

DE LA GOBERNANZA AL CLIENTELISMO EN EL MUNICIPIO DE TEMOAYA, ESTADO DE MÉXICO

Natali Carolina Rubi Fernández¹

<https://orcid.org/0009-0009-0657-0657>

José Luis Estrada Rodríguez²

<https://orcid.org/0000-0003-0088-2157>

Delia Gutiérrez Linares³

<https://orcid.org/0000-0001-9205-3959>

Recebido: 10.05.2023

Aceito: 25.06.2023

Publicado: 15.07.2023

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo identificar si la gobernanza turística en el municipio de Temoaya, Estado de México se ejerce desde el enfoque en red a través de la cooperación ordenada e integrada con los actores públicos, privados y sociales. Para el caso de la investigación, se analizó en la primera parte un enfoque analítico y descriptivo del concepto de gobernanza y turismo, donde se identifica que esta herramienta es utilizada para contemplar los intereses de todos los actores para la toma de decisiones conjunta en el desarrollo territorial y social. En la segunda fase, para el análisis del trabajo de campo, se aplicó un diseño propuesto por Cresswell (2009), en el cual se indagó desde la parte cuantitativa y después de la cualitativa, identificando los hallazgos semejantes y diferentes en cada uno de los instrumentos utilizados y de esta manera, distinguir las características de estos, obteniendo como conclusiones que en la dinámica de los actores turísticos del municipio no existe una interrelación entre los mismos grupos de actores, ni entre otros actores definiendo a la gobernanza turística de Temoaya, Estado de México como idealista en la actualidad, ya que la vinculación entre ellos es dividida por grupos y sectores.

Palabras clave: Gobernanza, Turismo, Temoaya, México.

Da governação ao clientelismo no município de Temoaya, estado do México

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar se a governança turística no município de Temoaya, Estado do México, é exercida a partir de uma abordagem de rede através da cooperação ordenada e integrada com os actores públicos, privados e sociais. Na primeira parte da pesquisa, foi analisada uma abordagem analítica e descritiva do conceito de governança e turismo, onde se identificou que esta ferramenta é utilizada para contemplar os interesses de todos os actores para a tomada de decisões conjuntas no desenvolvimento territorial e social. Na segunda fase, para a análise do trabalho de campo, aplicou-se um desenho proposto por Cresswell (2009), em que se investigou a parte quantitativa e depois a qualitativa, identificando os achados semelhantes e diferentes em cada um dos instrumentos utilizados e assim distinguindo as características destes. As conclusões foram que na dinâmica dos actores do turismo no município não existe inter-relação entre os mesmos grupos de actores, nem entre outros actores, definindo a governança do turismo em Temoaya, Estado do México, como idealista na atualidade, já que os vínculos entre eles estão divididos por grupos e setores.

Palavras-chave: Governação, Turismo, Temoaya, México.

From governance to clientelism in the municipality of Temoaya, state of Mexico

ABSTRACT

The objective of this paper is to identify whether tourism governance in the municipality of Temoaya, State of Mexico is exercised from a network approach through orderly and integrated cooperation with public, private and social actors. For the case of the research, an analytical and descriptive approach to the concept of governance and tourism was

¹ Maestra en administración pública y gobierno por la Universidad Autónoma del Estado de México, México. nat23rub@gmail.com

² Profesor-Investigador de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. julis.estrada@correo.buap.mx

³ Profesora-Investigadora de la Universidad Autónoma del Estado de México, México. dgutierrezl@uaemex.mx

analyzed in the first part, where it is identified that this tool is used to contemplate the interests of all the actors for joint decision making in territorial and social development. In the second phase, for the analysis of the field work, a design proposed by Cresswell (2009) was applied, in which it was investigated from the quantitative part and then from the qualitative part, identifying the similar and different findings in each of the instruments used and thus, distinguishing the characteristics of these, The conclusions obtained were that in the dynamics of tourism stakeholders in the municipality there is no interrelation between the same groups of stakeholders, nor between other stakeholders, defining tourism governance in Temoaya, State of Mexico as idealistic at present, since the linkage between them is divided by groups and sectors.

Keywords: Governance, Tourism, Temoaya, Mexico.

La conceptualización: Gobernanza y turismo

Gobernanza

La gobernanza ha inspirado a diferentes autores a relacionarse con este concepto, desde el auge de la transformación de la administración pública en una “Nueva Gestión Pública”, se ha priorizado en los documentos la participación ciudadana que hasta el momento se percibe con la investigación. Autores como Zurbriggen (2011), Quintero (2017), Bustos (2008), Whittingham (2011), Calderón *et.al.* (2019), han identificado a la gobernanza como una práctica que da solución a las problemáticas territoriales a partir de la cooperación entre los diferentes sectores público, privado y sociedad, formando una asociación o alianzas entre los interesados para identificar e integrar los intereses particulares en beneficio de todos.

Así, la gobernanza surge como un nuevo estilo de gobierno, una herramienta para alcanzar y mejorar las metas en servicios públicos distinto del modelo de control jerárquico y de mercado, cooperación entre los gobiernos, administraciones públicas y actores no gubernamentales en las políticas públicas, aceptando que el Estado no es el actor dominante en los procesos decisionales. Jessop menciona, “la gobernanza pretende dar cuenta de las transformaciones del gobierno en un contexto de globalización y una pérdida de confianza en él” (Zurbriggen, 2011, p.42), desde ese enfoque la gobernanza se asocia a la perspectiva de la sociedad civil, igualitaria y de confianza, las redes públicas (instituciones y ciudadanos) son la forma emergente de la gobernanza para resolver problemas sociales.

Entonces, este concepto ha tomado importancia a partir de una transformación y mejora en la administración pública. De acuerdo con Bustos (2008), describe el concepto de gobernanza como la “creación de redes de cooperación y coordinación entre los actores implicados en las áreas de relevancia (concertación de actores)”. En este sentido, el autor refiere que el concepto, permite integrar los intereses de los actores en un tema en particular, como lo es para esta investigación, el sector turístico.

En el mismo sentido,

La gobernanza refiere, a un nuevo enfoque dentro de la nueva gestión pública, donde sociedad civil y gobierno son co-responsables del quehacer político en cualquier nivel de gobierno, con participación activa de diferentes organismos tanto públicos como privados en beneficio del buen desempeño gubernamental, así, como el logro de objetivos que mejoren la calidad de vida de la sociedad en general, es decir, un estilo de gobernar más de coordinación que de mando, en una forma horizontal (Calderón, Rosas y Campos, 2019, p.117).

De tal manera, que se identifica que la gobernanza es la pieza clave, para que las administraciones públicas tuvieran un impacto positivo en el quehacer de las políticas públicas y, sobre todo, en la integración de los diferentes actores en la toma de decisiones. Sin embargo, la práctica difiere en algunos casos sobre la realidad que cada territorio experimenta en el uso de la *gobernanza*.

Aunque, el concepto de gobernanza ha tenido una evolución siendo una concepción para transformar el viejo gobierno a uno democrático en las nuevas relaciones entre el Estado, la sociedad y el mercado en un modelo de tipo horizontal donde se involucran intereses de los actores

sociales, administrativos y empresariales. En este sentido, la gobernanza parte de una nueva visión de ver la administración pública, eficaz y eficiente en las actividades dentro del gobierno a través de una red de actores que favorezca la intervención de los involucrados en la toma de decisiones y en el proceso de implementación de programas pensados para el mejoramiento de una situación de contexto público.

