

PROBLEMAS DEL TURISMO EN PÁTZCUARO, MICHOCÁN. UN ANÁLISIS A PARTIR DE LA GOBERNANZA

Sara Ivette Olaya Escobedo

Universidad Autónoma del Estado de México

zaraolaya@gmail.com

Graciela Cruz Jiménez

Universidad Autónoma del Estado de México

Marcelino Castillo Nechar

Universidad Autónoma del Estado de México

Resumen

Este artículo analiza los problemas del turismo en Pátzcuaro, México, su contexto social y vínculo con la conducción pública, a fin de identificar esquemas de cooperación entre los actores gubernamentales y no gubernamentales. La metodología se basó en los postulados teóricos de los problemas retorcidos y la gobernanza e incluyó entrevistas semiestructuradas con actores clave. Los resultados evidenciaron cinco fallas en las estructuras gubernamentales. Se concluye que, dichos problemas están vinculados con las dinámicas histórico-sociales del municipio que, por un lado, han moldeado la actuación del gobierno local y por otro, han delimitado las capacidades de los actores excluidos para intervenir.

Palabras clave: turismo, gobernanza, problemas retorcidos, gobierno local, política turística.

Cita recomendada: Olaya, S., Jiménez, G., & Castillo, M. (2021). Problemas del turismo en Pátzcuaro, Michoacán. Un análisis a partir de la gobernanza. *Revista Gestión Turística*, (36), 45-81. ISSN 0717-1811.

TOURISM PROBLEMS IN PATZCUARO, MICHOACAN: AN ANALYSIS FROM A GOVERNANCE APPROACH

Sara Ivette Olaya Escobedo

Universidad Autónoma del Estado de México
zaraolaya@gmail.com

Graciela Cruz Jiménez

Universidad Autónoma del Estado de México

Marcelino Castillo Nechar

Universidad Autónoma del Estado de México

Abstract

This article analyzes the tourism's problems in *Pátzcuaro*, Mexico, its social context and, its relation with government steering, in order to identify cooperation schemes between governmental and non-governmental actors. Methodology was based on wicked problems and governance theories, and included semi-structured interviews with key actors. Findings reveal five failures related to government structures. Therefore, it is concluded that government problems are closely associated to the historical-social dynamics of *Pátzcuaro* that, on the one hand, have shaped the modes of action of local government and, on the other hand, have delimited the capacities of the excluded actors.

Key Words: tourism destination, governance, wicked problems, local government, tourism policy.

Recommended cite: Olaya, S., Jiménez, G., & Castillo, M. (2021). Problemas del turismo en Pátzcuaro, Michoacán. Un análisis a partir de la gobernanza. *Revista Gestión Turística*, (36), 45-81. ISSN 0717-1811.

Introducción

El turismo es capaz de generar múltiples afectaciones de distinta índole (Ciang y Sorocovschi, 2017; Orgaz, 2015), porque está relacionado con diversos elementos: turistas, prestadores de servicios, comunidad receptora, destinos e intervención gubernamental. Como resultado, todo problema generado por esta actividad repercute en las distintas áreas con que se relaciona, las cuales a su vez tienen sus propias problemáticas que pueden limitar el desarrollo de un destino u ocasionar afectaciones mayores. Dicha situación, se observa mejor en destinos consolidados, donde es común que con el tiempo perduren o se acentúen.

El gobierno es el responsable de atender las situaciones adversas del turismo al ser un área transversal basada en el uso y explotación de bienes comunes (Velasco, 2014). No obstante, el ámbito político del turismo es uno de los menos estudiado por la academia (Ma y Law, 2009; Tian, Lee, y Law, 2011), aunado a que los gobiernos locales continúan abordando los problemas mediante modelos racionales, lo cual impide entender la complejidad de las dinámicas sociales en las poblaciones (Montes, 2017), limitando así los métodos de acción y sus resultados.

Regularmente este tipo de modelos son utilizados por los gobiernos tradicionales que responden a los indicadores sociales de manera jerárquica, burocrática y poco coordinada, debido a su rigidez en los procesos de política pública (Torfing, Peters, Pierre, y Sorensen, 2012). Pese a que, las críticas sobre este tema están sobre la mesa desde la década de los setentas (Nelson, 1974; Rittel y Webber, 1973; Simon, 1973), diversos gobiernos se continúan conduciendo bajo dichos esquemas.

Por tal motivo, en la búsqueda por mejorar la intervención pública, surgen en el área de las ciencias políticas, postulados teóricos como los wicked problems (problemas retorcidos) y la gobernanza. Para Porras (2018), ambos temas permiten discutir aspectos que tradicionalmente no eran considerados relevantes en los procesos de política pública; ambos se refieren a los dilemas que enfrentan los actores clave, resultado de sus costumbres, culturas procedimentales y las narrativas con las que se comunican.

En el campo del turismo es escasa la producción (Fodness, 2017; Scherrer y Doohan, 2014) que aborda los problemas retorcidos; en cambio, las investigaciones sobre gobernanza son más extensas e incluyen temáticas de distinto tipo (Atmodjo, Lamers y Mol, 2017; De la Rosa, Cruz, y Porras, 2016; De Sousa y Da Silva, 2018; Mosley y Jarpe, 2019; Siakwah, Musavengane, y Leonard, 2019; Stoffelen y Vanneste, 2017). Aunque aún es limitado el abordaje de los problemas en los destinos, aun cuando es uno de los fundamentos centrales de la gobernanza (Olaya-Escobedo, Cruz-Jiménez, y Castillo-Nechar, 2021).

En este contexto, diversos teóricos consideran la cooperación, el diálogo y el establecimiento de acuerdos como puntos relevantes en la solución de problemas (Daviter, 2017; Head y Alford, 2015; Morner y Misgeld, 2014; Weber y Khademan, 2008); sin embargo, persisten vacíos prácticos que develen cómo propiciar procesos colaborativos en entornos problemáticos, como el aquí abordado.

En tal marco de ideas, este artículo, expone los resultados de la investigación “Problemas del turismo en Pátzcuaro, Michoacán; un análisis a partir de la gobernanza”; donde se vislumbran los problemas económicos, naturales, sociales culturales y políticos que aquejan a la localidad. En el centro de esta realidad está el modo tradicional de acción (jerárquico-burocrático) del gobierno municipal, no solo incapaz de ofrecer alternativas de solución, sino también, de formar parte del problema.

Por tal motivo, el objetivo de este artículo es analizar los problemas del turismo que están estrechamente vinculados con la conducción gubernamental, a fin de identificar, desde la perspectiva de la gobernanza, los esquemas de cooperación entre actores gubernamentales y no gubernamentales, necesarios para el tratamiento de la problemática del sector.

Mediante este acercamiento se espera abordar los problemas complejos asociados al turismo, que tome en cuenta el entorno político, forma de gobierno, procesos decisivos y actores clave los destinos, por ser elementos que, junto con sus características endógenas de distinto tipo, condicionan la dinámica turística y, por tanto, las características de sus problemas.

Para desarrollar su contenido, la primera parte de este artículo plantea de manera general los postulados teóricos de los *wicked problems* y de la gobernanza; posteriormente describe las particularidades de Pátzcuaro; la tercera sección corresponde al procedimiento metodológico. Los resultados se presentan en dos partes, correspondientes a las fases de análisis. La última parte la integran la discusión y las conclusiones.

Los problemas complejos en el marco de los wicked problems y la gobernanza

El término Wicked Problems (WP), fue introducido en los años setentas por Rittel y Webber (1973), quienes cuestionaban el abordaje de problemas sociales en el área política, con métodos racionalistas. A grandes rasgos, este concepto alude a situaciones cuya complejidad los hace difíciles de tratar, debido a sus características multi-causales, comportamiento impredecible, inestructuración e incertidumbre (Morner y Misgeld, 2014). Con el paso de las décadas, los estudios sobre el tema se han nutrido con nuevos argumentos que han ayudado a profundizar en el sentido del concepto, pero sobre todo a focalizarse en los elementos centrales para estudiar los problemas (Alford y Head, 2017; Head y Alford, 2015; Hoornbeek y Peters, 2017; Peters y Tarpey, 2019; Termeer y Dewulf, 2019; Turnbull y Hoppe, 2019).

Las anteriores propuestas, denominadas por Head (2019) como de “segunda generación”, enfatizan en la capacidad y contexto político, en un escenario donde la complejidad y la incertidumbre son centrales. En sintonía con ello, este artículo, retoma los postulados de los WP como un marco de análisis para observar la complejidad de los problemas sociales y políticos en Pátzcuaro.

