

VI

**TURISMO REGIONAL SUSTENTABLE.
HACIA LA REACTIVACIÓN INCLUYENTE
DE LA ECONOMÍA EN TLAXCALA**

SERAFÍN RÍOS ELORZA, JULIO CÉSAR GONZÁLEZ MORALES

TC El Colegio
de Tlaxcala A.C.
investigación · docencia · vinculación



[/ElColtlax](#) [@Coltlax](#) [@coltlax.a.c](#) [El Colegio de Tlaxcala](#) [www.coltlax.edu.mx](#)

EL COLEGIO DE TLAXCALA, A.C.
"Saber y Ciencia para un Desarrollo Justo y Sustentable"

**TURISMO REGIONAL
SUSTENTABLE. HACIA LA
REACTIVACIÓN INCLUYENTE
DE LA ECONOMÍA EN TLAXCALA**

EL COLEGIO DE TLAXCALA, A. C.

Angélica Cazarín Martínez
Presidenta

Héctor Manuel Cortez Yacila
Secretario Académico

Alfonso Pérez Sánchez
Director General Académico

Julio César González Morales
Secretario de Investigación

C. P. Santiago Ortega Vega
Director Administrativo

Lic. Karen Jannet Tirado Portillo
Coordinadora de Comunicación Social

Lic. Arturo Juárez Martínez
Coordinador Editorial

TURISMO REGIONAL SUSTENTABLE. HACIA LA REACTIVACIÓN INCLUYENTE DE LA ECONOMÍA EN TLAXCALA

Serafín Ríos Elorza
Julio César González Morales

 **El Colegio de Tlaxcala A.C.**
"Saber y Ciencia para un Desarrollo Justo y Sustentable"

Primera edición: 2021

©2021

El Colegio de Tlaxcala, A. C.

Melchor Ocampo No. 28

C.P. 90600, San Pablo Apetatitlán, Tlaxcala

Teléfono: (01 246) 46 4 58 74

Web: <http://www.coltlax.edu.mx/>

Diseño portada de cuadernillo: Ángel Alejandro López Abriz

Diseño caja contenedora: Juan de la Malinche (24 may 2015). *Zona de monumentos históricos, patrimonio de la nación.*

ISBN: 978-607-7673-72-9

Impreso y hecho en México

Printed and made in Mexico

Índice

Introducción	7
1. Las bases de la propuesta	10
2. Las bases empíricas de la propuesta	14
3. El contexto regional de la propuesta	18
4. La propuesta	19
Conclusiones	23
Recomendaciones	24
Referencias bibliográficas	25

Introducción

El mundo atraviesa hoy, como efecto de la pandemia del COVID-19, una crisis general y profunda que ha afectado seriamente todos los aspectos de la vida en el planeta. Resulta muy importante que, a pesar de todo el dolor y el sufrimiento que ha provocado, se aprenda a enfrentarla con una actitud de oportunidad para la transformación. Francesc Torralba (2020), en el prólogo a su libro *Vivir en lo esencial: Ideas y preguntas después de la pandemia*, expresa: “Las crisis son ocasiones para auditar nuestra forma de vida, explorar las causas que la activaron y abordar el futuro desde una nueva mentalidad”. Ello obliga a una reconsideración de lo realizado en todas las esferas de la actividad humana, y el turismo no es una excepción.

Se parte del criterio, apuntado por insignes pensadores en el mundo, de que la pandemia no va a producir cambios trascendentales de manera automática. No se producirán cambios mágicos en la sociedad después de la pandemia. Las transformaciones que se produzcan deberán recorrer el camino del pensamiento crítico de personas y colectivos. Por ello, adquiere gran relevancia el diálogo de saberes que resulten en nuevos proyectos diseñados para la transformación de los nuevos escenarios en el estado de Tlaxcala. La presente propuesta se inscribe precisamente en este intento. Si se quiere lograr resultados diferentes, se deben hacer cosas distintas. No se pretende aquí abordar la problemática del turismo que ha sido, sino, de pensar en el turismo que podría ser, tomando conciencia de lo inminente que resulta modificar muchas cosas en este campo de acción. Esta reflexión, por lo tanto, parte de la necesidad de reorientar y enfocar el fenómeno social como una actividad humana; es decir, retomar la reflexión acerca de las raíces humanas del turismo hacia esa “nueva normalidad”. ¿Qué quiere decir eso?

El turismo es una actividad humana vital, vinculada naturalmente con otras como la salud (física y mental), educación, cultura, arte, ciencia, producción y servicios. No solo se vincula con esas actividades, sino que se integra con todas ellas, debido a que satisface necesidades vitales y forman parte del mismo sistema social. Para muchas personas es empleo; para algunos, satisface demandas de salud activa y preventiva; para otros es una vía de aprender y conocer el mundo; es un vehículo de cultura y de enriquecimiento espiritual; es una forma de educación, crecimiento personal; una manera de revivir la historia; de disfrutar la naturaleza; una vía para conocer a otros seres humanos, de construir sentimientos de amistad, solidaridad, amor. El turismo es todo eso y más. Hoy en día es un mito ya superado asociar al turismo solo con el placer y el tiempo libre. La gente realiza viajes temporales por muchos y muy diversos motivos jerarquizados de diferente manera, por lo que los contenidos de las actividades productivas de los diferentes territorios deben convertirse en un poderoso atractivo para los visitantes, ya que en muchos casos son un fenómeno cultural.