En el mismo sentido,

Kooiman utiliza tres conceptos básicos para entender la gobernanza actual: interacción, acción y estructura, y divide la primera en tres tipos: interferencias (de corte económico y esporádicas, tales como las de mercado), interacciones (sociales, horizontales y repetidas en el tiempo) e intervenciones (jerárquicas y a modo de acción político-gubernamental). La acción corresponde al hacer de los actores en un marco institucional y organizacional en relación con los tres fenómenos societales que enfrentan (complejidad, diversidad y dinamismo) al interactuar entre ellos (Quintero, 2017, p.41).

En otras palabras, queda claro que una de las características primordiales de la gobernanza es la representación de nuevos modelos de red, donde la diversidad de actores es primordial en la toma de decisiones para llevar a cabo el ejercicio pleno de la herramienta en las administraciones y generar nuevas políticas públicas encaminadas al cumplimiento de objetivos y de las necesidades de los involucrados tomando parte en el ejercicio democrático y descentralizado, considerando las capacidades y la influencia de cada uno de los actores dentro de la red.

Entonces, “la gobernanza significa participación, colaboración, transparencia, rendición de cuentas y otros conceptos que van vinculados con la incidencia de los ciudadanos en la toma de decisiones” (Estrada y Rodríguez, 2020, p.107). Lo que permite construir mecanismos formales e informales en la vinculación hacia las prácticas de la gobernanza. En este sentido, hace referencia que esta herramienta se debe poner en práctica a través de la integración vertical y horizontal de los actores y ciudadanos que participan en la toma de decisiones del territorio.

De forma similar, el autor menciona que,

La gobernanza son las interacciones entre los distintos actores políticos y entre sus intereses y reflejan la calidad de un régimen político e impactan la calidad de vida del sistema como un todo y de los individuos que lo conforman. Así, se relacionan para conformar una red que permita la capacidad de mejorar y estructurar una toma de decisiones con intereses colectivos. Los inicios de la gobernanza surgen hasta hace poco, menos de tres décadas, que el concepto empieza a utilizarse de forma frecuente y a ganar relevancia en el discurso de lo público (Whittingham, 2011, p.222).

De este modo, se observa que las indagaciones revisadas por diferentes autores muestran que la gobernanza es esa relación entre los distintos interesados sobre un tema en particular, para discutir sus intereses y proponer soluciones para el beneficio de todos. Pero, para efectos de este trabajo, se observará si en la vida cotidiana se aplica esa relación o si en algún momento se ha visto condicionada y ejercida como clientelismo en el municipio. No cabe duda, la teoría ve a la gobernanza como ese modelo ideal de participación ciudadana y actores gubernamentales y no gubernamentales, donde todos los actores cuentan con un papel relevante en la red de organización, sin embargo, la práctica en el municipio definirá el vínculo entre cada uno de los actores.

Para este caso, la gobernanza, enfrenta otro tipo de retos uno de estos es “*la gobernanza turística*” que es definida como “procesos de decisión público-privados que mejoran la gestión de los conflictos de interés estableciendo espacios de relación entre los diferentes actores para mejorar la toma de decisiones colectivas” (Velasco, 2014, p.19). Es decir, la toma de decisiones viene acompañada de actores, pero también de un tema en específico ya que cada actividad económica o social tiene sus propios intereses y repercute de manera diferente en la integración de una red colectiva.

De igual manera, el autor menciona que es

La búsqueda de nuevas formas de toma de decisiones colectivas, sobre asuntos que implican la gestión de conflictos de intereses y que tratan de impulsar procesos de innovación social, el fortalecimiento de los actores más débiles del sistema y el cambio de las dinámicas turísticas que generan los impactos negativos (Velasco, 2014, p.19).

De esta manera, los intereses de cada una de las redes de actores, de acuerdo al tema de interés será para fortalecer las estrategias y dinámicas que se presentan en el contexto, para este caso, la gobernanza en el turismo forma una parte fundamental en la gestión de las actividades turísticas y el apoyo económico de los actores público, privados y social, en la incorporación de herramientas para el desarrollo turístico y sobre todo en la toma de decisiones, de ahí la importancia de la gobernanza en la actividad turística.

Turismo

El turismo se ha estudiado en diversos puntos de vista, como “actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros” (OMT, 2010, p.1), también, como los viajes y estancias en otros destinos. Sin embargo, para efecto de la investigación se identifica que el turismo va más allá de solo la percepción del turista, en este sentido, la gobernanza turística se define como la capacidad de colaboración con los sectores público, privado y sociedad para proponer estrategias colectivas, con el fin de innovar e impulsar la actividad a través de redes integradas de agentes involucrados que participen activamente, identificando los posibles conflictos y las necesidades para la negociación y enfoques de adaptación para con la promoción turística del lugar (Barbini et.al, 2017).

De lo anterior, podemos definir que el turismo es una actividad practicada en un territorio determinado, con bienes y servicios que son proporcionados para el desarrollo de este, sin embargo, para que haya un equilibrio y un desarrollo estable se deben coordinar esfuerzos a través de la participación de actores clave que intervienen en el turismo.

En este sentido, la gobernanza como herramienta juega un papel importante en el desarrollo de la actividad turística, a partir de la intervención de actores políticos, privados y sociedad civil, que tienen una participación relevante en la toma de decisiones de la actividad, fortaleciendo y promocionando los recursos con el fin de satisfacer sus demandas colectivas en beneficio del turismo. Por eso, la gobernanza turística implica una serie de retos y capacidades particulares, para negociar bajo un esquema de participación, las acciones encaminadas para el impulso al desarrollo y mediar de forma equilibrada esos intereses a través de una participación colectiva y de red entre los distintos actores.

Entonces, la actividad turística debe orientarse a la utilización de herramientas como la gobernanza para permitir el desarrollo balanceado y coordinado entre los actores que intervienen en la toma de decisiones de la promoción del sector y llevar a cabo esa participación ciudadana que engloban las nuevas relaciones público-administrativas. Por eso, la necesidad de integrar redes de actores para la participación democrática y colectiva de actores y mediar esas estrategias para su aplicación conjunta de los sectores ambientales, políticos, económicos y sociales y aprovechar de manera racional los recursos naturales, culturales o históricos que le permitan su promoción en el tipo de turismo que se encuentre en el territorio.

La gobernanza y la actividad turística en Temoaya, Estado de México

El contexto de Temoaya, Estado de México

Temoaya es territorio donde se concentra la mayor parte de la etnia otomí por lo que alberga una enorme cultura indígena, además en su territorio se encuentra una de las 93 Áreas Naturales Protegidas (ANP) del Estado de México por eso, cuenta con una importante riqueza ambiental territorial que ha sido parte fundamental de los atractivos turísticos para los visitantes y la población, catalogada como un ANP, cuenta con infraestructura turística y recreativa, se trata del

Parque Estatal Centro Ceremonial Otomí (CCO), este cuenta con una superficie de 80,000 m² de construcción con servicios de cultura artesanal, deportivo y forestal y otras edificaciones como plazas cívicas, plaza de toros, restaurantes turísticos de venta de trucha, temascal y un parque Ecoturístico “Llano del Rayo”, la mayor parte de la infraestructura es de régimen privado, es decir, el sector privado debe estar involucrado en el proceso de toma de decisiones y además incluido en las redes de gobernanza turística por ser uno de los actores dentro del turismo local (Gobierno del Estado de México [GEM], 2021).

