder: por un lado, el Ayuntamiento Municipal y, por otro, la catedral central; sin embargo, sobrepasando dichas referencias físicas-simbólicas, el punto medular del “Pueblo Mágico” permite visualizar la infraestructura local como una muestra de la distribución espacial de aquellos actores (como el sector empresarial) que se han apropiado y/o reapropiado del espacio central, pero también permite observar a aquellos que permanecen al margen y que se “cuelan” entre los intersticios del nuevo espacio turístico, como son los vendedores ambulantes, pequeños emprendedores y artistas que se disputan un lugar en las calles.

Si bien una parte de la élite –empresarial- coatepecana se inmiscuye en el campo gubernamental y se organiza en torno al programa turístico federal -y ello les permite participar directamente en la toma de decisiones y emprendimiento de nuevos proyectos y/o actividades-, el espacio físico se encuentra distribuido en relación con las posesiones materiales de aquellos que históricamente hicieron fortuna –aunque no se incluyan directamente dentro de la dinámica turística- o en relación con el capital económico de

aquellos que logran costear las rentas de dichos inmuebles, dejando libre el resto, que es el uso de espacio público, permitido sólo para unos cuantos.

Las asimetrías espaciales no solo están presentes dentro del espacio central (turístico por excelencia), sino también se encuentran a lo largo de las zonas aledañas. La inconformidad de los pobladores ubicados fuera de la cabecera municipal -poseedora del nombramiento- es evidente, pues afirman que no existe inversión pública ni derrama económica para esas zonas, aunque también pertenecen a Coatepec. Este hecho deriva, en gran medida, de las limitantes intrínsecas al programa –en términos espaciales-, pues, al estar dirigido a la cabecera del municipio, permite concentrar ahí la mayor parte de los servicios y la inversión pública, dejando “fuera” a otros sectores y espacios que pudieran potenciar al sector turístico.

Algunos de estos últimos escenarios están siendo aprovechados, nuevamente, por personajes o grupos familiares que poseen la infraestructura necesaria –o el capital suficiente para adquirirla- y desarrollar atractivos turísticos, tal como lo hacen con las famosas Rutas del Café, dejando claro que quienes tienen la posibilidad de subirse al tren del turismo, al menos en este caso de estudio, son quienes poseen los recursos y las redes suficientes para lograrlo.

Así, la reflexión de este trabajo va en dos sentidos: 1) el programa turístico federal promueve una modalidad de turismo alternativo que apunta al mejoramiento económico desde una base sustentable de los recursos naturales, históricos y culturales; sin embargo, al final de cuentas, éste resulta un mero discurso utilitarista y mercantilista de los recursos materiales e inmateriales que posee el territorio; 2) el programa “Pueblos Mágicos” evidencia una disputa por los recursos y el uso del espacio, que se hace evidente dentro de las redes de gobernanza y su permisión, limitando los beneficios sociales y económicos a unos cuantos.

Tomando en consideración las opiniones con respecto a la gestión del primer Comité Ciudadano (2006- 2010 aproximadamente), las cuales coinciden en la realización de actividades de inclusión, participación y divulgación con la sociedad local, así como en el seguimiento efectivo a los canales de comunicación intersectorial y en la visibilización y

materialización de los recursos obtenidos por el programa, se distingue que el modelo horizontal planteado por “Pueblos Mágicos” fue efectivo en la medida en que la sociedad organizada desarrolló acciones de colaboración, participación y rendición de cuentas hacia los órganos gubernamentales y con la sociedad en general; es decir, se trató de un verdadero trabajo colaborativo, incentivado por una nueva forma de desarrollo económico que beneficiaría a todo el colectivo.

Con el tiempo los incentivos fueron desapareciendo y las labores de promoción y emprendimiento turístico comenzaron a girar en torno a la individualidad, como respuesta a “una apatía generalizada” por parte de los encargados de dicha labor, pero también de los propios pobladores del “Pueblo Mágico”. La inexistencia de actividades que impulsaran la colectividad y las pocas o nulas acciones de representatividad, así como el control de los espacios de públicos y de decisión, y la participación sesgada, son factores -relacionados directamente con la carga histórica de las haciendas y las relaciones verticales en los procesos productivos, determinantes en las formas de relacionarse con el otro- que, en cierta forma, delinearon la decadencia del proyecto turístico y la indiferencia por parte de todos los implicados.