Interesa diseñar un escenario ideal, pero posible: el escenario de un turismo incluyente, que priorice la equidad social y el equilibrio ambiental de sus territorios, comprometido con la conservación de su patrimonio y con la salud de los actores implicados, residentes locales y visitantes. Resulta importante motivar la reflexión en torno a cómo debería ser el turismo de ahora en adelante; un turismo de nuevo tipo, donde los actores sociales interactúen entre sí y con las complejidades de los entornos económico, político, social, cultural y natural. Las experiencias del turismo tradicional, masivo, han dejado suficientes evidencias de los terribles impactos ejercidos sobre el ambiente. Ello ha desatado un discurso por la sustentabilidad del turismo; una campaña que no ha mostrado aun sus beneficios globales, considerando que la crisis ambiental continúa y que incluso se recrudece.

La tesis sostenida en este documento se fundamenta en lo imprescindible de cambiar las formas actuales de concepción y realización turística, mediante una estrategia de gestión integral de los territorios que le dé sentido a la actividad sistémica de estos. En consecuencia, concibe al territorio como un complejo sistema económico, político, humano, productivo, al que el turismo se integra de forma natural. Para ello, se proponen tres elementos configuradores vinculados entre sí.

- Primero: la búsqueda de nuevos modelos de turismo micro social basados en experiencias locales exitosas. Ese modelo contiene en su esencia el protagonismo de los actores locales del turismo orientados por un nuevo sentido de su agencia.
- Segundo: la integración armónica (en un sistema) de la actividad turística al resto de las actividades económicas de los diferentes territorios. Lo que implica concebir a las actividades productivas propias de cada lugar en el centro de los atractivos naturales y culturales de cada localidad; Integración con los sistemas productivos locales (SPL).
- Tercero: la educación de la capacidad de agencia de todos los actores locales, personales y colectivos, incluidos los turistas.

Este documento tiene como objetivo proyectar las bases de una propuesta inicial para la gestión de un Turismo Regional Sustentable de nuevo tipo, que se integre en la dinámica de los Sistemas Productivos Locales, fundamentado en una concepción del Turismo Alternativo Integrador de las aportaciones teórico-prácticas más actuales. Para alcanzar dicho propósito, este trabajo sigue la siguiente estructura: introducción, en la que se establece la importancia del tema, se explica el objetivo del trabajo, así como los puntos de sostén general de la propuesta; un segmento de desarrollo, en el que se ofrecen las bases conceptuales y empíricas necesarias para la comprensión de la propuesta; se

ofrece además, de forma sintetizada, los principios y los momentos planteados para la transformación; finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo, así como la bibliografía utilizada.

1. Las bases de la propuesta

La concepción y práctica del turismo alternativo (TA) se ha ido abriendo paso como necesidad social; sin embargo, ha padecido de una insuficiente consolidación teórica, falta de sistematicidad en sus fundamentos y una fragilidad metodológica que ha dificultado su aplicación exitosa en todos los casos en la práctica. Sin embargo, las investigaciones más recientes han puesto de manifiesto sus potencialidades, sobre todo cuando no se le percibe de manera aislada, y se concibe de manera integrada a los SPL vistos en su conjunto. En esta lógica, el presente documento parte del supuesto de concebir al TA como un subsistema del sistema socioeconómico integral del territorio y hace suyas las premisas siguientes: el turismo alternativo constituye un fenómeno complejo que posee muchas potencialidades para la transformación socio-económica. Por ello su estudio parte de la necesaria comprensión tanto de la diversidad y dinámica de los elementos que lo integran: sociales, económicos, culturales, geográficos, políticos, humanos, entre otros, como de la impredecibilidad e incertidumbre de sus entornos.

La actividad turística alternativa se fundamenta en la conjunción de saberes locales y conocimiento científico para elaborar colaborativamente un proyecto sustentable, a partir de: 1) protagonismo de los sujetos individuales y colectivos de las localidades, como actores y agentes de su propia actividad; 2) la cooperación y solidaridad; 3) distribución acordada de los beneficios; 4) identidad y sentido de pertenencia local; y 5) reflexión crítica y ajuste permanente ante las condiciones cambiantes del entorno. Ello exige políticas descentralizadas, que desaten las manos creativas de los agentes

territoriales, que garanticen la independencia relativa para la toma de decisiones, y que logren dinamizar las relaciones entre los componentes del sistema de la actividad turística regional, como un todo.