Parte de las actividades turísticas-culturales que se desarrollan son los tapetes reconocidos a nivel nacional e internacional por sus originales diseños, además cuenta con un Centro Ceremonial Otomí [CCO], en donde actualmente se realizan actividades tradicionales como danzas y ceremonias, su arquitectura está inspirada en la época prehispánica que pretende exponer y preservar las tradiciones y cultura (GEM,2021)

En lo que respecta a las actividades económicas que se realizan en Temoaya, las actividades que destacan son las del sector terciario, que impactan directa e indirectamente en el sector turístico con un porcentaje de 54.84% en 2011, actualmente asciende a 66.28% (INEGI, 2017), por otro lado, las actividades secundarias que están determinadas por la industria, manufactura y artículos artesanales se caracterizan por actividades familiares de pequeña industria en talleres, además, cuenta con una sociedad cooperativa de artesanos de Santiago Temoaya, su origen fue en el año 1969 (Plan Municipal de Desarrollo Temoaya [PMD Temoaya] 2019-2021), así mismo, actualmente hay artesanos en los sitios turísticos para venta de sus productos y se han realizado actividades para activar el turismo como el diseño de programas, rutas y ferias artesanales (PMD Temoaya 2019-2021).

¿La gobernanza idealista en Temoaya?

Como se ha hecho mención, la gobernanza desde su definición es una herramienta para la coordinación activa de los actores que lo competen, en este caso, el turismo. Los actores referidos, siendo los artesanos como el sector social, el sector privado como servicios de hospedaje y de alimentos y bebidas y el sector público como el gobierno municipal forman esa alianza para que las decisiones involucren las necesidades del conjunto. En este sentido, en la praxis de la zona que compete a esta investigación, se parte de la premisa ¿En el municipio de Temoaya, Estado de México se ejerce la gobernanza turística?

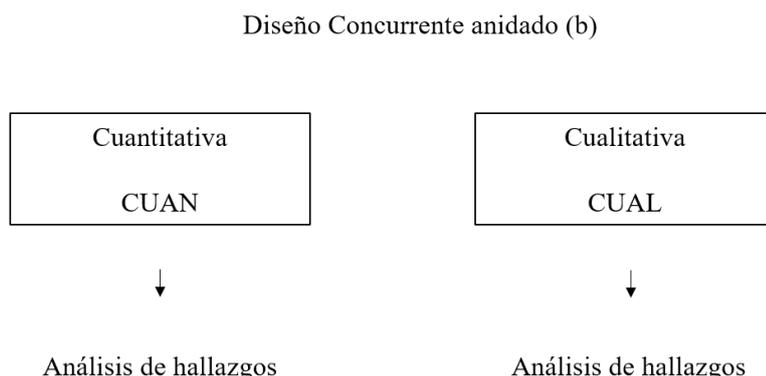
Dando como resultado los siguientes supuestos:

H₀ Existe la gobernanza en las actividades turísticas en el municipio de Temoaya, Estado de México que está fomentada por la interrelación entre gobierno, sector privado y artesanos.

H₁ No existe la gobernanza en las actividades turísticas en el municipio de Temoaya, Estado de México por lo tanto no hay una interrelación entre gobierno, sector privado y artesanos.

Metodología

El presente trabajo parte de un diseño mixto de estrategia anidada concurrente, el cual se caracteriza por contar con un método predominante en el proyecto de investigación, que en este caso es el cuantitativo, y un método secundario que brinda soporte a los procedimientos (cualitativo) (Cresswell, 2009), tal y como puede observarse en la Figura 1.

Figura 1. Diseño concurrente anidado

Nota: modelo propuesto por Cresswell (2009, p.238).

En la utilización de este diseño, la presentación de resultados en la primera parte es de los hallazgos cuantitativos más representativos, y en la segunda, de los datos cualitativos, para realizar el análisis de ambos en las conclusiones, para el enfoque cuantitativo la muestra se realizó de la siguiente manera:

Diseño de la muestra: de tipo homogénea, por oportunidad y conveniencia. Hernández-Sampieri (2014) define que una muestra homogénea corresponde a casos de un perfil similar. Para esta investigación el perfil correspondió a artesanos, dueños de un espacio en el Centro Ceremonial, Mercado Otomí y locales sobre la vialidad Centro Ceremonial del municipio de Temoaya, Estado de México.

Igualmente, se considera una muestra por oportunidad, ya que

“que se trata de casos que de manera fortuita se presentan ante el investigador cuando lo necesita reunidos por algún motivo ajeno a la investigación, y con una limitación de alcance donde el resultado se aplica solo para la muestra” (Hernández-Sampieri, 2014, p.389).

En este sentido, los artesanos se reúnen en las zonas turísticas antes mencionadas los días domingo y cuando se realizan ferias artesanales (feria de Temoaya que se llevó a cabo del 29 de julio al 14 de agosto de 2022), por lo que la investigadora no interviene en la preparación o estrategia de reuniones. Así mismo, se considera que la muestra es de conveniencia porque está “formada por casos disponibles a los cuales se tiene acceso para efectuar las encuestas” (Hernández-Sampieri, 2014, p.390). La investigadora accede a los artesanos cuando se reúnen en las zonas antes citadas y tiene acceso sin restricciones para encuestar a los 30 artesanos.

Diseño no experimental de alcance descriptivo: la investigación se realiza en el ambiente donde se ubican los sujetos de estudio sin ninguna manipulación de variables. Esto responde a lo que Hernández-Sampieri (2014) define como esa descripción de fenómenos y contextos, detallando por qué y cómo son, además, cómo se manifiestan.

Recolección de datos: se realizó a través de la técnica de encuesta con el instrumento “Cuestionario de Gobernanza Turística de Temoaya, 2022”, el cual constó de 20 preguntas cerradas previamente codificadas alineadas a la perspectiva teórica de la presente investigación.

Para la aplicación de la encuesta, en un principio se realizó una prueba piloto del 23 al 27 de mayo de 2022. Posteriormente, se hicieron modificaciones con base a las sugerencias de los encuestados y para eliminar imprecisiones o confusiones de significado. Con las modificaciones realizadas, se aplicó la encuesta a 30 artesanos del 18 al 30 de julio de 2022, artesanos que se dedican a la venta de tapetes bordados a mano, servilletas, quesquemes (cinta del traje típico otomí), ropa típica y manualidades.