Por lo anterior, resulta de suma importancia la creación de mecanismos efectivos de participación que permitan tomar en consideración la voz de todos aquellos actores involucrados -de manera directa o indirecta-, así como estrategias que garanticen el cumplimiento de los requerimientos institucionales y el trabajo sinérgico dentro de la dinámica económica, y su presencia se materialice en el diseño e implementación de estrategias efectivas que permitan beneficios a corto y largo plazo en las localidades receptoras, no sólo desde un discurso de turismo sostenible, sino desde un enfoque gubernamental, empresarial y social, que dirija y/o re-dirija el rumbo de las localidades.

Como se ha reiterado, en la ejecución del programa turístico federal se desdibuja el planeamiento de la gobernanza, desde el cual está sustentado en términos teóricos y normativos. Con base en la narrativa de los entrevistados, ninguno de ellos brindó un argumento sólido sobre dicho modelo, si no, más bien, trabajan con un discurso construido, obtenido a través de los lineamientos gubernamentales, como, en este caso, el Plan de

Desarrollo Municipal, o institucionales, como los lineamientos operativos del programa. Sin embargo, a pesar de reproducir –tal cual- lo descrito en dichos documentos, en la práctica se ejecutan acciones contrarias, generando una perfecta simulación que intenta cumplir con los requisitos burocráticos para mantener la marca o el reconocimiento, pero que, en la operación, responde a los intereses de unos cuantos sobre el colectivo, en contradicción total con la naturaleza del modelo y dejando de lado el postulado principal de dar la solución de los problemas sociales y centrar la atención en las necesidades reales de los menos beneficiados.

El caso de Coatepec Pueblo Mágico adquiere relevancia pues se visibiliza una forma de adaptación del modelo de gobernanza en red (Klijn citado en Madrid, 2014) que, en principio, surge como una iniciativa democrática que persigue la equidad, la justicia y la sustentabilidad social; sin embargo, derivado de las características estructurales y superestructurales de la población, configuradas a partir del espacio vivido, se tejen redes –de gobernanza- con base en arreglos personales y/o individuales, a manera que beneficien el bien privado en detrimento del público.

Las redes de gobernanza se encuentran constituidas en función de los múltiples intereses de actores sociales que, de una u otra manera, participan dentro la dinámica del turismo, situados en tiempo, espacio y posición social específica, que les permite ser poseedores de diversos capitales económicos, materiales y simbólicos. En el caso de Coatepec, la estructura del espacio social y el espacio físico es determinante en el desarrollo de la actividad turística, fenómeno que da lugar al crecimiento de los dominios de aquellos que históricamente han logrado guardar y potencializar sus capitales, dejando un mínimo margen de acción para los actores emergentes que buscan un lugar en la nueva dinámica económica.

En ese sentido, el escenario coatepecano se encuentra dividido: por un lado, el grupo que trabaja en red, es decir, la Dirección de Turismo local y el Comité Ciudadano del “Pueblo Mágico”. Ambos grupos se encuentran integrados en una red de élite local que les permite ocupar los cargos y las posiciones en las que se encuentran, desde las cuales diseñan estrategias que persiguen fines privados –y en algunos casos colectivos- y les permite reforzar (o perpetuar) sus capitales sociales, económicos y simbólicos. Por otro

lado, se encuentran aquellos actores emergentes (proyectos alternativos, microempresarios y artistas) con intenciones de integrarse en la dinámica turística local, mediante el impulso de iniciativas aisladas, individuales o colectivas que, aunque no se monten dentro de una red de gobernanza como parte del programa, inciden de manera directa e indirecta en la construcción del espacio turístico y en el desarrollo efectivo de la actividad, permitiendo dar fluidez a la economía y a la continuación de la categoría que promueve e involucra el espacio turístico que todos habitan.