En cuanto a los SPL, estos para Díaz, Sánchez y Guadarrama (2006, p. 227) son una forma de organización de la actividad económica en el contexto del desarrollo económico local, que permiten la formación de economías externas de escala, la reducción de los costos de transacción, participación de los agentes locales y el uso de los recursos de la región, lo cual promueve que los beneficios tengan una mayor difusión en el territorio. Para saber si una agrupación de actividades puede funcionar como un SPL, Flores (2021) sugiere:

Determinar: a) capacidad de escalamiento y ampliación de eslabones productivos; cooperación interempresarial y entre agentes locales; instituciones de apoyo; consolidación de un patrón de especialización regional y productivo; presencia de expertos y concentración de universidades y centros de innovación; despliegue de políticas meso económicas; desarrollo de una cultura local, redes sociales y aprendizaje colectivo. (p. 393)

Los SPL son de especial relevancia para un turismo incluyente, como el que se propone, en virtud que su detección posibilitará: 1) la oportunidad de participación para productores y prestadores de servicios locales y regionales, a partir de la revalorización de sus capacidades y saber-hacer evidenciados en SPL y sistemas-producto típicos (producción de pulque, durazno, maíz, amaranto, nopal, conservas, lácteos, entre otros), así como habilidades, saberes y tradiciones (cocina tradicional, oficios tradicionales, artesanías, tauromaquia, charrería, fiestas y manifestaciones propias de las regiones

receptoras); y 2) contar con una oferta turística regional atractiva, a partir de su autenticidad e inclusión, como ventaja competitiva.

En México se han fomentado cadenas globales competitivas con territorios sin opciones de integración, que soslayan factores sociales, culturales, políticos e históricos, hecho que hace necesario generar políticas regionales que se adapten a necesidades específicas de regiones y territorios (Flores, 2021). El concepto de clúster pudiera ayudar en la práctica a lograr estas estructuras organizacionales contemporáneas que se requieren para el cambio. Varisco (2004) lo define como: “Un modelo de acumulación endógena liderado por empresas e instituciones principalmente locales, y que desarrolla una organización en forma de red, que hace posible que los actores asuman estrategias cooperativas vinculadas al destino turístico” (p. 75). Enfatiza que este está ligado a la actividad turística, pues en la mayoría de los destinos, con cierto grado de éxito turístico, tienen como base un conjunto de empresas articuladas en agrupamientos, lo que eficientiza sus recursos y capacidad de gestión.

Este trabajo parte de la premisa del desarrollo local endógeno el cual, según Coffey y Polese, 1985; Stöhr, 1985 (como se citó en Flores, 2021), comprende tres dimensiones: 1) dimensión económica, caracterizada por un sistema de producción y servicios, en este caso que permite a los empresarios locales usar eficientemente los factores productivos, generar economías de escala y aumentar la productividad a niveles que permiten mejorar la competitividad en los mercados; 2) dimensión sociocultural, en que el sistema de relaciones económicas y sociales, las instituciones locales y los valores, sirven de base al proceso de desarrollo; y 3), política-administrativa, en que las iniciativas locales crean un entorno local favorable para la producción e impulsan el desarrollo sustentable.

El TA planteado en esta propuesta se asocia al desarrollo local-regional, cuyo proceso involucra a los actores locales del turismo; estos, según Vargas (2006), son

agentes con capacidades y cultura propia que radican en un territorio local donde tienen participación relevante, generando propuestas e iniciativas para el mejoramiento de las condiciones de vida de la población. Los actores tienen la capacidad de construir acuerdos que posibiliten una actuación armónica-colaborativa, como lo requieren las diversas redes, los clúster o cooperativas, y representarían para cada actor local-regional las siguientes: 1) actor empresarial: las empresas organizadas son más competitivas debido a las economías de escala y externalidades positivas que genera cada empresa en su entorno. La concentración de empresas (micro y pequeñas) en el campo turístico hacen más atractivo y competitivo el destino al diversificar su oferta, provocando la ampliación del mercado; 2) actor gubernamental: el agrupamiento de empresas facilita la operación de programas y proyectos, optimiza la utilización de recursos públicos y la mezcla de recursos públicos y privados, al tiempo de facilitar la recaudación fiscal; y 3) actor social: la actividad turística organizada genera repetidas transacciones debido a la proximidad de los actores económicos y gubernamentales, y facilita la acción colectiva, incluyente y colaborativa del conjunto para lograr metas comunes.

Por su parte, el concepto de agencia ha sido desarrollado desde diferentes puntos de vista y enfoques. Sen (1985; 2000) lo entiende como un proceso de desarrollo humano necesario para lograr cambios relevantes en la sociedad. Sen refiere que la agencia es lo que una persona tiene, lo cual le permite actuar con libertad; esta libertad de actuación aumenta la habilidad de las personas para hacer, buscar y lograr metas que considere importantes y que influyen en el mundo.