Para la fase cualitativa se realizaron los siguientes pasos:

Diseño de la muestra: no probabilística relacionada con las características de la investigación y de expertos; es decir, se recoge la opinión de expertos en un tema en específico y de conveniencia

formadas por casos disponibles a los cuales se tiene acceso. En este caso la muestra estuvo compuesta por:

Tabla 1. Muestra de entrevistas semi estructuradas a profundidad

Integrantes	Descripción	Sector	Codificación
Coordinador turístico	Se considera que este integrante de la muestra es experto, porque desde el ámbito gubernamental poseen experiencia y conocimiento sobre la administración, recursos y estrategias turísticas del municipio	Público	Codificación abierta de datos: de acuerdo con San Martín (2014) Se denomina codificación abierta al proceso de abordar el texto, con el fin de desnudar conceptos, ideas y sentidos. Este trabajo es profundamente inductivo, ya que prescinde de una teoría para aplicar conceptos, leyes o dimensiones al texto que se está codificando.
-Gerente de hotel “Casa Grande” -Gerente de hotel “Centro Otomí Ximbo”	Desde la iniciativa privada se desarrollan actividades que promueven el turismo en el municipio a través de servicios al turista de hospedaje y de preparación de alimentos y bebidas.	Privado	
-Integrante del grupo artesanos independientes -Integrante de artesanos municipales y estatales.	De la misma forma, la muestra en la fase cualitativa integra a artesanos que poseen un liderazgo dentro de su gremio; es decir, tienen vinculación con entidades gubernamentales y representan a su comunidad en la toma de decisiones.	Público	

Es importante mencionar que por protección de datos personales no se muestra los nombres reales de los artesanos. La técnica de investigación para la fase cualitativa corresponde a la entrevista a profundidad con preguntas semiestructuradas.

A partir de este diseño de investigación es posible generar resultados a partir de las siguientes interrelaciones:

- a) Gobierno – Sociedad
- b) Gobierno – Sector privado
- c) Sociedad – Gobierno
- d) Sector privado – Gobierno

Análisis de resultados

Esta etapa de la investigación se rige por el diseño concurrente anidado, que se describe anteriormente. Por tanto, el primer análisis corresponde a la fase cuantitativa y el segundo a la fase cualitativa.

Para la fase cuantitativa se utilizó el programa SPSS para los procesos estadísticos. Se realizó una base de datos donde se integraron las 20 preguntas del cuestionario codificadas de tipo numérico y cadena. La base consta de nueve columnas que definen el nombre de la pregunta, tipo, anchura, decimales, etiqueta, valores asignados, columnas, alineación y medida.

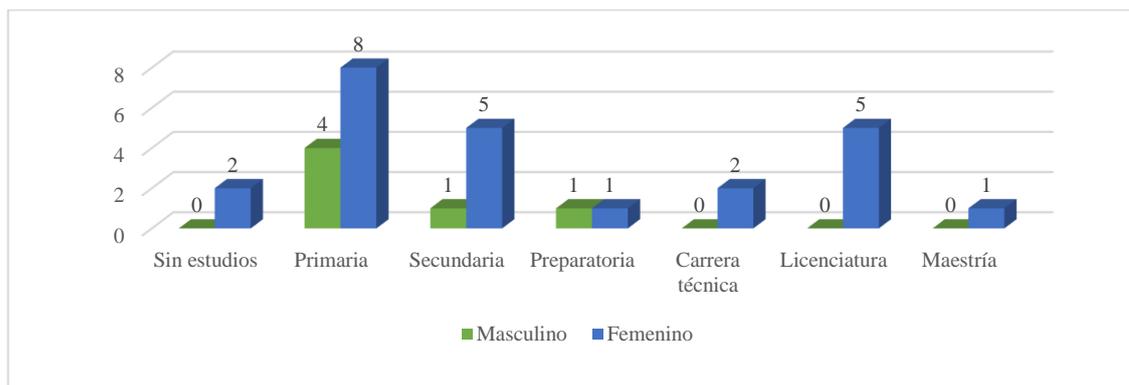
Para analizar los datos se realizaron informes de cada una de las preguntas y la combinación de ellas cuando se relacionaban datos personales con datos de la actividad económica y de participación social. Además, se analizaron las frecuencias de cada una de las preguntas y se

realizaron histogramas y gráficas de barras para identificar el porcentaje de cada respuesta en relación con la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones de las actividades turísticas. Para la fase cualitativa se utilizó el programa Atlas.ti como herramienta para el análisis de datos cualitativos que permitió crear un proyecto virtual donde los códigos se integraron a partir de las entrevistas semiestructuradas para identificar una red de categorías.

La identidad de los artesanos y el turismo

En este apartado se muestra su sexo, edad y escolaridad. Se observó que 80% de artesanos entrevistados son del sexo femenino, se entiende que quienes más se dedican a la realización de artesanías son las mujeres y esto se debe a que la oferta de artesanías y manualidades que brinda Temoaya se enfoca de acuerdo a los artesanos del lugar, al telar de cintura para la elaboración de fajas, gabanes, el telar de pedal, los textiles, los chincuetes, los quesquemes (cinta del traje típico otomí), las servilletas punto de cruz, deshilado y principalmente el hilado de tapetes. Mientras que 20% de los artesanos entrevistados son del sexo masculino y se dedican a la venta de manualidades en conjunto de sus familiares como prendas tejidas de lana. La edad mínima en personas del sexo masculino es de 35 años y explicaron que el negocio de artesanías lo atienden de manera constante, pero también trabajan el campo, mientras que, en personas del sexo femenino, es a partir de los 18 años y hasta los 55 años y más.

Gráfico 1. Género y escolaridad de los y las artesanas



Se asocia que el sexo, la edad y la escolaridad tienen relevancia en la visión de los artesanos, cada uno respecto a su estilo y forma de vida colabora en la dinámica turística, unos a través de la preparación académica, mientras otros desde la experiencia. Además, los y las artesanas tienen como objetivo final recibir alguna remuneración económica de la venta de artesanías. Además, 90% afirmó que ha escuchado alguna vez la palabra turismo y 23.3% lo asocia a conocer una playa, conocer una ciudad/pueblo (mágico), visitar museos y hacer ciclismo de montaña, mientras que 20% lo asocia a la compra y venta exclusivamente de artesanías mencionando que es el producto que se realiza en Temoaya.

Al preguntar si saben cuál es el tipo de turismo que promueve Temoaya las respuestas no eran tan dinámicas, pero, 43% mencionó que es el turismo cultural asimilándolo con el Centro Ceremonial Otomí (CCO), mientras que 33% de los entrevistados mencionó que no sabe qué tipo de turismo se promueve. Esta falta de información limita la modernización en aspectos de prestación de servicios, además tan solo 53% de los encuestados mencionó que conoce entre uno a tres lugares turísticos en Temoaya, el cual destaca el CCO. Se identifica que la población reconoce ferias y lugares de atracción, sin embargo, aún no lo asemeja en el sentido turístico y sobre todo en cuestión de clasificación, entonces, la población debe estar más capacitada e informada para integrar mejores herramientas para la toma de decisiones y la participación entre los distintos actores turísticos.

Relaciones y grupos entre los actores turísticos en Temoaya

De los encuestados, 73% no conoce que tipo de actividades turísticas realiza el gobierno durante sus periodos con los recursos públicos, de lo anterior, se identifica que la desinformación en el ámbito turístico hacia los artesanos es mínima de acuerdo a su percepción, por lo que acercarse a las dependencias de gobierno es irrelevante para los artesanos haciendo alusión a “No, no me interesa realizar trámites o actividades en gobierno porque solo es perder el tiempo”, “No identifiqué las obras que hacen por el turismo”, “No nos dan prioridad, y como artesanos que de esto vivimos, a veces la vemos difícil porque no hay acciones para los artesanos”.

