

ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA FEDERAL CORREDORES ARTESANALES EN TEOTIHUACÁN, MÉXICO, 2016-2020

Analysis of the Implementation of the Federal Program Artisanal Corridors in
Teotihuacán, Mexico, 2016-2020

PRISCILLA CORONA-ORTÍZ¹, GRACIELA CRUZ-JIMÉNEZ² & CECILIA CADENA-INOSTROZA³

RESUMEN

Este documento analiza los resultados de la implementación del programa Corredores Artesanales, derivado de una política turística orientada a ese sector en el municipio de Teotihuacán, México; el estudio subraya la intervención en dicha política de los servidores públicos y de los artesanos beneficiados. El fundamento teórico fue el análisis de las políticas públicas, con énfasis en la implementación. La metodología cualitativa incluyó entrevistas semiestructuradas con los artesanos y funcionarios del gobierno federal, estatal y municipal. Los resultados evidenciaron que aun cuando existieron acciones intergubernamentales en favor del programa, no se logró el objetivo de la política, debido a diversos errores durante su fase de implementación ante la ausencia de un plan de acción conjunto, falta de interés de las autoridades y, a ideologías partidistas distintas. En consecuencia, la descoordinación entre los actores participantes fue determinante en el incumplimiento del objetivo del programa, centrado en atender las necesidades de los artesanos mediante la comercialización directa de sus piezas para el turismo.

PALABRAS-CLAVE

Turismo; Implementación; Políticas Turísticas; Corredor Artesanal; Teotihuacán, México.

ABSTRACT

This document analyzes the results of the implementation of the "Artisanal Corridors" program, derived from a tourism policy oriented to the sector in the municipality of Teotihuacán, Mexico; the study underlines the intervention in the public servers and beneficiary artisans. The theoretical base was the analysis of public policies, with emphasis on implementation. The qualitative methodology included semi-structured interviews with artisans as well as federal, state, and municipal government officials. The results showed that even when there were intergovernmental actions in favor of the program, the objective of the policy was not achieved, due to various errors during its implementation phase in the absence of a joint action plan, lack

¹ Priscilla Corona-Ortíz – Maestra. Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, Estado de México, México. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4098-6252>. E-mail: pris.corona2018@gmail.com

² Graciela Cruz-Jiménez – Doctora. Profesora Investigadora de la Facultad de Turismo y Gastronomía, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, Estado de México, México. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0608-4682>. E-mail: gracicj@hotmail.com

³ Cecilia Cadena-Inostroza – Doctora. Investigadora adscrita al seminario académico Instituciones, Sociedad Civil y Políticas Públicas, El Colegio Mexiquense, A.C. Zinacantepec, Estado de México, México. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9522-1479>. E-mail: ccadena@cmq.edu.mx

of interest from the authorities and different party ideologies. Consequently, the lack of coordination between the participating actors was decisive in failing to fulfill the objective of the program, which was focused on meeting the needs of artisans through the direct commercialization of their pieces for tourism.

KEYWORDS

Tourism; Implementation; Public policy; Artisanal Corridors; Teotihuacan-Mexico.

INTRODUCCIÓN

Una de las principales acciones a cargo del gobierno es el diseño e implementación de políticas públicas que atiendan problemas en torno a distintas áreas que atañen a la sociedad y una de esas áreas es el turismo. De acuerdo con Velasco (2016), las políticas son las actividades orientadas al logro de objetivos relacionados al sector.

Este artículo destaca la importancia de la fase de implementación. Pressman y Wildavsky (1998) y Parsons (2007) subrayan su relevancia, pues de esta fase dependerá el éxito o fracaso de una política. El gobierno llevará a cabo acciones para lograr objetivos y metas (Franco, 2013; Aguilar, 2017), pero diversos factores propiciarán resultados opuestos a los esperados por los actores públicos y/o la ciudadanía. Estas dificultades modifican la idea original de las iniciativas, por lo cual los ejecutores tienen la necesidad de realizar cambios constantes en la toma de decisiones (Merino, 2013).

La intervención de los implementadores propicia que las acciones sean conducidas de acuerdo con sus ideas, valores, creencias e intereses (Pressman & Wildavsky, 1998; Parsons, 2007); de ahí que, a mayor número de actores y por lo tanto de perspectivas y decisiones, influirán determinadamente en el (in) cumplimiento de los objetivos (Tamayo, 1997; Pressman & Wildavsky, 1998). En el caso particular de las políticas públicas turísticas, la literatura especializada (De la Maza, 2018; Fierro, 2018; Rioja, Benítez & Hernández, 2019; Silva & Farias, 2019; Vázquez, 2019; Manjarrez & Cruz, 2020), evidencia diversas fallas derivadas de una deficiente ejecución que abarca exclusión de actores en el proceso de política, desarticulación en la toma de decisiones e intereses particulares, entre otros factores que en su conjunto repercuten en los resultados de las iniciativas.

Este artículo derivado de la investigación “Análisis del proceso político en la implementación del programa Corredores Artesanales en Teotihuacán, México”, muestra los resultados de dicha

iniciativa cuyo propósito fue vincular al turismo con la artesanía, prioritariamente en Pueblos Mágicos, como fueron denominados aquellos destinos de México con atractivos turísticos de índole cultural y/o natural (Secretaría de Turismo, 2020), en donde además se preservan las costumbres y tradiciones de las localidades. También fue puesto en marcha en otros destinos relevantes, a fin de promover y potenciar la riqueza cultural de México, mediante corredores para impulsar las artesanías como producto turístico, que al mismo tiempo permitieran detonar el desarrollo socioeconómico de diversas comunidades.

Pese a tal propósito, el caso analizado a partir de 2016 y hasta 2020, evidenció los factores que obstaculizaron el principal objetivo del programa: comerciar las artesanías durante la visita de turistas a los talleres. Para lograr tal propósito, esta iniciativa centró sus acciones en mejorar dichos espacios para alentar la experiencia vivencial. Sin embargo, aún antes de la pandemia a principios de 2020 y posterior a este fenómeno, no recibieron la afluencia esperada, lo cual impidió a los artesanos tener contacto directo con los visitantes y, por tanto, fomentar el turismo cultural, comercializar las piezas a precios justos sin intermediarios y generar mayores ingresos en la comunidad. Para abordar esta iniciativa, el artículo se organiza en los siguientes apartados: el primero corresponde al sustento teórico que destaca la implementación de las políticas públicas y se hace referencia a las categorías que guiaron el análisis; en el segundo apartado se expone la ruta metodológica y sus correspondientes fases, seguido de la contextualización del caso de estudio. Finalmente se presentan los resultados y conclusiones.

LA IMPLEMENTACIÓN, FASE CENTRAL DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

En la literatura especializada existe consenso respecto a que las políticas públicas son las acciones atribuibles al gobierno, con objetivos de interés público, capaces de atender y solucionar problemas prioritarios para el sector gubernamental y la ciudadanía (Tamayo, 1997; Parsons, 2007; Franco, 2013; Merino, 2013, León & Mieles, 2019). Durante ese proceso intervienen actores con diversas perspectivas, ideas, prioridades e intereses que influyen en el rumbo de la iniciativa pública (Merino, 2013; Blasco, 2014; Boneti, 2017; Lacko, 2019). Uno de los elementos más importantes, es la sinergia entre el sector público, la ciudadanía e incluso el sector privado (Aguilar, 1992; Velásquez, 2009, Wallingre & Villar, 2009, Manjarrez & Cruz, 2020; Orduña & Dzib, 2020), pues se asume que, incorporar la participación u opinión de la sociedad,

influye en que los problemas se resuelvan de manera más eficaz; sin embargo, no siempre es así (Fierro, 2018).