Intentaremos sintetizar nuestra concepción del modo siguiente. Se trata de una configuración de procesos y formaciones subjetivas: intelectuales, emocionales y espirituales, es decir, saberes, capacidades, actitudes, valores y otras que, en su interacción con los elementos objetivos del entorno, autorregulan el comportamiento de los actores de la actividad turística en el contexto de los procesos de participación y transformación

social. Ellos se manifiestan tanto a nivel individual (agencia personal), como grupal (agencia colectiva). Estos procesos autorreguladores del comportamiento individual y social adquieren gran importancia para el cambio de un turismo convencional a un turismo regional de nuevo tipo. Su transformación exige de un proceso de aprendizaje y concientización alcanzable solo mediante un profundo proceso de educación de los actores locales.

El planteamiento del turismo alternativo, basado en la agencia individual y colectiva de los actores del turismo con un enfoque local-regional en el estado de Tlaxcala, tiene como propósitos: 1) fundamentar una oferta turística regional atractiva, con identidad, que dinamice la economía regional en beneficio de los actores locales del turismo, así como de aquellos actores de los SPL que deseen incursionar en la actividad turística para aprovechar el potencial del turismo, y generar empleos y oportunidades de desarrollo para la población residente, a partir de la movilización de sus recursos y capacidades; y 2) promover un turismo sustentable alternativo comprometido con la conservación del medio ambiente y la cultura local. Por lo referido, el desarrollo local endógeno puede generarse en un territorio, de acuerdo a las condiciones del entorno, que permita a las personas potenciarse a sí mismos; el desarrollo solo lo hacen las personas en su individualidad y sociabilidad (Boisier, 2004).

2. Las bases empíricas de la propuesta

Las experiencias sistematizadas en la presente propuesta están apoyadas por una serie de estudios realizados por sus autores en el contexto de la Maestría en Gestión del Turismo Regional Sustentable, de El Colegio de Tlaxcala, A. C. Por su importancia se destacan tres experiencias concretas: 1) turismo biocultural y diálogo de saberes en el ANP la malinche y su área de influencia; esquemas horizontales para la gestión

territorial ante los retos de la nueva normalidad; 2) el clúster turístico de la región oriente de Tlaxcala; y 3) el desarrollo de la agencia de un grupo de actores locales del turismo alternativo en Calpulalpan, Tlaxcala.

1. El proyecto de la red de turismo biocultural se conforma por integrantes del CETMAyS del COLTLAX, así como por cuatro actores sociales colectivos: 1) Grupo Yoloaltepetl de la comunidad nahua de San Pedro Tlalcuapan, municipio de Chiautempan, Tlaxcala. El grupo está conformado por adultos mayores, jóvenes y niños que ofertan diferentes experiencias turísticas de carácter biocultural; 2) Grupo de “Turismo Teacalco”, localizado en San José Teacalco, el cual presenta una oferta de ecoturismo, turismo de aventura y actividades lúdicas relacionadas con baños de temazcal; 3) Grupo Yumhu “Las Ixtenco”, de San Juan Ixtenco, de reciente formación y su objetivo es rescatar el patrimonio biocultural local y la gastronomía municipal en específico; y 4) Red de talleres de turismo cultural del municipio de Huamantla. El proyecto realizado con la red de turismo biocultural fue financiado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), y permitió generar un plan de acción colectivo y consensado para fortalecer el desarrollo de la Red con miras al 2021.
2. El clúster turístico de la región oriente se conforma, según Flores (2021), por productores, artesanos y cocineras tradicionales. Se agruparon para crear una oferta turística alternativa dando origen a un clúster turístico; no se encuentran legalmente constituidos, trabajan bajo relaciones de confianza que han construido al interior; ofrecen al turismo lo que han denominado “talleres vivenciales”, a partir de tres ejes: 1) sistemas productivos locales (amaranto, durango, maíz nativo, nopal, dalias, pulque, hongos y dulces típicos); 2) actividades culturales (alfombras “Arte Mágico” de Huamantla, salterios, bordado en pepenado, cuadros de semillas, títeres, galería del agua, museos del

Metatl y comunitario de Altzayanca); y 3) gastronomía (muéganos “Martínez”, las quince letras y Adelita; cocineras tradicionales y licores Luduvalier). Entre los talleres vivenciales destacan: 1) teatro al aire libre, a cargo de los productores de amaranto y maíces de colores; 2) cocina de autor, ofertado por productores de durazno, capulín y durazno; 3) alfombras, realizadas por la organización de artesanos “Arte Mágico”, del municipio de Huamantla; 4) bordado y participación en exposiciones artesanales, organizados por artesanos del municipio de Ixtenco; 5) vidrio, grabado, cerámica, fotografía, cata de vinos, mezcales y pulques a cargo de productores y artesanos del municipio de Altzayanca; y 6) cocina regional, organizados por cocineras tradicionales del municipio de Huamantla. En los talleres transmiten a los turistas una experiencia interactiva, a través de actividades agrícolas, artesanales y/o gastronómicas.