De esta manera, para los artesanos las actividades que realiza gobierno no son relevantes, tan solo 26% de los encuestados respondían que, si conocían las actividades. El desconocimiento y en algunos casos apatía y desconfianza a las dependencias municipales genera una fractura en la relación de artesanos con el sector público lo que frena el desarrollo unido y coordinado entre ambos actores turísticos en Temoaya.

Además, el descontento y la desconfianza hacia la esfera gubernamental también se infunde en los artesanos derivado del bajo apoyo a estos, ya que solo 23% ha recibido algún apoyo por parte de gobierno, los cuales han consistido en: cursos y capacitaciones y apoyo en lugares dentro del mercado otomí y en un fin de semana al mes para venta en el CCO, sin embargo, mencionan que para poder obtener un lugar de venta en el CCO se requiere de vender durante 15 días en el Mercado Otomí (MO), lo que puede ser un lugar condicionado por otro, los artesanos comentan que en el MO su venta no es viable y que sale más caro ir a vender allá, pero con un fin de semana en el lugar que les ofertan en el CCO recuperan su inversión “al final es ganar - ganar”, y aunque agradecen tener un lugar y participar en estos apoyos, a veces no hay venta en el MO y pierden el interés en estos programas, entonces, los lugares que el sector público ha generado han sido condicionados y esto ha ocasionado inconformidad en los artesanos.

En el cuestionamiento ¿Pertenece a un comité o grupo de artesanos? (ver gráfica 2) 40% mencionó que no pertenece a ningún tipo de grupo y que son independientes, sin embargo, de estos, 58% dijo que a veces sí se reunía con otros artesanos para tener información de los próximos eventos y cómo se organizarían para la renta de los materiales que utilizarán, por ejemplo, para el caso de la feria dijeron que se propuso un espacio en conjunto con otros 3 grupos de artesanos y cada grupo llevaba a su representante quien les informaba a los demás artesanos.

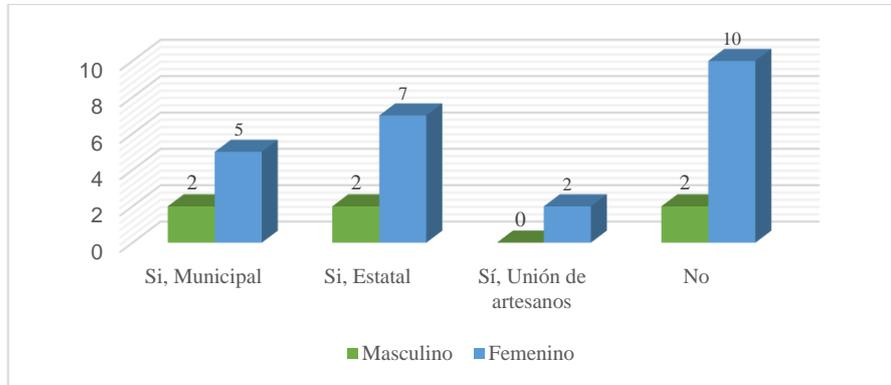
Por otro lado, del total de encuestados, 23% comentó que sí pertenecían a un grupo que era a nivel Municipal, se denominan así porque han recibido apoyo en lugares para la venta de sus artesanías, principalmente en el Mercado Otomí y fuera del mercado de artesanías en el CCO, sin embargo, mencionan que condicionan la participación dentro del CCO si antes no colaboraron en el Mercado, además, que no pagan derecho de piso cuando se encuentran en ambos lugares y que esta dinámica se ha propuesto por la administración de 2019-2021 por lo que, deben acatar las responsabilidades y derechos de este proyecto artesanal.

En el mismo sentido, 30% comentó que, si pertenece a un grupo de artesanos que son a nivel Estatal, se integran los que son artesanos dentro del mercado de artesanías, ubicado en el CCO, ellos pagan renta del espacio que ocupan, pero de éstos, 88% menciona que es como si no pertenecieran a ningún grupo ya que entre los artesanos hay desinterés en formar grupos y competencia, sobre todo en este lugar, no hacen reuniones y ahí cada uno hace lo que mejor le parece y a su conveniencia, el trabajo en equipo no se observa y no se sienten en confianza ni respaldados. Además, este grupo se divide entre los que están a favor de que los del grupo municipal tengan oportunidad de vender sus productos y los que están en contra porque ellos no pagan derecho de piso.

Mientras que, tan solo 7% mencionó que si pertenece a un grupo de artesanos que es liderado por artesanos, sin embargo, ponían en duda que fueran parte del grupo, dijeron que solo se ponen de acuerdo para ciertos eventos como la feria del tapete y la fiesta patronal y lo que resta del año y en otros eventos ya no realizan juntas ni se relacionan entre ellos, pero, para esas ferias si hacían algo

para poder apartar un lugar y vender artesanías, aunque también mencionaron que los encargados de la organización ya eran personas mayores y los hijos ya no querían hacer ese tipo de cometidos entonces se está perdiendo esa planificación y estructura de artesanos.

Gráfico 2. Pertenencia a un grupo de artesanos



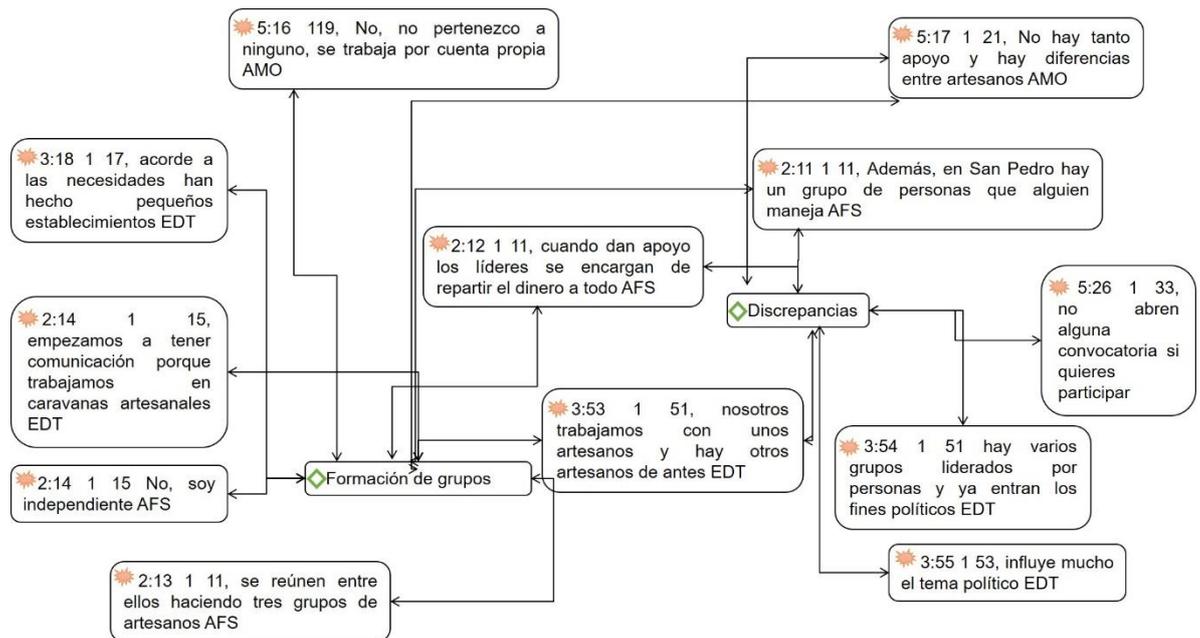
En este sentido, se puede percibir que existe una problemática social en la formación de grupos de artesanos, sobre todo la parte individualista y de competitividad entre ellos mencionaron que “quieren las mayores ganancias económicas”, entonces, si desde el grupo núcleo de artesanos hay desinformación efectivamente habrá una fractura de comunicación entre artesanos, empresas privadas y el sector público, lo que frena la relación entre los actores turísticos y por ende el crecimiento del sector para los artesanos.