Por un lado, el discurso político enfatiza un bien social, pero la realidad es distinta, ya que los intereses particulares de ciertos actores definen las decisiones gubernamentales (Fierro, 2018; Rioja, Benítez & Hernández, 2019). Además, son diseñadas e implementadas en el ámbito federal, estatal y local (Velásquez, 2009, Lacko, 2019; Manjarrez y Cruz, 2020), mediante leyes, reformas o programas. Lo anterior denota la complejidad de las políticas públicas, ya que, implican la intervención de la autoridad gubernamental mediante la normatividad que rige a las dependencias para atender un asunto colectivo; al mismo tiempo se lleva a cabo un proceso político donde intervienen actores heterogéneos, con roles distintos. En consecuencia, este proceso se caracteriza por diversos valores, intereses, opiniones, discrepancias y acuerdos entre ellos (Pressman, Wildavsky, 1998; Aguilar, 2000; Blasco, 2014).

Para el estudio de este campo de investigación, Tamayo (1997, p. 283) propone el análisis en las políticas públicas, enfocado en las fases que las integran, en la actuación de los participantes, así como sus objetivos y metas. En seguimiento a dicho acercamiento, uno de los modelos más utilizados es el heurístico 'por etapas', el cual divide el proceso en fases (Blasco, 2014); las tradicionales corresponden a su gestación, formulación, implementación y evaluación (Franco, 2013). No obstante, en la práctica dicho proceso puede no ser lineal, ya que, no siempre son ejecutadas de manera secuencial, por lo cual, las políticas son susceptibles de observar cambios durante su proceso, dado que las etapas pueden traslaparse unas con otras (Aguilar, 1992).

La primera fase de una política pública es su integración en la agenda pública (gestación), que incluye la elección de los asuntos relevantes para el gobierno (Aguilar, 2000; Franco, 2013), que permitirá determinar los problemas que serán tratados y cómo serán atendidos por las autoridades (Merino, 2013; Baptiste, 2015). En lo que respecta a la etapa de formación o diseño en la política, los actores públicos analizan el problema previamente inserto en la agenda gubernamental, toman decisiones para establecer las metas y los objetivos con base en las capacidades y recursos gubernamentales (Tamayo, 1997). En este punto se decidirá qué plan de acción se va a realizar concretamente, ya sea leyes, reglamentos, servicios o programas (Blasco, 2014). Esta fase del proceso incluye a participantes de distinta naturaleza, quienes tienen capacidad de acción, tienen roles y recursos diferentes para influir en favor o en contra de las políticas públicas (Parés, 2014; Guzmán & Angarita, 2015).

El presente artículo reconoce la etapa de implementación como la más compleja del proceso de políticas, porque de ella depende en gran medida el éxito o fracaso de la iniciativa ante el entramado de actores que intervienen en ella, con todas las implicaciones ya referidas. Esta fase es definida como aquella donde se ejecuta la política; es decir, *se traducen las decisiones en propuestas operativas*. Durante ella, se pone en marcha la iniciativa, mediante un programa de acción orientado en atender o resolver el problema identificado (León & Mieles, 2019), lo cual implica alcanzar los objetivos y metas establecidos en la formulación (Franco, 2013; Bosch & Merli, 2014). Finalmente, en la etapa de evaluación se analiza si los objetivos fueron cumplidos y qué tipo de resultados se obtuvieron. Esta acción puede llevarse a cabo en cualquiera de las fases de la política pública, lo que permitirá la retroalimentación del proceso o en su caso, una reformulación en la iniciativa gubernamental (Tamayo, 1997, Franco, 2013).

Se reitera que, este artículo se concentra en la implementación del programa Corredores Artesanales en Teotihuacán, para lo cual fue desarrollado el siguiente proceso metodológico.

RUTA METODOLÓGICA

La literatura especializada alude a una diversidad de categorías inherentes a la implementación; para analizar el referido programa, fueron seleccionadas las siguientes: [1] órdenes de gobierno, [2] coordinación, [3] procesos administrativos y [4] multiplicidad de participantes, perspectivas y decisiones (tabla 1). Su elección permitió identificar los problemas de implementación en el caso de estudio, para conocer los factores que influyeron en los resultados de su puesta en marcha entre 2016 y 2020.

La investigación fue de carácter cualitativo, para comprender la realidad construyendo e interpretando el comportamiento, actitudes, experiencias y opiniones (Guerrero, 2016; Hernández y Mendoza, 2018) de los actores inmersos en el programa. Esta perspectiva aportó elementos para analizar la interacción entre los servidores públicos de los tres órdenes de gobierno y los artesanos beneficiados.

A su vez, el proceso metodológico estuvo dividido en cuatro fases; la primera de ellas consistió en revisión documental y bibliográfica enfocada a políticas públicas y políticas turísticas, a fin de seleccionar información sobre el proceso que las integran, particularmente la correspondiente a la implementación, a partir de la cual fueron definidas las referidas cuatro categorías de análisis.

Tabla 1. Categorías de Análisis

Categorías de análisis	Definición
Órdenes de gobierno	Con base en la estructura de México, la administración pública se divide en tres órdenes de gobierno: federal, estatal y municipal; cada uno de ellos es dirigido por un gobernante proveniente de un partido político, a su vez cuenta con una estructura administrativa a cargo de instituciones, para el diseño e implementación de las políticas públicas del sector correspondiente (Ziccardi, 2003).
Coordinación	Acciones en conjunto que llevan a cabo los actores, a fin de contribuir al logro de un objetivo en común, mediante el cumplimiento de las responsabilidades, acuerdos pactados prioridades y consensos (Molinet, 1993; Ramírez, 2006). Coordinar significa crear unidad e impulsar a las dependencias gubernamentales a que funcionen de manera deseada en el tiempo convenido (Pressman & Wildavsky, 1998). Es un grado de trabajo conjunto para alcanzar objetivos de políticas similares (Sabatier & Weible, 2010), porque una adecuada sinergia puede evitar o disminuir la duplicidad de actividades, minimizar las inconsistencias y, garantizar las prioridades de la política, que coadyuve a una perspectiva holística durante el proceso (Peters, 1998).
Procesos Administrativos	Es el conjunto de actividades interrelacionadas que los actores realizan para alcanzar un objetivo determinado (Chiavenato, 2001). Las limitaciones normativas o presupuestarias, también pueden generar demoras sobre la puesta en marcha de programas, pues los procedimientos dependen unos de otros y su retraso puede afectar considerablemente la implementación (Pressman, Wildavsky, 1998). Un elemento importante lo representan los burócratas de nivel de calle, es decir, aquellos servidores públicos cuya función es implementar los programas emanados de las políticas públicas, mediante la atención directa con los usuarios, clientes y/o beneficiados (Dussauge, Cejudo y Pardo, 2018; Lipsky, 2018).
Multiplicidad de participantes, perspectivas y decisiones	Participación de un sinnúmero de actores con múltiples perspectivas y decisiones; cuando éstas difieren, se dispersan los objetivos principales. No todos comparten el mismo entusiasmo, por lo cual es distinta la valoración del éxito de la iniciativa. Esta diversidad de opinión conlleva a que existan conflictos e interpretaciones distintas entre los actores públicos y la ciudadanía. Los actores públicos pueden tener disposición hacia el logro de los objetivos; sin embargo, también existen prioridades personales y/o laborales que reducen la atención al programa, o carecen de recursos económicos, políticos, cognitivos o legales para influir en la toma de decisiones (Pressman y Wildavsky, 1998; Fuenmayor, 2017).