3. El desarrollo de la agencia de un grupo de actores locales del turismo alternativo en Calpulalpan, Tlaxcala.

Este estudio se realizó en el marco de una tesis defendida exitosamente en la Maestría en Gestión del Turismo Regional Sustentable. El objetivo principal de la misma fue ofrecer recomendaciones teórico-metodológicas que contribuyeran a la elaboración de una propuesta educativa orientada al desarrollo de la agencia de los actores locales de la actividad turística alternativa (Cortés, 2020).

Fue desarrollada siguiendo una estrategia formativa basada en indagación apreciativa mediante talleres participativos con el grupo de productores y se facilitó el proceso de transformación de su agencia colectiva. Ello posibilitó que el grupo, transformado en un equipo de alto desempeño, se conformara oficialmente en una cooperativa de producción, que integró la actividad turística como alternativa de su actividad de producción principal de tuna y nopal. El estudio arrojó una serie de

evidencias importantes sobre los componentes subjetivos de la agencia colectiva, que han servido para el diseño de una estrategia educativa orientada a su formación y desarrollo.

En general, las investigaciones realizadas en El Colegio de Tlaxcala, A. C. han seguido los presupuestos del pensamiento complejo, que parte de considerar al turismo como un fenómeno social, político, cultural, económico e histórico muy heterogéneo, que se expresa en la extraordinaria dinámica entre la multi diversidad de elementos que lo integran a sus impredecibles entornos socioeconómicos, entre dichas investigaciones podemos mencionar:

- Ríos, S. (2018). El clúster turístico, como estrategia de desarrollo en la Región Puebla-Tlaxcala.
- Flores, D. y Ríos, S. (2020). *El agroturismo como estrategia de diversificación de la cadena agroalimentaria del amaranto en Nativitas, Tlaxcala.*
- Flores, S. (2021). *Turismo de reuniones en la Región Oriente de Tlaxcala.*
- González, J. (2016). La formación de la Competencia Emprendedora en actores locales del turismo. Un camino educativo para el desarrollo.
- González, J. (2017). Sostenibilidad y actores locales del turismo rural. El Caso Nanacamilpa.
- González, J. (2018). La actividad turística como fenómeno complejo. Una visión alternativa.
- González, J., Prieto, I. y Cortes, O. (2020). *La Indagación Apreciativa en la formación de actores locales del turismo: Antídoto de la pobreza espiritual.*

Mediante el empleo de métodos diversos, estos estudios han aportado un considerable cúmulo de evidencias empíricas provocadoras que contribuyen a sustentar estas reflexiones.

3. El contexto regional de la propuesta

En cuanto al enfoque regional-local, este documento propone tomar como referencia al Programa Estatal de Ordenamiento Territorial del Estado de Tlaxcala (PEOT, 2004), el cual determinó seis regiones para el Estado, cada una de estas contando con una cabecera municipal definida a partir de su dinámica social y económica: Región Norte (Tlaxco), Región Oriente (Huamantla), Región Poniente (Calpulalpan), Región Centro-Norte (Apizaco), Región Centro-Sur (Tlaxcala) y Región Sur (Zacatelco).

En el Estado se localiza un patrimonio cultural y natural sobresaliente que le ha valido a los municipios de Huamantla (2007) y Tlaxco (2015), el reconocimiento por parte de la Secretaría de Turismo (SECTUR-Federal) de “Pueblos Mágicos”. El estado de Tlaxcala, en general se caracteriza, debido a su pasado mesoamericano y colonial, por un patrimonio cultural relevante, evidenciado en la arquitectura civil (edificios públicos y privados), religiosa (ex conventos, iglesias y capillas) y productiva (ex haciendas, ganaderías y ranchos). En relación al patrimonio cultural intangible predomina una importante gastronomía a base de maíz y trigo (pan de queso), conservas de frutas (mermeladas, almibares y destilados), derivados lácteos y una cultura gastronómica producto del mestizaje (colonial-mesoamericano). En lo que respecta a las artesanías destaca la alfarería, elaboración de alfombras y tapetes (arte efímero), pan de fiesta, tallado en madera, artesanía en cantera, entre otros. En lo que respecta a la parte productiva, destacan diversos Sistemas Productivos Locales que constituyen una base económica y cultural, sobresaliendo: 1) el pulque (regiones oriente y poniente); 2) durazno (región oriente); 3) nopal (región poniente); 4) maíz (región oriente); 5) amaranto y pan de fiesta (regiones sur, centro y oriente); 6) lácteos y conservas de fruta (región norte), entre otros. En relación al patrimonio natural, este es vasto y diverso, siendo emblema en el Estado el Área Natural Protegida La Malinche

(regiones centro, sur y oriente del Estado), y el Espolón de la Sierra Nevada (región poniente del Estado). Todo lo referido configura un paisaje vernáculo estatal digno de apreciar por su singularidad.