Ante este escenario, se abre un panorama de posibilidades para el análisis que en esta investigación no se profundiza, a saber: la organización aislada de los actores emergentes, sus motivaciones e incentivos; las dinámicas internas de la elite local, tan importantes en la configuración de redes de gobernanza y de vínculos sociales. Asimismo, se tornan interesantes las relaciones de cultura laboral que se observan al interior de los establecimientos, donde el mando es llevado por el llamado “patrón” y el empleado acata ordenes en calidad de subordinado, tal como en las antiguas fincas que no han olvidado su cultura laboral y se reproduce -hasta la actualidad- en los ahora inmuebles dedicados al agroturismo. Dichos tópicos se quedan en la mesa como asignaturas pendientes para su posterior abordaje, sin olvidar las grandes transformaciones y procesos sociales derivados de la pandemia sucedida en 2020, 2021 y sus consecuentes implicaciones para los años venideros.

Referencias bibliográficas

Aguilar, Luis F.

2010 *Gobernanza: El nuevo proceso de gobernar*, Fundación Friedrich Naumann para la Libertad. Ciudad de México.

Arrollo, Jesús y Corvera, Isabel

2015 Turismo alternativo, desarrollo regional y sustentabilidad en Velarde Mónica, Maldonado Ana Virginia y Gómez Salvador (coord.), *Referentes teóricos del turismo alternativo*. Universidad de Guadalajara, México.

Báez-Camargo, Claudia y Alena Ledeneva

2017 Where Does Informality Stop and Corruption Begin? Informal Governance and the Public/Private Crossover in Mexico, Russia and Tanzania”. En *Slavonic and East European Review*, 95 (1).

Bartra, Armando

1999 *El aroma de la historia social del café*, La Jornada del campo, disponible en: <https://www.jornada.com.mx/1999/07/28/cam-aroma.html>

Bartra, Armando; Cobo Rosario y Paz, Lorena

2011 *La Hora del Café. Dos siglos a muchas voces*, Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad, Primera Edición, México, D.F.

Beritelli, Pietro

2011 Tourist destination governance through local elites – Looking beyond the stakeholder level. Cumulative posdoctoral tesis. University of St. Gallen Institute for Systemic Management and Public Governance Center for Tourism and Transport. Pp. 1-37

Boccaro, Guillaume

2010 Para una antropología del Estado multicultural bajo la globalización neoliberal. Algunas reflexiones teóricas en Antonio Escobar Ohmstede, Fernando I. Salmerón, Laura R. Valladares y Ma. Guadalupe Escamilla Hurtado (eds.), *Reformas del Estado, movimientos sociales y mundo rural en el siglo XX en América Latina*, México, CIESAS, pp. 39- 63.

Boullón, Roberto

2010 Espacio turístico y Desarrollo Sustentable, Aportes y Transferencias, Vol. 10, Núm. 2, sin mes, 2006, pp. 17-24, Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina.

Bourdieu, Pierre

1990 *Sociología y Cultura*, México, Grijalbo/CONACULTA

Bourdieu, Pierre

1997 Razones prácticas sobre la teoría de la acción. Editorial Anagrama, Barcelona.

Canto Chac, Manuel

2014 *Gobernanza y Sociedad. Los gobiernos locales en un mundo*, Rc Et Ratio, Año V, No. 8, enero-junio de 2014. Disponible en: http://contraloriadelpoderlegislativo.gob.mx/Revista_Rc_et_Ratio/Rc_et_Ratio_8/Rc8_3-Manuel-Canto.pdf

Castillo de Meza, Joaquín

2017 Hacia un modelo de Gobernanza en red que asuma la mayor complejidad. *Athenea Digital*, 19(1), e2350. Disponible en: <https://doi.org/10.5565/rev/athenea.2350>

Castro, Ulises y María Alicia Fonseca

2015 Turismo alternativo y políticas públicas en México en Velarde Mónica, Maldonado Ana Virginia y Gómez Salvador (coord.), *Referentes teóricos del turismo alternativo*. Universidad de Guadalajara, México.

Catálogo de Productos turísticos

2018 Dirección de Turismo Municipal (2018-2021), consultado el 26 de junio de 2021.

Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria

2019 *Investigación Interna. Comercio Internacional del café, el caso de México*, Palacio Legislativo de San Lázaro, Ciudad de México.