Fuente: Elaboración propia con base en Molinet, 1993; Peters, 1998; Pressman & Wildavsky, 1998; Ziccardi, 2003; Ramírez, 2006; Sabatier & Weible, 2010; Fuenmayor, 2017; Dussauge, Cejudo & Pardo, 2018; Lipsky, 2018.

Durante la segunda fase se identificó el contexto socioeconómico de Teotihuacán, así como las características y objetivos del programa Corredores Artesanales. También se revisaron las reglas de operación de la iniciativa, las páginas oficiales gubernamentales y el Plan de Desarrollo Municipal de Teotihuacán de los periodos 2016 - 2018 y 2019 - 2021. Dicha contextualización permitió conocer los elementos que rodean al programa, además de identificar y seleccionar los informantes clave que intervinieron durante su ejecución.

Se precisa que el estudio incluyó los años de 2016 a 2020; para el análisis se retomó el primer periodo de la implementación (2016-2018), durante el cual estaban vigentes las administraciones federal, estatal y municipal. Tras el cambio de los tres ámbitos de gobierno, la segunda fase del estudio continuó hasta completar el año 2020. La tercera etapa consistió en el diseño de instrumentos y el trabajo de campo; en primer término, fueron seleccionados los actores clave que participaron en la implementación del programa entre 2016 y 2020, correspondientes a los directivos del sector público nacional (FONART), estatal (IIFAEM) y municipal (Ayuntamiento), así como los artesanos beneficiados.

La técnica utilizada fue la entrevista semiestructurada con servidores gubernamentales del ámbito federal, estatal y municipal del periodo en que se implementó el programa, pero también con funcionarios de la administración local tras su puesta en marcha. Los informantes de la primera etapa fueron: la directora general, el director de Operación y Proyectos Integrales para Artesanías del FONART y, el director general del IIFAEM; en ambos periodos fueron entrevistadas las directoras de Fomento Artesanal de Teotihuacán (2016-2018; 2019-2021). El propósito fue conocer las problemáticas que identificaron y comprender el sentido de las soluciones que dieron a éstas, así como obtener mayores detalles respecto a sus objetivos, creencias y valores; elementos claves en la implementación.

Otros actores [sociales] de especial relevancia fueron los artesanos, por ser los receptores de esta política; se recabaron 11 entrevistas con representantes de 14 talleres del corredor, para conocer sus experiencias, visiones, discrepancias y opiniones sobre el programa. En el caso de unos y otros, fue relevante analizar el tipo de interacción que mantuvieron con otros actores a partir de la implementación. Asimismo, y, derivado de la pandemia Covid-19, todos los testimonios fueron recabados mediante la plataforma Zoom y vía telefónica. El acercamiento con actores públicosⁱ y sociales contribuyó a cumplir el objetivo de este artículo, para identificar los distintos factores que entre 2016 a 2020 influyeron en los resultados de esta política orientada a impulsar la actividad artesanal mediante su inserción en el ámbito turístico.

Finalmente, en la cuarta y última fase fue sistematizada y analizada la información, para lo cual fueron transcritas las 16 entrevistas realizadas, cuyo contenido se ordenó, integró y redactó en concordancia con las categorías (1) Órdenes de Gobierno, (2) Coordinación, (3) Procesos Administrativos y (4) Multiplicidad de Participantes, Perspectivas y Decisiones. Este proceso

permitió identificar los principales factores que incidieron en la implementación del programa en Teotihuacán, los cuales se presentan más adelante en el apartado de resultados.

CONTEXTUALIZACIÓN DE TEOTIHUACÁN

Teotihuacán se localiza en el noreste del Estado de México; junto con el municipio de San Martín de las Pirámides comparte territorio con la Zona Arqueológica de Teotihuacán, considerada por la Unesco como patrimonio mundial de la humanidad (Unesco, 2021); es además uno de los destinos con mayor afluencia en el mundo (Gobierno del Estado de México, 2018); en 2019 registró 3,145,384 de visitantes (Gobierno de México, 2019), la mayoría de los cuales se concentra en la zona arqueológica.

Por su relevancia ambos municipios fueron incorporados en 2015 al programa Pueblos Mágicos, implementado por la Secretaría de Turismo Federal de México, para enaltecer las localidades con “atributos simbólicos, leyendas, historia, hechos trascendentes” que representan alternativas de interés para los turistas nacionales y extranjeros (Gobierno de México, 2014). En cuanto a la zona arqueológica, las operadoras turísticas transportan a los visitantes, quienes sólo permanecen un par de horas en el lugar; en algunos casos, compran artesanías con los vendedores que comercian dentro de la zona o en las grandes tiendas de la cabecera municipal. Algunos comen en los restaurantes más reconocidos y en su mayoría regresan a la Ciudad de México de inmediato, por lo cual no generan derrama económica en las comunidades aledañas (Hernández & Mendoza, 2020).

Es preciso señalar, que la producción artesanal es una de las actividades más importantes en Teotihuacán, por ser una tradición ancestral heredada a lo largo de los años. Los principales materiales usados son la obsidiana, vidrio de origen volcánico, resina, cerámica, barro, cuarzo y plata, entre otros. Las piezas simbolizan deidades de la cultura teotihuacana, animales, máscaras, cráneos, vasijas, silbatos, incluso, objetos curativos y de relajación (México Desconocido, 2019). De acuerdo con Hernández y Mendoza (2020), aproximadamente 488 personas tienen permiso para vender artesanías [de manera ambulante] dentro de la zona arqueológica; varios de ellos sólo son comercializadores que adquieren a precio más bajo las piezas con los integrantes del corredor artesanal. Tal situación impulsó a las autoridades a diseñar iniciativas para que una parte de la derrama económica generada por el turismo sea

captada directamente por los artesanos; una de estas iniciativas fue la implementación del programa federal Corredores Artesanales.

Antecedentes del Programa Corredores Artesanales en México - El Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías [FONART] es un “Fideicomiso público del gobierno federal, cuyo objetivo es fomentar la actividad artesanal de México, mediante el diseño y la implementación de políticas públicas (Secretaría de Gobernación, 2020, s/p). Durante la administración federal 2012-2018 implementó en los denominados Pueblos Mágicos de México el programa Corredores Artesanales, con el propósito de impulsar la artesanía como producto turístico. Según su directora general, el objetivo central del FONART (administración 2012-2018), fue implementar programas para preservar la actividad (LRM, 2021), entre ellos los Proyectos Artesanales Estratégicos y Corredores Artesanales (FLGF, 2020), además de dar continuidad a los correspondientes a Apoyos a la Producción, Promoción Artesanal en Ferias y Exposiciones, Concursos de Arte Popular, Capacitación Integral y/o Asistencia Técnica y Acopio de Artesanías.