Finalmente, la propuesta toma en consideración: 1) la caracterización regional y estatal; 2) detección y análisis de Sistemas Productivos Locales e integrantes; 3) análisis de atractivos, servicios e infraestructura turística; 4) evaluación de las capacidades de los actores del turismo en la región; 5) planeación regional participativa; y 6) propuesta consensuada de turismo regional alternativo.

4. La propuesta

El sector turístico, concebido a la manera que tradicionalmente ha existido, ha sido uno de los sectores más afectados por la pandemia del SARS-COV-2, que es catalogada desde la sociología como un “Hecho social total” (Ramonet, 2020, 25 de abril). A decir de instituciones internacionales, profesionales y académicas de todo el mundo, es una ventana de oportunidad para los destinos turísticos rurales y culturales, los cuales tendrían mayores posibilidades de recuperación a corto y mediano plazo, si aprovechan las experiencias y se toman las medidas necesarias. De lograrse las transformaciones necesarias, se espera que los deseos de viaje se acentúen después del confinamiento, pero también se reconoce temor y desconfianza en la sociedad, respecto a la realización de viajes largos y masificados (Lozano, 2020).

En el contexto descrito se estima que si los destinos de turismo, que como en el caso de Tlaxcala posean fortalezas en los segmentos de turismo cultural y rural, logran promover formas responsables y respetuosas de hacer turismo, estableciendo protocolos sanitarios para la activación segura y progresiva del sector turístico, podrán aprovechar las necesidades diversificadas de las personas, y paliar los efectos negativos

de orden económico provocados por la pandemia. En correspondencia, el proceso de integración y reanimación de los sistemas productivos y de la actividad turística deberá realizarse sobre la base de la construcción colectiva y compartida de los siguientes valores y principios:

Sustentabilidad. Este deberá constituirse en el principio rector de la actividad. Estará orientado al propósito de proteger y regenerar el ambiente natural y cultural que constituyen la mayor riqueza del territorio. Todas las acciones productivas y turísticas deberán alinearse en función de sus posibles impactos ambientales de manera que, lejos de dañar, contribuyan al cuidado y regeneración responsable del entorno.

Descentralización. Eliminación de todas las trabas burocráticas que impiden o dificultan la manifestación de la agencia de los actores del proceso, y elaborar y poner en marcha políticas públicas favorecedoras del florecimiento de la iniciativa, y que posibiliten el desarrollo endógeno de los colectivos.

Apertura al aprendizaje. Actitud de apertura al conocimiento profesional y tecnológico relacionado directamente con las actividades específicas, y estar al pendiente de los continuos cambios que se producen en el entorno caracterizado por la incertidumbre y lo imprevisible.

Distribución de los beneficios según el aporte de cada cual. Beneficios económicos directos a los participantes en los proyectos e indirectos para la toda la comunidad. Orientación hacia el propósito de menguar los efectos de la pobreza y de elevar la calidad de vida en el territorio.

Participación. Elaboración colectiva de roles y normas que busquen estructuras horizontales de trabajo basada en redes de colaboración. Estructuras flexibles que posibiliten el diálogo y la toma de decisiones colaborativas.

Trabajo en equipo. Creación de atmósferas de trabajo positivas, basadas en la colaboración y el diálogo, que posibiliten el desarrollo de las capacidades colectivas

y la solución conjunta de los problemas. Ello potencia el desarrollo de los grupos humanos y garantiza una mayor calidad en la toma de decisiones.

Visión compartida. Esto significa una unidad de propósitos orientada por el interés común. Una representación clara y compartida por todo de lo que se quiere lograr. Un fin colectivo que otorgue sentido a la actividad conjunta, que construya identidad y que se convierta en la razón de ser que impulse y organice la acción en todo momento.

Pensamiento sistémico. Concepción permanente de la estructura y dinámica organizacional como un todo, en el que cada parte se integra de una manera peculiar con sus propia dinámica y funciones específicas.

La realización de esta propuesta exige una coordinación muy estrecha entre los actores de diversos tipos, los cuales operan en los diferentes niveles de la estructura social del estado de Tlaxcala que ya han sido mencionados. El proceso debe transcurrir de manera escalonada, y exige un análisis inicial de los territorios donde mejores condiciones existan para iniciar y continuar las acciones de la propuesta. Deberá, por lo tanto, ser el resultado de un estudio inicial, que arroje condiciones y prioridades para la necesaria planificación y calendarización del proceso.

En consecuencia, el proceso de puesta en práctica de la propuesta debería transcurrir a manera de experiencias piloto en aquellos territorios del Estado en que existan las mejores condiciones para su implementación exitosa. De esta manera, todo el proceso organizativo debería atravesar de manera casuística por los siguientes momentos:

- Identificación de las unidades territoriales de desarrollo. Estas son colectivos humanos anclados territorialmente: asentamientos, comunidades, organizaciones ejidales, cooperativas de producción, entre otras, que posean sus propios Sistemas Productivos Locales y alguna actividad turística incipiente,

implementada sobre la base de sus propias riquezas naturales, culturales, históricas o humanas.