De acuerdo con Turnbull y Hoppe (2019, pp. 2–7), el término de wickedness refiere a diversos niveles de problematicidad, concebida como una brecha política articulada en términos de ideas, intereses, instituciones y prácticas. Por este motivo, el acercamiento con la complejidad de un destino requiere una visión amplia sobre su contexto social y político, a fin de atender dos grandes desafíos planteados por Head y Xiang (2016): Por un lado, comprender el problema en sí mismo, su evolución, conocimiento y vínculo con las perspectivas y atributos de los actores clave. Por otro lado, el reto práctico de generar respuestas por parte de los interesados y los tomadores de decisiones, para abordar o gestionar el problema. Tales desafíos requieren métodos adaptativos, participativos y transdisciplinarios, para obtener mejores resultados (Head y Xiang, 2016).

Puesto que implica la movilización de un amplio rango de intereses y acuerdos (Peters y Tarpey, 2019) para redefinir el significado de los proyectos de intervención, se deben reconocer las subjetividades del contexto político y, las particularidades de las poblaciones locales, porque en un solo lugar existen diversos contextos sociales que impiden entablar un entendimiento compartido (Crowley y Head, 2017; Pipkin, 2019; Scherrer y Doohan, 2014). Por tanto, las estrategias para el tratamiento de problemas buscan alternativas de colaboración, lo cual requiere un diálogo auténtico entre una diversidad de actores interdependientes (Innes y Booher, 2016).

Acorde con Paquet (2013, p. 60), el enfoque de redes de gobernanza puede responder a los problemas complejos, pues permite afrontar el distanciamiento entre actores porque también busca la colaboración entre aquellos que, a pesar de sus diferentes valores, poseen parte del poder, recursos e información necesarios en su tratamiento. En este marco, el gobierno, puede flexibilizar procesos y normas que den pauta a la participación de actores no gubernamentales.

La gobernanza se entiende como una forma de gobernar centrada en cómo las organizaciones e individuos se conducen de manera conjunta con el sector público, con objetivos en común, sin importar a qué sector pertenecen formalmente (Torfing et al., 2012), para resolver problemas o crear oportunidades (Kooiman, 2010). Los procesos de gobernanza requieren mecanismos de poder suave, reflejados en el uso de políticas no regulatorias, mecanismos de participación, abogacía y rendición de cuentas (Asaduzzaman y Virtanen, 2016; Gómez, Muñoz, y Lafuente, 2016; Mosley y Jarpe, 2019; Wu, 2019).

Los postulados de la gobernanza presuponen que las relaciones entre el Estado y la sociedad se han ido modificando, propiciando reformas del sector público, ante la necesidad de descentralizar y democratizar las funciones del estado (Bevir, 2011; Porras, 2019; Quintero, 2017; Whittingham, 2010). Como resultado, se han modificado las formas de hacer política, pues las sociedades y sus problemas no son los mismos, ya que coexisten diversas redes interdependientes en cada arena de política y, se complementan con las jerarquías (Klijn y Koppenjan, 2016; Porras, 2019).

El objetivo central de las redes de gobernanza colaborativa es el tratamiento de problemas y, se caracterizan por la apertura a más actores para definir y cumplir objetivos comunes a largo plazo, basados en la confianza. El énfasis en su construcción resulta pertinente el caso de estudio, donde existe una amplia dispersión entre los actores, ante un gobierno local limitado.

La gobernanza de destinos turísticos

Parte de la literatura especializada ha considerado a la gobernanza del turismo como una alternativa para mejorar su práctica en los destinos, ya sea de manera sustentable (Bramwell y Lane, 2011; Pasape, Anderson, y Lindi, 2015; Veiga, Casajus-Murillo, y Fons, 2017) o incorporando activamente a nuevos actores (Keyim, 2018; Schroeder, 2015; Strzelecka, 2015; Wu, 2019).

En términos generales, Franzoni (2015) la describe como el proceso por el cual varias organizaciones se relacionan entre sí en un destino; es decir, refiere al desarrollo, integración, manejo de los servicios y actividades del sector, a partir de redes de actores. Esta colaboración pone el énfasis en la forma en que se gobierna el destino y sus implicaciones.

En esta tarea el sistema gubernamental juega un papel importante, al contribuir a la continuidad de un destino (Baggio, Scott, y Cooper, 2010). De ahí, que sea relevante cuestionar su funcionamiento e ir más allá de las políticas implementadas para ahondar en las fallas que detonan problemas en un espacio turístico. Uno de ellos podrían ser los actores, quienes influyen en la toma de decisiones, dificultando la acción del gobierno (Farsari, Butler, Szivas, 2011), no solo por sus recursos e intereses, sino también, por la propia dinámica del turismo.

Tradicionalmente se ha destacado el carácter económico de esta actividad (Joppe, 2018), lo cual alienta la formación de grupos de poder y tensiones entre sus integrantes al tratar de obtener mayores beneficios; una de sus estrategias es intervenir en la agenda política. Equilibrar lo económico con intereses sociales o ambientales complejiza la toma de decisiones (Macbeth, 2005), y ocasiona, por un lado, que no se atiendan varios de los problemas del destino y, por otro, la exclusión de actores.

Esa visión económica del turismo ha limitado su potencial como área de participación política, de ahí el escaso interés de la sociedad por intervenir en este rubro (Olaya-Escobedo, Cruz-Jiménez, y Porras-Sánchez, 2021), situación que dificulta modificar los procesos políticos y los paradigmas en las formas de gobernar un destino.

Caracterización de Pátzcuaro

Este municipio del estado de Michoacán está ubicado a 64 km de su capital, Morelia, a una altura de 2,140 msnm (SECTUR, 2009). Su población es de 93,265 habitantes (SEDESOL, 2017); el 11 por ciento de ellos corresponde a la etnia purépecha, uno de los grupos indígenas más numerosos de México (CDI, 2002; Rojo, 2015). Comparte con otros municipios la cuenca del lago de Pátzcuaro, de la cual le pertenecen cinco de ocho islas: Urandén (tres islas), Tecuena, y Janitzio (Secretaría de Marina, n.d.); esta última es la más importante turísticamente y la más poblada, en su mayoría por indígenas (SEDESOL, 2014).

Históricamente Pátzcuaro fue considerado un municipio de poder económico y político para la cultura Purépecha hasta la llegada de los españoles (Castilleja, 1997; INAFED, 2010; Williams, 2014). En él fue fundada la primera sede episcopal del estado, por lo cual fue clave en la conquista religiosa de la región. Por tal razón la cosmovisión purépecha y la evangelización católica se fusionaron sincréticamente, dando lugar al surgimiento de numerosas prácticas, fiestas, celebraciones y ritos religioso-paganos (Rojo, 2015).

En este mismo periodo se registró mayor desplazamiento de visitantes debido a peregrinaciones religiosas e intercambios comerciales en el tianguis semanal, alentados por la ubicación estratégica del municipio con otros destinos del estado (Martínez, 2017). De acuerdo con García (2015), tanto las formas de vida, como el paisaje natural del lago y sus islas, atrajeron la atención de viajeros desde el siglo XVIII y se constituyeron dos imaginarios: la vida en la ciudad, representada por la plaza del centro y el comercio alrededor de ella. Y, la vida en el lago, siendo Janitzio la principal referencia, gracias a su particular arte de pesca.

Hasta después de 1920 inició su auge turístico y promoción formal por las instancias gubernamentales (Bay, 1930; Hellier-Tinoco, 2010; Martínez, 2017). En 1990, el Centro Histórico de Pátzcuaro fue decretado “Zona de Monumentos” por el Instituto Nacional de Antropología e Historia, debido a sus edificaciones con valor patrimonial. Para 2002, fue uno de los primeros municipios en ser declarado “Pueblo Mágico” por la Secretaría de Turismo Federal (SECTUR, 2009).

La región Pátzcuaro forma parte de las principales campañas publicitarias de la Secretaría de Turismo de Michoacán; es la segunda zona más visitada del estado, con aproximadamente 2 millones de turistas anuales. En 2018 Pátzcuaro estuvo entre los seis municipios más apoyados con inversión pública federal y estatal (SECTUREM, 2019). Su promoción se orienta a dos temporadas: Semana Santa y Día de Muertos, evento declarado patrimonio de la humanidad por la UNESCO.

Aunque el turismo se considera la vocación económica del municipio, favorece otras áreas económicas, principalmente al comercio al por menor (incluida la venta de artesanías), que aporta 42% total de la economía; en contraste, los servicios de atención al visitante (hospedaje, alimentos y bebidas, esparcimiento) contribuyen con tan solo 11% (Ayuntamiento de Pátzcuaro, 2018).

Metodología

Los problemas en Pátzcuaro y de los procesos decisorios en torno al turismo fueron abordados mediante una perspectiva cualitativa basada en el marco explicativo de los *wicked problems* y la gobernanza, vinculándolos con el análisis documental del destino y con los testimonios de los actores clave entrevistados. La investigación se organizó en tres fases, divididas por dimensiones, cada una con sus respectivas categorías de análisis.