Por su parte, el director de Operación y Proyectos Integrales para Artesanías del FONART, calificó como el programa más significativo al denominado Corredores Artesanales, considerado “*la joya de la corona*” (FLGF, 2020). Ante el interés de los visitantes por adquirir una pieza auténtica del destino, su finalidad fue propiciar mayor acercamiento e intercambio de conocimientos entre el turista y el artesano, además de generar derrama económica en la comunidad local al ofertar las piezas sin intermediarios (LRM, 2021). En 2014, la Secretaría de Turismo Federal (SECTUR) y el FONART habían firmado un convenio de colaboración para fortalecer la actividad artesanal como producto turístico y propiciar el desarrollo económico de las comunidades. Parte de la iniciativa fue la remodelación y señalización de talleres, así como a la experiencia vivencial con el visitante que podría participar en la elaboración de una pieza.

De acuerdo con el FONART (2018), este programa fue implementado en 16 entidades federativas, correspondientes a 33 destinos turísticos, cuya mayoría corresponde a los Pueblos Mágicos de México, entre ellos Teotihuacán. En 2016, se incorporaron inicialmente a nueve talleres; para 2017 se integraron cinco más, con lo cual totalizaron 14. El corredor está integrado por grupos familiares de entre cuatro y hasta ocho artesanos, quienes son representados en su mayoría por el jefe del hogar.

RESULTADOS

La implementación del programa en Teotihuacán - Los actores públicos visualizaron en la visita a los talleres del corredor artesanal, un producto turístico que ampliara el tiempo de visita y así generar mayor derrama económica en las comunidades, además de fomentar y fortalecer la actividad artesanal de Teotihuacán (LRM, 2021). Dentro de este contexto, el corredor integra a 14 talleres de las ramas artesanales de lapidaria- cantera y alfarería, los cuales fueron puestos en marcha en dos etapas durante 2016 y 2017. Los beneficiarios, consideraron que su incorporación al programa les permitiría remodelar sus espacios de trabajo, certificar sus talleres y, comercializar sus artesanías a precio justo con el turismo nacional e internacional, puesto que, la mayoría ofrece sus productos a los intermediarios que venden en la zona arqueológica, en otros destinos turísticos e inclusive en las “grandes” tiendas de artesanías del centro de Teotihuacán o de la Ciudad de México.

Por tanto, los artesanos visualizaron que sería un proyecto con objetivos a largo plazo, que les redituara óptimos resultados; sin embargo, las autoridades públicas a cargo de implementar el programa, no generaron una estrategia sólida de difusión, que permitiera posicionarlo ante el turismo nacional e internacional que visitaba Teotihuacán. Además, los directivos del FONART de la administración pública 2012-2018 consideraron que, tras el cambio de administración gubernamental, otros factores que han impedido los resultados previstos son la falta de seguimiento, entendimiento, comunicación y coordinación entre los tres órdenes de gobierno. Por tanto, la principal consecuencia fue baja afluencia de visitantes respecto a lo esperado, lo cual se agudizó con la pandemia Covid-19 a partir de marzo de 2020.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, y en concordancia con el planteamiento teórico, se vinculó la situación empírica en Teotihuacán con las siguientes categorías en que se basó esta investigación: 1) órdenes de gobierno, 2) la coordinación, 3) procesos administrativos y 4) multiplicidad de participantes, perspectivas y decisiones. En tal contexto, se exponen los resultados derivados de las entrevistas con los actores clave públicos y sociales.

Órdenes de gobierno - Del análisis resalta que los ámbitos de gobierno federal, estatal y municipal tuvieron distintas funciones en la implementación del programa Corredores Artesanales, centradas en generar acciones para favorecer a los artesanos.

Federal - Como se mencionó, el programa fue diseñado e implementado por el FONART en la administración federal 2012-2018. En Teotihuacán, junto con dicha dependencia federal, el gobierno estatal [IIFAEM] y el municipal [Dirección de Fomento Artesanal], realizaron investigaciones de campo para revisar los talleres propuestos, en virtud, de que el programa estaba orientado principalmente a quienes produjeran piezas de calidad; también validaron el compromiso e interés por el proyecto, ya que les demandaría tiempo y esfuerzo (FLGF, 2020; LRM, 2021). La dependencia federal dividió el apoyo en tres: capacitación (sensibilizar al artesano sobre la importancia de su actividad y relación con el turista; certificación Moderniza Artesanal); remodelación de los talleres y, construcción o mejora de los sanitarios (FLGF, 2020; LRM, 2021). Al término de la etapa de remodelación, los 14 talleres del corredor obtuvieron la certificación; posteriormente, el FONART destinó recurso adicional para la señalización de las fachadas y de calles aledañas, además de la difusión en una publicación de la revista *México Desconocido* y el uso de la aplicación QR, a fin de que el turista mediante el uso de dispositivos electrónicos reconociera la ruta a seguir durante la visita a los talleres (FLGF, 2020; LRM, 2021). Los artesanos beneficiados expresaron que el FONART no ha confirmado la continuación ni fortalecido la iniciativa implementada en Teotihuacán durante el sexenio anterior; la pandemia impidió tener acceso a los actores públicos de la administración federal (2018- 2024) para conocer su postura al respecto.

Estatal - El Instituto de Investigación y Fomento de las Artesanías del Estado de México (IIFAEM), es la dependencia encargada de impulsar, apoyar y fomentar la actividad artesanal de la entidad. Lleva a cabo gestiones y trámites ante autoridades municipales, estatales y federales (IIFAEM, 2020). Su director general en la administración 2011-2017, refirió que la dependencia tuvo una participación significativa durante la implementación del corredor, pues presentó la iniciativa ante el FONART para sugerir la incursión de Teotihuacán en el programa, validó los talleres artesanales propuestos por el municipio, revisó los expedientes y diseñó la ruta, lo cual permitió integrar el proyecto ante la Federación, para la aprobación del corredor en Teotihuacán (AEFL, 2020). La Unidad de Gestión de Financiamiento de este Instituto fue el enlace entre el personal de la dependencia federal y local y se encargó de darle seguimiento al proyecto de 2016 a 2018 (AEFL, 2020). Si bien el IIFAEM realizó una adecuada gestoría ante la federación y sirvió como vínculo con el municipio, sus acciones no tuvieron un alcance significativo, por lo cual tuvo un papel periférico. Por otra parte, los artesanos argumentaron falta de continuidad del programa,

ante la inexistencia de una línea de acción por parte del Instituto cuyos funcionarios no fue posible entrevistar a partir del cambio gubernamental en el Estado de México (2017-2023).