Cualitativos

En este apartado se observan las entrevistas realizadas a artesanos, representantes del sector privado quienes son gerentes en los diferentes hoteles y en la parte de la administración pública al encargado del departamento de turismo. De acuerdo a los relatos, cada uno aporta desde su visión la relación con los actores privados, públicos y sociales del turismo en Temoaya. A través del programa Atlas.Ti se realizó la correlación entre los entrevistados y la codificación abierta, donde explica las congruencias e incongruencias de las percepciones de relación entre gobierno, sector privado y artesanos.

En la siguiente codificación, la formación de grupos dentro de los actores de Temoaya tiene gran relevancia debido a la información que se proporciona dentro de ellos, de acuerdo con Polanco (2011), el poder de la comunicación es importante para generar cierto tipo de redes entre los actores que intervienen en el turismo y, sobre todo, cómo es que intervienen. En la imagen 1, se muestra que de los entrevistados, la artesana de la Fiesta Patronal de Temoaya (FPT), la artesana que trabaja en el Mercado Otomí (AMO), el Gerente del Hotel Casa Grande, así como la gerente del Hotel Ximbo mencionaron que son independientes, sin embargo, la artesana de la FPT explica que aunque ella es independiente existen grupos de artesanos que se mantienen informados sobre las ferias o exposiciones para participar y entre ellos hay líderes comunales que tienen contacto con los encargados de la dirección de turismo para brindar la información a los demás, entonces, describe que solo se reúnen para dar los avisos y el dinero de los apoyos que llega a ofertar gobierno y aunque a veces ella ha estado en los avisos, no se considera parte del grupo.

Por otro lado, el auxiliar del área de la dirección de turismo, menciona que se forman grupos a partir de los intereses políticos y que no es su intención separar a los artesanos, además que, solo se organizan para ciertos eventos y después vuelven a involucrarse en las actividades que realiza el ayuntamiento de Temoaya.

Imagen 1. Formación de grupos en Temoaya

Entonces, como se observa en la imagen 1 la formación de grupos es a partir de intereses, sin embargo, los artesanos, las empresas privadas y el gobierno no han permeado en la participación conjunta y, sobre todo, en la apertura de la información a todos los sectores y principalmente a los empleados de estas pequeñas y medianas empresas. Además, la desinformación de los artesanos ha creado una dinámica de control de grupos entre la Cooperativa de tapetes, los artesanos independientes liderados por comunales y los artesanos que se relacionan activamente con el departamento de turismo. Esto ha creado una serie de desinformación y descontento por parte de los artesanos hacia el gobierno y de separación entre artesanos y sector privado, y, no se sienten involucrados en la toma de decisiones, ni pertenecientes a algún grupo.

En este sentido, se observa cómo cada uno de los entrevistados da su versión desde la participación que tienen dentro de los sectores, sin embargo, se identifica que por un lado el sector privado y social explica que no hay integración, por el otro, el sector público dice que sí la hay.

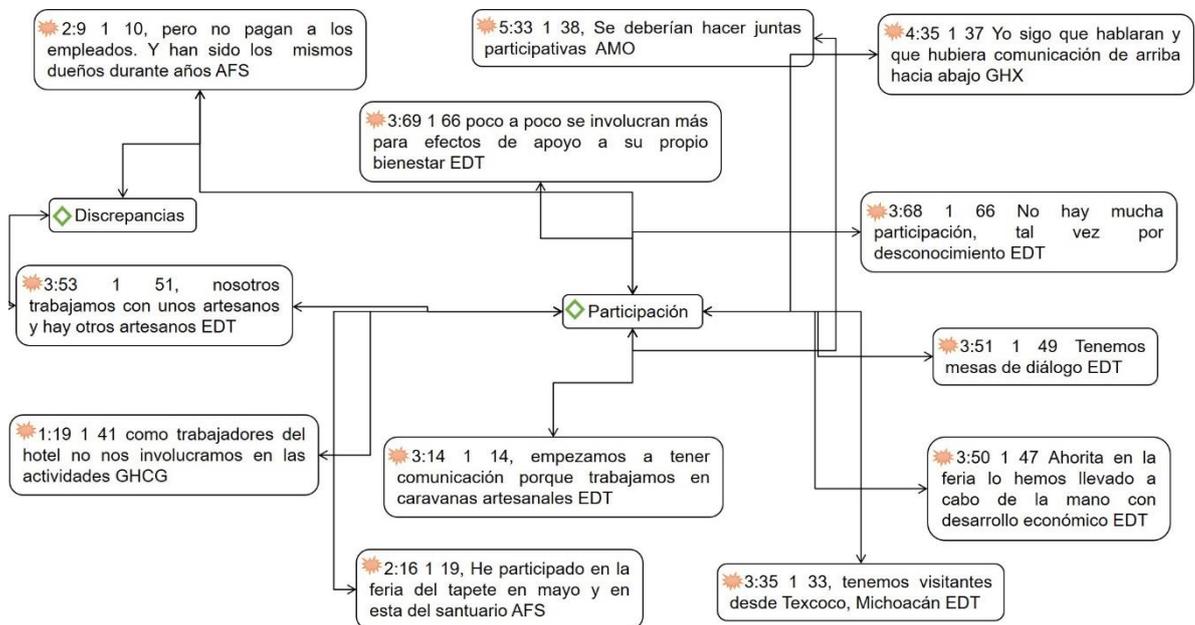
Por otra parte, en cuanto a la participación (ver imagen 2), se encuentran también discrepancias, entre lo que opina el sector público a los artesanos y el sector privado. Mientras que los artesanos entrevistados comentan que se ha tenido participación en los eventos gracias al apoyo y coordinación de “grupos de artesanos” formados solo para un evento en específico con el liderazgo de los comunales, el auxiliar de gobierno menciona que, las participaciones de artesanos en los eventos que organizan, se dan a partir de su contribución a integrar mesas de trabajo.

Otro aspecto a destacar, es que en el Mercado Otomí los artesanos y los tianguistas no se sienten integrados porque dentro de gobierno no promocionan el lugar mencionando que, no venden lo suficiente porque la gente no conoce ese espacio de venta, entonces, a pesar de tener un lugar donde ofertar su producto, las ventas son mínimas, exponen que, aunque no pagan renta solo una pequeña contribución para remodelaciones, hace falta aprovechar ese espacio como otro punto turístico.

Entonces, se observa una diferencia entre lo que opinan los sectores privados y sociales con la dirección de turismo, mientras que los artesanos mencionan que la participación viene condicionada por los lugares que ofertan dentro del Mercado Otomí (MO) para después dar un espacio en el Centro Ceremonial Otomí, y, además, que al MO no le dan la suficiente promoción, entonces, la dinámica turística es menor, deben esperar a que vaya gente y conozca ese lugar. Por otro lado, los empleados de sectores privados no se sienten contemplados porque la información

no se comparte entre ellos y solamente su participación se limita a las actividades individuales del cargo.