Chávez, Ana Margarita, Carolina A. Rosas y Patricia E. Zamudio Grave

S/a Cambios en la migración del estado de Veracruz: Consecuencias y Retos, Red Internacional de Migración y Desarrollo. Disponible en: http://meme.phpwebhosting.com/~migracion/rimd/documentos_miembros/13036doctap.pdf

Chazarreta, Adriana

2009 Espacio físico jerarquizado y espacio social desde la perspectiva de Pierre Bourdieu en Guaymallen. V Jornadas de Jóvenes Investigadores. Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Coatepec “Pueblo Mágico”

2020 *¿Qué hacer?*, consultado el 15 de mayo de 2020, disponible en: <https://coatepecpueblomagico.mx/rutas>

Comisión Nacional de Derechos Humanos

2021 *Ley de Desamortización de Bienes de Manos Muertas o Ley Lerdo*, consultado el 23 de mayo de 2021, disponible en: <https://www.cndh.org.mx/noticia/ley-de-desamortizacion-de-bienes-de-manos-muertas-o-ley-lerdo>

Córdoba, Juan

2009 Turismo, desarrollo y disneyización: ¿Una cuestión de recursos o de ingenio? Investigaciones Geográficas, Boletín del Instituto de Geografía, UNAM. Núm. 70, pp. 33-54.

Córdova, Rosío y Ana Isabel Fontecilla

2008 *Lo que quedó tras la crisis del café: migración y manejo de recursos naturales en el centro de Veracruz*, Instituto de Investigaciones Histórico-Sociales, Universidad Veracruzana, Ulúa, julio-diciembre 2008, v. 6, no. 12, p. 73-111, disponible en: <https://cdigital.uv.mx/handle/123456789/9574>

Covarrubias, Rafael y Juan Jorge Rodríguez

2018 Multifuncionalidad territorial y turismo. Implicaciones socioculturales, económicas y ambientales en destinos rurales emergentes. Un caso de estudio en Comala, Colima. Revista Investigaciones Turísticas [en línea]. No. 15. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.14198/INTURI2018.15.04>

Cruz, Erika y Judith Velázquez

2020 *Gobernanza, turismo y redes de colaboración: el Parque Nacional El Chico, México*. Revista Espacios. Disponible en: <http://www.revistaespacios.com/a20v41n05/20410516.html>

De la Rosa Flores, Beatriz Adriana; Graciela Cruz Jiménez y Francisco Porras

2016 *Redes de política, élites y gobernanza. Marco teórico para el estudio de un caso turístico*. PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, vol. 14, núm. 3, pp. 595-609 Universidad de La Laguna El Sauzal (Tenerife), España. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/881/88145925003.pdf>

De la Torre, Oscar (1980) El turismo fenómeno social. Fondo de Cultura Económica. México.

De León Calderón, Alma y Miguel Adolfo Guajardo Mendoza

2021 Gobernanza y análisis de redes: una perspectiva teórico-metodológica para el estudio de las políticas públicas de turismo rural en México. Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade, 13(3), p. 701-721. Disponible en: <https://dx.doi.org/10.18226/21789061.v13i3p701>

Diario Oficial de la Federación

2000 *Decreto por el que se declara una zona de monumentos históricos en la ciudad de Coatepec, municipio del mismo nombre, Estado de Veracruz*, consultado el 30 de abril de 2020, disponible en: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=2064013&fecha=24/11/2000#:~:text=DOF%3A%2024%2F11%2F2000,mismo%20nombre%2C%20Estado%20de%20Veracruz.