Municipal - Entre 2016-2018 la Dirección de Fomento Artesanal de Teotihuacán, fue la encargada de implementar el programa federal para atraer proyectos productivos en favor de los artesanos, a quienes les dieron a conocer desde el inicio los beneficios y responsabilidades que conllevaría su ingreso a esta iniciativa. En 2017 fueron incorporados al corredor cinco talleres más (adicional a los nueve ya existentes), resultado de la planeación, seguimiento y ejecución entre el Ayuntamiento, el estado y la federación (LRL, 2021). Contrario a otras iniciativas que son desechadas, no ocurrió así en Teotihuacán tras el cambio de administración municipal en 2019, al menos en términos formales. La directora de Fomento artesanal del periodo 2019-2021, afirmó que este gobierno realiza diversas estrategias publicitarias para la difusión del programa. También sostuvo que, visitó los talleres (ARC, 2020). Sin embargo, sólo mencionó los nueve talleres de la primera etapa; además, no existe promoción sobre el Corredor Artesanal en las páginas gubernamentales de Teotihuacán, ni le han dado seguimiento, según la mayoría de los integrantes de los talleres. Ello denota que la iniciativa no ha sido prioridad para el ayuntamiento, probablemente por haber sido implementada por la administración anterior. Otro aspecto muy ausente durante la implementación del programa es la coordinación que habían establecido los tres ámbitos de gobierno con los artesanos, aun cuando dicho elemento había incidido de manera decisiva en el avance del programa.

Coordinación - La sinergia entre los actores gubernamentales estuvo ligada al proceso político electoral, pues durante la implementación del programa en 2016-2017, participaron los distintos órdenes de gobierno que tenían la misma afinidad política [Partido Revolucionario Institucional]. En contraste, a partir del cambio de administración en los tres ámbitos de gobierno, sumado a la llegada del partido político [Morena] en la Federación y en el municipio, dejó de existir relación intergubernamental que permitiese dar seguimiento a la iniciativa. Por tanto, algunos artesanos consideraron que las 'nuevas' políticas del presidente municipal (2019-2021), estaban orientadas a otros intereses que dejaron de lado los objetivos del corredor artesanal. En este sentido, expresaron: *"el alcalde no nos apoya, ya que fuimos beneficiados en la administración anterior"*; *"cambió el partido político y desecharon el programa"*; *"si no perteneces a su partido político, eres eliminado de la administración"*; *"llegó el partido político Morena y fuimos ignorados"*; *"se olvidaron del corredor y de los artesanos"*.

En otro orden de ideas, las autoridades del FONART [Administración federal 2012-2018], consideraron que al inicio la federación contó con el respaldo del Estado para poner en marcha la iniciativa y éste a su vez tuvo una estrecha relación con el municipio (LRM, 2021), lo que benefició a mayor número de artesanos, debido a la ampliación del corredor (nueve talleres en 2016 y cinco más en 2017). En suma, para generar buenos resultados “*desde su ámbito de competencia, cada quien hizo lo que le correspondió*” (FLGF, 2020). Por su parte, el director general del IIFAEM [Administración estatal 2011- 2017], resaltó el actuar municipal, ya que, desde su perspectiva, fueron colaboradores del gobierno estatal en la implementación del corredor en Teotihuacán (AEFL, 2020).

Desde la visión de la administración municipal 2016-2018, esta sinergia permitió establecer adecuados canales de comunicación, ya que el FONART diseñó el programa y destinó los recursos económicos; el IIFAEM fue el intermediario entre la federación y el municipio y éste último fungió como ejecutor; la coincidencia de objetivos les permitió afianzar su colaboración. Todos los artesanos entrevistados coincidieron en la participación conjunta de las autoridades en favor de este programa. En concordancia con estos argumentos, se reconoce que, la favorable relación intergubernamental durante el periodo referido permitió establecer importantes acciones, principalmente la remodelación de los talleres; sin embargo, la investigación arrojó que entre 2016 a 2020, los resultados no fueron alentadores, pues no fue cumplido el objetivo de vincular al turismo con la actividad artesanal, ya que los talleres del corredor no recibieron la afluencia esperada. Tampoco fue significativa la colocación de señalética en las fachadas de los talleres y calles aledañas durante la última etapa del proyecto [periodo final de la administración federal 2012-2018].

Los actores públicos observaron que pese a la adecuada comunicación, quedaron pendientes algunas acciones intergubernamentales, como una adecuada difusión del proyecto (FLGF, 2020; LRL, 2021); puesto que no fortalecieron la promoción en páginas oficiales del estado, ni del ayuntamiento; tampoco reforzaron la publicidad en redes sociales (FLGF, 2020), lo que propició que los turistas desconocieran la existencia del corredor, por lo cual la mayoría adquirió artesanías en las ‘grandes’ tiendas del municipio (comercializadoras), a pesar de que el valor del programa era propiciar un acercamiento directo con el verdadero productor en sus lugares de trabajo (LRL, 2021).

Como resultado de esta situación, los actores federales y el municipal coincidieron en que a finales de la administración federal (2012-2018), hizo falta un ‘punch’ para posicionar el programa (FLGF, 2020, LRL, 2021), pues fue *“un megaproyecto sólido, rentable, pero la difusión que se le hizo no fue justa, faltó sinergia entre los tres ámbitos de gobierno”*. Asimismo, faltó tiempo para encauzar el programa, ya que existieron ‘grandes’ ideas, pero no fueron materializadas (FLGF, 2020).

Respecto a otro punto, los directivos del ámbito federal y estatal acentuaron que faltó planeación a mediano y largo plazo (AEFL, 2020, LRM, 2021); sin embargo, esta inacción se refleja constantemente en las políticas públicas que se implementan en México, pues se construyen por periodos gubernamentales. Se reitera que este aspecto es de suma relevancia en los cambios de administración, ya que la continuación de las políticas públicas queda vulnerable porque el “nuevo” gobierno, al no considerar “suyos” los proyectos, los marginan de los asuntos relevantes en la agenda pública, inclusive, los eliminan del presupuesto público. En este sentido, el programa tuvo cambios de transición gubernamental; el primero fue el estatal, después el federal y posteriormente el municipal (LRM, 2021), además de la reducción presupuestal del rubro artesanal (AEFL, 2020).

Esta situación se hace evidente ante la ya referida falta de comunicación entre los distintos actores, la falta de seguimiento al programa, pero también los cambios constantes en la Dirección General del IIFAEM; la intermitencia en los puestos políticos generó que no elaboraran un plan de seguimiento. La multitud de actores con distintas visiones, intereses y objetivos alentó el desinterés entre los actores públicos para dar continuidad a un programa diseñado e implementado por un gobierno anterior al suyo; esta actitud se reafirmó a partir del cambio de administración de Teotihuacán (2018-2021). Para los artesanos, esta inacción municipal fue resultado de una deficiente gestión, por lo que, quienes conformaron la primera etapa en 2016 dirigieron un escrito ante el FONART, para solicitar la renovación del distintivo (con vigencia de dos años); sin embargo, no han recibido respuesta, lo que reafirma la nula relación intergubernamental entre los tres órdenes gubernamentales.

Procesos administrativos - El término de procesos administrativos fue asociado al inicio de la investigación al burócrata de nivel de calle [servidor público operativo], como actor clave en la implementación del programa; sin embargo, no hubo las condiciones para acceder a él, por lo que el análisis de esta categoría se basó en la opinión hacia los funcionarios, por parte de los

beneficiados con la política. En este tenor, el servidor público operativo que reconocieron los artesanos fue a Jesús Villafranco adscrito al FONART, quien en el periodo 2016-2018, realizó trabajo de campo durante la puesta en marcha del corredor. Las principales acciones que realizó fue supervisar los avances del programa, mediante visitas a los talleres, dialogar con los artesanos, transmitirles información sobre las actividades y tiempos de entrega, así como el pago del recurso económico para la remodelación y seguimiento a los talleres.