Imagen 2. Participación y discrepancias en los grupos



Por otro lado, los roles de poder en cada una de las alianzas juegan un papel importante en las decisiones y en la información que se brinda al grupo, por ejemplo, es evidente, de acuerdo con las respuestas de los artesanos en el trabajo de campo, que la mayoría de los artesanos no están informados de los programas y menos del manejo de apoyos y lugares dentro de cada una de las ferias, mientras que los artesanos hacen referencia a que no hay oportunidades solo a pocos y cada año son los mismos, el ayuntamiento de Temoaya confirma que sí se le da oportunidad a todos los artesanos y se verifica quien puede cubrir el total de días que se requiere en cada uno de los eventos, además que si no se busca a los artesanos es porque la base de los datos de contacto no ha sido actualizada y es obligación de los artesanos ir a actualizar sus datos en la oficina correspondiente. Sin embargo, pese a que el panorama es desfavorable para el gobierno desde la perspectiva ciudadana, algunos mencionan que sí han recibido invitaciones a participar por parte de ellos. Además, en las encuestas algunos artesanos mencionan que si han tenido oportunidad de colaborar en eventos con el apoyo del ayuntamiento pero que las relaciones de mando se concentran principalmente en la relación gobierno y cooperativa de tapetes lo que identifica cierto descontento para la comunidad.

En cuanto al apoyo que los empleados de hospedaje y alimentos y bebida perciben del gobierno es casi nula, los entrevistados mencionaron que no son tomados en cuenta y que las empresas privadas no han percibido algún apoyo de su parte, o al menos esa es su percepción, ya que la información no llega a ellos de manera adecuada. Además, mencionan para que haya una buena coordinación entre las actividades turísticas, los artesanos y el gobierno debe de haber comunicación de arriba hacia abajo.

Como se ha observado, la mayoría de los entrevistados y encuestados tienen discrepancias en torno a los apoyos por parte de gobierno, sin embargo, existe también una separación entre los diferentes grupos sociales, públicos y privados, esa descoordinación y desinterés de apoyo entre ellos ha generado un desconocimiento de información en el ámbito turístico donde estos actores se han visto perjudicados en su economía a través de bajas ventas y de disminución de turismo, algunos casos por la pandemia de COVID-19 y otros tantos, por estrategias clientelares hacia los artesanos. Además, por falta de capacidad en los eventos masivos algunos artesanos se quedan sin la

oportunidad de participar en estos o tienen que poner de su presupuesto y realizar otro grupo para tener un lugar en los eventos. Todo este tipo de acciones han generado confusión y discrepancias entre los grupos y los actores que intervienen en las actividades turísticas.

Entonces, cada uno de los grupos de actores actúa de acuerdo a sus limitaciones y derechos para poder integrarse en las actividades turísticas, sin embargo, no se pierde el deseo de aportar nuevas ideas y propuestas para que todos ganen, en realidad el aporte de estas ideas es para su beneficio y el de toda la comunidad artesana y que como población temoayense puedan beneficiarse tanto las empresas privadas como los artesanos a partir de las remuneraciones económicas y con esto el crecimiento del turismo en el municipio.

Resultados generales

De los elementos anteriores se generan los siguientes hallazgos:

Actores sociales (artesanos): *Existe desinformación y desvinculación entre el mismo grupo y entre los otros grupos de actores (privados y públicos).* Los artesanos no están informados de las acciones y proyectos que el sector público contempla durante la administración, en realidad la mayoría mencionan que no se han realizado obras a favor de la actividad turística, que no han recibido apoyos y en la perspectiva social, se sienten sin alguna protección por parte de la administración pública. Además, los artesanos que si se sienten respaldados mencionan que les condicionan el lugar para venta durante un mes en el Mercado Otomí y poder vender un fin de semana en el Centro Ceremonial Otomí.

En la vinculación con el sector privado: No hay una coordinación entre el desarrollo de actividades artesanales con las empresas privadas (hoteles y restaurantes), lo que ha frenado el progreso de las actividades turísticas

Actores privados: *No existe una interrelación entre los actores sociales (artesanos) y la relación con el sector público está fracturada.* La relación entre los actores privados no es favorable. De los establecimientos de hospedaje y alimentos, no hay un flujo de información que oriente a otros comercios de las actividades que se realizan para el desarrollo turístico, ni un consejo consultivo para definir decisiones conjuntas para potencializar las actividades dentro del municipio.

La interrelación con el sector público: Se habla de una fractura en esta alianza por la falta de información hacia los medios mandos. Esto ha permeado en la percepción de los empleados como falta de apoyo a las actividades turísticas por parte de la administración pública municipal.

En la vinculación con el sector social (artesanos): No existe una intercomunicación para fomentar los espacios turísticos de venta o de procesos en la toma de decisiones. Los actores privados – sociales no tienen relación entre estos lo que dificulta la práctica de una red coordinada.

Actores públicos: *Existe una interrelación fragmentada entre los grupos sociales (artesanos) y el sector privado.* Los datos desde la administración pública municipal manifiestan que sí existe una relación activa con los dos sectores, se han realizado acciones para incentivar el turismo, sin embargo, es fragmentada porque no se proporciona información a todos los artesanos.

Con el sector privado: El enlace con este grupo se ha dado a partir de capacitaciones y cursos. No obstante, como se mencionó está fracturada porque solo contempla los altos mandos.

De lo anterior, se concluye que la gobernanza se ha hecho presente en las normas y reglamentos de las administraciones municipales, aunque, no se representa de la manera en que se formulan los conceptos.

En efecto, el campo de la gobernanza en la administración pública ha dado pauta a diferentes estudios que aportan los retos y aciertos que se han enfrentado los gobiernos en la aplicación de esta herramienta. Para algunos de los casos a nivel internacional de autores como Hultman y Hall (2011) y Keyim (2018) se identificó que fueron casos exitosos y comenzaron desde una participación <activa> de la sociedad determinando un modelo <de abajo hacia arriba>.

De la misma manera, en casos Latinoamericanos que representan el uso de la gobernanza turística local, han dado pauta a favorecer su utilización a través de redes organizadas de actores privados, públicos y sociales, uno de los elementos más sobresalientes, principalmente para el caso de

Antioquía, Colombia que estudia Polanco (2011) han sido las redes de información formales e informales. Sin embargo, para casos mexicanos como el de Arista (2017) y Brenner y San (2012) se observó que no existe una coordinación estructurada entre los actores públicos, privados y sociales, en éstos, predomina el poder y la jerarquía de grupos beneficiando solamente a un sector y excluyendo a otros.

Así mismo, después de la investigación se encontraron limitantes referentes a la falta de datos disponibles en algunos casos, ya que, durante las entrevistas a profundidad los actores principalmente del sector privado limitaban las respuestas a contestaciones breves, así mismo, en la medida para recoger los datos, ya que el dato del GEM (2021) era de 1000 artesanos, tan solo la dirección de turismo tenía contacto con 80 artesanos, además, se tuvo limitaciones de tiempo y acceso a ciertos lugares turísticos

Por otro lado, el enfoque de la investigación es de estudio de caso, por lo que, las características son específicas del lugar y cada territorio cuenta con particularidades diferentes, sin embargo, es algo que se puede presentar en otra zona y momento histórico.