Fase 1: Comprensión contextual del problema

En esta fase se estableció el contexto de los problemas vinculados al turismo en Pátzcuaro; para ello, se retomó el enfoque metodológico de Alford y Head (2017), quienes proponen dos dimensiones de análisis para los problemas retorcidos: una relacionada con el problema en sí y la otra con los actores vinculados a él. A partir de ello, se identificaron mediante sus categorías causales, los factores que delinearán cada una de las dimensiones.

El problema en sí: en esta dimensión se vislumbraron los aspectos técnicos de la situación; el tema central fue conocer las percepciones de los actores sobre las problemáticas relacionadas al turismo. De tal forma, que se consideraron dos categorías: claridad del problema y claridad de la solución.

Actores clave e instituciones: en esta se identificó su disposición o no para permitir la solución del problema. Se argumentó que la complejidad relativa de los problemas, puede entenderse en parte, por factores clave en el entorno de las partes interesadas: conocimiento, intereses/valores y poder (Alford y Head, 2017). Esta última categoría, visualizó dos condiciones: interna y externa. La interna es el conjunto de capacidades (o los recursos de poder) de los actores, como dinero, su posición, autoridad legítima o experiencia. La condición externa es el contexto (o poder en terreno) donde operan los actores, lo que afecta el impacto de su poder-recursos y su capacidad para utilizarlos (Alford y Head, 2017).

Fase 2: Contexto político

En esta fase fueron identificadas tres dimensiones: la conducción gubernamental, los actores fuera de los procesos políticos y los procesos de toma de decisión. La finalidad fue conocer en mayor medida el entorno político de los actores y, los factores que determinan tanto sus posturas, como la orientación de las acciones en materia de turismo.

La conducción gubernamental. En esta dimensión se retomaron como categorías las percepciones de los distintos actores respecto a las características de la labor del gobierno local y a las políticas turísticas.

Los actores fuera de los procesos políticos. Se consideró como categoría las opiniones de los actores al margen de los procesos, ya que fue importante ahondar sobre las razones de su escasa participación, la posible existencia de conflictos y si estaban interesados en integrarse a los procesos decisorios.

Los procesos de toma de decisión, se enfocó en los procesos políticos en el turismo, mediante un acercamiento con la red que se integra alrededor de la toma de decisiones, donde se consideraron como categorías sus interacciones, intereses, poder y sus normas/ reglas. Bajo este contexto, las reglas del juego formal e informal se establecen mediante los preceptos históricos y el mecanismo de negociación. Según (Hufty, 2009, p. 91), las normas afectan el comportamiento de los agentes y pueden modificarse para generar acuerdos que legitimen acciones.

Fase 3: Esquemas de cooperación

Esta fase tomó como referencia los postulados de la gobernanza para poder trazar un punto de partida en el tratamiento de los problemas gubernamentales. Por tanto, una vez vislumbrado el contexto del municipio, sus problemáticas y la red alrededor de la toma de decisiones del turismo, se consideraron como referencia las características de una red de gobernanza colaborativa. De tal forma que fue contemplada la necesidad de flexibilizar las estructuras gubernamentales, a partir de la integración de actores clave y el establecimiento de relaciones a largo plazo, basados en la confianza (Klijn y Koppenjan, 2016).

Sistematización de la información

La principal herramienta utilizada fue la entrevista semi-estructurada, que integró las dimensiones y categorías indicadas en el apartado anterior. La primera aproximación se realizó con actores del ámbito público y se aplicó la técnica de bola de nieve, para acercarse a grupos o personas de difícil acceso, ante la ausencia de medios institucionales (Alloatti, 2018). Inicialmente se identificaron 24 actores clave (Tabla 1) del rubro público, privado y social, de los cuales se obtuvo acceso a 12. La información se completó con datos de periódicos e informes municipales de gobierno.

Tabla 1. Lista de actores clave identificados

Actores			
<i>Cargo</i>	<i>Abreviatura</i>	<i>Sector</i>	<i>Informante clave</i>
Secretaría de Turismo Municipal	ST	Público	X
Directora de Educación	EDU	Público	X
Director de Desarrollo Económico	DEE	Público	X
Director de Ecología y Medio Ambiente	DECO	Público	X
Directora de Artesanías	DA	Público	X
Director de Asuntos Indígenas	DAI	Público	X
Director de Áreas Públicas	DAP	Público	X
Jefe de Tenencia Janitzio	JET	Público	X
Suplente de Jefe de Tenencia	SJET	Público	X
Dirigente de “Comerciantes Unidos de Pátzcuaro 3 de diciembre”	DM	Social	X
Dirigente de Comerciantes Plaza Chica	JMER	Social	X
Encargada de la Cooperativa del Muelle	CM	Privado	X
Director de Reglamentos	DRE	Público	
Directora de Cultura	DC	Público	
Director de Mercados y Vía Pública	DMER	Público	
Planeación, Programación y Evaluación	DPLA	Público	
Seguridad Pública Municipal	SPU	Público	
Protección Civil	PC	Público	
Presidente Municipal	PREM	Público	
Consejo para el Arte y Cultura P’urhepecha A.C	PROARTE	Social	
Asociación de Hoteles, Moteles y Tráiler Park de Pátzcuaro A.C.	HOTERPA RC	Privado	
Asociación de Hoteleros de la Región Pátzcuaro A.C.	AHRP	Privado	
Cámara de Comercio y Servicios Turísticos	COMER	Privado	
Concesionarios de combis y taxis del Transporte público	TP	Privado	

Fuente: Elaboración propia con base en investigación de campo.

Una vez recabada la información sobre el contexto del municipio, se sistematizó e interpretó según las categorías. Posteriormente, para mostrar la complejidad de los problemas del destino y su entorno político, fue utilizado el software de análisis de redes UCINET.

En la fase 1 se elaboró una matriz simétrica de los problemas identificados en Pátzcuaro y la relación entre ellos, mediante la siguiente asignación en el software: **0= no genera efectos en; 1= genera efectos en.**

En la segunda fase fue analizada la relación entre los actores clave en tres niveles según la siguiente valoración: **0= no hubo relación, 1= relación moderada, 2= relación cercana.** Además, se les asignaron atributos de acuerdo a su sector de pertenencia e intereses principales.

Finalmente, se presentan los resultados en concordancia con las tres fases de análisis propuestas.

Resultados

Fase 1: estructura del problema

En Pátzcuaro hubo ciertas situaciones respecto a la claridad de los actores sobre el problema. Por un lado, limitantes para el acceso a la información con los actores clave; primero, por la desconfianza de los funcionarios públicos hacia temas políticos (consideran que no deben hablar mal del municipio); segundo, por su desconocimiento sobre temas turísticos, en particular quienes consideran que su área no se relaciona directamente con estos; tercero, proporcionaron información parcial o evadieron preguntas; cuarto, hubo información totalmente restringida, particularmente sobre los procesos decisorios, grupos de poder e intereses. En suma, fue limitado el acceso a los integrantes de dichos círculos, como representantes del gremio hotelero, de transporte, el presidente municipal y sus allegados, por lo que sólo se obtuvo información directa de la mitad de los 24 actores identificados en la investigación documental.

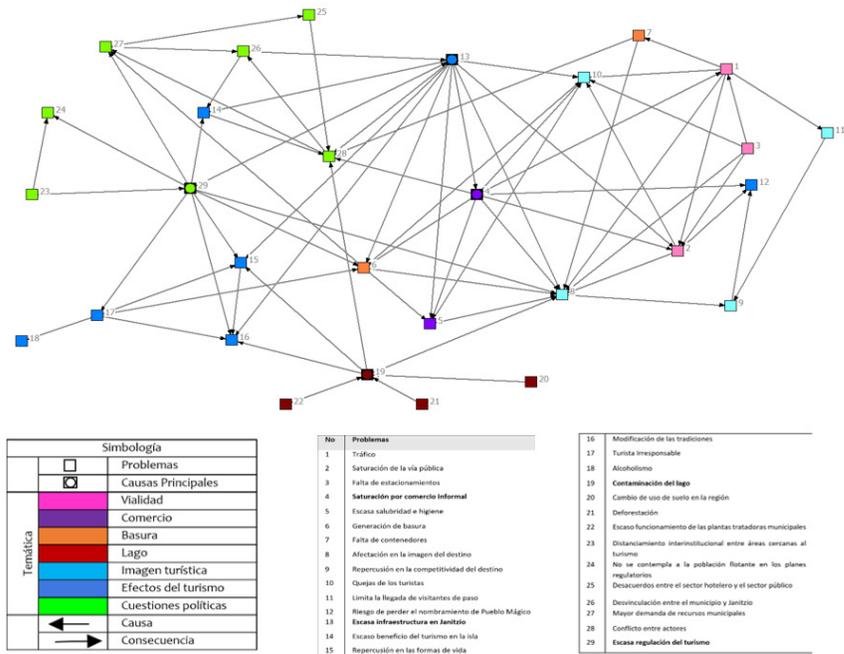
Por otro lado, fue un tanto difusa la información que los actores proporcionaron sobre los problemas vinculados al turismo. Si bien individualmente tenían certeza sobre ciertos problemas, no coincidían de manera conjunta. Por ello, aunque su visión era limitada, fue posible apreciar que sus perspectivas en conjunto, ampliaron el panorama sobre los problemas alrededor del turismo, lo cual fue más útil que en lo individual. Sin embargo, más que develar los problemas más urgentes a tratar, evidencia el distanciamiento entre actores, sus ideas, intereses y percepciones de la actividad.