Diario Oficial de la Federación

Programa Nacional de Turismo 2001-2006. Disponible en: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=734655&fecha=22/04/2002

Diccionario de Geografía aplicada y profesional
2015 Espacio turístico, consultado el 25 de junio de 2021. Disponible en:
https://www.uv.es/~javier/index_archivos/Diccionario_Geografia%20Aplicada.pdf

Diccionario de la Real Academia Española
2020 Gobernanza, consultado el 13 de marzo de. Disponible en:
<https://dle.rae.es/gobernanza>

Diez, Valeria
2019 “El modelo de ciclo de vida de los destinos turísticos: vigencia, críticas y adaptaciones al modelo Butler”, *Revista Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, CONDET, Año XIX, Volumen 17, no. 1. Disponible en:
https://www.researchgate.net/publication/342343301_El_modelo_de_ciclo_de_vida_de_los_destinos_turisticos_vigencia_criticas_y_adaptaciones_al_modelo_Butler

Easmark, A.
2003 Network governance between publics and elites. Working paper series. Roskilde University, Dinamarca.
http://rudar.ruc.dk/bitstream/1800/4142/1/Working_Paper_2003_2.pdf

Ejea Mendoza, María Teresa
2009 *Café y cultura productiva en una región de Veracruz*, disponible en:
<http://www.scielo.org.mx/pdf/na/v22n70/v22n70a3.pdf>

Escobar, Arturo
2014 Sentipensar con la tierra: nuevas lecturas sobre desarrollo, territorio y diferencia, Universidad Autónoma Latinoamericana UNAULA, Medellín. Disponible en:
http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/escpos-unaula/20170802050253/pdf_460.pdf

Espinar, Estefanía
2018 Gentrificación y Turistificación. Universitat de les Illes Balears. Disponible en:
https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/148082/Espinar_Cortes_Estefania.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Estudio de la Política Turística de México
2017 OCDE Estudios en Turismo. México. Disponible en:
<https://www.entornoturistico.com/estudio-de-la-politica-turistica-de-mexico-ocde-2017-pdf/#:~:text=El%20estudio%20de%20Pol%C3%ADtica%20Tur%C3%ADstica,el%20incremento%20de%20las%20inversiones.>

Foucault, Michel
2009 La «gubernamentalidad», en Giorgi, Gabriel y Fermín Rodríguez (comp.) *Ensayos sobre biopolítica. Excesos de vida*, Paidós, Buenos Aires, pp. 187-215.

García, Daniela

2013 *Así se adueñan del agua FEMSA (Coca Cola) y Nestlé*, consultado el 15 de mayo de 2021, disponible en: http://www.agua.unam.mx/noticias/2013/nacionales/not_nac_julio22_6.html

García-Valdecasas, José I.

2011 Una definición estructural de capital social, REDES- Revista hispana para el análisis de redes sociales, Vol.20, No. 6, Junio. Disponible en: <http://revista-redes.rediris.es132>

Gómez, Salvador

2015 ¿Qué es una buena teoría en el turismo? en Velarde Mónica, Maldonado Ana Virginia y Gómez Salvador (coord.), *Referentes teóricos del turismo alternativo*. Universidad de Guadalajara, México.

Gómez, Víctor

2019 *Impacto del programa de Pueblos Mágicos en Coatepec, Veracruz, como política de desarrollo sustentable (2006-2016)*, Tesis de maestría, Colegio de Veracruz. Disponible en: http://colver.com.mx/RepositorioTesis/MDRS/20142016_GomezMendoza_VictorLeonel_24-10-2019.pdf

Gobierno del Estado de Veracruz

2021 *Pueblo Mágico de Coatepec*, consultado el 15 de mayo de 2021, disponible en: <http://www.veracruz.gob.mx/turismo/coatepec-pueblo-magico/>

González, Fabián

2008 *Territorio y Café: Transformaciones recientes en la región cafetalera de Coatepec, Veracruz 1994-2006*, Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de México, disponible en: https://repositorio.unam.mx/contenidos/territorio-y-cafe-transformaciones-recientes-en-la-region-cafetalera-de-coatepec-veracruz-1994-200668179?c=4Xbq6w&d=false&q=*&i=4&v=1&t=search_0&as=0

Guber, Rosana

2001 *La etnografía, método, campo y reflexividad*, Bogotá, Colombia, Editorial Norma. Recuperado de: <https://antroporecursos.files.wordpress.com/2009/03/guber-r-2001-la-etnografia.pdf>