Los beneficiarios lo situaron como un servidor público que influyó positivamente durante la ejecución del programa, producto de una adecuada relación donde predominaron la comunicación, seguimiento, consenso, participación y, libertad de expresar inquietudes y necesidades. En contraste: *“con la nueva administración municipal (2018-2021), las cosas ya no son iguales”*; *“ya no tenemos contacto con el personal”*. Por su parte, la directora de Fomento Artesanal (2016-2018), realizó constantes recorridos a los talleres; estos acercamientos generaron opiniones positivas entre los artesanos: *“la licenciada del ayuntamiento estaba al pendiente de nosotros, de que se cumplieran los avances”*; *“estaba en constante comunicación con nosotros”*; *“hubo buen acompañamiento”*; *“todo el tiempo trabajaba”*; *“fue muy buena coordinadora”*.

Otro aspecto sobresaliente fue la sinergia entre los dos servidores públicos a que se hizo referencia, pues los artesanos observaron un adecuado canal de comunicación entre ambos para favorecer el programa. *“Tuvieron muy buena coordinación Jesús del FONART y Luz Romero del ayuntamiento con nosotros”*; *“ellos estaban pendientes de que el recurso otorgado se estuviera utilizando en las mejoras del taller”*; *“estoy agradecida con los dos servidores públicos”*. En contraste, la mayoría de los artesanos opinó que la administración municipal 2019-2021, no está realizando acciones significativas a su favor. Otros más han tenido acercamiento con la directora de Fomento Artesanal, particularmente para otros programas de apoyo que maneja el IIFAEM; la funcionaria ha sido el conducto para la llegada de visitantes a su taller. No obstante, los artesanos cuestionaron la ausencia de estrategias y de seguimiento al programa.

En suma, la remodelación y certificación a los 14 talleres del corredor los servidores, fueron propiciados por los funcionarios públicos del ámbito federal y municipal correspondientes al primer periodo de su implementación, debido a la estrecha comunicación con los artesanos, las constantes visitas a los espacios, y la participación. Este vínculo se perdió a partir del cambio de gobierno municipal en 2019, ante la ausencia de relación con las autoridades entrantes, que

impidió la continuidad del programa, lo cual se visualiza como una política irrelevante en los asuntos de la agenda pública municipal.

Multiplicidad de participantes, perspectivas y decisiones - En la implementación del programa Corredores Artesanales en Teotihuacán, participaron actores de los tres ámbitos de gobierno, cuyos objetivos propios delinearon las estrategias para su puesta en marcha. De ahí que, sus opiniones sobre los resultados de esta iniciativa corresponden a su participación y visión sobre ella. En tal sentido, Liliana Romero Medina, directora general del FONART durante el sexenio 2012-2018, reconoció que los resultados favorables fueron temporales, ante la falta de seguimiento a que se ha hecho referencia. Pese a ello, hubo resultados permanentes, como *“la capacitación y la remodelación de sus talleres”*; *“a partir de ello, muchos artesanos encontraron un camino”*, ya que por iniciativa propia *“contactaron directamente a tour operadoras o a instituciones académicas [el corredor fue visto como un objeto de estudio]”*. Algunos de ellos adicionaron servicios como la gastronomía tradicional; es decir *“desarrollaron un producto turístico dentro de sus talleres”*. El aprendizaje y los espacios aptos para recibir turistas son un legado importante que generó la implementación (LRM, 2021).

Por su parte, Francisco Leonardo García Ferreyra, director de operación y proyectos integrales para artesanías del FONART [Administración federal 2012-2018], sostuvo que la iniciativa logró apuntalarse como un importante proyecto productivo para la entidad. La parte cualitativa se cumplió, ya que los artesanos mostraron entusiasmo y agradecimiento; además, fue favorable la coordinación entre los tres órdenes de gobierno, porque la federación armó el concepto, lo ofreció al estado y al municipio, quienes lo entendieron e implementaron de manera adecuada. Cada dependencia *“hizo lo que tenía que hacer, fue un ganar, ganar; nosotros tuvimos nuestros objetivos y cada quien los cumplió”* (FLGF, 2020). A su vez, Adalberto Fügemann y López, director general del IIFAEM [periodo 2011-2017], apuntó que el programa contribuyó a posicionar un *“atractivo adicional”* en Teotihuacán. Además, alentó a que los artesanos aportaran su *“capacidad técnica, habilidades y capacidades para convivir con el turista”* (AEFL, 2020).

En este marco, Luz Romero López, directora de fomento artesanal de Teotihuacán (administración municipal 2016-2018), aseguró que ha sido el programa público más importante que ha tenido el sector artesanal del municipio, que generó la participación de actores públicos y sociales. Además, algunos artesanos invirtieron recursos adicionales en la remodelación, por

lo que *“ya no son talleres humildes, ya están listos para recibir turistas”*. Otro factor a favor fue la comunicación entre la servidora pública y los artesanos y viceversa (LRL, 2021). Alina Rivas Contreras, directora de fomento artesanal de la siguiente administración en Teotihuacán (2019-2021), consideró que el programa implementado en el trienio anterior cumplió *‘medianamente’* los objetivos; porque aunque los talleres están habilitados para recibir turistas, faltó fortalecer lo que, a su juicio es la etapa más importante: la afluencia hacia el corredor. *“Algunos talleres reciben pequeños grupos de turistas, pero de manera esporádica”; “los artesanos han tenido que contactar directamente a los visitantes”*. Otros resultados que visualizó fueron el mejoramiento de infraestructura, la señalética y la capacitación para la atención al cliente.

La funcionaria cuestionó que la mayor parte del programa siga en el discurso, por lo que: *“debemos coordinarnos los tres órdenes de gobierno y sacar adelante este proyecto e incluso beneficiar a otros artesanos”*; no obstante, dicha intención no ha sido materializada por las autoridades tras el cambio de gobierno. Por su parte, los beneficiarios, coincidieron en que adecuar la infraestructura del taller mejoró la imagen, los espacios están mejor organizados, son más seguros y cómodos para que los visitantes tengan una experiencia comfortable. *“Anteriormente, nuestro taller era pequeño, no podíamos hacer piezas con gran volumen, ahora ya las producimos”; “las artesanías están más seguras, pueden secarse, trabajamos con tranquilidad y seguridad”; “ invertimos con nuestro propio recurso para mejorar el taller que antes tenía piso de tierra”; “este apoyo fue de gran ayuda, podemos trabajar por la noche, hay espacio para todos y por lo tanto producimos más”; “el turista puede permanecer más seguro y cómodo durante el recorrido”; “se remodelaron las áreas de producción, comercialización y se construyeron sanitarios; “estábamos listos para recibir turismo”*.