Por tal motivo, no fue posible identificar un patrón que relacione al sector o área de pertenencia del actor, con ciertas problemáticas. Incluso entre las diferentes direcciones del Ayuntamiento, sus concepciones sobre los problemas difirieron en dimensiones y perspectivas. De los 12 entrevistados claves, no más de cinco se inclinaron por determinado problema, pero al considerar su nivel de gravedad, no más de tres coincidieron.

Además, en lo que corresponde a las características técnicas de las problemáticas, se pudo apreciar que los actores no distinguieron cuáles son las centrales, enfocándose en sus causas o consecuencias, lo que también limitó las alternativas de solución. Ejemplo de ello es que, identificaron como un problema principal la invasión a las tradiciones, cuando en realidad respondía a la escasa regulación de la actividad.

Por tanto, para profundizar sobre los aspectos técnicos del problema y aproximarse a su complejidad, a partir del acercamiento contextual, de campo y aproximación con los actores, fueron seleccionados los factores más relevantes alrededor de los problemas vinculados al turismo. Por consiguiente, se identificó que invariablemente estos se vinculan con temas de corte social, ambiental y político, por forman parte de un conjunto entrelazado de causas y consecuencias (Ilustración 1).

Ilustración 1. Problemas vinculados al turismo en Pátzcuaro



Fuente: Elaboración propia a partir del software UCINET

La ilustración permite mostrar que, en determinada situación, un problema puede representar un elemento causal y, al mismo tiempo ser una consecuencia en otra área. Dicha interconexión impidió vislumbrar en el caso analizado un posible origen, pues en ciertos casos su comportamiento respondía a un círculo vicioso, donde una causa podía llevar a otra y terminar en el punto de inicio; o bien se perdía entre los múltiples aspectos de un escenario más complejo, como sucedió con la situación del lago.

Como alternativa para lidiar con dicho escenario, se reconoció que el tratamiento de los problemas implicaba eliminar la mayor cantidad de vínculos causales, de tal manera que, fueron definidos como problemas centrales aquellos asociados a mayores consecuencias: falta de infraestructura en Janitzio, saturación por comercio informal, y escasa regulación del turismo.

Las narrativas de los problemas centrales

Falta de infraestructura en Janitzio

Los efectos de este problema son más visibles durante la festividad del Día de muertos y se manifiestan en saturación de espacios, filas de espera para llegar o salir tanto de la isla como del panteón; servicios sanitarios en mal estado y, generación de basura, entre otros que repercuten en la esencia de la tradición, provocando que la experiencia sea insatisfactoria para habitantes y turistas.

Tal panorama genera un dilema entre los pobladores, quienes por una parte añoran llevar a cabo sus festividades sin la presencia de visitantes, pero reconocen el peso económico del turismo, pues aproximadamente 70% de ellos se mantienen en forma directa de él y los principales gastos de la isla (basura, planta tratadora de agua), son pagados con el cobro de la entrada a su monumento. Por esta razón, los habitantes “lidian” con el comportamiento de los turistas y no limitan su llegada.

Ante este contexto, el jefe de tenencia de Janitzio (JET) y su suplente (SJET) resultan actores clave en la búsqueda de soluciones, no solo porque conocen de cerca las necesidades de Janitzio, sino que, su sentido de identidad contribuye a que, pese a cumplir una función pública, su principal interés sea defender los aspectos socioculturales de la comunidad que representan.

Al inicio de su cargo, JET propuso denominar ciertas calles de Janitzio como culturales; exaltar a los Tatakis¹ como símbolo de la cultura purépecha, el proyecto de un tren para turistas alrededor de la isla; modernización de las plantas de agua, ampliación del muro de contención en el panteón y andador para que los turistas no pisen las tumbas, capacitación del gobierno municipal para mejorar la prestación de servicios y la coordinación en los eventos turísticos.

No obstante, su plan fue rechazado por el Presidente municipal (PREM), quien se deslindó de canalizar cualquier tipo de recurso a Janitzio, bajo el argumento de que tiene recursos propios para mantenerse; de ahí que el ingreso proveniente del turismo en la isla se destinó a solventar las necesidades básicas de la tenencia, pero no a infraestructura para mejorar los servicios turísticos.

1 Figura de respeto y admiración en la cultura purépecha. Refiere a hombres que, a lo largo de su vida, ha hecho aportes importantes para ayudar a su comunidad.

El distanciamiento entre el municipio y la tenencia no solo es una cuestión política, sino que forma parte de una dinámica social. Debido a que los habitantes de la isla tienen historia, cultura y formas de vida muy particulares, sus representantes se refieren a Pátzcuaro como si no perteneciera al municipio, ni a su población “occidentalizada”; es decir, se perciben distintos al resto. El ayuntamiento comparte dicha percepción, por lo cual no consideró relevantes las constantes quejas que externó Janitzio por invasión a la cultura. Según la Secretaría de Turismo, esta problemática se atendió con una aplicación que le sugiere al turista no beber en los cementerios, no gritar, respetar el espacio de los dolientes y pedir permiso para tomar fotos.

De acuerdo con el Jefe de tenencia y su suplente, los problemas de la tenencia podrían atenuarse si el gobierno y los prestadores de servicios reconocieran la importancia de la isla para el turismo y le brindaran su apoyo. No obstante, dichos actores, como representantes de una comunidad indígena del municipio, atribuyeron a su condición étnica la discriminación de la que son objeto por parte del presidente municipal y de los hoteleros. En su opinión, pese a que Janitzio recibe los impactos negativos del turismo, los gobiernos y los hoteles de cinco estrellas son los mayores beneficiados, pero en vez de apoyar a la isla, se apropian de sus danzas y gastronomía.

Esta situación, podría representar una agravante mayor si no se resuelve, pues ha llevado a los representantes de Janitzio a considerar el cierre de los accesos a la isla en pleno Día de los Muertos e incluso, su separación del municipio. Por tal razón, pretenden reforzar la identidad de la isla durante los siguientes años; pero, perciben que el gobierno los ha comenzado a limitar en mayor medida, porque “saben que traemos ideas distintas, por eso nos ven como un problema” (SJET, 2019).

Saturación por comercio informal

Enlazado al tema de la movilidad de la ciudad, destaca la concentración de comerciantes informales en una calle completa situada a un costado de la Plaza chica en pleno centro de la ciudad; durante la temporada alta también se asientan en los portales principales y en múltiples espacios. A ello se suman puestos temporales en las plazas, el muelle y andadores de Janitzio, lo que contribuye al desorden y saturación de espacios.

Si bien para la Cooperativa del muelle (CM) el comercio informal le ha generado inconvenientes, no lo considera un asunto grave porque están acostumbrados a su presencia; en contraparte, para los sectores hotelero y público es uno de los problemas centrales del turismo, específicamente el denominado Mercado Municipal, pues al carecer de instalaciones propias, se ha asentado permanente en la calle.

Para el sector público, regular el comercio informal es un tema prioritario, porque al verse afectada su imagen urbana, podrían perder el nombramiento de Pueblo Mágico. Los diversos actores coincidieron en que la solución es construir un mercado municipal; aunque el ayuntamiento presentó un proyecto en 2017, no prosperó porque no pudo establecer acuerdos con los comerciantes.

Las versiones al respecto difirieron; por un lado, la Secretaría de Turismo (ST) sostuvo que los comerciantes no accedieron a ser reubicados, aun cuando no tendrían que realizar aportaciones económicas, pues argumentaron que las obras les impedirían dejar de trabajar tres meses. Según la ST, tal justificación no era creíble, pues no todos tienen una situación apremiante.

Por otro lado, los dirigentes de los mercados aseguraron que el proyecto era un engaño del presidente, sólo para justificar que tenía propuestas (JMÉR). “En realidad era una concesión a pagar en 25 años, lo que llevó a preguntarnos ¿Cuánto aportará el Ayuntamiento?, después supimos que había 300 millones de pesos para ese proyecto.