H. Ayuntamiento Municipal

1994 Cuadernillo Estadístico Municipal, consultado el 26 de junio de 2021.

2018 Plan de Desarrollo Municipal 2018-2021, consultado el 26 de junio de 2021.

Hernández, José de Jesus

2009 Tequila: Centro Mágico: Pueblo tradicional. ¿Patrimonialización o privatización?. Andamios. Revista de Investigación Social [en línea]. No. 6. (Diciembre-Sin mes). Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62815957003>

Hiernaux, Daniel

1989 Teoría y praxis del espacio turístico, Universidad Autónoma Metropolitana, disponible en: https://www.researchgate.net/publication/301354435_Teoria_y_Praxis_del_espacio_turistic_o/link/5714e19208ae4e2fdb171b7/download

Hiernaux, Daniel y Alicia Lindón

1993 El concepto de espacio y el análisis regional, *Secuencia* (1993), 25, enero-abril, 89-110. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.18234/secuencia.v0i25.411>

Hoyos, Guadalupe y Oscar Hernández

2008 Localidades con recursos turísticos y el programa Pueblos Mágicos en medio del proceso de la nueva ruralidad. Los casos de Tepetzotlán y Valle de Bravo en el Estado de México. Quivera. *Revista de Estudios Territoriales* [en línea]. Vol. 10. (Julio-Diciembre). Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40113196008>

Instituto Nacional de Antropología e Historia

2011 *En 1915 Venustiano Carranza expidió la Ley Agraria*, consultado el 23 de mayo de 2021, disponible en: <https://www.inah.gob.mx/boletines/1449-en-1915-venustiano-carranza-expidio-la-ley-agraria>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]

1950 Censo demográfico, consultado el 23 de mayo de 2021, disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/1950/>

1960 Censo demográfico, consultado el 23 de mayo de 2021, disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/1960/>

1970 Censo demográfico, consultado el 23 de mayo de 2021, disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/1970/>

1980 Censo demográfico, consultado el 23 de mayo de 2021, disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/1980/>

1990 Censo demográfico, consultado el 23 de mayo de 2021, disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/1990/>

2000 Censo demográfico, consultado el 23 de mayo de 2021, disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2000/>

2010 Censo demográfico, consultado el 23 de mayo de 2021, disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2010/>

2020 Censo demográfico, consultado el 23 de mayo de 2021, disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>

2015 *Encuesta Intercensal 2015*, consultado el 15 de mayo de 2021, disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/intercensal/2015/>

2018 Migración, consultado el 12 de enero de 2022, disponible en:

2021 Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), consultado 24 de noviembre de 2021, disponible en: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>

2021 Sistema Automatizado de Información Censal (SAIC), consultado 16 de septiembre de 2021, disponible en: <https://www.inegi.org.mx/app/saic/default.html>

2022 Movimientos migratorios, consultado del 12 de enero de 2022, disponible en: http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/ver/poblacion/m_migratorios.aspx?tema=me&e=30

Jaramillo, Jefferson

2011 La “perspectiva relacional” y el “enfoque de redes” en el análisis de los movimientos sociales. *Aproximaciones preliminares a un estudio de caso*. Departamento de Sociología de la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/277232684_La_perspectiva_relacional_y_el_enfoque_de_redes_en_el_analisis_de_los_movimientos_sociales_Aproximaciones_preliminares_a_un_estudio_de_casoSociales

Launay, Claire

2005 *La gobernanza: Estado, ciudadanía y renovación de lo político. Origen, definición e implicaciones del concepto en Colombia*. Revista Controversia no. 185 (diciembre 2005). Bogotá: CINEP. Disponible en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Colombia/cinep/20100925104922/lagobernanzaControversia185.pdf>

Lefebvre, Henri. (1974). *La producción del espacio*. Capitán Swing Libros, S. L. España.

López, Gustavo

2016 Turismo de naturaleza en comunidades indígenas: expresión de la nueva ruralidad en México, Tesis de Doctorado, CDMX, México, Universidad Nacional Autónoma de México.

Madrid, Francisco

2014 *Gobernanza turística= destinos exitosos: el caso de los pueblos mágicos de México*. Universidad Anáhuac México Norte, Facultad de Turismo.