- Identificación de actores clave. Se trata de actores, agentes, líderes locales, participantes en los SPL o en el SAT que tengan una disposición positiva a la integración y que puedan conformar una especie de órgano colectivo aglutinador de otros participantes y asumir funciones organizativas.
- Identificación de necesidades de aprendizaje, fortalezas personales y grupales, descubrimiento de potencialidades intrínsecas, con frecuencia desconocidas. A manera de diagnóstico del desarrollo de la capacidad de agencia individual y colectiva de los participantes. Con vistas a programar las actividades generales y educativas que estarían inseparablemente unidas en el curso del proyecto. Identificación de fortalezas internas y de oportunidades que ofrece el entorno. Visualización de las aspiraciones personales y colectivas que animan el proyecto.
- Realización de talleres de sensibilización. Son talleres en los que participan actores clave, con vistas a sensibilizar y a ir construyendo las condiciones subjetivas y organizativas necesarias para el inicio del trabajo colectivo. Entre los objetivos de estos talleres estaría: formar y fortalecer actitudes positivas hacia el cambio y la integración; construir y compartir valores y principios; elaborar una visión compartida: propósitos y fines comunes, metas; distribución y redistribución de roles, normas de funcionamiento, etcétera.
- Realización de talleres de formación, orientados al desarrollo de la agencia productivo-turística de los actores implicados; es decir, dirigidos a desarrollar el conjunto de capacidades necesarias para el desempeño exitoso de los roles asignados, por ejemplo, capacidades para guiado, capacidades para la atención a visitantes, para el hospedaje, para ofrecer algunos servicios gastronómicos,

habilidades organizativas; operaciones contables, habilidades para las relaciones interpersonales, capacidades espirituales de trascendencia, sentido crítico, sentido de pertenencia, refuerzo al reconocimiento de los valores locales, identidad local, entre otros.

- Diseño y elaboración del plan de acción y estructuración de las actividades implicadas. Propuesta de recorridos, rutas y otras acciones que integren a las actividades productivas y turísticas. Para ello será necesario, en ocasiones, establecer alianzas con otros actores, internos o externos, velando siempre por el protagonismo de los internos.
- Emprendimiento y ejecución de las actividades y acciones orientadas al logro del propósito conjunto y a la realización del sueño construido colectivamente, velando por el mantenimiento del funcionamiento en sistema de toda la unidad de desarrollo.
- Evaluación periódica de los resultados que se van obteniendo y rediseño del camino emprendido, considerando éxitos y posibles tropiezos.

Estos momentos podrán ser facilitados, al inicio del proceso, por agentes externos a las unidades de desarrollo, hasta que estas alcancen la madurez suficiente de sus capacidades de agencia colectiva, para continuar su marcha por ellos mismos.

Conclusiones

La integración de los SPL con la actividad turística, en los diferentes territorios del Estado, puede ser una variante viable y prometedora para la reconfiguración y reactivación incluyente de la economía de Tlaxcala. Ella permitiría inscribir los propósitos de desarrollo turístico en un solo esquema de desarrollo económico local

integrado, que sea sustentable, incluyente, participativo, endógeno y que contribuya significativamente a potenciar el valor de lo humano en el sistema.

El cambio que pueda lograrse en la actividad turística y en los Sistemas Productivos Locales del Estado, transita por un cambio de mentalidad en varios sentidos: en primer término, es preciso que el pensamiento egoísta ceda paso a formas más altruistas de comprensión de los contextos actuales marcados por la pandemia. Los sentimientos de identidad, fuertes en el Estado, deben ser rectores determinantes del comportamiento. De tal modo que el amor por esta tierra, por la vida y por el turismo responsable, sea el sentimiento clave de todas las acciones mancomunadas.

La integración basada en la colaboración y cooperación entre los actores, ha de ser una premisa permanente de toda actividad. Se requiere, por lo tanto, de la formación de un clima de trabajo armonioso y justo, que se extienda por campos y ciudades, e invada a todos los rincones. El ambiente positivo y de solidaridad deberá convertirse en un atractivo más por el que vengan los turistas al Estado. Se torna necesario construir, a partir de sueños compartidos, una poderosa visión de futuro, que aporte la fuerza suficiente para la trascendencia y con ello vencer las barreras impuestas por las difíciles coyunturas que se atraviesan.

Recomendaciones

A modo de recomendaciones, se expresan algunas acciones generales que deberían considerarse para emprender las transformaciones en la nueva etapa.

- Desarrollar alianzas estratégicas y tácticas entre actores que permiten crear atmósferas solidarias de trabajo inspiradas por el ganar-ganar. Tomar conciencia de que los recursos turísticos, aunque agotables, pudieran tener una larga vida si se cuidan y regeneran.