Conclusiones

La literatura ha creado un concepto de las buenas prácticas de la gobernanza, donde los actores que intervienen en la toma de decisiones debe ser equitativo, equilibrado y organizado por todos, para que los intereses en común transformen la realidad de las y los habitantes en la localidad donde se apuesta a la utilización de esta herramienta en el logro de objetivos y metas. Diversos autores han aportado a la explicación de la gobernanza como una alianza entre los actores para la participación activa entre sector público, privado y social, como se describe en el cuerpo del texto. Para el caso de estudio de Temoaya, Estado de México se analizó la gobernanza turística, los actores principales son los artesanos, sector privado (negocios de servicio de hospedaje y preparación de alimentos) y el sector público en la administración 2019-2021 donde se identificó que, en este municipio no se aplica una gobernanza en red porque no hay una interrelación entre los actores públicos, privados y sociales.

La fractura entre los actores del municipio de Temoaya, ha permeado en la separación de intereses y la falta de integración para formar alianzas, en primer lugar, entre grupos de la misma esfera, es decir, entre grupos de artesanos con artesanos o la unión de los grupos de negocios privados, y, en segundo lugar, entre grupos de otra esfera, por ejemplo, los artesanos con el sector privado o bien, los artesanos y el sector público.

Esto ha provocado una gobernanza clientelista en el municipio, derivado de la fragmentación de grupos y la desinformación entre estos. Se define así, en el vínculo entre artesanos y sector público, por otorgar apoyo al grupo de artesanos condicionado con un interés particular de la administración que es apoyo al Mercado Otomí, sin embargo, la venta de artesanías en ese mercado no favorece a los artesanos, y, por otro lado, desde la formación de grupos por índole política.

Desde otra perspectiva, una gobernanza en formación en los grupos privados-públicos, porque la administración pública ha integrado nuevos recursos y planes para el apoyo en este sector, sin embargo, se refiere así, porque aún la desinformación entre empleados y dueños del grupo, ha generado roles de poder solo en altos mandos, donde los dueños de los hoteles son los únicos que tienen la información, entonces la comunicación es unidireccional por lo tanto, los empleados no se sienten respaldados ni acompañados en propuestas para mejorar los servicios y la venta artesanal.

De esta manera, la gobernanza turística de Temoaya no se encuentra integrada ni fomentada en red por los actores públicos, privados y sociales por lo que se debe prestar mayor atención a zonas locales donde la toma de decisiones favorezca a los integrantes de las actividades turísticas y sobre todo la información permita el desarrollo social y cultural en zonas donde la participación ciudadana es fundamental para entender las necesidades reales, en este sentido, las limitaciones del estudio se remiten a la especificidad del estudio, enfocado a un territorio municipal donde las características son particulares, sin embargo, sirve de referencia para entender procesos que se

viven dentro de las comunidades, que los problemas sociales y las aportaciones sociales comienzan con pequeños grupos que saben integrarse en el papel y el rol para aportar nuevas ideas y proyectos a la comunidad para el beneficio de todos, y que saben constituir una comunidad y cooperación en red.

Referencias Bibliográficas

- Arista, L. (2017). Turismo y gobernanza en la conservación del patrimonio rural de México. Armadillo de los Infante, San Luis Potosí. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, Vol. 3, N° 1, 2017, 311-337.
- Barbini, B. & Cacciutto, M. & Cruz, G. (2017.). *Turismo y gobernanza: implicancias para un desarrollo sostenible*. El caso del Ente Municipal de Turismo de Mar del Plata-Argentina. España. [fecha de consulta 23 mayo de 2021]. Disponible en: <http://nulan.mdp.edu.ar/2820/1/barbini-et-al-2017.pdf>
- Brenner, L. & San German, S. (2012). *Gobernanza local para el "ecoturismo" en la Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca, México*. *Alteridades*, 22(44), 131-146. [fecha de consulta 26 junio de 2022]. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-70172012000200009&lng=es&tlng=es.
- Bustos, R. (2008). *Teoría de la acción territorial, acción turística y desarrollo. Aportes y Transferencias*, 12(1), pp. 87-104
- Calderón, J. & Rosas, F. & Campos, H. Jiménez, P (2019). Análisis del concepto de gobernanza territorial desde el enfoque del desarrollo urbano. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, 175-210
- Cresswell, J. (2009). *Qualitative. Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. University of Nebraska-Lincoln. Estates of America. [fecha de consulta 08 junio de 2022].
- Estrada, J. & Rodríguez, F. (2020). La gobernanza desde los ciudadanos: reconstrucción del concepto. En Fonseca, M. & Rodríguez, F. (Eds), *Teorías y usos de la gobernanza*. 103-124. MA Porrúa, México.
- Gobierno del Estado de México (GEM). (2021). *Temoaya, Destino turístico*. [fecha de consulta 16 marzo de 2021]. Disponible en: https://edomex.gob.mx/temoaya_destino
- Hernández-Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ta edición. Interamericana Editores, México.
- H. Ayuntamiento Temoaya. (2019). *Plan Municipal de Desarrollo [PMD Temoaya] 2019-2021*. [fecha de consulta 06 mayo de 2021]. Disponible en: <https://www.temoaya.gob.mx/DOC/Tesoreria/2022/primer/INFORMACI%C3%93N%20COMPLEMENTARIAL/3.%20Plan%20de%20Desarrollo%20Municipal%202019-2021.pdf>
- Hultman, J. & Hall, C. (2011). *Tourism place-marking. Governance of locality in Sweden*. *Annals of turismo Reserch*. Vol 39. No. 2 pp 547-570, 2012. Grat Britain. [fecha de consulta 29 abril de 2022]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/256986874_Tourism_place-making_Governance_of_Locality_in_Sweden/citations
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2017). *Demografía y sociedad. Censo y conteo*. Recuperado el 2021, de <https://www.inegi.org.mx/temas/>
- Keyim, P. (2018). Tourism Collaborative Governance and Rural Community Development in Finland: The Case of Vuonislähti. *Journal of Travel Research*, 57(4), pp. 483-494. <https://doi.org/10.1177/0047287517701858>
- Organización Mundial del Turismo, (OMT). (2010). *Glosario de términos de turismo*. Madrid, España. [fecha de consulta 19 abril de 2021]. Disponible en <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- Polanco, J. (2011). *Determinantes de un sistema organizacional en red para el desarrollo rural del turismo en Antioquía (Colombia)*. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 8(67), pp. 251-274.

- Quintero, C. (2017). *Gobernanza y teoría de las organizaciones*. Perfiles latinoamericanos (25), pp. 39-57. <https://doi.org/10.18504/pl2550-003-2017>
- San Martín, D. (2014). Teoría fundamentada y Atlas.ti: recursos metodológicos para la investigación educativa. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 16 (1), pp. 103-122.
- Velasco, M. (2014). Gobernanza turística: ¿Políticas públicas innovadoras o retórica banal? *Cuaderno Virtual de Turismo*, 14 (1), pp. 9-22.
- Whittingham, M. (2011). ¿Qué es la gobernanza y para qué sirve? *Revista Análisis Internacional* (2), pp. 219-236.
- Zurbriggen, C. (2011). *Gobernanza: una mirada desde América Latina*. Perfiles latinoamericanos, 19 (38), pp. 39-64.