Martínez, Cristina

2013 Pueblos mágicos y nuevas ruralidades. El caso de Álamos, Sonora. *Diálogos Latinoamericanos* [en línea]. (Diciembre-Sin mes). Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16229723003>

Mayorga, Fernando y Eduardo Córdova

2007 *Gobernabilidad y Gobernanza en América latina*, Working Paper NCCR Norte-Sur IP8, Ginebra. Disponible en: <http://www.institut-gouvernance.org/docs/ficha-gobernabilidad.pdf>

Medina, José Alberto

2012 *La investigación turística*. TURyDES, Vol 5, N° 12 (junio/junio). Disponible en: <https://www.eumed.net/rev/turydes/12/jamc.html>

Monterroso, Neptalí

2011 La insustentabilidad del Turismo Sustentable en Arroyo, Jesús y Corvera Isabel (comp.), *Desarrollo Insostenible: Gobernanza, agua y turismo*. Universidad de Guadalajara, México.

Nava, Martha Elena

2016 *Mercados alternativos de café en el centro de Veracruz*, El Colegio de Veracruz: Juan Pablos Editor, Xalapa, Ver.

Nava, Martha Elena, Alonso Irán Sánchez Hernández y Mauricio Márquez Murrieta

2009 *Migración y cafecultura en Coatepec, Veracruz*, XXII Reunión Científico-Tecnológica Forestal Agropecuaria, Memoria Científica No. 15. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/339339590_Migracion_y_cafecultura_en_Coatepec_Veracruz

Organización de las Naciones Unidas

1987 Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Disponible en: http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf

Organización de las Naciones Unidas

2020 Noticias, consultado el 29 de agosto de. Disponible en: <https://news.un.org/es/story/2020/07/1476822>

Organización Internacional del Café

2021 *Historia*, disponible en: https://www.ico.org/icohistory_e.asp?section=About_Us

Organización Mundial de Turismo

2020 Gobernanza, consultado el 03 de agosto. Disponible en: <https://www.unwto.org/es>

Ortíz, Delfina

2018 La élite local y su apropiación del proyecto de desarrollo: el caso del Programa Pueblos Mágicos en Zacatlán de las manzanas, Puebla, [Tesis doctoral]. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social – Ciudad de México.

Paré, Luisa

1990 “¿Adelgazamiento del INMECAFE o de los pequeños productores de café?”, *Revista Sociológica*, Universidad Autónoma Metropolitana. Año 5, No. 13, mayo-agosto. Disponible en: <http://www.sociologiamexico.azc.uam.mx/index.php/Sociologica/article/view/927>

Pérez, Carlos y Diana Itzel Antolín

2016 Programa pueblos mágicos y desarrollo local: actores, dimensiones y perspectivas en El Oro, México. Estudios Sociales. Revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional [en línea]. No. 25 (Enero-Junio). Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41744004009>>

Pichardo, Beatriz

2006 *La Revolución Verde en México*, AGRÁRIA, São Paulo, N° 4, pp. 40-68. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/268328398.pdf>

Porras, Francisco

2017 Modelo canónico, problemas fundamentales y gobernanza urbana, Open Insight, Volumen IX, N° 15 (enero-abril 2018), pp. 11-44. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.23924/oi.v9n15a2018.pp11-44.278>

Pulido, María de la Cruz y Juan Ignacio Pulido

2014 ¿Existe gobernanza en la actual gestión de los destinos turísticos? Estudio de casos. Universidad de Jaen. Disponible en: http://www.pasosonline.org/Publicados/12414/PS0414_03.pdf

Queiroz, Françoise y María Rastrollo

2015 *El estado del arte en gobernanza de destinos turísticos*. Revista Tourism & Management Studies (2). Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/282834134_El_estado_del_arte_en_gobernanza_de_destinos_turisticos

Ramírez, Sandra y Martha Elena Nava

2019 *Comercio justo y empoderamiento. Realidades y expectativas de los pequeños cafetaleros en Veracruz y Chiapas*, Editora de Gobierno del Estado de Veracruz, Primera edición.