- Diversificar atractivos y ofertas. Hacerlo fomentando la participación de actores locales de diversos municipios con proyectos creativos basados en los recursos y atractivos de cada comunidad; disminuir la estacionalidad.
- Descentralizar. Ampliar, a través de decretos y leyes, las posibilidades de decisión y gestión de los gobiernos municipales, y estos de los gobiernos comunitarios y actores de las localidades.
- Educar. Hacer que los actores tomen conciencia de sus potencialidades. Desarrollar saberes, habilidades y actitudes necesarias para la realización exitosa de la actividad turística y productiva.
- Organizar procesos de planeación, gestión, seguimiento y evaluación.
- Investigar y realizar estudios indispensables para la conservación: impacto ambiental y carga turística; estudios de factibilidad de proyectos, entre otros.
- Participar realmente en la toma de decisiones haciendo justicia al principio de gobernanza.

Referencias bibliográficas

- Boisier, S. (2004). *Desarrollo endógeno: ¿Para qué?, ¿Para quién? El humanismo es una interpretación contemporánea del desarrollo*. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile. Disponible en: <https://www.studocu.com/es/document/universidad-nacional-de-colombia/metodologia-de-la-investigacion/ejercicios-obligatorios/boisier-s-desarrollo-endogeno-para-que-para-quien/3016762/view>
- Cortés, H. O. L. (2020). “Desarrollo de la agencia de un grupo de actores locales del turismo alternativo en Calpulalpan, Tlaxcala”. (Tesis para obtener el grado de Maestría). El Colegio de Tlaxcala, A. C., Tlaxcala, México.

- Díaz, E., Sánchez, R. D. y Guadarrama, D. (2006). La actividad artesanal textil de Guadalupe Yancuictlalpan ¿un sistema productivo local? Quivera. *Revista de Estudios Territoriales*, 8(2), 210-230. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401/40180210>
- Flores, D. y Ríos, S. (2020). El agroturismo como estrategia de diversificación de la cadena agroalimentaria del amaranto en Nativitas, Tlaxcala. *Revista Turismo y Sociedad*, XXVIII, 23-37.
- Flores, S. (2021). “Turismo de reuniones en la Región Oriente de Tlaxcala”. (Tesis para obtener el grado de Maestría). El Colegio de Tlaxcala A.C., Tlaxcala, México.
- González, J. C. (2016). La formación de la Competencia Emprendedora en actores locales del turismo. Un camino educativo para el desarrollo. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, IV(1). Disponible en: <http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>
- _____ (2017). Sostenibilidad y actores locales del turismo rural. El Caso Nanacamilpa. En OMT (Ed.). *La Innovación en el turismo: Acercamiento entre teoría y práctica*. (pp. 177-190). México: OMT.
- _____ (2018). La actividad turística como fenómeno complejo. *Una visión alternativa Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 10(16), 111-117.
- González, J. C., Prieto, I. y Cortés, O. L. (2020). La Indagación Apreciativa en la formación de actores locales del turismo: antídoto de la pobreza espiritual. En Jiménez, F., Espinosa, R. y Olivares, D. (Coords.). *Turismo, Desigualdad y pobreza: Experiencias locales ante desafíos globales*. (pp. 289-302). México: Plumas Negras.
- Lozano, A. (2020). Impacto de la epidemia del Coronavirus (COVID-19) en la salud mental del personal de salud y en la población general de China. *Revista de Neuro-Psiquiatría*, 83.

- Programa Estatal de Ordenamiento Territorial (PEOT) (2004). *Gobierno del Estado de Tlaxcala*. Tlaxcala, México.
- Ramonet, I. (2020, 25 abril). La Pandemia y el sistema mundo. *La jornada*. Disponible en: <https://www.jornada.com.mx/ultimas/mundo/2020/04/25/ante-lo-desconocido-la-pandemia-y-el-sistema-mundo-7878.html>
- Ríos, S. (2018). El clúster turístico, como estrategia de desarrollo en la Región Puebla-Tlaxcala. *Desarrollo regional sustentable y turismo*. México: UNAM-AMECIDER.
- Sen, A. (1985). Well-being Agency and Freedom: The Dewey Lectures 1984. *The Journal of Philosophy*, 82(4), 169-221. Disponible en: <https://www.philosophy.rutgers.edu/joomlatoolsfiles/docmanfiles/11AmartyaSen.pdf>
- _____ (2000). El desarrollo como libertad. *Gaceta Ecológica*, (55), 14-20.
- Torralba, F. (2020). *Vivir en lo esencial: Ideas y preguntas después de la pandemia*. Plataforma.
- Vargas, J. A. (2006). *El desarrollo local en el contexto de la globalización*. México: Instituto Nacional de Administración Pública, A. C.
- Varisco, C. (2004). El clúster turístico de Miramar. *Aportes y transferencias*, 8(2).