Por la contribución del comercio informal a la economía del municipio, el gobierno reconoció que no podía ofrecerles otras alternativas de empleo para prohibir su actividad en la calle. Asimismo, la ST reconoció la dificultad de normarlos, por la existencia de diversos líderes y asociaciones, algunos de los cuales controlan monopolios, impidiendo consolidar acuerdos.

Ante el tema, los comerciantes han mantenido una postura pasiva, pues no consideraron urgente la construcción del mercado; para ellos, el transporte público es el principal obstructor de la vialidad y no los vendedores ambulantes. Además, los dirigentes argumentaron que el Ayuntamiento también ha contribuido al desorden, porque en temporadas altas algunos funcionarios utilizan los espacios arbitrariamente y lucran con ellos.

Sobre el particular no se ha podido establecer el diálogo entre ambas partes, porque para las asociaciones de mercados existe una diferencia condicionada por la clase social que, hace que “los ricos” (hoteleros y alcalde), los desprecien, lo cual ha limitado que sus posturas sean tomadas en cuenta por el Ayuntamiento. Además, no se atreven a reclamar su participación, primero porque el ayuntamiento podría exigirles más obligaciones y temen que eso afecte a las personas menos favorecidas de su gremio; segundo, porque han sido amenazados. “Hasta nos han querido matar; hubo un movimiento donde me desaparecieron como cinco o seis días. Si no es por las personas que me respaldan, no regreso; así ¿cómo te atreves a hablar?”

Dichas situaciones también han contribuido a que los comerciantes no reconozcan parte de sus responsabilidades y consideren injusta cualquier inconformidad o sugerencia del gobierno local y los hoteleros. Esto imposibilita el establecimiento de acuerdos para regular cualquier aspecto relacionado a su área, como las medidas de higiene en los alimentos.

Regulación del turismo

La escasa regulación de la actividad, limita obtener y distribuir mayores beneficios, además genera problemas directos en otros sectores. El Ayuntamiento ha ignorado factores importantes en la planeación del destino, como definir los segmentos de mercado, considerar la capacidad de carga o restringir los comportamientos negativos de los turistas, lo que ha provocado entre otras las siguientes afectaciones:

Congestionamiento vial que se acentúa en las temporadas altas, lo cual puede inhibir el arribo de visitantes de paso, quienes, para evitar el caos vial en el centro, prefieren ir a municipios vecinos. Según el Director de Desarrollo Económico (DEE), la solución al problema enfrenta limitantes políticas, porque existen diversos beneficiados y empresarios detrás de las desmesuradas concesiones del transporte público.

La regulación del alcohol presenta una situación similar. Dado que no se han tomado medidas para su compra y venta, el Día de los Muertos, Pátzcuaro se convierte en una “cantina” debido al alto consumo. Además de desvirtuar la tradición, las familias (visitantes y pobladores) se sienten inseguros para salir.

Otra consecuencia es la proliferación de basura, que se incrementa entre 30 y 40% por la población flotante. El municipio carece tanto de contenedores como de equipamiento para el personal de limpieza, lo cual ha ocasionado quejas en el muelle general, pero también en Janitzio. “Los lancheros traen cargando basura de las lanchas y la vienen a tirar aquí (en la isla) porque tampoco tienen depósitos; pero somos nosotros quienes pagamos 7,000 pesos semanalmente por el servicio”.

Una de las medidas implementadas por el Ayuntamiento fue contratar a una empresa privada foránea que apoyara a la Dirección de Áreas Públicas. No obstante, generó protestas de regidores y ciudadanos, porque el alcalde actuó por cuenta propia, sin previa notificación, licitación y aprobación del cabildo. Además, esa acción provocó el despido del personal de limpieza municipal, lo cual tampoco fue un acuerdo de cabildo (Ayala, 2020).

Otra medida orientada únicamente a empresas y habitantes, fue la prohibición de plásticos y desechables, pero no existen programas para concientizar a los turistas, quienes no han tomado en cuenta la medida; traen productos de fuera y dejan los desechos en el destino; por tanto, el impacto no fue el esperado.

Sobre este punto, en Janitzio están más cómodos con el tipo de visitante que valora su cultura; para JET y SJET distintos problemas se solucionarían si se aplicaran ciertas restricciones para el acceso a la isla, como aumentar el costo de las lanchas o implementar reservaciones.

Se reafirma que estas consecuencias derivadas de la escasa regulación del turismo, tienen su origen en las normas, acciones y decisiones emprendidas por el ayuntamiento al diseñar e implementar sus políticas turísticas. De ahí, que el tratamiento de estos problemas se vincula con las capacidades, estructuras, intereses y funcionamiento del gobierno local.

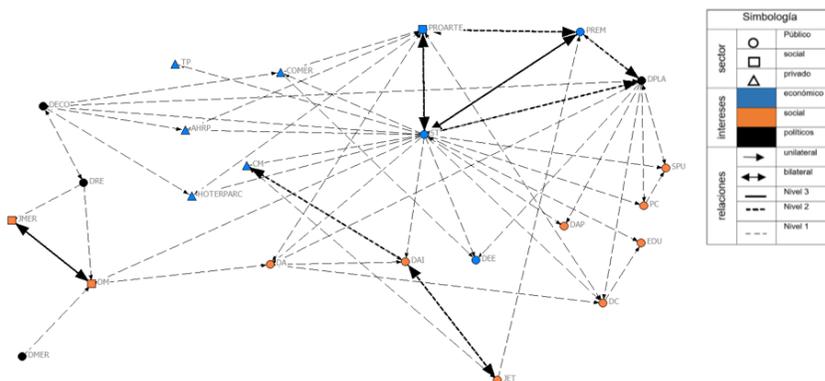
Fase 2: contexto político

En el gobierno municipal no existe un proceso para tomar decisiones, pues se rigen bajo los designios del presidente municipal (PREM), quien debería apearse al plan de desarrollo, pero no hay certeza de ello. Su estatus como autoridad legítima, le permitió el derecho de veto sobre cualquier decisión en la materia y encabezar la posición más importante en los asuntos turísticos. De ahí, le siguió su círculo más cercano con el que compartió y discutió la información (Ilustración 4).

Los actores cercanos al alcalde mantienen una condición interna alta (recursos de poder), pero la externa es limitada (capacidad en terreno), porque está sujeta a las decisiones del PREM. Los principales colaboradores no gubernamentales son empresarios del centro y familias adineradas, quienes realizaron aportaciones monetarias para implementar eventos como el Cantoya Fest, con sede en el centro de la ciudad. Ellos intervinieron de manera individual o por medio del Consejo para el Arte y Cultura P'urhepecha A.C (ProArte) para atender sus intereses personales, independientemente de pertenecer a alguna asociación de hoteleros.

Por esta razón, aunque el objetivo principal de dicha asociación civil es promover la cultura de Pátzcuaro, atiende los mismos intereses de sus miembros y donadores, quienes perciben en el turismo una oportunidad para incrementar sus ingresos. De esta manera, sus esfuerzos de promoción solo favorecieron a la zona centro y no a las comunidades que representan culturalmente a la localidad.

Ilustración 2. Red de actores vinculados al turismo en Pátzcuaro



Fuente: Elaboración propia a partir del software UCINET

Esto se evidencia con el proyecto del Cantoya Fest, presentado por ProArte y aprobado por el alcalde, primero porque coincidió con la política del gobierno local, centrada en combatir la estacionalidad del destino, aumentar la derrama y afluencia turística. Segundo, a diferencia de otras propuestas, implicaba la menor inversión por parte del ayuntamiento, pues el evento sería respaldado por la asociación civil. Otra razón estuvo vinculada con los intereses económicos del edil que, si bien es representante del sector público, también posee un hotel y negocios en el centro de la ciudad, al igual que sus más allegados.

A nivel administrativo, el PREM comunicó sus decisiones mediante la Secretaría de Turismo (ST) y la Dirección de Planeación, que ejecutaron sus proyectos apoyados por el resto de direcciones. Además, la ST actuó como intermediaria entre el presidente y las propuestas, solicitudes o quejas de los prestadores de servicios. Estos últimos, ubicados en un nivel menor de participación respecto a dicha dependencia, estuvieron representados por la Asociación de Hoteles, Moteles y Tráiler Park de Pátzcuaro (HOTERPARC), la Asociación de Hoteleros Región Pátzcuaro (AHRP) y la Cámara de comercio y servicios turísticos (COMER).

Sus miembros poseen características muy diversas, según el tipo de servicios, tamaño, categoría y ubicación, por lo que una decisión gubernamental los afecta o beneficia de distinta misma manera. Por consiguiente, existe una diversidad de posturas que les han impedido en calidad de asociación, establecer acuerdos con la ST, lo cual ha contribuido a que las empresas obtengan mejores resultados si se movilizan individualmente. En consecuencia, al no existir la participación deseada en los procesos (pues solamente son informados de la ejecución de los planes), se han manifestado inconformidades, principalmente de la COMER, por las decisiones del ayuntamiento.