Respecto al último comentario, la etapa posterior a la implementación correspondía al objetivo final del programa: comercializar las artesanías gracias a la afluencia de visitantes a los talleres; propiciar un acercamiento directo, brindar recorridos por las diversas áreas del taller, donde el turista moldeara barro, labrara una pieza de obsidiana y finalmente; la posibilidad de adquirir una pieza a precio directo del productor. Pese a ello, el objetivo no fue cumplido, lo que algunos artesanos atribuyeron a que, desde la ejecución de la iniciativa en 2016, sólo aquellos ubicados principalmente cerca de la zona arqueológica, recibieron de manera esporádica pequeños grupos de turistas. Además: *“No hemos tenido visitas de turismo”, “no llegó el turismo como se esperaba”, “nunca llegaron los turistas; “se acabó el proyecto”, los turistas sólo acuden a las*

grandes tiendas, donde los llevan los guías de la zona arqueológica y no al corredor”, “comenzaron a llegar pequeños grupos de España, Brasil o Estados Unidos”, “ya recibíamos alumnos, les hice un curso sobre el proceso de alfarería”, “pasó el tiempo y dejaron de visitarnos”, “con la nueva administración dejó de llegar turismo”, “no fue el proyecto que esperábamos”. Tal situación se recrudeció por la pandemia Covid-19 “todo ha empeorado con la pandemia”.

Como estrategia para contrarrestar esta situación, a sugerencia del gobierno y/o por iniciativa propia, algunos artesanos crearon sus propias páginas en la web, entregaron tarjetas de presentación a los hoteles locales, a las oficinas de turismo e incluso contactaron a guías de turistas, lo que alentó una pequeña afluencia de visitantes a sus talleres. Reconocieron que el gobierno federal promocionó en 2018 la zona en la revista México Desconocido, lo cual propició que algunos lectores se enteraran de la existencia del corredor. Por otra parte, consideraron que no ha existido una organización sólida entre los artesanos del corredor que les permita sumar esfuerzos conjuntos en favor del programa: *“Cada quien trabaja por cuenta propia”*. Únicamente, los integrantes de la primera etapa (nueve talleres), tuvieron reuniones de trabajo para enviar un oficio a la directora general del FONART (administración federal 2018- 2024), para solicitarle la continuidad del programa y, la recertificación de los distintivos de calidad.

Uno de los artesanos, consideró que *“los programas públicos deben aplicarse como están comprometidos”*, ya que lo contrario representa un grave error. Finalmente, la totalidad de los entrevistados coincidieron en que este programa amerita ser preservado y fortalecido, por ser Teotihuacán un referente del patrimonio cultural, con una tradición artesanal legendaria.

CONCLUSIONES

Esta investigación deja de manifiesto, que los artesanos como receptores de la política, tuvieron grandes expectativas sobre la iniciativa, porque le redituaria importantes beneficios a mediano plazo, pero sus necesidades reales no fueron atendidas, ya que, a la fecha, continúan dependiendo de los intermediarios para comercializar sus artesanías. El intermediarismo es una problemática que se suma a las que ya fueron expuestas; la mayoría de los artesanos dependen de los comercializadores para ofertar sus piezas; estos últimos las compran a precios bajos y comercializadas en las grandes tiendas de la cabecera municipal o son adquiridas por los turistas en las inmediaciones de la zona arqueológica.

Se reitera que, el cumplimiento del objetivo de este programa representaba una oportunidad para enaltecer el valor cultural de las artesanías de Teotihuacán, lo que contribuiría a generar derrama económica en las comunidades. El caso de estudio arrojó que, si bien algunas acciones los beneficiaron, hubo fallas en su implementación, por lo que fue escasa la repercusión de esta política que no lograron posicionar las autoridades federales, estatales y municipales, sumado al desinterés tras el cambio de sus administraciones. Entre los principales errores en el primer periodo (2016-2018) de su implementación, figura que, los distintos actores públicos no pudieron concretar estrategias sólidas para fortalecer el corredor, pues cada instancia gubernamental atendió sus propios objetivos. Tampoco se elaboró un plan de acción conjunto para potenciar la iniciativa, resultado de la falta de sinergia intergubernamental.

El IIFAEM estaba sectorizado a la Secretaría de Turismo estatal, por tanto, debió incorporarse una estrategia integral que posicionara al corredor artesanal entre los atractivos de la región de Teotihuacán, además, de propiciar un acercamiento con la iniciativa privada, a fin de establecer lazos de cooperación, lo cual no sucedió. También influyó el cambio de administración federal en 2018 y el municipal en 2019, que generó un problema político electoral; por un lado, tras el triunfo de Morena, el partido gobernante en dichos órdenes de gobierno fue remplazado, mientras que en el Estado continuó gobernando el PRI; pese a esta continuidad en el ámbito estatal, la Dirección general del IIFAEM tuvo cambios constantes; además, el Instituto fue adscrito a partir de 2020 a la recién creada Secretaría de Cultura y Turismo. En el caso particular de la administración municipal en dicho periodo, imperó un discurso dirigido a la continuidad del programa, pero la realidad fue distinta, porque no hubo interés en integrarlo como asunto relevante de la agenda gubernamental. En este sentido, el desánimo de los artesanos radica en que el trienio finaliza en 2021.

En términos exclusivamente académicos, esta investigación observó desafíos en la arista empírica; por un lado, la pandemia impidió realizar entrevistas cara a cara, por lo cual el acercamiento con los actores fue vía llamadas telefónicas, o plataformas virtuales; por otra parte, no tuvo el testimonio del servidor público de rango operativo del FONART, considerado un actor clave en la implementación durante 2016- 2017, porque estuvo en contacto directo con los artesanos. Además, tras el cambio de gobierno, no fue autorizado un acercamiento con personal del IIFAEM; pese a lo cual se obtuvo el punto de vista de los artesanos beneficiados. Finalmente, se resalta que esta investigación contribuye a la generación de conocimiento en el

campo de las políticas públicas en el ámbito turístico, porque permitió conocer los resultados de la implementación del programa en Teotihuacán desde el punto de vista de los actores públicos y sociales. Por tanto, los hallazgos representan un referente para otros destinos, ya que esta iniciativa fue instrumentada en otros Pueblos Mágicos de México, que no han sido estudiados.

REFERÊNCIAS

- Aguilar, L. F. (1992). *El Estudio de las Políticas Públicas*. Estudio introductorio y edición, México: Miguel Ángel Porrúa
- Aguilar, L.F. (2000). *Problemas públicos y agenda de gobierno*. México: Miguel Ángel Porrúa
- Aguilar, L. F. (2017). *La Implementación de las Políticas*. México: Miguel Ángel Porrúa
- Baptiste, J. (2015). *Análisis de Políticas Públicas*. España: Tecnos
- Blasco, J. (2014). *Democracia y Decisiones Públicas*. Introducción al análisis de políticas públicas. España: Universidad Autónoma de Barcelona. [Link](#)
- Boneti, L. (2017). *Políticas Públicas por dentro*. Argentina: CLACSO
- Bosch, J. L., & Merli, M. C. (2014). La articulación en el proceso de las políticas públicas del Turismo. *Realidad, Tendencias y desafíos en Turismo*, 12(1), 59-73. [Link](#)
- Chiavenato, I. (2001). *Administración Proceso Administrativo*. México: McGraw Hill
- De la Maza, F. (2018) Gobierno local, política y turismo indígena: enfoque etnográfico en contextos interculturales. *Revista Antropologías del Sur*, (9), 199-213. [Link](#)
- Dussauge, M. I., Cejudo, G, M., & Pardo, M. del P. (2018). *Las Burocracias a Nivel de Calle*. Ciudad de México: CIDE
- Fierro, C. C. (2018). Gobernanza del sector turístico en Narino y rol de la sociedad civil. *En Revista Turismo y Sociedad*, 23, 213-236. [Link](#)
- Franco, J. (2013). *Diseño de Políticas Públicas*. México: IEXE.
- Fuenmayor, J. (2017). Actores en las decisiones públicas: Aportes desde el enfoque de análisis de políticas. *Revista Económicas CUC*, 38(2), 43-60. [Link](#)
- Gobierno de México [Sectur]. (2014). *Pueblos Mágicos*. [Link](#)
- Gobierno del Estado de México [Secretaría de Cultura y Turismo]. (2018). *Teotihuacán y San Martín de las Pirámides*. [Link](#)
- Gobierno de México [Datatur]. (2019). *Estado de México*. [Link](#)