Roldán, Nadia G.; Yanina A. Corbo y Daniela I Castellucci

2017 *Una aproximación al estado del arte en gobernanza y turismo, 2010-2015*. In Cruz Jiménez, Graciela, (Ed.), Turismo y gobernanza ¿En dónde estamos? Aproximaciones teóricas y empíricas (pp. 15-36). Toluca: Universidad Autónoma del Estado de México. Disponible en: <http://nulan.mdp.edu.ar/2819/1/roldan-et-al-2017.pdf>

Sánchez, Elena y Domínguez, David

2017 *Conflictividad en el desarrollo de un destino turístico emergente. Notas para el estudio de la gobernanza en Mompiche, Ecuador* en Jordi Gascón y Milano Claudio “El turismo en el mundo rural ¿Ruina o consolidación de las sociedades campesinas e indígenas?” PASOS, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. No. 18.

Secretaría de Agricultura y desarrollo rural, consultado el 16 de junio de 2021. Disponible en: <https://www.gob.mx/agricultura>

Secretaría de Turismo en México, consultado el 15 de marzo de 2021. Disponible en: <https://www.gob.mx/sectur/que-hacemos>

Secretaría de Turismo
2004 *Turismo Alternativo. Una nueva forma de hacer turismo*. Ciudad de México, México.
Disponible en: http://www.jjcano.com/wp-content/uploads/2011/01/1-1_conceptualizacion_turismo_alternativo1.pdf

Secretaría de Turismo
2014 Guía de incorporación y permanencia al programa Pueblos Mágicos.

Secretaría de Turismo
2019 Guía de incorporación y permanencia al programa Pueblos Mágicos. Recuperado de:
<http://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2014/10/GUIA-FINAL.pdf>

Secretaría de Turismo
Primer Informe de Actividades 2018-2019. Disponible en:
<https://www.gob.mx/sectur/articulos/primer-informe-de-labores-de-la-secretaria-de-turismo-2018-2019-218765>

Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera
2021 Sistema de Información Agroalimentaria de consulta, consultado el 23 de mayo de 2021, disponible en: <https://www.gob.mx/siap>

Vallejo, Janett
2014 Transformaciones rural-urbanas en el contexto de la globalización: mercados de trabajo, agricultura y maquilas de confección en la región de Ixtlahuaca-Atacomulco [tesis doctoral]. Universidad Nacional Autónoma de México.

Valverde, Carmen y Mayela Benavides
2017 El turismo en México, una visión hacia el futuro. Universidad Politécnica Metropolitana de Hidalgo. Disponible en:
<https://www.researchgate.net/publication/331148877>

Velasco, María
2010 Gobernanza del turismo: retos y estrategias de las redes de destinos Turísticos. Comunicación presentada al xv Congreso aecit. Disponible en:
<https://aecit.org/uploads/public/congresos/15/C15.pdf>

Velázquez, Mario Alberto y Helene Balslev
2016 La gubernamentalidad en lugares turísticos. Los casos de Christiania, Dinamarca, y San Cristóbal de las Casas, México PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, vol. 14, núm. 2, 2016 Universidad de La Laguna. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/881/88145251004/html/index.html>

Wedel, Janine R.
2003. "Dirty Togetherness: Institutional Nomads, Networks, and the State/Private Interface in Central and Eastern Europe and the Former Soviet Union". En *Polish Sociological Review*, 142.

Zapata, Juan

2000 *Multitec-Coatepec*, Disponible en: http://bibsrv.udem.edu.mx:8080/e-books/zapata/MULTILEC_COATEPEC_DICIEMBRE_2000.pdf

Zaremborg, Gisela

2012 Ni Dowding ni Marsh-Smith: aportes para avanzar en la explicación del cambio en redes de política, en F. Porras (coord.) *Gobernanza y redes de política pública en espacios locales de México*. México: Instituto Mora.

Zúñiga, Federico

2018 Patrimonialización y turismo en Zozocolco de Hidalgo, Veracruz. *Etnicidad, cultura, naturaleza y puesta en valor. Dimensiones Turísticas* [en línea]. No. 2 (Enero-junio). Disponible en: http://www.academia.edu/36863541/Patrimonializaci%C3%B3n_y_turismo_en_Zozocolco_de_Hidalgo_Veracruz._Etnicidad_cultura_naturaleza_y_puesta_en_valor