Para las temporadas altas, el alcalde convocó a reuniones del proceso interno denominado Operativo Municipal, donde participaron las áreas de Turismo, Cultura (DC), Artesanías (DA), Aseo público, Obras públicas, Seguridad, Alumbrado público y Protección civil. No obstante, algunas dependencias (DA, DC) no estuvieron totalmente de acuerdo en esta forma de trabajo, ya que solo ejecutaron los proyectos y no generaron propuestas relevantes, aun cuando están directamente vinculadas con la actividad.

En una posición más alejada de la red se ubicaron las Direcciones de Educación, Economía y Asuntos Indígenas, quienes fueron convocadas por la ST en ocasiones especiales para firmar acuerdos o solicitar apoyos específicos, sin información adicional sobre los proyectos turísticos. De la misma forma, la cooperativa del Muelle fue requerida cuando se impartieron cursos de capacitación y los concesionarios del transporte solo cuando fueron modificadas las rutas a causa de eventos especiales.

En último lugar se situaron los actores sin conocimiento sobre las acciones turísticas; por un lado, las Direcciones de Reglamentos, Mercados y Ecología, con el único interés de cumplir con la política municipal; por el otro, los representantes de los mercados y la tenencia de Janitzio, con intereses sociales, ambientales y económicos, priorizados en ese orden.

Según el testimonio de actores clave en Pátzcuaro, los procesos decisivos se concentran en un grupo exclusivo que privilegia intereses comunes de corte privado. Aunque fuera de esta red central existen relaciones fuertes entre otros actores, no son suficientes para generar un colectivo con recursos necesarios para cuestionar, exigir o defender intereses distintos a los económicos.

La política turística a partir de los actores fuera de los procesos

Esta política municipal se puede considerar exitosa porque cumplió su propósito principal, ya que la afluencia turística aumentó de 17 por ciento en 2015, a 70 por ciento para 2019, con ingresos superiores a los pronosticados. Para lograr tal propósito, le fueron asignados a la Secretaría de Turismo recursos humanos y presupuestales superiores a otras áreas, entre ellas la educativa. Con ello, el ayuntamiento se concentró en difundir y crear nuevos eventos durante las temporadas bajas, lo que redujo la estacionalidad turística.

Para algunos actores (SJET, DM, JMER, DEE), la prioridad al turismo no es nueva, porque cada administración municipal apuesta por esta actividad ya que es un detonante económico. En su opinión, marcaría una diferencia política si se atendieran las diversas incongruencias en la asignación de recursos y procesos de toma de decisión. De acuerdo con el suplente del jefe de tenencia, en las reuniones de cabildo donde se decide el presupuesto, deberían estar presentes los 30 jefes de tenencia para definir las áreas que realmente necesitan apoyo, lo cual impediría que los recursos asignados al turismo estuvieran tan centralizados.

“Mientras continuamente renuevan los pisos del centro, en las orillas de Pátzcuaro existe gente viviendo en casas de cartón y nailon, sin acceso al agua potable; las autoridades dicen que así debe ser porque es un pueblo mágico... realmente es el centro mágico del alcalde y de las familias adineradas; los Calderón, los Leal, tienen hoteles en esa zona”.

Bajo este panorama, DAI, DM, JMÉR, JET, SJET, DEE, cuestionan la efectividad del gobierno local; argumentaron que solo ha generado soluciones parciales, sin intención real de mejorar el municipio. El principal referente a estas afirmaciones son los continuos vaivenes en los proyectos para la recuperación del lago. “Me di cuenta, ahora de viejo, que a las administraciones solo les interesa promover programas de limpieza del lago para sacar dinero; les mandan 100 millones e invierten 10 [...]; así actúan todos los gobiernos, usan de pretexto el lago en cada campaña electoral, por eso no les conviene su recuperación”.

Pese a ello, los actores fuera de los procesos consideraron necesaria su participación y están dispuestos a cooperar mientras sean tomados en cuenta bajo condiciones de respeto, compromiso y aceptación por parte del gobierno municipal. Coincidieron en que, pese a no existir normas formales que prohíban su participación, más bien son las normas informales las que impiden su intervención en asuntos turísticos, por no estar directamente relacionados con la actividad, “como si el turismo le perteneciera solo a ciertas personas o grupos”. Por este motivo, no se sienten seguros para exigir una participación activa; además tienen la percepción de que el gobierno no tomará en cuenta sus propuestas.

Discusión

Es posible vislumbrar en los diferentes escenarios problemáticos de Pátzcuaro, las debilidades en la conducción municipal, pues en cierta medida, su acción o inacción ha contribuido a ello. En tal sentido se identificaron, las siguientes fallas en las estructuras gubernamentales:

Visión limitada sobre los problemas del turismo. La perspectiva parcial del gobierno está sujeta a la concepción de la actividad. Para todos los actores, las afectaciones de distinta índole pasan a segundo plano cuando las comparan con sus beneficios económicos. Esta visión influye en el imaginario gubernamental, ocasionando escasa percepción sobre las repercusiones del turismo, pues predomina la idea de que genera mayores beneficios que perjuicios. Tal idea se reafirma con el aumento de visitantes e ingresos, que le sirven a la autoridad como indicador de que el destino no ha perdido su atractivo pese a sus problemas. Por consiguiente, considera innecesario realizar una inversión significativa en un programa específico de regulación o mejorar las políticas turísticas

Desvinculación entre las dependencias más cercanas al turismo. En el ayuntamiento no existen normas o leyes jurídicas que promuevan el trabajo conjunto; como resultado, se afianza una estructura jerárquica donde la Secretaría de Turismo solo transmite la visión del presidente, sin retroalimentación de las áreas vinculadas a los problemas principales. Se infiere que por el hecho de que los representantes de cada departamento fueron elegidos por el alcalde, no externalan de forma abierta sus ideas o inconformidades.

Modelo tradicional de relación con actores no gubernamentales. El gobierno local no considera necesario promover el diálogo con otros actores, porque espera una cooperación unánime; por ello, atribuye que ciertas limitaciones en sus acciones se deben a que los actores clave no han apoyado, bajo sus condiciones, las distintas causas. Por este motivo, además de no admitir su responsabilidad en los fracasos para establecer acuerdos, restringe la entrada, deliberación e intercambio de diversas ideas, propuestas e intereses.

Problemas de legitimidad, transparencia y rendición de cuentas. El compromiso del gobierno con el desarrollo de la localidad ha sido cuestionado socialmente, por favorecer los intereses privados del exclusivo círculo de participantes en asuntos turísticos. Por esta razón, predomina la idea de que el gobierno ha utilizado elementos identitarios para lucrar en favor de particulares y que, para no ser evidenciado por la población, ha ocultado información sobre los procesos, recursos e intenciones reales de sus distintos proyectos, además de establecer mecanismos para desvanecer los reclamos sociales. La desconfianza ha traído consigo la desacreditación del gobierno local y de sus acciones o avances en la materia.

Impera el individualismo en las formas de trabajo. Los encargados de cada departamento adoptan una postura individualista respecto a sus proyectos; consideran que, si comparten sus ideas, podrían limitar el desempeño de sus áreas. Dicha perspectiva también prevalece entre el resto de actores, lo que, en ambos casos, limita la cooperación, por lo cual existe una percepción generalizada de que nadie comparte sus mismos valores o intereses; ello les impide contactarse o aliarse con otros actores y consolidar proyectos u obtener mejores resultados

Sobre este panorama, es prudente señalar que los problemas gubernamentales están estrechamente vinculados con las dinámicas sociales y culturales del destino, que por un lado han moldeado los modos de actuación del gobierno local y por otro, han delimitado las capacidades de los actores excluidos para intervenir en la solución de problemas o al menos, flexibilizar los procesos decisorios.

Conclusiones

Acercarse a la complejidad de las diversas problemáticas de un destino, requiere profundizar en los vínculos entre el turismo con otras áreas, actores y situaciones que, si bien están indirectamente relacionadas con él, pueden constituir un aspecto clave para el tratamiento de los problemas del sector turístico.

El planteamiento principal de esta investigación se confirma al mostrar que, parte de los problemas de Pátzcuaro siguen latentes debido a la conducción de su agenda política. Por esta razón, su tratabilidad implicaría enfatizar en dos aspectos: el distanciamiento ideológico de los actores clave y el funcionamiento gubernamental, ambos definidos por su contexto histórico-social. De tal forma que, es necesario un cambio en la dinámica turística que ha seguido una misma línea desde que se institucionalizó la actividad, a partir de la cual se han moldeado las posturas de los actores respecto a ella.