- Guerrero, M. A. (2016). La investigación cualitativa. *Revista Innova Research Journal*, 1(2), 1-9. [Link](#)
- Guzmán, C. E., & Angarita, N. (2015). *Las Políticas Públicas: Cuaderno de notas*. Colombia: Universidad del Norte
- Hernández, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación, las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. México: Mc Graw Hill
- Hernández, R., & Mendoza, M. M. (2020). Teotihuacán y el turismo: la experiencia de los residentes en sus narrativas. *Revista Región y Sociedad*, 32. [Link](#)
- Lacko, E. (2019). Reflexión acerca del contexto de surgimiento de políticas turísticas ¿indigenistas? el proyecto red de Argentina de turismo rural comunitario (RATURC) del ministerio de turismo de la nación (Argentina, 2008-2019). *Revista Antropología del Sur*, (12), 197-223. [Link](#)
- León, L. L., & Miele, D. (2019). La gestión de políticas públicas en la planificación del turismo y su desarrollo; en Milagro. *Mapa Revista de Ciencias Sociales y Humanística*, 3(17), 164-188. [Link](#)
- Lipsky, M. (2018). Dilemas del individuo en el servicio público. In: M. I. Dussauge, G. M. Cejudo, & M. del P. Pardo. (ed), *Las Burocracias a Nivel de Calle* (pp. 27-40). Ciudad de México: CIDE.
- Manjarrez, E. F., & Cruz, G. (2020). Aproximación metodológica al turismo, las capacidades colectivas y las redes de política pública en San Mateo Capulhuac, Méx. *Topofilia, Revista de Arquitectura, Urbanismo y Territorios*, 13(20), [Link](#)
- Merino, M., & Cejudo, G.M. (2010). *Problemas, Decisiones y Soluciones*. Enfoques de política pública. México: CIDE.
- Merino, M. (2013). *Políticas Públicas. Ensayo sobre la intervención del Estado en la solución de problemas públicos*. Ciudad de México: CIDE.
- México Desconocido (2019). *La obsidiana de Teotihuacán y los talleres donde puedes encontrarla*. [Link](#)
- Molinet, J. (1993). Electores, políticos, burócratas: dificultades características en el juego de políticas públicas. Perfiles latinoamericanos, *Revista de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales*, 2(3), 37-69. [Link](#)
- Orduña, F., & Dzib, U. (2020). Análisis de las políticas públicas del turismo sustentable en el Centro Histórico de Santiago de Querétaro. *Revista Turismo y Sociedad*, 26, 21-44. [Link](#)
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2021). *Lista del patrimonio mundial*. [Link](#)

- Parés, M. (2014). *Democracia y Decisiones Públicas*. Introducción al análisis de políticas públicas. España: Universidad Autónoma de Barcelona. [Link](#)
- Parsons, W. (2007). *Políticas Públicas*. Una introducción a la teoría y la práctica del análisis de políticas públicas. Ciudad de México: FLACSO.
- Peters, B. G. (1998). *Managing Horizontal Government, the Politics of Coordination*. Canadá: Canadian Centre for Management Development
- Pressman, J. L., & Wildavsky, A. (1998). *Implementación*. Cómo grandes expectativas concebidas en Washington se frustran en Oakland. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica
- Ramírez, R. (2006). *La Coordinación de las Políticas Públicas*. Instituto Latinoamericano y del Caribe Planificación Económica y Social: CEPAL
- Rioja, L.H., Benítez, P. J., & Hernández, R. (2019). Representación social y políticas públicas en materia de turismo: los casos de los Centros Integralmente Planeados de Cancún, Litibú e Ixtapa Zihuatanejo, México. *Revista El Periplo Sustentable*, (37), 92-121. [Link](#)
- Sabatier, P. A., & Weible, C. M. (2010). El marco de las coaliciones promotoras. In: A. Sabatier (ed.), *Teorías del Proceso de las Políticas Públicas* (pp. 203-238). Argentina: Westview.
- Secretaría de Gobernación, Diario Federal de Gobernación (2020). *Reglas de Operación FONART 2020*. [Link](#)
- Secretaría de Turismo del Gobierno de México (2020). *Pueblos Mágicos de México*. [Link](#)
- Silva, I. de F., Farias, K., & Chim, A. (2019). Política pública de regionalização do turismo: um estudo sobre a participação social no polo de turismo Seridó. *Revista Turismo Visão e Ação*, 22(1), 162-184. [Link](#)
- Tamayo, M. (1997). El análisis de las políticas públicas. In: R. Bañon & E. Carrillo. (compiladores). *La Nueva Administración Pública* (pp. 281-312). Madrid: Alianza.
- Velasco, M. (2016). Entre el poder y la racionalidad: gobierno del turismo, política turística, planificación turística y gestión pública del turismo. Pasos. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 14(3), 577-594. [Link](#)
- Vázquez, G. A. (2019). Organización de la Política y Oferta de Turismo en el Noreste Mexicano. *Revista Turismo y Sociedad*, 25, 51-71. [Link](#)
- Velásquez, R. (2009). Hacia una definición del concepto “política pública”. *Revista Desafíos*, 20, 149-187. [Link](#)
- Wallingre, N., & Villar, A. (2009). *Desarrollo y Gestión de Destinos Turísticos*. Políticas y Estrategias. Argentina: Universidad Nacional

Ziccardi, A. (2003). El federalismo y las regiones: una perspectiva municipal. *Revista Gestión y Política Pública*, 12(2). [Link](#)

ANEXOS - RELACIÓN DE ACTORES PÚBLICOS ENTREVISTADOS

Nombre	Iniciales	Cargo	Año de entrevista
Liliana Romero Medina	LRM	Directora General del FONART (2012-2018)	2021
Francisco Leonardo García Ferreyra	FLGF	Director de Operación y Proyectos Integrales para Artesanías del FONART (2012-2018)	2020
Adalberto Enrique Fügemann y López	AEFL	Director General del IIFAEM (2013- 2017)	2020
Luz Romero López	LRL	Directora de Fomento Artesanal en el H. Ayuntamiento de Teotihuacán (2016-2018)	2021
Alina Rivas Contreras	ARC	Directora de Fomento Artesanal en el H. Ayuntamiento de Teotihuacán (2019-2021)	2020

179

Fuente: Elaboración propia con base en el trabajo de campo, 2020 y 2021.

NOTA

ⁱ *Cuando se trata de información relativa a una entrevista hacia el actor público, aparecen en el texto las iniciales del entrevistado y el año que fue realizada. Su nombre completo, cargo pueden consultarse en el apartado de los anexos.

PROCESSO EDITORIAL

Recibido: 09 set. 2021.

Aceito: 17 set. 2022.