Para reducir dicho distanciamiento, se requiere un trabajo continuo a largo plazo y con fases bien definidas que permitan establecer esquemas de cooperación de manera gradual. Se vislumbra mayor posibilidad si dichos esquemas inician desde los actores fuera de los procesos, por ser quienes han externado en mayor medida la necesidad de un cambio en las dinámicas políticas y en ciertos puntos, coinciden sus intereses. Para ello, primero es preciso fortalecer los lazos de cooperación entre actores de sectores afines, como los hoteleros o los grupos indígenas que, posteriormente permitan integrar a otros y así, constituir otra red capaz de generar algún tipo de presión sobre la red que domina los procesos.

En lo que respecta a la estructura gubernamental, la cooperación debe partir de las leyes o normas que dictan a los administradores públicos cómo seguir los procesos de política turística. En este sentido, el Reglamento Municipal de Turismo debe contemplar una perspectiva de gobernanza que flexibilice las formas de trabajo entre dependencias y sectores no públicos, ya que actualmente sólo permite la comunicación en un solo sentido. Además, es necesario considerar procesos deliberativos donde intervengan no solo prestadores de servicios, que son los únicos a los que el reglamento les da atribuciones para participar de esta actividad; también se requiere la participación de otros actores prioritarios para el desarrollo del turismo.

Por último, los *wicked problems* y la gobernanza permitieron expandir el panorama sobre los problemas del turismo en Pátzcuaro, a la vez de entrever los obstáculos para su solución, las disconformidades sociales, las deficiencias y fortalezas de la actividad, pero sobre todo, evidenciar los desafíos que implica establecer redes de gobernanza colaborativa, ante las actuales limitantes en materia política, tanto en la conducción de los gobiernos locales, como en temas de turismo y su respectiva política.

Referencias

- Alford, J., & Head, B. W. (2017). Wicked and less wicked problems: a typology and a contingency framework. *Policy and Society*, 36(3), 397–413. <https://doi.org/10.1080/14494035.2017.1361634>
- Alloatti, M. (2018). Una discusión sobre la técnica de bola de nieve a partir de la experiencia de investigación en migraciones internacionales. VI Encuentro Latinoamericano de Metodología de Las Ciencias Sociales 7-9 de Noviembre. Retrieved from <http://elmecs.fahce.unlp.edu.ar/iv-elmecs/AlloattiPONmesa13.pdf>
- Asaduzzaman, M., & Virtanen, P. (2016). Governance Theories and Models. In A. Farazmand (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 1–13). https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2612-1
- Atmodjo, E., Lamers, M., & Mol, A. (2017). Financing marine conservation tourism: Governing entrance fees in Raja Ampat, Indonesia. *Marine Policy*, 78(January), 181–188. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2017.01.023>
- Ayala, A. (2020, April 17). Presidente de Pátzcuaro remueve recolectores de basura locales y coloca a trabajadores morelianos. *La Voz de Michoacán*. Retrieved from <https://www.lavozdemichoacan.com.mx/michoacan/presidente-de-patzcuaro-remueve-recolectores-de-basura-locales-y-coloca-a-trabajadores-morelianos/>

- Ayuntamiento de Pátzcuaro. (2018). Plan de Desarrollo Municipal 2018-2021. Gobierno Municipal de Pátzcuaro, pp. 1–137. Retrieved from <https://patzcuaro.gob.mx/wp-content/uploads/2020/04/PDM-PTZ-18-21-digital.pdf>
- Baggio, R., Scott, N., & Cooper, C. (2010). Improving tourism destination governance: a complexity science approach. *Tourism Review*, 65(4), 51–60. <https://doi.org/10.1108/16605371011093863>
- Bay, J. (1930). Los rincones históricos de la ciudad de Pátzcuaro: Guía del turista. México: La Pluma de Oro.
- Bevir, M. (2011). The SAGE Handbook of Governance. In *The SAGE Handbook of Governance*. <https://doi.org/10.4135/9781446200964>
- Bramwell, B., & Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5), 411–421. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.580586>
- Castilleja, A. (1997). El bosque, el campo y la laguna. Un estudio de aprovechamiento de recursos naturales en un municipio de la cuenca del lago de Pátzcuaro. El Colegio de Michoacán.
- CDI. (2002). Cuadro 1. Población total, población indígena y sus características. Retrieved from http://www.cdi.gob.mx/indicadores/em_cuadro01_ver.pdf
- Ciang, N. Æ., & Sorocovschi, V. (2017). THE IMPACT OF TOURISM ACTIVITIES . A POINT OF VIEW. 25–40.
- Crowley, K., & Head, B. W. (2017). The enduring challenge of ‘wicked problems’: revisiting Rittel and Webber. *Policy Sciences*, 50(4), 539–547. <https://doi.org/10.1007/s11077-017-9302-4>
- Daviter, F. (2017). Coping, taming or solving: alternative approaches to the governance of wicked problems. *Policy Studies*, 38(6), 571–588. <https://doi.org/10.1080/01442872.2017.1384543>

- De la Rosa, B., Cruz, G., & Porras, F. (2016). Redes de política, élites y gobernanza. Marco teórico para el estudio de un caso turístico. PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 14(3), 595–610. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2016.14.039>
- De Sousa, T., & Da Silva, R. (2018). Governance of Tourism in Campo das Vertentes, MG, Brazil: a path to regional development? Rbtur, 12(2), 83–111. Retrieved from <http://0-eds.a.ebscohost.com.catalog.uoc.edu/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=d5e9ad07-02d3-47ff-abc1-e0bcb3423100%40sdc-v-sessmgr01>
- Farsari, I., Butler, R. W., & Szivas, E. (2011). Complexity in tourism policies. A Cognitive Mapping Approach. Annals of Tourism Research, 38(3), 1110–1134. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.03.007>
- Fodness, D. (2017). The problematic nature of sustainable tourism: some implications for planners and managers. Current Issues in Tourism, 20(16), 1671–1683. <https://doi.org/10.1080/13683500.2016.1209162>
- Franzoni, S. (2015). Destination Governance for Sustainable Tourism. Journal of Tourism and Hospitality Management, 312(11), 215–223. <https://doi.org/10.17265/2328-2169/2015.12.001>
- García, E. (2015). El turismo en Pátzcuaro (México). Percepciones del visitante extranjero entre 1880 - 1920. 13(2013), 477–489.
- Gómez, D., Muñoz, A. I., & Lafuente, C. (2016). La rendición de cuentas como elemento clave en la gobernanza de los destinos turísticos. PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 14(3), 659–673. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2016.14.043>
- Head, B. W. (2019). Forty years of wicked problems literature: forging closer links to policy studies. Policy and Society, 38(2), 180–197. <https://doi.org/10.1080/14494035.2018.1488797>

- Head, B. W., & Alford, J. (2015). Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management. *Administration and Society*, 47(6), 711–739. <https://doi.org/10.1177/0095399713481601>
- Head, B. W., & Xiang, W. (2016). Why is an APT approach to wicked problems important? *Landscape and Urban Planning*, 154(April), 4–7. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2016.03.018>
- Hellier-Tinoco, R. (2010). Corpo-reality, voyeurs and the responsibility of seeing: Night of the dead on the island of Janitzio, Mexico. *Performance Research*, 15(1), 23–31. <https://doi.org/10.1080/13528165.2010.485759>
- Hoornbeek, J. A., & Peters, B. G. (2017). Understanding policy problems: A refinement of past work. *Policy and Society*, 36(3), 365–384. <https://doi.org/10.1080/14494035.2017.1361631>
- Hufty, M. (2009). Una propuesta para concretizar el concepto de gobernanza: El Marco Analítico de la Gobernanza. In H. Mazurek (Ed.), *Gobernabilidad y gobernanza en los territorios de América Latina*, Tomo 25. (pp. 77-100.). Institut français d'études andines.
- INAFED. (2010). Pátzcuaro. Retrieved July 20, 2020, from Enciclopedia de los municipios y Delegaciones de México. Instituto para el Federalismo y el Desarrollo Municipal website: <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM16michoacan/municipios/16066a.html>
- Innes, J. E., & Booher, D. E. (2016). Collaborative rationality as a strategy for working with wicked problems. *Landscape and Urban Planning*, 154, 8–10. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2016.03.016>
- Joppe, M. (2018). Tourism policy and governance: Quo vadis? *Tourism Management Perspectives*, 25(October 2017), 201–204. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.011>

- Keyim, P. (2018). Tourism Collaborative Governance and Rural Community Development in Finland: The Case of Vuonislahti. *Journal of Travel Research*, 57(4), 483–494. <https://doi.org/10.1177/0047287517701858>
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2016). *Governance Networks in the Public Sector*. London: Routledge.
- Kooiman, J. (2010). Governance and governability. In S. . Osborne (Ed.), *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance* (pp. 72–86). Londres: Routledge.
- Ma, J. (EMILY), & Law, R. (2009). Components of Tourism Research: Evidence from *Annals of Tourism Research*. *Anatolia*, 20(1), 62–74. <https://doi.org/10.1080/13032917.2009.10518895>
- Macbeth, J. (2005). Towards an ethics platform for tourism. *Annals of Tourism Research*, 32(4), 962–984. <https://doi.org/10.1016/J.ANNALS.2004.11.005>
- Martínez, J. (2017). Una mirada al surgimiento del turismo en Pátzcuaro. *The Beginnings of Tourism in Patzcuaro.*, 15(2), 409–418.
- Montes, E. (2017). Análisis Crítico al Enfoque de Marco Lógico (EML) en la Gestión de Proyectos de Cooperación al Desarrollo. *Revista Panorama Político*, 2(2), 37–41. Retrieved from <http://revistashumanidadescj.unan.edu.ni/index.php/Panorama/article/view/153/147>
- Morner, M., & Misgeld, M. (2014). Governing wicked problems: The role of self-organizing governance in fostering the problem-solving capabilities of public sector organizations. *ECPR Graduate Student Conference*, 1–21. Retrieved from <https://ecpr.eu/Filestore/PaperProposal/f64cbbb5-3fed-4c50-9b9b-da8fc498303b.pdf>

- Mosley, J. E., & Jarpe, M. (2019). How Structural Variations in Collaborative Governance Networks Influence Advocacy Involvement and Outcomes. *Public Administration Review*, 79(5), 629–640. <https://doi.org/10.1111/puar.13037>
- Nelson, R. R. (1974). Intellectualizing about the moon-ghetto metaphor: A study of the current malaise of rational analysis of social problems. *Policy Sciences*, 5(4), 375–414. <https://doi.org/10.1007/BF00147227>
- Olaya-Escobedo, S. I., Cruz-Jiménez, G., & Castillo-Nechar, M. (2021). La gobernanza en los estudios sobre turismo: Estado del arte (2013-2019). *Gran Tour*, (23), 50–75.
- Olaya-Escobedo, S. I., Cruz-Jiménez, G., & Porras-Sánchez, F. J. (2021). Gobernanza y problemas retorcidos. Consideraciones teóricas para abordar problemas del turismo. *Investigaciones Turísticas*, (22), 176. <https://doi.org/10.14198/inturi2021.22.8>
- Orgaz, F. (2015). Los impactos económicos, sociales y medioambientales negativos en el ecoturismo: una revisión de la literatura. *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 42(2). https://doi.org/10.5209/rev_NOMA.2014.v42.n2.48781
- Paquet, G. (2013). *Tackling Wicked Policy Problems: Equality, Diversity and Sustainability*. Canada: Invenire Books.
- Pasape, L., Anderson, W., & Lindi, G. (2015). Good governance strategies for sustainable ecotourism in Tanzania. *Journal of Ecotourism*, 14(2–3), 145–165. <https://doi.org/10.1080/14724049.2015.1065834>
- Peters, B. G., & Tarpey, M. (2019). Are wicked problems really so wicked? Perceptions of policy problems. *Policy and Society*, 38(2), 218–236. <https://doi.org/10.1080/14494035.2019.1626595>

- Pipkin, S. (2019). Dissolving “ Wicked ” Problems : Beyond Institutional and Participatory Approaches to Land Title Regularization. (February). <https://doi.org/10.1177/0739456X19856066>
- Porras, F. (2018). Modelo canónico, problemas fundamentales y gobernanza urbana. *Open Insight*, 9(15), 11. <https://doi.org/10.23924/oi.v9n15a2018.pp11-44.278>
- Porras, F. (2019). *Gobernanza: propuestas, límites y perspectivas* (2nd ed.). México: Instituto Dr. Jose Maria Luis Mora.
- Quintero, C. (2017). Gobernanza y teoría de las organizaciones. *Perfiles Latinoamericanos*, 25(50), 39–57.
- Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155–169.
- Rojo, V. (2015). *Pueblos Indígenas de México en el siglo XXI. P'urhépecha vol. 3* (Comisión N).
- Scherrer, P., & Doohan, K. (2014). Taming wicked problems : towards a resolution of tourism access to Traditional Owner lands in the Kimberley region , Australia. *Journal of Sustainable Tourism*, 22(7), 1003–1019. <https://doi.org/10.1080/09669582.2013.847943>
- Schroeder, K. (2015). Cultural values and sustainable tourism governance in Bhutan. *Sustainability (Switzerland)*, 7(12), 16616–16630. <https://doi.org/10.3390/su71215837>
- Secretaría de Marina. (n.d.). Lago de Pátzcuaro Michoacán. Retrieved July 20, 2020, from Dirección General Adjunta de Oceanografía, Hidrografía y Meteorología website: <https://digaohm.semarn.gob.mx/cuestionarios/cnarioPatzcuaro.pdf>

- SECTUR. (2009). Plan Estratégico para el Desarrollo Turístico de Pátzcuaro, Mich. Retrieved from http://www.conanp.gob.mx/conanp/dominios/ramsar/docs/sitios/lineamientos_instrumentos/Plan_Manejo_Turistico_taller_de_manejo_de_2009_subcuencas_patzcuaro.pdf
- SECTUREM. (2019). Perfil y grado de satisfacción de los turistas que visitan Michoacán. Fin de Año 2018. Retrieved from <http://sectur.michoacan.gob.mx/wp-content/uploads/2019/01/Perfitur-Fin-de-Año-2018.pdf>
- SEDESOL. (2014). Unidad de Microregiones, Cédulad de Información Municipal, Pátzcuaro. Retrieved from <http://www.microrregiones.gob.mx/zap/datGenerales.aspx?entra=nacion&ent=16&mun=066>
- SEDESOL. (2017). Michoacán , Pátzcuaro. Retrieved from Informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2017 website: http://diariooficial.gob.mx/SEDESOL/2017/Michoacan_066.pdf
- Siakwah, P., Musavengane, R., & Leonard, L. (2019). Tourism Governance and Attainment of the Sustainable Development Goals in Africa. *Tourism Planning and Development*. <https://doi.org/10.1080/21568316.2019.1600160>
- Simon, H. A. (1973). The Structure of ill Structured Problems. *Artificial Intelligence* 4, 4(1973), 181–201.
- Stoffelen, A., & Vanneste, D. (2017). Tourism and cross-border regional development: insights in European contexts. *European Planning Studies*, 25(6), 1013–1033. <https://doi.org/10.1080/09654313.2017.1291585>
- Strzelecka, M. (2015). The Prospects for Empowerment through Local Governance for Tourism-the LEADER Approach. *The Journal of Rural and Community Development*, 10(3), 78–97. Retrieved from www.jrcd.ca

- Termeer, C. J. A. M., & Dewulf, A. (2019). A small wins framework to overcome the evaluation paradox of governing wicked problems. *Policy and Society*, 38(2), 298–314. <https://doi.org/10.1080/14494035.2018.1497933>
- Tian, Y., Lee, H. “Andy,” & Law, R. (2011). A Comparison of Research Topics in Leading Tourism Journals. *International Journal of Tourism Sciences*, 11(3), 108–112. <https://doi.org/10.1080/15980634.2011.11434649>
- Torfiing, J., Peters, G., Pierre, J., & Sorensen, E. (2012). *Interactive Governance. Advancing the Paradigm*. Great Britain: Oxford.
- Turnbull, N., & Hoppe, R. (2019). Problematizing ‘wickedness’: a critique of the wicked problems concept, from philosophy to practice. *Policy and Society*, 38(2), 315–337. <https://doi.org/10.1080/14494035.2018.1488796>
- Veiga, C. V., Casajus-Murillo, L., & Fons, V. S. (2017). A Comarca do rio Matarraña (Teruel, Espanha): um exemplo de integração regional e modelo de governança para o desenvolvimento do turismo sustentável. *Caderno de Geografia*, 27(51), 682. <https://doi.org/10.5752/p.2318-2962.2017v27n51p682>
- Velasco, M. (2014). Gobernanza turística: ¿Políticas públicas innovadoras o retórica banal? *Caderno Virtual de Turismo*, 14(1), 9–22. Retrieved from <https://www.redalyc.org/html/1154/115437784002/>
- Weber, E. P., & Khademian, A. M. (2008). Wicked Problems, Knowledge Challenges, and Collaborative Capacity Builders in Network Settings. *Public Administration Review*, 68(2), 334–349. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/25145606>
- Whittingham, M. (2010). ¿ Qué es la gobernanza y para qué sirve ? *RAI Revista Análisis Internacional*, (2), 219–235. Retrieved from <https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/RAI/article/view/24/26>

Williams, E. (2014). La gente del agua. Etnoarqueología del modo de vida lacustre en Michoacán. México: El Colegio de Michoacán.

Wu, Y. Y. (2019). Indigenous tourism governance in Taiwan viewed through network perspectives. *Journal of Tourism and Cultural Change*. <https://doi.org/10.1080/14766825.2019.1700990>